



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

FACULDADE DE ECONOMIA

**DETERMINANTES INTERNOS DA INOVAÇÃO E DO DESEMPENHO  
EXPORTADOR EM EMPRESAS INDUSTRIAIS EXPORTADORAS  
BRASILEIRAS**

**MARIA DA PENHA BRAGA COSTA**

**Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas, especialidade Estratégia,  
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção  
do Grau de Doutor.**

**ORIENTADORES:**

**PROFESSOR DOUTOR ARNALDO FERNANDES MATOS COELHO**

**PROFESSOR DOUTOR FILIPE JORGE FERNANDES COELHO**

**COIMBRA, 2012**



## DEDICATÓRIA

À memória de meu querido pai, **FERNANDO COSTA**



---

## AGRADECIMENTOS

Durante o processo de construção desta tese, obtive ajuda de pessoas e instituições, às quais gostaria de exprimir a minha profunda gratidão.

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por me haver proporcionado coragem e determinação para concretizar este sonho.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho e Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho, pelo profissionalismo, apoio e exigência de qualidade. As suas correções ao conteúdo deste trabalho foram fundamentais, e esta tese foi orientada com conhecimento, competência e sólido espírito crítico.

Aos 498 respondentes, que colaboraram no preenchimento do questionário, pois, sem as suas participações, a conclusão desta tese seria impossível.

Aos professores do Programa de Doutoramento em Gestão de Empresas, da FEUC, com quem tive a oportunidade de aprender muito, agradeço, especialmente aos meus orientadores, citados acima, e ao Professor Doutor Mário Augusto, pela disponibilidade em discutir matérias aqui tratadas.

À turma do doutoramento que iniciou comigo esta jornada de estudo e trabalho, dentre os quais destaco a minha prima Célia Braga e o Diogo Manenti.

Aos Professores Doutores Dirk Boehe e Eugênio Pedrozo, e à Lourdes dos Santos (do CEPA/EA/UFRGS), pela contribuição valiosa a esta pesquisa.

Ao Banco do Nordeste do Brasil (BNB), por ser o patrocinador deste meu projeto profissional, e à Universidade de Fortaleza (UNIFOR), pela oportunidade de participação neste Doutoramento em área científica da Gestão de Empresas.

A todos os meus amigos que, de alguma forma, contribuíram para realização deste sonho, dentre os quais destaco: Ana Margareth de Oliveira, Ângela Holanda, Desireé Miranda, Helena Araújo, Kennedy Montenegro, Lucinete Valente, Sandra Holanda e Tereza Oliveira. Agradeço, também, às amigas portuguesas Fernandinha Mexia e Taninha Mexia, que me acolheram com carinho e presteza em sua residência durante alguns períodos da minha estadia em Coimbra; e à Clarinha Spencer, amiga de Cabo Verde, pelo apoio recebido em Coimbra.

À minha família, em especial aos meus queridos pais, Antonio Fernando Costa (*in memoriam*) e Maria Zélia Braga Costa, pelo amor incondicional e dedicação. Aos meus irmãos, Fernando e Gilda Valesca, pelo incentivo à minha carreira profissional;

aos meus cunhados, Alexandre Caetano e Lucinha Costa, pelas palavras de motivação; e aos meus sobrinhos Gabi, Nanda e Fernando Neto, por serem minhas crianças muito queridas e grandes fontes de inspiração.

Ao meu amado esposo, Professor Doutor José Ednilson de Oliveira Cabral, expresso um agradecimento muito especial pela compreensão das minhas ausências durante o curso, pelo conhecimento compartilhado, e por suas críticas e sugestões competentes e pertinentes, essenciais para a conclusão deste trabalho.

*Sometimes when you innovate, you make mistakes. It is best to admit them quickly, and get on with improving your other innovations.* [Quando você inova, às vezes comete erros. É melhor admitir logo que errou e se dedicar a melhorar suas outras inovações.]

Steve Jobs





---

## RESUMO

Exportar é, normalmente, a primeira e mais comum forma de internacionalização das empresas. É considerada uma atividade da maior importância, tanto para empresas quanto para países, uma vez que aquelas precisam, frequentemente, ampliar mercado para se manterem sustentáveis, e estes precisam de saldo comercial para manterem as contas em equilíbrio e elevarem o bem-estar de suas populações. A inovação é considerada um dos principais elementos para a vantagem competitiva das empresas e para a competitividade das nações. Apesar desses pressupostos, o relacionamento específico entre inovação de produto e desempenho exportador tem sido pouco investigado pela academia, notadamente para determinados países, como é o caso do Brasil. Além disso, existe uma lacuna (*gap*) na literatura de estratégia e marketing internacional sobre o impacto da criatividade organizacional, enquanto competência interna à firma, na inovação de produto e, conseqüentemente, sobre o desempenho exportador. Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa é *analisar os impactos, diretos e indiretos, de recursos e competências específicas à firma sobre a inovação de produto para os mercados internacionais e sobre o desempenho exportador das empresas exportadoras brasileiras*. Para alcance desse objetivo, foi definido um modelo conceitual, a partir da revisão em profundidade das literaturas de marketing internacional e de inovação, fundadas nas perspectivas teóricas da Visão Baseada em Recursos (VBR) e Capacidades Dinâmicas da Firma. Para exame desse modelo, foram coletados dados por meio de um questionário formal estruturado junto a uma amostra constituída por 498 empresas industriais exportadoras brasileiras, selecionadas aleatoriamente e estratificadas por região do País e por setor industrial. A análise dos dados e os testes das hipóteses foram efetuados com a aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). O modelo proposto foi testado e a análise dos índices o confirmou com um adequado ajustamento. Assim, das 26 hipóteses testadas, 14 foram suportadas. A partir desses resultados, observa-se que os antecedentes, orientação para aprendizagem e orientação para o mercado externo, apresentam apenas efeito indireto sobre inovação de produto e desempenho exportador, enquanto o grau de internacionalização apresenta efeitos diretos e indiretos sobre ambos consequentes, e os antecedentes na forma das competências criatividade organizacional e de relacionamento apresentam um efeito direto sobre

inovação de produto e desempenho exportador. Por sua vez, inovação de produto influencia diretamente o desempenho exportador. Logo, no conjunto, esses resultados permitem concluir que as empresas exportadoras brasileiras se utilizam de diversas competências para elevar inovação de produto e desempenho exportador, e que a criatividade organizacional se apresenta como fator determinante-chave do desempenho exportador das empresas industriais exportadoras brasileiras. A tese finaliza com sugestões de pesquisa e para gestão de estratégia e marketing internacional de empresas exportadoras.

**Palavras-chave:** Marketing Internacional, Inovação de Produto, Criatividade Organizacional, Desempenho Exportador, Empresas Exportadoras.

---

## ABSTRACT

*Export is the primary form of internationalization of firms. It is essential to the prosperity of both firms and nations: the former frequently need to open new markets to remain sustainable while the latter need to maintain a trade surplus to reduce the external debt and promote the well-being of their populations. Product innovation is considered a major element for national and corporate competitive advantage. Despite universal acknowledgment of these facts, the relation between innovation and export performance has been scarcely investigated, especially in countries like Brazil. In addition, the strategy and international marketing literatures have devoted scarce, if any, attention to the impact of organizational creativity (as an internal competence) on product innovation and consequently on export performance. Thus, the main objective of this study was to analyze the direct and indirect impact of firm-specific resources and competences of Brazilian firms on product innovation for the international market and on export performance. An extensive review of the literature on international marketing and innovation was conducted, giving particular attention to the theory of dynamic capabilities and the resource-based view, and this resulted in a novel conceptual model. To test this model, information was collected through a structured questionnaire administered to 498 Brazilian exporters selected at random and stratified by sector and geographical region. The data were analyzed and the hypotheses tested using structural equation modeling. The proposed model revealed an adequate fit to the data. Of the 26 hypotheses tested, 14 were confirmed. The results show that the antecedents “learning orientation” and “external market orientation” had only indirect affect product innovation and export performance, whereas the degree of internationalization had both direct and indirect effects on these consequences. The antecedents “organizational creativity” and “relational capabilities” produced direct impacts on product innovation and export performance, while “product innovation” also had a direct effect on export performance. The study shows that Brazilian firms employ a variety of competences to boost product innovation and export performance and that organizational creativity is a key factor in the export performance of Brazilian exporting industrial firms. Finally, suggestions are made regarding future research topics, and strategy and international marketing management of exporting firms.*

**Key words:** *International Marketing, Product Innovation, Organizational Creativity, Export Performance, Exporting Firms.*



## ÍNDICE

CAPÍTULO 1 .....	1
INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Delimitação do Tema e Objeto de Estudo da Pesquisa .....	1
1.2 Definição do Problema e dos Objetivos do Estudo .....	3
1.3 Estrutura do Estudo .....	6
CAPÍTULO 2 .....	9
REVISÃO DA LITERATURA .....	9
2.1 Introdução.....	9
2.2 Desempenho Exportador e Teorias Subjacentes .....	11
2.2.1 Desempenho Exportador .....	11
2.2.2 Teorias Subjacentes .....	12
2.2.2.1 Visão Baseada em Recursos (VBR) da Firma .....	14
2.2.2.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas .....	18
2.3 Determinantes do Desempenho Exportador .....	21
2.3.1 Capacidades Gerenciais e Estratégias de Marketing .....	22
2.3.2 Orientação para Aprendizagem .....	25
2.3.2.1 Definições.....	26
2.3.2.2 Tipos de Aprendizagem.....	28
2.3.2.3 Dimensões do Construto Orientação para Aprendizagem.....	29
2.3.2.4 Relação Orientação para Aprendizagem e Inovação .....	30
2.3.3 Orientação para o Mercado Externo.....	33
2.3.3.1 Orientação para o Mercado.....	34
2.3.3.2 Orientação para o Mercado Externo .....	39
2.3.3.3 Dimensões de Orientação para o Mercado Externo .....	40
2.3.3.4 Orientação para o Mercado Externo e Desempenho Exportador .....	41
2.3.4 Grau de Internacionalização .....	44
2.3.4.1 Definições.....	44
2.3.4.2 Grau de Internacionalização e Desempenho Exportador.....	44
2.3.5 Competências de Relacionamento.....	46
2.3.5.1 Definições.....	46
2.3.5.2 Competências de Relacionamento e Desempenho Exportador .....	47
2.3.6 Inovação .....	49
2.3.6.1 Definições.....	49
2.3.6.2 Tipos de Inovação.....	51

---

2.3.6.3 Mensuração da Inovação.....	53
2.3.6.4 Determinantes da Inovação .....	53
2.3.6.5 Inovação e Desempenho Exportador .....	55
2.3.7. Impacto do Contexto no Desempenho Exportador .....	57
2.3.7.1 Variáveis de Controle - o Efeito Indústria e Mercado .....	58
2.3.7.2 Variáveis de Controle - o Efeito das Características Organizacionais: Tamanho e Idade.....	60
2.4 Criatividade Organizacional .....	61
2.4.1 Definições .....	62
2.4.2 Criatividade como Antecedente da Inovação.....	63
2.4.3 Estudos sobre Criatividade.....	66
2.5 Conclusão.....	69
CAPÍTULO 3.....	71
MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA .....	71
3.1 Introdução .....	71
3.2 Modelo da Pesquisa .....	71
3.3 Hipóteses da Pesquisa .....	76
3.3.1 Os Efeitos da Orientação para Aprendizagem .....	76
3.3.2 Os Efeitos da Orientação para o Mercado Externo .....	82
3.3.3 Os Efeitos do Grau de Internacionalização.....	91
3.3.4 Os Efeitos das Competências de Relacionamento .....	97
3.3.5 Os Efeitos da Criatividade Organizacional .....	101
3.3.6 Os Efeitos da Inovação de Produto .....	105
3.4 Conclusão.....	108
CAPÍTULO 4.....	109
METODOLOGIA DA PESQUISA .....	109
4.1 Introdução.....	109
4.2 Tipologia da Pesquisa .....	111
4.3 Instrumento de Pesquisa e Operacionalização das Variáveis.....	112
4.4 Coleta de Dados e Amostra.....	124
4.5 Modelagem de Equações Estruturais (MEE) .....	130
4.5.1 Estratégias de Modelagem .....	132
4.5.2 Método de Estimação: Técnica de Máxima Verossimilhança .....	133
4.5.3. Análise Preliminar.....	137
4.5.4. Análise Fatorial Exploratória .....	138
4.5.5 Confiabilidade das Medidas .....	141

---

4.5.6. Análise Fatorial Confirmatória.....	145
4.5.6.1 Introdução.....	145
4.5.6.2 Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída .....	151
4.5.6.3 Variância de Método Comum.....	154
4.6 Conclusão .....	156
CAPÍTULO 5 .....	157
RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	157
5.1 Introdução .....	157
5.2 Análise Descritiva .....	157
5.3 Modelo Estrutural.....	159
5.4 Apresentação dos Resultados.....	164
5.5 Discussão dos Resultados.....	173
5.5.1 Orientação para Aprendizagem e suas Relações .....	173
5.5.2 Dimensões de Orientação para o Mercado Externo e suas Relações .....	178
5.5.3 Grau de Internacionalização e suas Relações .....	196
5.5.4 Competências de Relacionamento e suas Relações .....	200
5.5.5 Criatividade Organizacional e suas Relações.....	204
5.5.6 Inovação de Produto e sua Relação com Desempenho Exportador.....	207
5.6 Conclusão .....	208
CAPÍTULO 6 .....	210
CONCLUSÃO.....	210
6.1 Introdução.....	210
6.2 Síntese Conclusiva dos Resultados.....	210
6.3 Contribuição Teórica.....	213
6.4 Contribuição Gerencial.....	216
6.5 Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas .....	219
6.6 Considerações Finais .....	223
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	225
APÊNDICE 1 .....	267
ANEXO 1 .....	273





## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Síntese das Hipóteses da Pesquisa do Modelo Conceitual.....	107
Tabela 2 - Construtos e Indicadores do Conceito Orientação para Aprendizagem.....	115
Tabela 3 - Construtos e Indicadores do Conceito Orientação para o Mercado Externo.....	116
Tabela 4 - Construtos e Indicadores do Conceito Competências de Relacionamento.....	118
Tabela 5 - Construto e Indicadores do Conceito Criatividade Organizacional.....	119
Tabela 6 - Construto e Indicadores do Conceito Inovação de Produtos.....	120
Tabela 7 - Construto e Indicadores do Conceito Desempenho Exportador.....	121
Tabela 8 - Construto e Indicadores do Conceito Grau de Internacionalização.....	122
Tabela 9 - Construto e Indicadores do Conceito Dinamismo do Mercado Externo.....	123
Tabela 10 - Amostra Estratificada por Região.....	126
Tabela 11 - Amostra por Indústria.....	127
Tabela 12 - Amostra por Tempo de Existência das Empresas.....	128
Tabela 13 - Amostra por Tempo de Exportação.....	128
Tabela 14 - Amostra por Faturamento.....	129
Tabela 15 - Amostra por Número de Empregados.....	129
Tabela 16 - Tamanho <i>versus</i> Experiência Exportadora.....	130
Tabela 17 - Avaliação da Normalidade.....	134
Tabela 18 - Análise das Correlações pela Medida de KMO.....	140
Tabela 19 - Medida de Adequação de KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e % da Variância Extraída.....	141
Tabela 20 - Avaliação da Confiabilidade pelo Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ).....	143
Tabela 21 - Alpha de Cronbach por Construto e Correlações Item-Total.....	143
Tabela 22 - Modelo de Mensuração – Índices de Ajustamento.....	148
Tabela 23 - Resultado da Análise Fatorial Confirmatória - Modelo de Mensuração.....	148
Tabela 24 - Coeficiente de Correlação, Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta, Variância Média Extraída, Média e Desvio-Padrão.....	153
Tabela 25 - Índices de Ajustamento dos Modelos Proposto e Alternativo.....	163
Tabela 26 - Resultado do Teste de Hipóteses do Modelo Estrutural Proposto.....	165
Tabela 27 - Efeitos Diretos, Indiretos e Totais.....	172



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo Estrutural Proposto .....	75
Figura 2 - Etapas da Pesquisa.....	110
Figura 3 - Modelo Estrutural Proposto (igual à Figura 1) .....	160
Figura 4 - Modelo Estrutural Alternativo .....	162



# CAPÍTULO 1

---

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Delimitação do Tema e Objeto de Estudo da Pesquisa

Exportar é, normalmente, a primeira e mais comum forma de internacionalização das empresas. É considerada uma atividade da maior importância, tanto para empresas quanto para países, uma vez que aquelas precisam ampliar mercado para se manterem sustentáveis, principalmente no caso das que atuam em mercados domésticos saturados, e estes precisam de saldo comercial para manterem as contas em equilíbrio e elevarem o bem-estar de suas populações (Morgan, Katsikeas, & Vorhies, 2011; Cadogan, Paul, Salminen, Puumalainen, & Sundqvist, 2001). Por sua vez, inovação é considerada como um dos principais elementos para a vantagem competitiva das empresas e a competitividade das nações (Porter, 1990).

Assim, trabalhos como o de Lages, Silva e Styles (2009), Vila e Kuster (2007) Yalcinkaya, Calantone e Griffith (2007), Atuahene-Gima (1996) e Hurley e Hult (1998), enfatizando a inovação, no campo da Administração, têm-se expandido em proporções geométricas. No entanto, entendimentos sobre os determinantes e impactos desta atividade, dados os resultados contraditórios encontrados na literatura, ainda oferecem bastante espaço para pesquisa.

Embora o relacionamento entre inovação de produto e desempenho exportador tenha sido pouco investigado (Lages, Silva, & Styles, 2009), o papel da inovação de produto tem sido colocado como vital para a melhoria do desempenho exportador (Atuahene-Gima, 1995b). Nesta mesma linha, Hurley e Hult (1998) defendem a ideia de que organizações que enfatizam a inovação, quando possuem recursos disponíveis, tendem a implementar mais inovações e desenvolver vantagem competitiva.

No Brasil, a exemplo de outros países em desenvolvimento, as empresas exportadoras enfrentam barreiras no mercado internacional qualitativamente distintas das localizadas em países desenvolvidos. Dentre essas dificuldades, constam diferenças entre as normas técnicas dos países exportadores e importadores, exigências de qualidade pelos países importadores, ou disseminação de uma visão, em grande parte, estereotipada, de que os produtos das nações em desenvolvimento são pouco confiáveis ou tecnologicamente inferiores aos padrões internacionais. Essas lacunas técnicas e de reputação se mostram significativas no contexto das empresas industriais exportadoras brasileiras, demandando ações na direção da mudança.

Considerando este contexto internacional, as empresas industriais exportadoras brasileiras, objeto de estudo desta pesquisa, enfrentam o grande desafio de inovar, como forma de eliminar estas lacunas, superar concorrentes internacionais e, por consequência, elevar a competitividade internacional do País.

A literatura, no plano nível macro (a exemplo de Clift & Diehl, 2007), sugere que os países menos desenvolvidos podem se beneficiar (economicamente) mais com o comércio internacional do que as nações desenvolvidas. No nível de indústria, a literatura também recomenda pesquisas futuras para verificar se indústrias mais frágeis incorporam maiores ganhos com as exportações.

Essa literatura, com fundamentação empírica, também apresenta resultados sobre a relação inovação de produto e desempenho exportador. Lages *et al.* (2009), por exemplo, em estudo realizado sobre empresas exportadoras portuguesas, concluíram que a inovação de produto impacta o desempenho econômico das firmas exportadoras.

Vila e Kuster (2007) e Jeong (2003) observaram que a inovação do produto impacta a internacionalização de empresas, como antecedente do desempenho exportador.

No entanto, outras variáveis têm-se mostrado como importantes na explicação do desempenho exportador das empresas e como determinantes da inovação de produtos. Assim, a análise dos antecedentes, na forma de recursos/competências e

inovatividade em produtos, do desempenho exportador no contexto das empresas industriais exportadoras brasileiras, constitui o escopo desta pesquisa.

## **1.2 Definição do Problema e dos Objetivos do Estudo**

Como sugerido pela literatura, é importante focar em fatores que elevem a competitividade internacional das empresas. Entre estes, encontram-se a inovação e, em função da sua importância para inovação de produto, a criatividade organizacional. Se inovação alavanca as exportações e, em última instância, eleva o desenvolvimento das nações, então é importante observar os fatores que favorecem a inovação e o desempenho exportador.

Adicionalmente, diante do fato de que há poucas evidências empíricas na literatura de estratégia e marketing internacional acerca das inter-relações de inovação de produto com os antecedentes (orientação para aprendizagem, orientação para o mercado externo, grau de internacionalização das empresas exportadoras, criatividade organizacional e competências de relacionamento) e com os impactos destes construtos em termos de desempenho exportador, esta tese busca estabelecer a direção e o poder dessas relações no contexto específico das empresas industriais exportadoras brasileiras.

Além disso, a literatura de estratégia e marketing internacional carece de abordagens teóricas e estudos empíricos que testem o papel da criatividade organizacional como fator determinante do desempenho exportador das empresas. Logo, este estudo apresenta este aspecto de originalidade, incluindo este construto entre os recursos/competências internos à firma que serão aqui analisados como fontes de inovação de produto e desempenho exportador.

Então, busca-se, nesta pesquisa, avançar no entendimento da relação causal dos fatores internos – recursos e competências - como fontes de inovação e nos impactos desta sobre o desempenho externo de empresas exportadoras. Pretende-se, também, avançar no entendimento do efeito de variáveis contextuais sobre as relações hipotetizadas.

Assim, pode-se então definir a questão de investigação nos seguintes termos: *Quais os impactos dos recursos e competências específicos à firma sobre a sua criatividade organizacional e inovação de produto, e o papel que estas podem desempenhar sobre o desempenho exportador?*

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa *é analisar os impactos, diretos e indiretos, de recursos e competências específicos à firma sobre a inovação de produto para os mercados internacionais e sobre o desempenho exportador das empresas industriais exportadoras brasileiras.*

Esta tese, portanto, concentra-se em questões analíticas e metodológicas derivadas de vários sistemas de relação entre causas e efeitos. Define um modelo conceitual adequado para o alcance dos seguintes objetivos específicos:

- i) avaliar o impacto direto de recursos/competências como orientação para aprendizagem, orientação para o mercado externo e grau de internacionalização, sobre a criatividade organizacional e as competências de relacionamento, facilitadoras de inovação de produto e do desempenho exportador;*
- ii) examinar os impactos diretos e indiretos das competências criatividade organizacional e de relacionamento sobre o grau de inovação de produto e o desempenho de empresas exportadoras;*
- iii) investigar os efeitos da inovação de produto sobre o desempenho exportador das empresas.*

Para cumprimento desses objetivos, destaca-se como fator inovador o estudo da integração de cinco construtos: *i) orientação para o mercado externo, ii) orientação para aprendizagem, iii) grau de internacionalização, iv) competências de relacionamento e v) criatividade organizacional*, tratados como recursos e competências (internos à empresa) determinantes da inovação de produto e do desempenho exportador; e, por sua vez, a integração da inovação de produto tratada como estratégia para alavancar o desempenho exportador.

Assim, o modelo conceitual de investigação proposto sugere diversas inter-relações e enriquece a literatura existente, uma vez que integra essas variáveis em um



modelo único. Portanto, a primeira grande diferenciação deste estudo refere-se ao fato de explorar um maior número de determinantes da inovação na empresa exportadora, e do desempenho exportador.

Outro aspecto de relevância deste estudo é o teste das hipóteses que envolve a influência mediadora do construto Criatividade Organizacional no relacionamento entre os três antecedentes: *i)* Orientação para Aprendizagem, *ii)* Orientação para o Mercado Externo, *iii)* Grau de Internacionalização, e a Inovação de Produto e o Desempenho Exportador.

Em adição, este modelo também inova, ao investigar o que determina e é determinado pela criatividade organizacional em empresas com atividades internacionais. Os resultados deverão contribuir para que empresas semelhantes às pesquisadas possam melhor alocar seus recursos e direcionar seus investimentos. Trata-se, portanto, de um modelo único e inovador nas áreas de estratégia e marketing internacional e administração contemporânea de modo geral.

As diversas relações apresentadas no modelo conceitual proposto, definido para o alcance dos objetivos desta pesquisa, são analisadas com base nas perspectivas teóricas da Visão Baseada em Recursos - VBR (ou *Resource-Based View – RBV*) e na Teoria das Capacidades Dinâmicas da Firma, segundo as quais o desempenho exportador é mais fortemente influenciado pelas combinações de recursos e competências internos à firma, diferenciadoras de concorrentes, do que pelas condições externas.

Além disso, vale destacar que este trabalho é relevante para o avanço da ciência nas áreas de estratégia e marketing internacional, inovação e gestão em geral porque: *i)* permite o avanço no entendimento da direção e força dos relacionamentos avaliados, *ii)* define a importância de diferentes formas de práticas de marketing para a inovação e redução e/ou eliminação da reconhecida lacuna (*gap*) entre as competências de empresas industriais exportadoras brasileiras e os padrões vigentes em mercados internacionais, *iii)* preenche uma lacuna importante nos estudos sobre a avaliação dos determinantes e consequências da inovação de produto e,

principalmente, do impacto da criatividade organizacional e inovação de produto sobre o desempenho exportador, e *iv*) disponibiliza aos executivos e pesquisadores de marketing internacional sugestões embasadas de estratégias de marketing internacional com vistas à ampliação da atuação internacional das empresas. Em resumo, o estudo contribuirá para a criação de conhecimento com potencial de aplicação acadêmica e prática nas áreas de estratégia e marketing internacional, inovação e gestão.

Do ponto de vista prático, para empresários e órgãos públicos, a pesquisa é relevante, pois faz recomendações para adoção de estratégias que favoreçam a criatividade organizacional, inovação de produto e competitividade internacional de empresas; possibilita aos gestores de empresas avaliar o papel das práticas de marketing e inovação na competição global e disponibiliza sugestões aos decisores públicos sobre políticas públicas que permitam elevar o nível de desempenho externo das empresas industriais exportadoras brasileiras.

### **1.3 Estrutura do Estudo**

A tese tem uma estrutura composta por seis capítulos. Este primeiro capítulo discorre sobre inovação de produto e desempenho exportador como temas do estudo, contextualiza a pesquisa com o objeto de estudo - as empresas industriais exportadoras brasileiras - e apresenta, também, o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) e a relevância do estudo.

O segundo capítulo, com a fundamentação teórico-empírica do estudo, revisa as literaturas de Marketing Internacional e de Inovação no que se refere aos seus antecedentes e impactos no desempenho de empresas exportadoras, embasadas nas perspectivas da Visão Baseada em Recursos – VBR e das Capacidades Dinâmicas da Firma. Apresenta uma análise conceitual do desempenho exportador e teorias subjacentes, em que destaca as abordagens teóricas que tratam dos determinantes do desempenho exportador. Na sequência, trata dos principais determinantes do desempenho exportador: *i) capacidades gerenciais e estratégias de marketing; ii) orientação para aprendizagem, iii) orientação para o mercado externo, iv) grau de*

*internacionalização, v) competências de relacionamento, vi) inovação, e vii) impacto do contexto no desempenho exportador.* Em seguida, avalia-se a *criatividade organizacional* como antecedente fundamental da inovação de produto e como tema pouco explorado no Marketing Internacional, ainda sem estudos empíricos comprovando o seu impacto no desempenho exportador.

O terceiro capítulo apresenta o modelo conceitual da pesquisa que reflete o relacionamento dos recursos e competências impactando inovação de produto e desempenho exportador, discorre sobre proposições teóricas e evidências empíricas que embasam este modelo conceitual. Em seguida, a partir dos relacionamentos entre os diversos construtos, e em relação a cada construto selecionado, são apresentadas e justificadas as hipóteses a serem testadas pela pesquisa.

O quarto segmento descreve a metodologia utilizada no estudo. Apresenta a tipologia da pesquisa, o instrumento utilizado na coleta de dados e a operacionalização das variáveis, tendo por base os conceitos apresentados na revisão da literatura. Aborda as definições da unidade de análise, população-alvo e amostras derivadas, bem como os procedimentos e resultados da coleta de dados utilizados no *survey*. Na sequência, descreve sobre a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), técnica de análise de dados aplicada nesta pesquisa, e os procedimentos metodológicos aplicados a este estudo.

Os resultados da análise da pesquisa são apresentados e discutidos no capítulo cinco. Neste capítulo, procede-se à análise descritiva das variáveis para avaliar os resultados preliminares. Em seguida, explicita os resultados obtidos por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Procede-se à análise do modelo estrutural proposto e compara-se com um modelo estrutural alternativo. Na sequência, descreve-se o resultado do teste das hipóteses do melhor modelo, e, em seguida, apresenta-se uma discussão sobre os resultados, considerando o exame das relações dos construtos entre si.

O sexto capítulo contempla a conclusão da tese, com a síntese conclusiva dos resultados, as principais contribuições teóricas e gerenciais, apresenta as limitações

do estudo, sugere pesquisas futuras, e por último, apresenta as considerações finais e suas implicações.

---

## CAPÍTULO 2

---

### REVISÃO DA LITERATURA

#### 2.1 Introdução

Alguns fatores, como a descentralização industrial pelo mundo, a concentração de mercados nos países desenvolvidos, a saturação de certos mercados internos, a difusão de tecnologias de informação e comunicação e o aumento da concorrência, têm contribuído para a crescente internacionalização de empresas como alternativa para o crescimento das nações e das empresas envolvidas.

Com isso, as empresas objetivam crescer e, principalmente, garantir a sobrevivência. Dentre os estágios de internacionalização, exportação tem sido o estágio inicial e mais utilizado, dados os menores risco e complexidade. Assim, pode-se afirmar que exportar é de fundamental importância para o comércio de muitas nações e de suas empresas (Barker & Kaynak, 1992). Apesar disto, exportar requer recursos e competências, particularmente, para lidar com as diferenças ambientais.

Nesse sentido, expressivo esforço de pesquisa empírica tem sido desenvolvido visando a identificar os fatores determinantes do desempenho exportador.

Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002), a partir de vários estudos, destacam que as pesquisas relacionadas se concentram em cinco principais grupos de variáveis que influenciam esse desempenho, a saber: gerenciais (traços pessoais dos tomadores de decisão das empresas em relação aos mercados internacionais); organizacionais (estrutura e estratégia das empresas exportadoras); ambientais (fatores institucionais relacionados ao país-sede e aos importadores); de decisão de entrada (fatores de

identificação, seleção, e segmentação de mercados externos); e de decisão do composto de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição).

A partir desses estudos, Leonidou *et al.* (2002) propõem um modelo conceitual no qual os três primeiros grupos de variáveis (gerenciais, organizacionais e ambientais) exercem influência indireta sobre o desempenho exportador, com os dois últimos (decisões de entrada e de composto de marketing) atuando como mediador e exercendo influência direta sobre o desempenho exportador. Como consequência, tem-se um modelo causal unidirecional, em que os fatores gerenciais, organizacionais e ambientais influenciam o modo de entrada (seleção e segmentação de mercado) e as estratégias de entrada (*mix* de marketing), que por sua vez influenciam o desempenho exportador.

Sousa, Martínez-López e Coelho (2008), na revisão da literatura sobre determinantes do desempenho exportador, a partir de artigos publicados no período de 1998 a 2005, observaram que duas abordagens teóricas, Visão Baseada em Recursos (VBR) da firma e Teoria da Contingência, têm proporcionado a orientação para classificar esses determinantes, respectivamente, em internos – estratégias de marketing, características da firma e características gerenciais; e, externos - características dos mercados doméstico e externo. Dessa revisão, os autores extraíram um conjunto de observações gerais, a exemplo da descentralização de países onde as pesquisas têm sido realizadas, concentração das pesquisas em empresas industriais, concentração dessas pesquisas em pequenas e médias empresas etc..

Uma conclusão comum a esses estudos de revisão da literatura especializada em determinantes do desempenho exportador é que, apesar do grande esforço de pesquisa, os resultados são contraditórios, caracterizados por fragmentação e diversidade. Deste modo, esta pesquisa visa a contribuir com o avanço desses estudos, focando nos determinantes internos à firma.

Esse foco parte de evidências dominantes na literatura, como exemplo a apontada pela revisão efetuada por Sousa *et al.* (2008), em que orientação para o mercado é

um dos determinantes-chave do desempenho. Também, este estudo foca na busca por preencher algumas lacunas na literatura, como o estudo da criatividade organizacional, tema ainda pouco abordado pela literatura de marketing internacional (Burroughs, Dahl, Moreau, Chattopadhyay, & Gorn, 2011).

Considerando que a criatividade organizacional tem sido uma variável ausente dos estudos sobre fatores determinantes do desempenho exportador, será abordada na seção 2.4, deste capítulo, separadamente da seção 2.3, que trata dos principais determinantes do desempenho exportador.

Além disso, dada a crescente influência de variáveis de controle (Sousa, Martínez-López, & Coelho, 2008), também serão avaliados os papéis das dimensões contextuais como variáveis de controle nas relações entre os fatores específicos à firma, inovação e desempenho exportador. Assim, se apresenta na seção 2.3 o impacto do contexto no desempenho exportador (subseção 2.3.7).

Após a introdução, segue a seção 2.2, a qual apresenta análise conceitual do desempenho exportador e teorias subjacentes.

## **2.2 Desempenho Exportador e Teorias Subjacentes**

### **2.2.1 Desempenho Exportador**

Dentre as questões importantes que vêm despertando interesse, tanto de pesquisadores da área de Administração Estratégica e Administração de Marketing, quanto de gerentes de empresas, merece destaque a busca por explicar o que determina e garante à empresa alcançar e sustentar um desempenho superior em relação aos seus concorrentes. A análise do desempenho exportador destaca-se como resultado importante da vantagem competitiva. Logo, as empresas exportadoras, crescentemente, buscam apoio na avaliação desse desempenho, visando à garantia de geração de maior valor para os seus *stakeholders* e maior sustentabilidade.

Portanto, tendo em vista o crescimento do comércio global e, conseqüentemente, a intensificação da concorrência nos mercados mundiais, pesquisadores e executivos de marketing apelam para maior compreensão dos determinantes do desempenho exportador (Cavusgil & Zou, 1994; Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004). Em particular, se interessam pelos determinantes internos à firma. Assim, a exemplo de Cadogan, Kuivalainen e Sundqvist (2009), optou-se por analisar o desempenho exportador no nível da firma, sendo, portanto, a unidade de análise a empresa industrial exportadora.

Por sua vez, predomina na literatura a avaliação do desempenho exportador como conceito econômico, focando no desempenho das vendas exportadas (Katsikeas, Leonidou, & Morgan, 2000). Por conseguinte, este estudo adotará, também, este indicador de desempenho.

### **2.2.2 Teorias Subjacentes**

Em termos de desempenho geral, a literatura influente de estratégia empresarial utiliza a perspectiva teórica originada na economia industrial, denominada de paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) ou *Structure-Conduct-Performance (SCP)*, na denominação em inglês, (Porter, 1980; 1985). Como a denominação sugere, essa perspectiva teórica afirma que o desempenho (*performance*) é fundamentalmente determinado pela estrutura da indústria (*structure*) e estratégia (*conduct*) adotada por estas empresas. Ou seja, o desempenho superior é determinado por uma conduta, comportamento ou rotina, compatível com a estrutura industrial. Portanto, em última análise, a origem do desempenho superior está no ambiente externo à empresa, determinada pela estrutura em que ela está inserida.

Com base no paradigma *SCP*, é importante destacar o fato de que estes fatores estruturais, característicos da indústria, são fatores controláveis apenas parcialmente pela empresa, pois dizem respeito ao mercado, à configuração da indústria e ao regime de incentivos e regulação da concorrência. Esses três itens formam, assim, o



triângulo da competitividade estrutural, sendo a intervenção da empresa limitada pela mediação do processo de concorrência.

Em contraposição a esta teoria, estudos mais recentes (a exemplo de Hansem & Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Mauri & Michaels, 1998) têm indicado que as diferenças entre os desempenhos de empresas na mesma indústria são significativamente maiores do que as diferenças de desempenho entre indústrias, sugerindo que os fatores internos à firma exercem influência maior do que os fatores externos relacionados à estrutura da indústria, e são fatores mais facilmente controláveis pela firma. Assim, a natureza da competição é determinada pela heterogeneidade das empresas, por barreiras à imitação e pela ocorrência constante de inovações.

Dessa forma, para competir em um ambiente instável, cheio de incertezas, como é o caso do mercado internacional, é requerida diversidade de habilidades e competências internas para alavancar desempenho.

Como exemplo dessas competências internas, Lisboa, Skarmeas e Lages (2011b) destacam que os administradores devem ter em mente a ideia de que experiência, criatividade e novas tecnologias são essenciais para a introdução de produtos verdadeiramente diferenciados. Além disso, conhecimento de mercado e do cliente, e relacionamento com clientes são também importantes, particularmente, em mercados internacionais (*export markets*).

Considerando que este estudo está focado no mercado internacional, é válido salientar que em décadas passadas, o marketing internacional era concebido como uma extensão do marketing local, aplicando o conhecimento mercadológico existente no país de origem para outro, ou seja, utilizava-se uma perspectiva comparativa. Com o passar do tempo, uma abordagem menos etnocêntrica privilegiou adaptações e inovações. Dos anos 1990 em diante, observa-se transformação dessa perspectiva em prol da elaboração de teorias próprias, logo o marketing internacional foi forçado a desenvolver seus próprios construtos e perspectivas (Strehlau, 2008).

Nessa perspectiva, Cadogan *et al.* (2009) destacam que o contexto no qual o construto é operacionalizado pode ter influência em como este construto influencia o desempenho.

Assim, sob a abordagem do marketing internacional, este estudo analisa os determinantes da inovação de produto e do desempenho exportador, destacando o papel da criatividade organizacional e da inovação de produto como determinantes-chave deste desempenho.

Além destes determinantes-chave, outros recursos complementares, como os fatores relacionais, resultam da combinação de outros recursos da empresa, e quando estes recursos interorganizacionais e de parcerias com empresas se transformam em competências, podem ser usados para aumentar parcela de mercado e, conseqüentemente, aumentar a vantagem competitiva (Lambe, Spekman, & Hunt, 2000).

#### **2.2.2.1 Visão Baseada em Recursos (VBR) da Firma**

Nesta perspectiva, a Visão Baseada em Recursos - VBR (ou *Resource-Based View* – *RBV*) apresenta-se como um contraponto às abordagens fundadas nas teorias econômicas tradicionais e na teoria da organização industrial (*SCP*), em que a análise dos determinantes do desempenho advém dos fatores externos. A principal consequência dos pressupostos da VBR é que a diferença de desempenho entre as empresas advém de fatores internos e não externos, ou melhor, a obtenção de um desempenho superior por uma determinada empresa é explicada por fatores internos a esta.

Com apoio nos pressupostos da VBR, várias pesquisas atualmente desenvolvidas nos principais centros de excelência em Administração utilizam esta teoria, na tentativa de explicarem questões fundamentais sobre as fontes e a manutenção da vantagem competitiva das empresas (a exemplo de Hult & Ketchen, 2001; Hunt & Morgan, 1995; Narver & Slater, 1990; Cadogan, Kuivalainen, & Sundqvist, 2009).

Na origem da VBR, destacam-se contribuições clássicas, como a da Edith Penrose, a partir da publicação, em 1959, do livro *The theory of the growth of the firm*. Nos estudos mais recentes, a VBR apresenta o marco de 1984, ano em que foi publicado um dos mais importantes artigos sobre este assunto, de Wernerfelt. Outros precursores importantes foram Dierickx e Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), dentre outros. Para esses autores, a vantagem competitiva sustentável resulta de recursos difíceis de imitação pelos concorrentes, uma vez que apresentam valor superior, são raros, não comercializáveis e intangíveis (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

Especificamente, para Barney (1991), na medida em que os recursos da firma possuem valor superior, são raros ou escassos, são difíceis de imitar e de substituir, mostram as condições fundamentais para que a firma obtenha desempenho superior como resultado de suas atividades. A VBR é, portanto, a perspectiva que percebe os recursos como o fundamento para a estratégia da firma, considerando as competências (*competences*), capacidades (*capabilities*) e habilidades (*skills*) como a ‘base de conhecimento’ produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante de vantagem competitiva, por meio da heterogeneidade e do caráter único, diferenciado e inimitável dos recursos, provendo maior lucratividade para as firmas, no longo prazo.

Assim, a VBR é abordada como a teoria que destaca os recursos (capacidades e/ou competências) como fontes (internas à empresa) de vantagem competitiva sustentável e, conseqüentemente, de desempenho superior nos negócios (a exemplo de Hult & Ketchen, 2001; Hunt & Morgan, 1995; Narver & Slater, 1990; Cadogan *et al.*, 2009).

Ao considerar esta abordagem, Peng (2001) destaca que a VBR tem-se tornado uma perspectiva teórica bastante influente para a literatura de negócios internacionais.

Nesta linha, Hamel (1991) ressalta que a concorrência global destaca assimetrias nos recursos e nas capacidades das firmas, sendo, assim, importante no mercado internacional o estudo destes recursos/competências internos.

Logo, sendo de fonte interna, esses recursos são controlados pela empresa e, desta forma, podem, por meio das capacidades dinâmicas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), ter elevados os seus elementos de valor e escassez, dificuldade e custo de imitação e substituição. Portanto, a imperfeição do mercado de recursos possibilita à empresa competitiva a obtenção de melhor desempenho e desempenho acima da média do mercado. Além disso, cabe à empresa a decisão sobre em quais mercados aplicar os seus recursos, ou seja, direcionar recursos para onde serão obtidos mais altos retornos.

Pesquisas recentes sobre exportação (Wu, Sinkovics, Cavusgil, & Roath, 2007; Knight & Kim, 2009; Gao, Murray, Kotabe, & Lu, 2009) confirmam, com base na VBR, o fato de que recursos e competências de uma empresa podem ser fundamentais para superar barreiras à exportação ou localizar oportunidades de atuação no mercado internacional e direcionar os seus recursos e competências para as oportunidades de mercado que oferecem maior retorno (*trade-off custo/benefício*).

Estas capacidades/competências são “pacotes” complexos de habilidade e conhecimento acumulado que permitem às empresas coordenarem as suas atividades e fazerem melhor uso de seus ativos (Day, 1994a). Para Krasnikov e Jayachandran (2008), são habilidades da empresa de agir como a “cola” que interliga vários recursos/capacidades/competências organizacionais e permite a sua implantação de tal forma a garantir vantagem competitiva.

Assim, nas empresas, estas capacidades tomam a forma de processos organizacionais (Leonidou, Palihawadana, & Theodosiou, 2011), como processos de desenvolvimento de competências de orientação para aprendizagem, de orientação para o mercado, de desenvolvimento de ambiente favorável à criatividade organizacional, à estratégia de inovação de produto, e outros que serão tratados neste estudo, a fim de superar a concorrência e garantir a elas melhor desempenho frente os concorrentes.

Para superar a concorrência, a empresa deve, portanto, possuir certas capacidades distintivas que sustentem posição de mercado superior e demonstrem as

características anteriormente citadas, ou seja, apresentem-se como valiosas, raras e de imitação e substituição difíceis. Tais recursos/competências devem ser cuidadosa e adequadamente geridos por intermédio, v.g., do compromisso com recursos adequados, colocação de pessoal para o cargo certo, esforços contínuos para aprender e ser criativo etc., ou seja, devem ser geridos por meio de estratégias eficazes e eficientes.

Portanto, corroborando os fundamentos da VBR, outra abordagem que enfatiza o foco interno da formação da estratégia para a obtenção de vantagem competitiva foi desenvolvida por Prahalad e Hamel (1990).

Para esses autores, o melhor desempenho da empresa advém de sua habilidade de desenvolver ‘competências essenciais’ (*core competences*) que permitam gerar produtos inesperados; ou seja, estas competências essenciais são as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização (Hamel & Prahalad, 1994). Os autores enfatizam a ideia de que tais capacidades distintivas são vitais para ajudar a empresa a efetivamente adaptar a sua estratégia ao ambiente de mudanças constantes.

Prahalad e Hamel (1990) sinalizam, ainda, a noção de que a gerência da empresa deve desenvolver tarefas, de modo a administrar competências, tais como identificar as existentes, desenvolver outras competências essenciais, e a partir daí, gerenciar e manter um *portfolio* de competências essenciais na empresa. Mesmo para empresas de um mesmo setor de atividade, embora possam apresentar uma série de competências bastante semelhantes, cabe à gerência identificar um conjunto restrito de competências que ela domina melhor e que a distinguirá das empresas restantes. A capacidade de identificar, desenvolver e explorar estas competências essenciais permitirá melhoria do desempenho da empresa (Hamel & Prahalad, 1994).

Um exemplo de utilização da competência essencial é a utilizada pelas indústrias nipônicas<sup>1</sup>, que descobriram o que sabiam fazer de melhor, e fizeram, ou seja, criaram um bom plano estratégico e aproveitaram ao máximo tal capacitação,

---

<sup>1</sup> Indústrias japonesas, como Toyota, Canon e NEC.

inclusive operando no mercado internacional (Hamel & Prahalad, 1994). Logo, o desenvolvimento destas competências acompanha a internacionalização das empresas.

Nesses casos, observa-se que a ‘arquitetura estratégica’ privilegia o compartilhamento de talentos e a identificação das competências essenciais. A lógica é que as subunidades organizacionais deveriam trabalhar de forma conjunta e não competitiva e, para isso, se deveria estabelecer uma cultura de rotatividade de recursos corporativos, que tolere erros, incentive a criatividade e que se possa assumir riscos calculados em função das possibilidades futuras. As atividades de compartilhamento de recursos deveriam ser transparentes e apoiadas pela alta gerência.

Corroborando também a VBR, defende-se o argumento de que a vantagem competitiva é mantida, à medida que as capacidades organizacionais sejam dinâmicas, isto é, em face das mudanças ambientais, a empresa consiga manter, criar e desenvolver novas capacidades/competências.

#### **2.2.2.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas**

Autores como Mahoney e Pandian (1992) destacam que a diferença entre as empresas não é a posse de mais ou de menos recursos, mas a forma como utilizam esses recursos (capacidades). A Teoria das Capacidades Dinâmicas das empresas (Teece *et al.*, 1997) propõe que estas alcançam vantagem competitiva por meio de suas capacidades distintivas (Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1991).

Assim, na perspectiva de Easterby-Smith e Prietow (2008), a ideia de capacidades dinâmicas surge como extensão da visão baseada em recursos – VBR da empresa. A VBR foca nos recursos das empresas, materiais ou imateriais; e a teoria das capacidades dinâmicas é expressa na forma como as empresas utilizam/aplicam estes recursos/capacidades. Para esses autores, a premissa da teoria das capacidades dinâmicas é a de que as organizações devem utilizar e renovar os recursos e capacidades para alcançar e manter a vantagem competitiva em ambientes que mudam rapidamente.

Portanto, a Teoria das Capacidade Dinâmicas defende que essa vantagem competitiva é baseada na habilidade da empresa em desenvolver capacidades dinâmicas, ou seja, empregar recursos que lhe proporcionam vantagem competitiva sustentável por meio de modificações contínuas, dado que o ambiente é dinâmico e sujeito a constantes e frequentes mudanças (Dyer & Nobeoka, 2000; Eisenhardt & Martin, 2000; Griffith & Harvey, 2001; Song, Droge, Hanvanich, & Calantone, 2005; Teece *et al.*, 1997).

A habilidade de desenvolver estas capacidades dinâmicas reside, portanto, na competência da empresa para criar estratégias flexíveis, considerando o dinamismo dos mercados em que operam (Eisenhardt & Martin, 2000; Griffith & Harvey, 2001; Song *et al.*, 2005; Teece *et al.*, 1997), especialmente quando se trata de mercados internacionais, normalmente instáveis e mais sujeitos a mutações.

Essas capacidades dinâmicas podem ainda ser definidas como expertises da empresa de criar e renovar seus recursos e competências organizacionais, de forma sistemática, para responder às mutáveis circunstâncias do mercado (Teece *et al.*, 1997). Muitos autores (a exemplo de Teece & Pisano, 1994; Teece *et al.*, 1997) apontam que as capacidades dinâmicas são fatores-chave para entendimento da inovação contínua e das vantagens competitivas de empresas operando em um ambiente bastante instável.

Esta abordagem das capacidades dinâmicas é paradigma baseado em Schumpeter (1934), qual seja, a competição baseada na inovação, admitindo a ‘destruição criativa’ das competências, dando lugar à inovação como conceito central de crescimento econômico e fonte de vantagem competitiva.

Teece, Pisano e Shuen (1997), também a partir das proposições seminais da perspectiva da VBR, apresentam a definição de firma e/ou conjunto de firmas como um “pacote” de recursos heterogêneos e não apenas como umnexo de contratos. As organizações possuem habilidades e capacidades que, caso bem exploradas, podem fazer a diferença no mercado em que atuam; ou seja, as gestões das várias habilidades (econômicas, políticas, relacionais), dos ativos complementares e das rotinas organizacionais podem conduzir a empresa a um caminho que proporciona

as bases para melhor desempenho em um mercado ou mesmo em diferentes mercados.

Dessa forma, a abordagem da capacidade dinâmica, que enfatiza inovação, é útil para estudos de inovações incrementais e radicais; para determinar quando entrar em um mercado específico; e para propor diversificação e diferenciação de produto.

Segundo Knight e Cavusgil (2004), capacidades organizacionais constituem a principal fonte de vantagens em desempenho para as empresas. Assim, as empresas desenvolvem conhecimentos e capacidades que as tornam inovativas e, como consequência, alavancam o desempenho organizacional.

Nessa mesma linha, Yalcinkaya *et al.* (2007) empregaram a VBR e a teoria das capacidades dinâmicas em estudo para entender a conversão de recursos da firma (de marketing e tecnológicos) em competências - explorativa e exploratória (Lisboa, Skarmeas, & Lages, 2011a) - e a influência destas competências nos resultados da empresa. A pesquisa empírica, que teve como objeto de estudo as empresas importadoras, examinou, com base na VBR e na teoria das capacidades dinâmicas, como as competências exploratórias e explorativas influenciam o grau de inovação do produto e o desempenho importador da empresa.

Morgan, Katsikeas e Vorhies (2011), também baseados na teoria das capacidades dinâmicas, desenvolveram estudo empírico sobre as competências de marketing de exportação e a consequência no desempenho exportador da implementação eficaz da estratégia de marketing no contexto de empresas industriais exportadoras. Os resultados indicaram que implementação eficaz de estratégia de marketing de exportação contribui para melhoria do desempenho do mercado e financeiro, e que as competências de marketing cumprem importante papel em permitir a implementação eficaz de estratégia de marketing em operações de exportação.

Verifica-se, portanto, que estas capacidades dinâmicas são fundamentais na internacionalização das empresas, dado que se concentram no desenvolvimento de novas competências para responder a mudanças no ambiente dinâmico (Teece *et al.*,



1997), principalmente no contexto desta pesquisa por abordar o mercado internacional.

Assim, considerando tratar-se de abordagens teóricas convergentes e complementares, este estudo combina as duas perspectivas da teoria estratégica empresarial - i) *Visão Baseada em Recursos – VBR*, e ii) *Teoria das Capacidades Dinâmicas* - para definir e analisar os determinantes da inovação de produto e do desempenho exportador. Na realidade, a perspectiva das capacidades dinâmicas é uma extensão da VBR.

Por fim, vale destacar que a VBR postula a ideia de que os recursos complementares podem alcançar efeitos sinérgicos sobre o desempenho, no entanto, investir em todos os recursos não é possível (Song *et al.*, 2005). Assim, cabe ao pesquisador e ao gestor definir em que recursos investir, quais recursos são de extrema importância, considerando um contexto específico. Da mesma forma, as pesquisas devem optar pela análise de alguns recursos/capacidades/competências.

Com base nestas teorias e alicerçada pela literatura de estratégia e marketing internacional, abordam-se a seguir alguns antecedentes de inovação e desempenho exportador, na forma de recursos, capacidades e/ou competências internos à empresa, inclusive aqueles escolhidos como de maior relevância para atingir os objetivos desta pesquisa.

### **2.3 Determinantes do Desempenho Exportador**

Nesta seção, são apresentados os recursos e/ou competências da empresa, destacados na literatura, que impactam o desempenho exportador. A subseção inicial (2.3.1) apresenta análise geral das capacidades gerenciais e de estratégias de marketing (Leonidou, Katsikeas, & Samiee, 2002; Sousa *et al.*, 2008). As subseções seguintes (2.3.2 a 2.3.6) apresentam revisão em profundidade dos determinantes priorizados para esta pesquisa, uma vez que o entendimento da força e direção da influência desses determinantes sobre o desempenho exportador ainda é caracterizado por uma evidenciada lacuna na literatura. Na subseção 2.3.7, são

avaliados, também, os fatores contextuais como base para inclusão de variáveis de controle. O determinante *criatividade organizacional* será abordado na seção 2.4, pois a criatividade é aspecto ausente dos estudos sobre fatores determinantes do desempenho exportador.

Antes, porém, destaca-se o fato de que desempenho exportador é definido na medida em que os objetivos estratégicos e financeiros, com relação à exportação de um produto para um mercado, são obtidos mediante a execução da estratégia de marketing da empresa exportadora (Cavusgil & Zou, 1994).

Para Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000), desempenho exportador é um construto multidimensional, pois incorpora componentes econômicos e não econômicos.

Sousa *et al.* (2008) concluíram, a partir de revisão da literatura, sobre os determinantes do desempenho exportador que este é avaliado em diferentes níveis, o que também dificulta a sua análise. Existem, pois, diferentes formas de definir e mensurar desempenho exportador na literatura de estratégia e marketing internacional, e ainda divergências quanto à unidade de análise. Esta falta de consenso torna difícil a comparação entre os resultados dos diversos estudos, ao mesmo tempo em que desperta a atenção de pesquisadores e profissionais para preenchimento de lacunas na literatura e melhor compreensão dessas questões. Da mesma forma, é elemento a contribuir para fragmentação e diversidade de resultados em relação aos determinantes do desempenho exportador.

Por isso, a relevância de estudos sobre o tema. Nesta seção, serão revisadas as proposições teóricas sobre os determinantes do desempenho exportador, e, no capítulo de metodologia, será tratada a questão de mensuração deste construto.

### **2.3.1 Capacidades Gerenciais e Estratégias de Marketing**

As capacidades gerenciais e as estratégias de marketing de exportação (variáveis do

composto de marketing<sup>2</sup>) encontram-se entre os mais avaliados determinantes do desempenho exportador (Leonidou *et al.*, 2002; Sousa *et al.*, 2008). Para Leonidou *et al.*, (2002), a capacidade gerencial, em particular, por meio de comprometimento da administração ou do tomador de decisão, tolerância ao risco e proficiência em língua estrangeira, tem-se revelado como o mais importante determinante do desempenho exportador. Sousa *et al.* (2008) destacam que os elementos do *mix* de marketing têm sido os mais citados na literatura como determinantes deste desempenho.

No que se refere ao comprometimento da administração na direção das exportações, O’Cass e Julian (2003) argumentam que, com esse comprometimento, as empresas planejam suas vendas externas cuidadosamente, alocam os recursos financeiros e gerenciais necessários para tanto, reduzem as incertezas e podem desenvolver as estratégias de marketing com efetividade. Esse comprometimento culmina, segundo Cavusgil e Zou (1994), com um melhor desempenho. Para Axinn (1988), se os executivos percebem as vantagens de exportar e comprometem-se com a estratégia, o resultado natural será um melhor desempenho exportador por parte da empresa.

Nesse sentido, O’Cass e Julian (2003), com base em pesquisa empírica junto a uma amostra de 293 empresas australianas, concluíram que os recursos das empresas, como comprometimento gerencial, influenciam tanto o desempenho quanto as estratégias de marketing. Sousa *et al.* (2008) observaram que os nove trabalhos revisados sobre a relação entre comprometimento/suporte gerencial com as exportações, confirmaram esta hipótese positivamente. Navarro, Losada, Ruzo e Díez (2010), a partir de uma amostra de 150 empresas espanholas, verificaram que aquelas mais comprometidas com o mercado externo estariam mais propensas a adaptar as estratégias de marketing e, portanto, a alcançar melhores resultados nos mercados externos.

Estratégia de marketing de exportação, consoante Cavusgil e Zou (1994), envolve a maneira pela qual a empresa, por meio dos elementos do composto de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação), equilibra as forças internas e externas

---

<sup>2</sup> O composto de marketing (ou *mix* de marketing, em inglês) é conhecido como os 4 P’s do Marketing, formado por: *i*) Produto, *ii*) Preço, *iii*) Praça (distribuição) e *iv*) Promoção (comunicação).

para a realização dos objetivos de exportação. A principal questão estratégica refere-se a quanto de adaptação ou padronização pode ser associado com desempenho. O’Cass e Julian (2003) sugerem, então, que a estratégia de marketing pode ser observada como o grau de padronização ou adaptação requerido pelo mercado externo para impactar adequadamente o nível de desempenho.

Navarro *et al.* (2010) resumem os argumentos favoráveis na literatura às duas estratégias, quais sejam: *i*) a estratégia padronizada que apresentaria mais vantagens por possibilitar economias de escala na produção, no marketing, na Administração e na pesquisa e desenvolvimento, além de contribuir para a consolidação de uma marca mundial; e *ii*) a estratégia de adaptação que, por sua vez, responderia mais adequadamente às diferentes reações globais derivadas das divergentes culturas nacionais, políticas e regulamentações públicas e reações dos consumidores à estratégia de padronização. Os autores concluem o resumo, enfatizando a inviabilidade de implementar, de forma extrema, uma das posições, visto que o grau de padronização ou adaptação deverá ser ditado pelas características moderadoras como tipos de indústria, mercados, organizações e condições ambientais. Portanto, há três abordagens na literatura sobre a direção a ser adotada em termos de estratégias de marketing para o mercado internacional.

Assim, permanece na literatura o debate sobre a extensão pela qual a estratégia de marketing deve ser adaptada ou padronizada. Testando esta contradição teórica, O’Cass e Julian (2003) verificaram, na pesquisa citada, que ambas as estratégias (padronização ou adaptação) produzem desempenho superior, dependendo da indústria. Portanto, esta relação é moderada pelos setores nos quais as empresas competem, o que fortalece as evidências para a abordagem contingencial. Navarro *et al.* (2010), também, na pesquisa há pouco citada, verificaram que a estratégia de adaptação das táticas do marketing influencia o desempenho exportador de forma indireta, mediada pelas vantagens competitivas da empresa. Por sua vez, Sousa e Lengler (2009), em pesquisa com 201 empresas brasileiras, encontraram diferente resultado: dois elementos do composto de marketing – produto e promoção – apresentaram relação positiva e significativa da estratégia de adaptação com desempenho exportador; enquanto a estratégia de adaptação de - distribuição e preço - foi negativamente relacionada com este desempenho.

Em adição, além dos elementos do composto de marketing, Sousa *et al.* (2008) verificaram, em sua revisão da literatura sobre os determinantes do desempenho exportador, que outras estratégias de marketing, a exemplos de orientação estratégica da firma (proativa *versus* reativa), pesquisa de marketing e planejamento de exportação, apresentaram influência significativa sobre desempenho exportador em praticamente todas as pesquisas realizadas. Morgan *et al.* (2011) observaram que a efetiva implementação de estratégias planejadas de marketing contribui para os resultados financeiros e de mercado das operações externas.

### **2.3.2 Orientação para Aprendizagem**

O construto ‘aprendizagem’ é um tema abordado na literatura de Administração por meio de duas correntes teóricas, quais sejam ‘Aprendizagem Organizacional’ e ‘Orientação para Aprendizagem’. Trata-se, no entanto, do mesmo fenômeno, ou seja, estes construtos referem-se à aprendizagem no contexto da organização.

No entanto, a aprendizagem organizacional não é apenas a soma de aprendizagem de cada indivíduo (funcionário) da empresa. Para Fiol e Lyles (1985), existe consenso sobre a distinção entre aprendizagem individual e organizacional. Embora a aprendizagem individual seja relevante para a empresa, a organizacional concentra-se no desenvolvimento e na manutenção de sistemas de aprendizagem que não somente influenciam seus funcionários imediatos, mas que são transmitidos aos outros por meio de histórias e normas da empresa. Destarte, as empresas não têm cérebro, mas sistemas e memórias cognitivos e ideologias, que são desenvolvidos e compartilhados pelos funcionários da empresa ao longo da ‘vida’ desta.

O processo de orientação para aprendizagem ou aprendizagem organizacional permite constituir na empresa uma compreensão acerca do ambiente, a fim de começar a avaliar estratégias competitivas viáveis à empresa (Daft & Weick, 1984).

### 2.3.2.1 Definições

Quanto às definições de aprendizagem organizacional, não há consenso<sup>3</sup> na literatura. Pesquisadores na abordagem de aprendizagem definem, em seu nível mais básico, a aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de novos conhecimentos ou *insights* que têm o potencial de influenciar mudanças comportamentais para melhoria do desempenho (Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991; Simon, 1991; Sinkula, 1994).

Igualmente, Santos-Vijande, López-Sánchez e Trespalacios (2012, p. 2) sugerem que “a aprendizagem organizacional acontece quando a transferência de conhecimento individual ocorre por meio das interações sociais entre diferentes grupos de indivíduos como resultado da interpretação compartilhada.” Esses autores, em resumo da literatura especializada, propõem que a aprendizagem organizacional compreende um processo caracterizado por quatro estágios: aquisição de informação, disseminação do conhecimento, interpretação compartilhada e memória organizacional.

Em revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional, Levitt e March (1988) evidenciam que orientação para aprendizagem é vista como aprendizagem baseada na rotina, dependente da história e voltada para a organização. Logo, definiram que orientação para aprendizagem é a transformação de inferências da história em rotinas que guiam o comportamento da organização.

Por sua vez, Baker e Sinkula (1999b, p. 413) conceituam a orientação para aprendizagem como "o conjunto de valores que influencia o grau com que a organização está satisfeita com as suas teorias em uso, modelos mentais e a lógica dominante". Portanto, a empresa orientada para aprendizagem tem compromisso com a aprendizagem, valoriza a necessidade de entender as causas e os efeitos de suas ações, permitindo-lhes a detecção e correção de erros na teoria e prática em uso.

---

<sup>3</sup> Selnes e Sallis (2003) destacam, no entanto o fato de que, das várias definições existentes na literatura, parece haver consenso geral de que aprendizagem organizacional envolve alguma forma de processamento de informações.

Dessa forma, uma organização com elevado grau de orientação para aprendizagem estimula funcionários, ou mesmo exige deles o questionamento constante das normas da organização que orientem o seu processamento de informações de mercado e as ações organizacionais.

Selnes e Sallis (2003) salientam que a aprendizagem é abordada não apenas como fenômeno organizacional, mas também como fenômeno interorganizacional. Baseados na literatura, estes afirmam que a visão relacional no desenvolvimento de vantagens competitivas identifica os relacionamentos para aprendizagem (compartilhamento de conhecimento entre empresas) como elemento fundamental na criação de diferenciação e lucros acima da média. Estes resultados são alcançados por via desta forma de aprendizagem, porque a prática permite que as duas partes principais em um relacionamento de negócios, fornecedores e clientes, encontrem formas de “reduzir ou eliminar custos redundantes, elevar qualidade e confiabilidade, e elevar resposta e flexibilidade” (p. 80).

Em função da sua importância como capacidade/competência capaz de orientar estratégias para alcançar vantagem competitiva, a abordagem da aprendizagem tem sido bastante evidenciada na literatura de Administração em geral, como também na de marketing, estratégia e negócios internacionais (a exemplo de Hurley & Hult, 1998; Jaworski & Kohli, 1993; Sinkula, 1994; Slater & Narver, 1995; Francis & Collins-Dodd, 2004). Nesse sentido, Santos-Vijande *et al.* (2012) ressaltam que a literatura coloca aprendizagem organizacional como uma capacidade/competência valiosa, no modelo valor, raridade, inimitabilidade e não substitutibilidade, da visão baseada em recursos (VBR) da firma. Portanto, constitui recurso fundamental para aproveitamento das oportunidades e neutralização das ameaças, resultando em vantagem competitiva (Santos-Vijande, López-Sánchez, & Trespalacios, 2012). Assim, para esses autores, competência para aprender constitui uma capacidade dinâmica e é fator-chave de competitividade da firma nos mercados modernos.

Ambientes de negócios turbulentos, assim como o de negócios internacionais, exigem aumento de flexibilidade organizacional, ou seja, capacidade das empresas para manter o ritmo da evolução do mercado, bem como para responder rapidamente às condições de mercado normalmente imprevisíveis. Pesquisadores, a

exemplo de Lumpkin e Lichtenstein (2005), argumentam que a orientação para aprendizagem pode fortalecer a capacidade de uma empresa para reconhecer as oportunidades, buscar novos empreendimentos de forma eficaz e atingir o alinhamento contínuo com seu ambiente.

Assim, Lages *et al.* (2009) aplicaram o construto à literatura de marketing internacional e inovação, conceituando a capacidade de aprendizagem organizacional para inovação como o desenvolvimento de conhecimento e *insights* que facilitam mudanças de comportamento para aumentar inovação. A inovação é, portanto, abordada como uma consequência deste processo de aprendizagem, em que as empresas melhoram também o seu desempenho como resposta ao emprego de comportamento mais adequado.

Existe, portanto, no âmbito das organizações, a crença de que aprendizagem e inovação são essenciais para a sobrevivência em ambientes competitivos e dinâmicos. Por isso, pesquisadores da área de negócios internacionais, estratégia e marketing internacional também vêm apresentando crescente interesse pelo tema (a exemplo de Lages *et al.*, 2009).

### **2.3.2.2 Tipos de Aprendizagem**

No tocante aos tipos de aprendizagem organizacional, existem no âmbito das organizações, algumas classificações. Slater e Narver (1995), por exemplo, tratam de aprendizagem adaptativa e generativa.

Para Dickson (1996), a aprendizagem pode ser de dois tipos: *i*) de ciclo simples ou adaptativa - é suficiente para motivar ajustes táticos para operações, produção e planejamento, ou seja, neste tipo, a empresa simplesmente reage aos eventos do ambiente, respeitando os princípios vigentes na empresa, é também chamada de adaptativa porque, por meio dela, a empresa se adapta ao seu ambiente; ou *ii*) aprendizagem de ciclo duplo ou generativa - que reflete a capacidade da organização para mudar a sua visão do mundo, substituindo ou descartando o que há de obsoleto por abordagens novas, proativas que possam criar e manter vantagem competitiva.



O pressuposto da aprendizagem de ciclo simples ou adaptativa é o de que a empresa reage ao ambiente por meio da correção dos erros das teorias em uso, mantendo-as alinhadas às normas existentes. Em outras palavras, a empresa se ajusta aos fatores ambientais, mas as normas e os valores vigentes não são questionados. Slater e Narver (1995) destacam a ideia de que a postura da empresa é normalmente sequencial e incremental, focada nas oportunidades de mercado ligadas às suas atividades tradicionais. Assim, a empresa tem, em geral, um avanço incremental.

Já a aprendizagem de ciclo duplo ou generativa parte do pressuposto de que os princípios e as normas vigentes podem ser questionados, por meio de uma revisão crítica da teoria em uso, sendo possível o desenvolvimento de novos modelos mentais compartilhados, bem como a modificação das normas, políticas e objetivos dominantes. Assim, a empresa tem, em geral, um avanço radical.

Por conseguinte, pode-se concluir, pela definição de aprendizagem de ciclo duplo, que questionar o modelo referencial existente significa reavaliar as suas possibilidades e, se for o caso, modificar os princípios e as normas vigentes. Isto, segundo Huber (1991), seria a base para o conceito de *unlearning*, ou seja, o processo de descartar conhecimentos obsoletos.

### **2.3.2.3 Dimensões do Construto Orientação para Aprendizagem**

No que concerne às dimensões do processo de aprendizagem organizacional, cabe destacar que Sinkula, Baker e Noordewier (1997) relacionam três valores organizacionais associados a predisposição ou capacidade da empresa em aprender: *i) compromisso com a aprendizagem, ii) postura de mente aberta, e iii) visão compartilhada.*

Baseados nesses três valores, Sinkula *et al.* (1997) e Baker e Sinkula (1999b) propuseram três características ou dimensões do processo de aprendizagem organizacional: a primeira, associada à postura da organização em promover uma cultura favorável à aprendizagem, é *compromisso com a aprendizagem*. É provável que se organização valoriza pouco a aprendizagem, o processo de aprendizagem organizacional seja lento e a aprendizagem ocorra em pequenas proporções.

A segunda dimensão é *postura de mente aberta*, que está associada ao conceito de *unlearning*, segundo o qual a empresa proativamente questiona as suas rotinas (mesmo as mais antigas), asserções e crenças, descartando ou substituindo o conhecimento ultrapassado.

A terceira e última dimensão é a *visão compartilhada que*, por sua vez, diz respeito ao compartilhamento dos propósitos e objetivos da organização entre os seus membros, o que propicia o foco para a aprendizagem, promovendo esforço, compromisso e propósito entre os membros da organização (Day, 1994a).

Consequentemente, observa-se que a *visão compartilhada* difere das outras duas dimensões, o *compromisso com a aprendizagem* e a *postura de mente aberta*, porque influencia a direção da aprendizagem, enquanto os outros dois valores influenciam a intensidade da aprendizagem.

Corroborando esta ideia referente à visão compartilhada, Slater e Narver (1995) apontam que a aprendizagem organizacional é guiada por uma visão compartilhada que influencia a direção desta aprendizagem com vistas a direcionar os esforços de funcionários da empresa para criar valor superior aos seus clientes. Por isso, a discussão na literatura de marketing dos construtos orientação para aprendizagem e orientação para o mercado como determinantes do desempenho, e tratados conjuntamente, em paralelo (Sinkula, 1994; Hurley & Hult, 1998; Baker & Sinkula, 1999b).

#### **2.3.2.4 Relação Orientação para Aprendizagem e Inovação**

De acordo com o exposto, a orientação para aprendizagem, na literatura de marketing, tem sido tratada em paralelo com o construto orientação para o mercado (Sinkula, 1994; Hurley & Hult, 1998; Baker & Sinkula, 1999b).

Para Jiménez-Jimenez, Valle e Hernandez-Espallardo (2008), o pressuposto básico é de que a aprendizagem organizacional estimula as empresas não apenas a desenvolverem melhor entendimento das consequências das mudanças ambientais, como também a mudar pressupostos críticos de negócios. Portanto, a aprendizagem

organizacional e seu produto conhecimento capacitam essas empresas a responder mais rapidamente e melhor a essas mudanças ambientais via inovações e com resultado final em desempenho superior.

Dessa forma, esse direcionamento leva a organização a melhores resultados, como sucesso na inovação (Slater & Narver, 1995; Hurley & Hult, 1998) e, conseqüentemente, aumento de desempenho organizacional.

Embora teoricamente enfatizem uma relação entre os construtos - orientação para aprendizagem e inovação, muitos autores da área de marketing afirmam que poucos estudos empíricos buscaram comprovar essa relação (Sinkula, Baker, & Noordwier, 1997; Baker & Sinkula, 1999b).

Em termos gerais, os referidos poucos estudos verificaram que a orientação para aprendizagem afeta diretamente a inovação, facilitando a aprendizagem generativa que resulta na inovação de produtos, procedimentos e sistemas (Slater & Narver, 1995; Dickson, 1996; Hurley & Hult, 1998; Baker & Sinkula, 1999b; Slater & Narver, 2000).

Abordando a orientação para aprendizagem de forma integrada, Baker e Sinkula (1999a, 1999b) destacam o fato de que ela se refere ao grau em que as firmas estão comprometidas a desafiar sistematicamente as rotinas dominantes, estabelecendo o modelo do processo de inovação. Baker e Sinkula (1999a) sugerem que a razão pela qual muitas empresas orientadas para o mercado não alcançam sucesso em termos de inovatividade relaciona-se com o fato de não considerarem adequadamente a incorporação, na empresa, do processo de aprendizagem generativa dinâmica.

Lages, Jap e Griffith (2008) acompanham Levitt e March (1988) na qualificação de aprendizagem organizacional, em exploratória (*exploration*) e explorativa (*exploitative*). Pela primeira, o processo de aprendizagem caracteriza-se por questões ligadas ao longo prazo, associando-se frequentemente a inovações radicais, novas descobertas e maiores incertezas. No caso da aprendizagem explorativa, o foco dominante é nas questões de adaptação a mercados locais,

refinamento das estratégias executadas e inovações incrementais, com elevada possibilidade de eficiência em curto-prazo.

Para Slater e Narver (1995), quando as empresas apresentam uma estrutura de aprendizagem nos moldes de um centro de melhoria contínua, satisfazem os requerimentos de vantagem competitiva. Em outras palavras, se as empresas contam com um processo de aprendizagem organizacional voltado para o constante entendimento das necessidades latentes e efetivas de clientes atuais e potenciais, elas produzirão os produtos e serviços requeridos e culminarão com um desempenho superior.

Consequentemente, essa melhoria de desempenho a partir da aprendizagem organizacional, segundo os autores Athuhene-Gima e Murray (2007) e Baker e Sinkula (1999b), permite que empresas inovem continuamente nos limites de seus próprios negócios, inovem por meio de desenvolvimento de novos modelos de negócios dentro da mesma indústria, e inovem mesmo em novas indústrias.

Assim, referindo-se à inovação, mais especificamente ao ambiente industrial, Lages *et al.* (2009) a definiram como não apenas ações para desenvolver estratégias de negócios, como também novos produtos e soluções para atender às necessidades dos clientes, ocorrendo de formas diversas, incluindo investimentos em pesquisa e desenvolvimento (*P & D*), aumentando a colaboração entre pessoal de vendas e de marketing focado no cliente, também entre pessoal técnico que está especializado em aspectos de *design* de produtos industrializados.

Esses mesmos autores, Lages *et al.* (2009), em pesquisa com empresas exportadoras de Portugal, utilizando dados de dois respondentes de cada empresa da amostra, encontraram suporte para as proposições de relacionamento entre capacidades, estratégia e desempenho externo. Especificamente, verificaram que capacidades de aprendizagem e gestão de relacionamento elevam tanto inovação quanto qualidade de produto, e estas elevam desempenho exportador (conceito econômico).

Nessa direção, Wang, Hult, Ketchen e Ahmed (2009), a partir da análise dos dados de uma amostra de 213 empresas britânicas, verificaram que diversas formas de

conhecimento, produtos do processo de aprendizagem, estão relacionadas com orientação para o mercado e com desempenho. Logo, os autores concluem que orientação para o conhecimento alavancaria o desempenho, desde que ela enfatizasse primeiro a orientação para o mercado.

Então, sob a perspectiva das capacitações dinâmicas, é sugerido que a aprendizagem pode ser vista tanto como um resultado da empresa quanto como um processo para moldar e transformar rotinas em mais competências genéricas, permitindo à empresa evoluir nas suas capacidades ao longo do tempo (Teece, 2007; Teece *et al.*, 1997). Deste modo, a aprendizagem auxilia na seleção e retenção de comportamentos passados e, também, no acúmulo de experiência para desenvolver a sabedoria da empresa e evoluir em termos de inovação e melhoria de desempenho.

### **2.3.3 Orientação para o Mercado Externo**

Nesta subseção, são apresentadas as proposições teóricas e as evidências empíricas do construto selecionado, também como determinante da inovação e do desempenho exportador: *Orientação para o Mercado Externo*.

Inicialmente, é realizada uma descrição do construto *Orientação para o Mercado*, no que se refere ao surgimento das suas definições e medições, com origem nas quais são propostas definições e indicadores do construto de *Orientação para o Mercado Externo*, o qual incorpora o contexto internacional, foco deste estudo.

Cadogan *et al.* (2009), em estudo relacionando orientação para o mercado externo e desempenho exportador, destacaram, em princípio, que a literatura de estratégia identifica a orientação para o mercado como uma competência crítica do marketing, ou seja, um recurso estratégico-chave que potencialmente aumenta o desempenho nos negócios (a exemplo de Hult & Ketchen, 2001; Hult, Ketchen, & Slater, 2005).

### 2.3.3.1 Orientação para o Mercado

A orientação para o mercado é tema bastante abordado na literatura de marketing, em especial como importante determinante de desempenho, desde o início da década de 1990, com os trabalhos seminais de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990). A orientação para o mercado, desta forma, ocupa o centro da teoria e prática das estratégias de marketing e do entendimento de seus impactos no desempenho (Day, 1994b).

Estudos desenvolvidos por Kohli e Jaworski (1990), Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994), Narver, Slater e Tietje (1998), Day (1994b), Deshpandé e Farley (1998) definiram a medição de construtos relacionados à orientação para o mercado, bem como comprovaram que, quando a empresa adota uma postura de orientação para o mercado, atinge um desempenho superior nos negócios.

Dessa forma, a orientação para o mercado é tratada como um importante fator para alavancar o desempenho organizacional e para a construção de vantagens competitivas em diferentes ambientes e organizações.

Dentre os modelos de orientação para o mercado, destaca-se o de Kohli e Jaworski (1990), Kohli *et al.* (1993). Com base na análise do que muito se falava e escrevia sobre o conceito de marketing, mas pouco se apresentava em termos de medição da sua operacionalização, esses autores propuseram um modelo com o objetivo de referência para as empresas medirem o seu grau de orientação para o mercado. Implícita no modelo, esta ideia de orientação para o mercado é na verdade um processo organizacional, e para tanto envolve a empresa como um todo, os seus diversos setores e funcionários em todos os níveis e cargos.

Para esses autores, a "(...) orientação para o mercado significa a implementação do conceito de marketing. [Por isso resulta que] (...) uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing". (Kohli & Jaworski, 1990, p. 1).

Partindo desse conceito e para a medição do construto orientação para o mercado, Kohli e Jaworski (1990) definiram como dimensões importantes: i) *geração da inteligência de mercado* para toda a empresa - esta inteligência está relacionada ao reconhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes; ii) *disseminação da inteligência de mercado* por meio dos departamentos de toda a organização; e iii) *resposta* da empresa a esta *inteligência de mercado* - gerada na medida em que busca atender aos desejos e às necessidades dos clientes.

A definição e as formas de mensuração do construto orientação para o mercado, de Kohli e Jaworski (1990), coloca ênfase em comportamentos específicos da empresa, definindo a orientação para o mercado como uma competência crítica do marketing, ou melhor, como um recurso/competência estratégico(a) que provavelmente cria valor superior para os clientes, e potencialmente aumenta o desempenho da empresa nos negócios (a exemplo de Hult & Ketchen, 2001; Hult, Ketchen, & Slater, 2005; Cadogan *et al.*, 2009).

Subsequentemente às contribuições de Kohli e Jaworski (1990), Kohli *et al.* (1993), outros pesquisadores (a exemplo de Atuahene-Gina, 1996; Han, Kim, & Srivastava, 1998; Hurley & Hult, 1998) aplicou a orientação para o mercado como variável de estudo e alguns como elemento de estudo para entender os antecedentes da inovação e o desempenho das empresas.

Por outro lado, Narver e Slater (1990), seguindo Deshpandé e Webster (1989), teorizaram e propuseram formas de medição da orientação para o mercado em uma perspectiva cultural; ou seja, Narver e Slater (1990, p. 21) definem orientação para o mercado como a “cultura organizacional que mais efetivamente e eficientemente estimula comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes.”

Com relação aos indicadores, com base na revisão da literatura, pode-se inferir que tanto Kohli e Jaworski quanto Narver e Slater desenvolveram indicadores consistentes para mensurar o grau de orientação para o mercado das empresas.

Além disso, para Mavondo e Farrell (2000), existem obviamente similaridades nestas duas definições/medições, pois, tanto Kohli e Jaworski quanto Narver e

Slater, para desenvolver os seus indicadores de orientação para o mercado e definir este conceito, consideraram o foco no cliente, a orientação externa e reconheceram a necessidade de resposta ao cliente no âmbito da organização.

Ao confirmar esta ideia, Deshpandé, Farley e Webster (1993) enfatizam ser necessário colocar um foco não apenas nas necessidades dos clientes atuais e potenciais, como também nas suas mais profundas crenças e valores, se a empresa pretender que a orientação para o cliente (uma dimensão de orientação para o mercado) apresente efeito sobre desempenho.

Para Slater e Narver (1995, p. 67), os “negócios dirigidos para o mercado estão bem posicionados para antecipar o atendimento às necessidades dos clientes e para responder a elas através da adição de inovação em produtos e serviços. Esta habilidade oferece aos negócios dirigidos ao mercado uma vantagem em velocidade e efetividade na resposta a oportunidades e ameaças do mercado. Assim, a orientação para o mercado é inerentemente a orientação para aprendizagem.” Embora esta troca de orientação para o mercado para orientação para aprendizagem seja contribuição valiosa, os autores se contradizem, quando afirmam que orientação para a aprendizagem é variável mediadora entre orientação para o mercado e desempenho.

Conforme Hurley e Hult (1998), a aparente contradição pode ser resolvida incorporando o construto relacionado a ‘inovação’ nestes modelos. Estes focaram inovação (implementação de novas ideias, produtos ou processos) mais que orientação para aprendizagem como um mecanismo para responder ao mercado. Além do mais, os autores salientaram que a orientação para o mercado e a orientação para aprendizagem são dois antecedentes separados de cultura inovativa, e, como consequência, organizações que enfatizam inovação tendem a implementar mais inovações e desenvolver melhor desempenho.

No entanto, ainda há muito espaço para pesquisa a fim de definir como e quanto a orientação para o mercado impacta a inovação e como esta, por sua vez, determina a vantagem competitiva sustentável e impacta desempenho.



Han, Kim e Srivastava (1998) desenvolveram estudo para analisar a orientação para o mercado como determinante do desempenho mediada pela inovação. Para a análise do construto orientação para o mercado, utilizaram-se de indicadores propostos por Narver e Slater (1990). Desta forma, os autores examinaram os três componentes essenciais para mensurar orientação para o mercado: *i*) orientação para o cliente, *ii*) orientação para o competidor, e *iii*) coordenação interfuncional, afetando os dois componentes de inovação organizacional (técnica e administrativa) e esta impactando o desempenho. A inovação teve papel mediador entre orientação para o mercado e desempenho corporativo.

Outros autores (a exemplo de Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Hurley & Hult, 1998) também desenvolveram esforços com vistas a examinar o papel mediador da inovação na relação entre orientação para o mercado e desempenho. Segundo Im e Workman (2004), no entanto, não existe entendimento claro sobre esta relação. Para os autores, a dificuldade nas conclusões sobre este tema tem relação com a abrangência do conceito de inovação, incluindo em alguns casos vários tipos de inovação, e, quanto à unidade de análise da pesquisa, alguns estudos focam especificamente em unidades estratégicas de negócios (em inglês, *strategic business unit – SBU*). Assim, a divergência entre o conceito e as medidas de inovação torna difícil a realização da análise comparativa entre os diversos estudos empíricos e o desenvolvimento de um posicionamento teórico claro e preciso.

Grande número de estudos foi desenvolvido por estes mesmos autores e outros, por exemplo, Jaworski e Kohli (1993), Kohli *et al.* (1993), Slater e Narver (1994), os quais comprovaram que, quando a orientação para o mercado é adotada por uma empresa, permite um desempenho superior nos negócios, ou seja, mesmo seguindo a perspectiva cultural ou de competências da empresa, ambas as abordagens do construto orientação para o mercado sugerem como consequência um melhor desempenho organizacional. O argumento fundamental é o de que se as empresas são orientadas para o mercado, elas identificam e respondem mais adequadamente às necessidades e preferências de clientes atuais e potenciais, de tal modo que alcançam maior desempenho (Jaworski & Kohli, 1993).

Nessa linha, Smirnova, Naudé, Henneberg, Mouzas e Kouchtch (2011) também relacionaram dimensões de orientação para o mercado, baseados em Narver e Slater (1990), considerando uma amostra de empresas industriais russas, com competências relacionais (*relational capabilities*), sendo esta também mediadora de desempenho da firma.

Mais recentemente, Narver, Slater e MacLachlan (2004) argumentam que a questão importante sobre a relação entre orientação de mercado e sucesso de novos produtos não foi até o momento analisada adequadamente, pois o conceito de orientação para o mercado foi medido de forma restrita. Para esses autores, o conceito de orientação para o mercado implica orientação proativa para o mercado. Em outras palavras, uma orientação que aborda não somente as necessidades expressas dos clientes, como também as suas necessidades latentes, isto é, as oportunidades de criação de valor para o cliente de que nem o próprio cliente tem conhecimento.

Numerosos estudos que relacionam orientação para o mercado e inovação passaram a ser constituídos quase que inteiramente de comportamentos relacionados à satisfação das necessidades expressas, em vez de focar necessidades latentes que estão mais ligadas ao próprio conceito de marketing, e que permitem antecipar a satisfação do cliente.

Carbonell e Escudero (2010), por exemplo, tratando orientação de mercado pelas suas dimensões, sugerem que a geração de informações possibilita à equipe de desenvolvimento de produtos maior aprendizagem e, conseqüentemente, competência para responder mais rapidamente àquelas informações. Por sua vez, a disseminação de informações também é crítica para o lançamento das inovações no mercado em tempo acelerado, já que esta disseminação melhora a comunicação, facilita a cooperação e eleva a congruência entre as partes. O maior compartilhamento de informações eleva a responsividade, já que contribui para um melhor entendimento dos requisitos necessários ao novo produto por parte de todos os agentes interessados.

Dessa forma, ressalta-se que a empresa deve ser proativa e responder de forma dinâmica às alterações do mercado e, conseqüentemente, atender às mudanças dos

desejos e das necessidades dos clientes, de modo a satisfazê-los, já que estão inseridos em um ambiente em constante mutação (Teece *et al.*, 1997). Além disso, considerando empresas que exportam, isto é, levando em conta o contexto do mercado internacional, estas competências/capacidades devem ser ainda mais reforçadas, permitindo a essas empresas oferecer aos seus clientes internacionais produtos inovadores, diferenciados e no momento adequado. Assim, essas empresas enfrentam o grande desafio de reorientar os seus recursos/competências para responder às novas realidades competitivas (Rumelt, 1991).

Além do momento e da ação proativa em inovação proporcionada pela orientação para o mercado, Carbonell e Escudero (2010) também ressaltam que orientação para o mercado é importante para o desempenho ou sucesso do novo produto. Desse modo, a geração de inteligência culmina com o melhor entendimento das necessidades e dos desejos de consumidores e, portanto, possibilita a melhor identificação de oportunidades e ameaças. A disseminação de inteligência contribui para uma visão comum nas organizações a respeito do melhor *design* e posicionamento para os novos produtos e, portanto, para a intensificação das possibilidades de sucesso da inovação e, conseqüentemente, de melhoria de desempenho. Igualmente, a resposta adequada às necessidades e aos desejos identificados contribuem para maior eficácia do processo inovativo.

### **2.3.3.2 Orientação para o Mercado Externo**

A partir dos muitos trabalhos relacionados à orientação para o mercado, considerando o mercado local (doméstico), tais estudos estenderam-se para o mercado internacional e analisaram o impacto de orientação para o mercado no desempenho exportador (a exemplo de Cadogan *et al.*, 2001, 2009; Cadogan, Diamantopoulos, & Siguaw, 2002; Cadogan, Sundqvist, Salminen, & Puumalainen, 2005; Akyol & Akehurst, 2003; Kwon & Hu, 2000; Murray, Yong, Masaaki, & Zhou, 2007; Racela, Chaikittisilpa, & Thoumrungroje, 2007; Rose & Shoham, 2002).

Cadogan, Diamantopoulos e Singuaw (2002) e Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999), por exemplo, ampliaram esses estudos de orientação para o mercado interno para orientação para o mercado externo, focando, não apenas, o ambiente internacional, mas também incorporando antecedentes e consequentes das atividades orientadas para o mercado externo nas empresas exportadoras nas hipóteses formuladas.

Efetivamente, Cadogan e Diamantopoulos (1995), com suporte na análise dos modelos de Narver e Slater (1990) e de Kohli e Jaworski (1990), Kohli *et al.* (1993), analisaram se este conceito poderia ser aplicado às empresas que operavam no mercado internacional por meio de exportação de seus produtos.

Esses autores concluíram que as medidas propostas para mensurar orientação para o mercado e seu papel no desempenho não explicitavam aspectos específicos do contexto internacional. Então, propuseram um modelo integrando estas duas conceitualizações dominantes na literatura e introduziram a dimensão internacional para o estudo do desempenho exportador.

### **2.3.3.3 Dimensões de Orientação para o Mercado Externo**

Cadogan *et al.* (2009), para medir o grau de orientação para o mercado externo de uma empresa, adaptaram escalas já testadas e validadas. Destacaram as três dimensões (geração, disseminação e responsividade) que consideram elementos-chave do conceito de marketing e estenderam o conceito de orientação para o mercado para estudos no contexto do marketing internacional.

Esta pesquisa considera essa medição mais adequada e coerente para análise do construto orientação para o mercado externo como antecedente/determinante de inovação de produto e desempenho exportador. Portanto, destaca-se a seguir o significado de cada uma das dimensões de orientação para o mercado externo.

A primeira é a *geração de inteligência de mercado externo*, que corresponde à identificação de fatores externos à empresa e que afetam as necessidades e desejos de clientes (importadores), bem como concorrentes, fornecedores, distribuidores,

variáveis políticas, econômicas e legais, tecnologia; e ainda se relaciona às necessidades atuais e futuras de consumidores. Assim, essa *geração de inteligência de mercado externo* é a busca por informações sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como por elementos externos à empresa que a influenciam.

Por sua vez, a *disseminação de inteligência de mercado externo* refere-se à propagação dessas informações pelos vários setores ou departamentos da organização, não ficando restritas ao de marketing.

A terceira dimensão, a *resposta ao mercado externo*, consiste na transformação do conhecimento adquirido nas etapas anteriores (*geração e disseminação*) em ações concretas, refletidas no atendimento aos desejos e às necessidades atuais e futuros, expressos e latentes de consumidores reais e potenciais.

Espera-se que, a partir da medição do grau de orientação para o mercado externo de uma empresa exportadora, utilizando-se esta escala, tenha-se a possibilidade de verificar até que ponto a empresa está atendendo corretamente aos seus clientes (importadores) e, ao mesmo tempo, ajude a determinar os itens ou áreas que necessitam de maiores cuidados e melhorias, para que a empresa se torne realmente voltada para o mercado em que atua como exportadora.

#### **2.3.3.4 Orientação para o Mercado Externo e Desempenho Exportador**

Na literatura de marketing internacional, a VBR identifica a orientação para o mercado externo como competência rara, inimitável e de comercialização difícil e incentiva pesquisadores a explorar a evidência empírica do impacto deste construto sobre o desempenho exportador (a exemplo de Akyol & Akehurst, 2003; Cadogan & Diamantopoulos, 1995; Murray *et al.*, 2007).

Ao considerar o contexto internacional, para analisar o desempenho exportador e com base nos indicadores de Kohli e Jaworski (1990), Rose e Shoham (2002) analisaram a influência da orientação para o mercado no desempenho exportador e concluíram que orientação para o mercado está positivamente relacionada às três

dimensões do desempenho exportador (conceito econômico): vendas, lucros na exportação e mudança nos lucros da exportação.

Seguindo essa linha de raciocínio e partindo da consistência teórica de que a orientação para o mercado é um importante fator determinante para alavancar o desempenho organizacional, Cadogan e Diamantopoulos (1995) e Diamantopoulos e Cadogan (1996) examinaram os componentes de orientação para o mercado, enfatizando a complexidade e a diversidade do ambiente internacional e fizeram uma reconciliação entre as conceitos de Narver e Slater (1990) e Kohli e Javorski (1990), reenfatizando a importância de *geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade* e, com base nisso, adicionaram a dimensão do contexto internacional ao construto orientação para o mercado. Os autores ainda enfatizaram a necessidade de inclusão de variáveis ambientais no estudo para analisar o impacto no desempenho exportador, dado que o ambiente internacional normalmente é mais dinâmico e diferenciado do ambiente doméstico.

Como resultado do estudo de Cadogan *et al.*, (2002), constatou-se que a orientação para o mercado externo é antecedente de desempenho exportador e impacta positiva e diretamente este desempenho exportador.

Ainda considerando o contexto internacional, Akyol e Akehurst (2003) também testaram empiricamente a orientação para o mercado exportador e seu impacto no desempenho. A pesquisa desenvolveu-se com empresas exportadoras da Turquia e ofereceu *insights* para aplicabilidade do conceito de orientação para o mercado exportador em outros contextos internacionais. Os resultados sugeriram forte relacionamento entre orientação para o mercado externo e desempenho exportador. Esses autores analisaram, ainda, o contexto internacional, utilizando, também, o construto geral orientação para o mercado.

Observa-se, por conseguinte, pela revisão da literatura que ambos os construtos *orientação para o mercado* e *orientação para o mercado externo* apresentam resultados empíricos que os evidenciam como determinantes do desempenho exportador. Nesta pesquisa, no entanto, se optou pelo segundo, haja vista a

incorporação de fatores adicionais que capturam a complexidade do mercado internacional (Cadogan *et al.*, 2002).

Sundqvist, Puumalainen, Salminen e Cadogan (2000), em estudo empírico envolvendo empresas finlandesas, avaliaram a relação entre orientação para o mercado e desempenho exportador. Eles destacaram ser possível que as consequências, para a empresa, de ser orientada para o mercado externo dependa do país de origem do exportador. Assim, sugeriram replicar estudos para outros contextos específicos (países), considerando que o *benchmarking* desses estudos é um importante caminho para melhor entendimento dos determinantes do desempenho nos negócios.

Resultado interessante foi expresso em Racela, Chaikittisilpa e Thoumrungroje (2007), em estudo de 279 empresas tailandesas: a maior orientação para o mercado por parte de empresas exportadoras eleva a cooperação com importadores e, por sua vez, esta maior cooperação intensifica o desempenho exportador.

A verificação empírica da relação entre orientação para o mercado externo e desempenho exportador tem sido foco central de diversos estudos, conduzidos em diferentes indústrias, setores e contextos culturais. Por isso, nesta pesquisa o modelo conceitual propõe, dentre outras, relações entre as dimensões de orientação para o mercado externo e desempenho exportador, considerando o contexto brasileiro.

Esta pesquisa, como explicitado anteriormente, está ancorada na VBR e na teoria das capacidades dinâmicas, nas quais a atividade de orientação para o mercado externo é vista como um recurso de negócios (capacidade ou competência) que ajuda a empresa a ocupar posição de vantagem competitiva e, portanto, a alcançar desempenho superior em relação aos seus concorrentes (a exemplo de Hult & Ketchen, 2001; Hunt & Morgan, 1995; Narver & Slater, 1990).

### **2.3.4 Grau de Internacionalização**

#### **2.3.4.1 Definições**

Autores, a exemplo de Chang (1995), ao tratarem de grau de internacionalização, referem-se a este construto como experiência de entrada em mercados internacionais. Outros autores, a exemplo de Brouthers e Nakos (2005), Delios e Beamish (1999), utilizam o termo experiência internacional. Nesta pesquisa empírica, a exemplo de Cadogan *et al.* (2009), nomeia-se *grau de internacionalização* o construto para medir a experiência exportadora ou o grau de internacionalização das empresas industriais exportadoras brasileiras.

Este *grau de internacionalização* é muitas vezes medido em termos de anos que a empresa atua no mercado exportador, e diversidade de mercados, ou seja, quantidade de países e/ou regiões para os quais ela (a empresa) exporta.

#### **2.3.4.2 Grau de Internacionalização e Desempenho Exportador**

No que se refere ao relacionamento com desempenho exportador, estudos anteriores (Brouthers & Nakos, 2005; Contractor, Hsu, & Kundu, 2005) têm demonstrado a existência de controvérsias quanto ao relacionamento dos construtos grau de internacionalização e desempenho exportador.

Brouthers e Nakos (2005) encontraram que a experiência internacional (medida pelo número de anos em que as vendas se tornaram contínuas) estava relacionada negativamente com o desempenho exportador. Explicaram que esta relação negativa está relacionada com o fato de que as empresas com mais experiência estão exportando apenas um percentual de suas vendas, as empresas com menos experiência têm uma visão de vendas voltada para o mercado internacional, mais centrada na lucratividade de longo prazo.

Em contraponto a este argumento, Davidson (1980) afirmou que com o aumento da experiência com o mercado externo as empresas adquirem maior confiança para



avaliar a vantagem de atuar em um mercado estrangeiro e, portanto, aumentar o seu desempenho exportador.

Corroborando este argumento, o resultado do estudo de Cavusgil e Zou (1994) comprovou que uma empresa competente, por meio de sua experiência internacional e outras competências internas, poderá contribuir com estratégias que resultarão no aumento do desempenho exportador, pois a experiência internacional permitirá aos administradores alocar recursos suficientes para capitalizar oportunidades de negócios nos diversos mercados internacionais, considerando as idiosincrasias desses mercados.

Especificamente, no contexto de estratégia de marketing internacional, Cavusgil e Zou (1994) argumentam que as estratégias de adaptação do produto ao mercado importador são influenciadas pela força da administração, como experiência internacional e envolvimento nos negócios internacionais.

Ainda considerando a relação positiva entre estas duas variáveis, Lages *et al.* (2008) examinaram também o grau de experiência internacional como determinante das estratégias de adaptação de marketing internacional e de desempenho exportador.

Baldauf, Cravens e Wagner (2000), em *survey* realizado com 184 empresas austríacas, encontraram evidências dúbias para o relacionamento inverso entre experiência exportadora e desempenho exportador, uma vez que: 1 experiência mensurada por idade da empresa apresentou relacionamento negativo significativo com desempenho, mensurado por intensidade (proporção do faturamento da empresa com exportações) e vendas para o mercado externo (valor absoluto); e, 2 experiência mensurada por tempo das firmas com exportações apresentou-se positiva e significativamente associada ao desempenho exportador, em termos de intensidade das vendas para o mercado externo.

Dean, Mengüç e Myers (2000), em estudo com 95 empresas da Nova Zelândia, verificaram que a experiência com exportações está positivamente associada ao desempenho em termos de crescimento das exportações.

Lado, Martínez-Ros e Valenzuela (2004), em pesquisa empírica considerando para análise ampla amostra de 2.264 empresas exportadoras da Espanha, verificaram que a experiência com exportações é um determinante importante de desempenho exportador, excluindo-se apenas os casos de empresas exportadoras para mercados psicologicamente próximos. Para esses autores, a experiência exportadora é mais relevante para o desempenho em mercados psicologicamente mais distantes.

A partir destas observações e *insights*, este estudo contribui para a literatura de marketing internacional, pois examina com detalhes o modo como a experiência exportadora ou grau de internacionalização impactam, principalmente, a inovação de produto e o desempenho exportador.

### **2.3.5 Competências de Relacionamento**

#### **2.3.5.1 Definições**

Para Lages *et al.* (2009), competência de relacionamento é um conjunto de ativos intangíveis que refletem uma série de interações ocorrendo entre as partes interligadas envolvidas no relacionamento da empresa de exportação. O relacionamento de qualidade reflete-se no grau de envolvimento do importador e na satisfação com o relacionamento entre exportador e importador, na qualidade da comunicação do relacionamento, na orientação de longo prazo do relacionamento e na intensidade do compartilhamento de informações entre empresa e clientes.

Observa-se pela definição que este construto é analisado em uma perspectiva relacional, comportamental e, portanto, estudado na literatura do marketing de relacionamento. No contexto de negócios internacionais, é abordado na literatura de desempenho exportador, uma vez que o pressuposto básico é o de que o relacionamento exportador-importador impacta o desempenho da empresa.

### 2.3.5.2 Competências de Relacionamento e Desempenho Exportador

Nessa perspectiva, estudos empíricos destacam a importância das várias dimensões do relacionamento entre exportador e importador para o desempenho; e, ainda, a necessidade de competências como confiança e compromisso estarem no centro dos modelos relacionais (a exemplo de Styles, Patterson, & Ahmed, 2008); não somente com importadores, como também com outros parceiros intermediários, distribuidores e fornecedores, por exemplo.

Os mesmos autores afirmam que o desenvolvimento da confiança e do compromisso não é apenas um problema relacional, mas são ambos importantes impulsionadores do desempenho nos negócios. Desenvolver estes valores em um contexto de diferentes culturas, onde a comunicação ocorre por *emails*, correspondências, sem o contato direto, não é fácil, contudo os administradores devem ser pacientes, persistentes, para desenvolver relacionamentos consistentes com os seus pares a fim de, dessa maneira, resultar em melhor desempenho exportador da empresa.

Corroborando esta ideia, Styles, Patterson e Ahmed (2008) assinalam que o relacionamento de marketing bem-sucedido, particularmente entre parceiros de diferentes países, no contexto do mercado internacional, requer comportamento cooperativo de ambas as partes - exportador e importador.

Ling-yee e Ogunmokun (2001) encontraram evidências que dão suporte ao argumento de que à medida que a empresa constrói relacionamentos sólidos com seus importadores, ela tem maior probabilidade de perceber o potencial de mercado de seus produtos. Katsikeas e Dalgic (1995) corroboram este argumento e consideram importantes para os negócios internacionais os relacionamentos entre exportadores e importadores. Nesta mesma linha, Dyer e Singh (1998) desenvolveram estudo em que concluíram pela habilidade para formar e manter relacionamentos como fator que contribui para o sucesso de empresas cooperativas.

E, ainda, Piercy, Kaleka e Katsikeas (1998) confirmaram, em uma pesquisa empírica, que o bom relacionamento com clientes e, portanto, com importadores, é

uma importante característica da empresa e esta competência impulsiona o desempenho exportador superior.

De acordo com revisão de literatura recente, Leonidou, Katsikeas e Coudounaris (2010) destacam que a exportação é uma das áreas de negócios internacionais que experimentou avanço eficaz durante as últimas cinco décadas, principalmente quando se consideram estratégias de internacionalização de natureza cooperativa (aspecto relacional) em pequenas empresas em que recursos e capacidades são limitados.

Nesta linha, Katsikeas, Skarmeas e Bello (2009) evidenciam a importância do relacionamento entre exportadores e importadores, e concluem que a confiança é um construto central em marketing de relacionamento, e que certos níveis de confiança entre estes parceiros internacionais impactam positivamente o desempenho exportador. Assim, esses autores reforçam a importância das competências de relacionamento nas operações de exportação e ainda avançam no sentido da qualidade destes relacionamentos entre parceiros no mercado internacional.

Como precursores da teoria das capacidades dinâmicas, Teece *et al.* (1997) asseveram que a dissolução da capacidade relacional ocasionará perda do benefício proporcionado por esta competência, ou seja, a vantagem é criada por meio de interações com parceiros de negócios e somente poderá ser alcançada e sustentada a vantagem relacional se as empresas desenvolverem capacidades dinâmicas para serem capazes de dar continuidade a essas relações de negócio em face das mudanças do meio ambiente.

Da mesma forma, Jacob (2006) considera o sucesso de mercado da empresa como resultado direto da capacidade desta de integrar seus clientes em suas rotinas organizacionais.

### 2.3.6 Inovação

Diferentemente de criatividade, inovação é um tema bastante explorado nos campos da Administração, Economia e, mais especificamente, na abordagem denominada Gestão da Inovação. Trata-se de conceito multidimensional que vem sendo estudado sob a perspectiva de várias disciplinas, com destaque também para Estratégia e Marketing, para Economia Evolucionista (ou neo-schumpeteriana), Sociologia da Tecnologia e Sistemas Sóciotécnicos. Isto é importante porque, para Fagerberg (2003), nenhuma disciplina isoladamente pode avaliar todos os aspectos da inovação. Destacam esses autores que a proliferação de estudos sobre inovação é um fenômeno recente e que, por muito tempo, inovação não recebia a atenção que merecia por parte da academia, considerando a sua importância e antiga existência.

Em 1934, Schumpeter inseriu a inovação na análise da competição nas economias, sugerindo uma dinâmica da economia, promovendo a ‘destruição criativa’ das competências existentes. O pensamento de Schumpeter, de que a competição tem caráter profundamente dinâmico e de que a natureza da competição econômica está vinculada a um perpétuo estado de mudança (Schumpeter, 1970), sugere que a inovação em uma indústria e empresa é um processo contínuo, que nunca termina, não são ações isoladas que acontecem uma só vez, nem de forma definitiva.

#### 2.3.6.1 Definições

De forma objetiva, Freeman (1982, p. 7), em trabalho seminal, define inovação como “a primeira transação comercial de uma ideia envolvendo um produto ou processo de produção novo ou aperfeiçoado”.

Para Harris (1989), inovação lida com a implementação de ideias criativas, ou seja, inovação é a comercialização da ideia criativa.

Por sua vez, a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD, 1997, p.55) ampliou essa definição, estabelecendo uma importante base para mensuração desse conceito, propondo inovação como “a implementação de um

produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, nas organizações do local de trabalho ou nas relações externas”. Logo, inovação relaciona-se a modernização, novidade e implementação da criatividade, ou seja, inovação acrescenta essência à originalidade - é algo único.

Amabile, Contti, Coon, Lazenby e Herron (1996) definem inovação como a implementação bem-sucedida de ideias criativas na organização. Nesta mesma linha, associando criatividade à inovação, mais recentemente, Hughes (2003) destaca que existem muitas definições para inovação, mas define simplesmente como o uso da criatividade para adicionar valor ao produto.

Já Garcia e Calantone (2002) definem a inovação como a geração e/ou aceitação de novas ideias, produtos ou serviços que o adotante (empresa que adotou) percebe como novos (as). Esses autores destacam, também, a definição do termo inovatividade (ou *innovativeness*, do inglês) que pode ser definido como o grau de novidade de uma inovação. Portanto, ‘*highly innovative product*’ é um produto com alto grau de inovatividade.

Esses autores, porém, apontam, ainda, que o grau de novidade do produto depende de várias perspectivas, ou seja, aquele produto é novo para quem? O produto pode ser novo para o mundo (Song *et al.*, 2005), novo para a empresa que o adotou (Ettlie & Rubenstein, 1987), novo para a indústria a qual pertence (O’Connor, 1998), novo para o mercado (Kleinschmidt & Cooper, 1991) e/ou novo para o consumidor (Atuahene-Gima, 1995a).

Para Garcia e Calantone (2002), a natureza relativa da inovatividade contribui de forma negativa para o avanço no entendimento do processo de desenvolvimento de novos produtos (*NDP*, sigla em inglês); ou seja, dadas as diferentes unidades de análises (para quem o produto é novo), os estudos sobre inovação de produto muitas vezes não podem ser analisados de forma comparativa.

Além das definições aqui apresentadas, na literatura da gestão da inovação, encontra-se mais uma grande diversidade de conceitos, o que permite concluir, com

apoio nesta revisão da literatura, e conforme afirmação de Adams, Bessant e Phelps (2006), que ‘o termo inovação é notoriamente ambíguo e desprovido de definição e medidas próprias’.

Além disso, para Garcia e Calantone (2002), a infinidade de tipos de inovação tem resultado nesta ambiguidade de definições, para que os termos ‘inovação’ e ‘inovatividade’ sejam operacionalizados e utilizados na literatura de desenvolvimento de novos produtos.

### **2.3.6.2 Tipos de Inovação**

É importante destacar alguns tipos de inovação. Quanto à direção, Schumpeter (1934) sugeriu que as inovações compreendem não apenas a de produto, como também a de processo, a de marketing (entrada em novo mercado), a de materiais (conquista de uma nova fonte de fornecimento de materiais) e as organizacionais (reestruturação de uma indústria). As duas primeiras (produto e processo), consideradas no grupo de inovações tecnológicas, são as mais estudadas na literatura.

Inovação de processo é definida como novos elementos (processos) introduzidos na produção da empresa ou operacionalização dos serviços (por exemplo, especificação de tarefas, de equipamentos) para produzir produtos ou prestar serviços (Ettlie & Reza, 1992).

Para Damanpour e Gopalakrishnan (2001), a distinção entre inovação de produto e de processo é importante, porque a adoção de cada uma delas requer diferentes habilidades (ou competências) organizacionais. A inovação de produto requer que a firma assimile necessidades e desejos dos clientes, *design* e industrialização do produto, enquanto a inovação de processo requer mais tecnologia para aumentar a eficiência no desenvolvimento de produtos ou serviços e a comercialização. Destaque-se que apresentam também diferentes fontes ou determinantes.

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

Dada uma certa dificuldade de definir inovações por esses tipos extremos, outros autores propõem outras classificações, incorporando mais tipos, de maneira que as inovações podem ser classificadas por novidade ou complexidade na forma de um *continuum*. A exemplo, Freeman (1982) propõe, além dos tipos incrementais e radicais, a inclusão de outros dois: novos sistemas tecnológicos e novos paradigmas tecnoeconômicos. Esses novos sistemas tecnológicos constituem agrupamentos de inovações tecnicamente e economicamente inter-relacionadas, a exemplo das inovações sintéticas. Por sua vez, as inovações de maiores complexidades estão relacionadas aos novos paradigmas tecnoeconômicos, os quais se referem a grandes mudanças técnicas, organizacionais e sociais que, interativamente, produzem efeitos significativos por toda a economia, a exemplos de eletricidade e energia a vapor.

Na perspectiva de Cabral (1999), a base dessas classificações é não apenas definir a complexidade tecnológica e significância econômica das inovações, como também possibilitar a identificação dos principais fatores motivadores de seus desenvolvimentos, como oferta de ciência e tecnologia *versus* demanda de mercado.

Recentemente, Lages *et al.* (2009) focaram a inovação de produto considerando-a como uma estratégia da firma. Assim, definiram estratégia de inovação de produto como uma estratégia da empresa (a exemplo de Boeker 1989; Chandler & Hanks 1994), que reflete o compromisso da firma em desenvolver e oferecer aos clientes produtos que são novos para a empresa que adotou a inovação e/ou produtos novos para o mercado (Li & Atuahene-Gima 2001).



### 2.3.6.3 Mensuração da Inovação

Na literatura sobre gestão da inovação, métodos de mensuração da inovação costumam ser frequentemente propostos a fim de responder às necessidades de acadêmicos e empresários de medir e entender a efetividade das ações de inovação. O ponto de partida é a identificação do(s) indicador(es) de inovação.

Consoante Cabral (1999), basicamente, estes indicadores se enquadram em dois grupos: aqueles que mensuram inovação por insumos e os que medem como resultado. No primeiro grupo, o principal indicador encontrado na literatura é o investimento em pesquisa e desenvolvimento (P & D), seja na forma de pessoal alocado para a atividade, ou como recursos financeiros, como proporção do faturamento. No segundo grupo (via resultado), provavelmente o indicador mais utilizado é patente. Limitações significativas são expressas por ambos os indicadores, como o fato de que P & D subestima o papel de outras influências para a inovação e que um expressivo número de inovações não é patenteada<sup>4</sup>. Por esta razão, há uma tendência iniciada há algumas décadas com vistas a usar indicadores diretos de inovação.

### 2.3.6.4 Determinantes da Inovação

Inovação é um fator crítico para as firmas se adaptarem em ambientes turbulentos e encontrarem vantagem competitiva sustentável (Zhou & Wu, 2010). Deste modo, vários estudiosos, baseados em diversas teorias, tentam explicar os determinantes da inovação.

Corroborando esta ideia, Keskin (2006) afirma que a inovação é a estratégia-chave para as empresas competirem neste século XXI. Assim, para o autor, ante o aumento da concorrência, turbulências nos mercados, as incertezas, enfim, perante os grandes desafios atuais de mercado, as empresas adotam a inovação como estratégia. Assim, como estas devem agir ou que fatores levam à inovação tem sido

---

<sup>4</sup> Patel e Pavitt (1994) e Santarelli e Piergiovanni (1996) apresentam uma lista extensiva e análises de indicadores de inovação.

objeto de pesquisa para os estudiosos de estratégia e de marketing e executivos/gestores de empresas.

A partir desse interesse, três abordagens analíticas, segundo Cabral (1999), no campo da economia organizacional, destacam-se no estudo dos determinantes de inovação: a primeira refere-se ao relativamente antigo e longo debate acerca do *trade-off* schumpeteriano entre tamanho de empresa ou estrutura (concentração) de mercado e inovação (chamadas hipóteses schumpeterianas). A segunda refere-se aos estudos analisando a força primária da inovação: oferta ou demanda (*technology-push versus demand-pull*). A terceira, diz respeito aos estudos no âmbito da teoria evolucionista (*evolutionary economics*) e da teoria baseada nos recursos das empresas (*the resource-based theory of the firm*) que analisam os determinantes dos padrões de inovação no plano da indústria e de empresas, em termos de grau (intensidade), direção (produto ou processo), em que a inovação foi gerada, complexidade (*radical versus incremental*) e novidade (nova ou imitação).

A terceira abordagem sugere a adoção de explicações da atividade inovativa e do produto gerado por meio de multi-indicadores de fatores relacionados à tecnologia e à firma. É o método privilegiado na literatura de marketing, a exemplo de Farrell e Oczkowski (2002), Baker e Sinkula (1999a) e Slater e Narver (1995), que abordam os determinantes da inovação, apontando para a influência direta de orientação para o mercado e orientação para aprendizagem sobre inovação nas empresas. Com efeito, Jiménez-Jimenez *et al.* (2008) concluíram em revisão da literatura que o estado da arte sobre os determinantes da inovação apresenta fatores internos e externos à firma. Entre os primeiros, destacam-se a estratégia, a estrutura, a liderança e a cultura organizacional, além dos dois fatores selecionados para esta pesquisa - orientação para aprendizagem e orientação para o mercado.

Como ressaltado, o esforço de pesquisa para identificação das fontes ou determinantes de inovação é respaldado pela importância da inovação para a sustentabilidade e sobrevivência empresarial. Portanto, o próximo item trata da relação entre inovação e desempenho exportador, uma vez que este estudo sugere, dentre outras, melhor entendimento da inovação de produto e de seus determinantes

como contributo para melhores práticas da gestão de negócios internacionais e para alavancar o desempenho exportador das empresas.

### 2.3.6.5 Inovação e Desempenho Exportador

Em geral, tem sido suportado pela literatura a ideia de que inovação é a chave para o crescimento e sucesso da firma (Andrews & Smith, 1996; Sethi, Smith, & Park, 2001). Este resultado se verifica no caso da relação entre inovação de produto e desempenho geral da empresa, mensurada pela receita de vendas, participação de mercado e lucratividade (Baker & Sinkula, 1999a), por crescimento na receita líquida e retorno sobre ativos (Han *et al.*, 1998) e pelos retornos sobre investimentos e ativos e lucratividade (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002).

Portanto, as evidências das pesquisas realizadas sugerem forte correlação entre novos produtos e desempenho. Corroborando esta afirmativa, Atuahene-Gima e Murray (2007) destacaram que o desenvolvimento de novos produtos é considerado fator crítico para sobrevivência e desempenho da firma. Esses autores concluíram, com base em estudo realizado com empresas chinesas, que a razão-chave para aumentar o número de empresas locais e estrangeiras na China é o desenvolvimento de novos produtos não somente no mercado doméstico quanto no mercado internacional.

Similarmente, Knight e Cavusgil (2004), também, a partir de estudo sobre inovação e desempenho, verificaram que inovação exploratória (*exploratory*) apresenta melhores desempenhos em ambientes dinâmicos, enquanto inovação explorativa (*exploitation*) se destaca em termos de desempenho em ambientes competitivos<sup>5</sup>. Com este resultado, os autores sugerem que organizações ambidestras (*ambidextrous*) coordenam bem o desenvolvimento dos dois tipos de inovações, respondendo adequadamente às condições ambientais múltiplas.

---

<sup>5</sup>Com origem na literatura, definem-se inovações exploratórias como as que requerem novos conhecimentos. Conversivamente, inovações explorativas são as incrementais ligadas às necessidades de clientes e mercados.

Baker e Sinkula (1999a) passaram a considerar o sucesso de novos produtos, que antes era tratado como dimensão do desempenho organizacional, como sendo novo construto, antecedente do desempenho organizacional e mediador dos efeitos de ‘orientação para o mercado’ e ‘orientação para aprendizagem’ sobre desempenho.

Especificamente em relação ao desempenho exportador, a revisão da literatura realizada por Sousa *et al.* (2008) contém evidências conclusivas de que inovação é um determinante importante deste desempenho, uma vez que todos os artigos avaliados confirmaram esta hipótese. Este também foi o resultado de Lages *et al.* (2009) com os dados de pesquisa realizada com uma amostra de 524 empresas portuguesas.

Atuahene-Gima (1995b) argumenta que, para melhoria do desempenho, a empresa deve assegurar-se da sinergia entre seus novos produtos e os seus recursos de marketing de exportação. Assim, associado a outros recursos, segundo Atuahene-Gima (1995b), o papel da inovação do produto está se tornando vital para aumento do desempenho exportador.

Em estudo mais recente, Lages *et al.* (2009) reforçaram a importância do papel da inovação de produto, quando em seus achados destacaram que, apesar da qualidade do produto ser importante atributo atualmente para operar em mercados globais, a inovação de produto exprime papel mais relevante para a melhoria do desempenho exportador (conceito econômico). Confirmaram que as empresas que adotam uma estratégia inovativa de desenvolvimento de produtos adaptados aos mercados-alvo podem mostrar desempenho superior aos seus concorrentes.

Kyläheiko, Jantunen, Puumalainen, Saarenketo e Tuppurä (2011), em estudo sobre inovação e internacionalização como estratégias de crescimento, destacam que alguns estudiosos enfatizam o papel da inovação como determinante da internacionalização das firmas e do desempenho. Entre as razões para tanto, aponta-se que a inovação pode facilitar a criação de produto único, diferenciado, o que permite à empresa exportadora superar as vantagens de empresas locais (Oviatt & McDougall, 1994).

Nesta linha de pensamento, Aulakh, Kotabe e Teegen (2000) oferecem um arcabouço teórico pelo qual o desempenho exportador é explicado por fatores estratégicos ligados ao desenvolvimento de novos produtos e à diferenciação. Para tanto, as empresas podem seguir uma estratégia de diferenciação (inovação de produto), visando a serem observadas como únicas pelos seus clientes. Deste modo, criam lealdade dos clientes, instituem barreiras para a entrada de concorrentes e obtêm margem superior de lucros. Podem, também, adotar a estratégia de minimização de custo (inovação de processo), pela qual podem proporcionar produtos com mesma qualidade e preço inferior, sem comprometimento de sua margem superior de lucros.

Paralelamente, Cassiman e Golovko (2011), em pesquisa recente, usando um painel de empresas industriais espanholas, encontraram fortes evidências de que inovação de produto afeta produtividade e, portanto, induz as empresas a decidirem operar no mercado exportador, enviando seus novos produtos para o Exterior. Assim, se inovação de produto afeta produtividade, certamente, impacta desempenho exportador, uma vez operando no mercado internacional.

Para Aulakh *et al.* (2000), a lógica dominante nos estudos da relação entre inovação de produto e desempenho exportador é a de que embora as características organizacionais e as percepções de risco gerenciais impactem a decisão de internacionalizar-se, o ambiente competitivo global de hoje requer estratégias competitivas proativas para produzir desempenho superior em mercados externos.

### **2.3.7. Impacto do Contexto no Desempenho Exportador**

Como antecipado, fatores contextuais são avaliados para seleção e inclusão no estudo como variáveis de controle. A razão para tanto é que, como proposto por Cavusgil e Zhou (1994), vários pesquisadores, inspirados na teoria da contingência, consideram o contexto, seja do ambiente interno, ou seja, de características organizacionais, quanto do ambiente externo, como características da indústria e do mercado, como tendo implicações positivas e significativas para desempenho. Para

esses autores, a estratégia de exportação resulta, portanto, de fatores internos, sendo também influenciada por fatores externos à firma.

Além do mais, conforme Sousa *et al.* (2008), a não incorporação de variáveis de controle nos estudos caracteriza uma limitação, dado que a falta destas impossibilitará em alguns casos a identificação de resultados alternativos, a depender do contexto.

### **2.3.7.1 Variáveis de Controle - o Efeito Indústria e Mercado**

Nesse sentido, O’Cass e Julian (2003), avaliando o efeito de estratégias de marketing de exportação (produto, preço, comunicação e distribuição) sobre desempenho, junto a uma amostra de 293 empresas australianas, concluíram que a extensão da influência das variáveis estratégicas são condicionadas pelas indústrias a que pertencem as firmas.

Cavusgil e Zhou (1994) inovaram em relação a pesquisas anteriores testando a hipótese alternativa de que em lugar de uma influência direta das variáveis contextuais (características da indústria e características do mercado exportador) sobre desempenho exportador, há um efeito indireto mediado pelas estratégias de marketing de exportação (variável mediadora).

A razão para tanto é que as estratégias de marketing devem ser adaptadas aos diferentes contextos, já que, por definição, a estratégia de marketing de exportação é a forma pela qual as empresas, para o alcance dos seus objetivos, respondem à interação de fatores externos e internos à firma.

Assim, Cadogan, Sundqvist, Salminen e Puumalainen (2005) argumentam que mudanças rápidas e frequentes nas necessidades e nos desejos de clientes impõem algumas ações em termos de cooperação interna e disseminação da informação para que o desempenho seja otimizado.

Além disso, Cadogan *et al.* (2009) sugerem que cresce o debate sobre em que situações ou tipos de empresas a orientação para o mercado é mais ou menos

importante, ou seja, teriam as empresas exportadoras maior necessidade de orientação para o mercado? Empresas em condições de maior turbulência de mercado deveriam investir mais em orientação para o mercado?

Sobre essas questões, Cadogan, Cui e Li (2003), em pesquisa empírica com empresas de Hong Kong, sugerem que orientação para o mercado externo é determinante de muitas dimensões de desempenho exportador e, em particular, este comportamento da empresa de ser orientada para o mercado externo é mais importante para exportadoras, operando em ambientes/condições de alta turbulência; ou seja, em mercado de baixa turbulência os custos de ser orientada para o mercado parecem não compensar os benefícios.

No entanto, os resultados de outros estudos são contraditórios e tornam difícil chegar a esta conclusão definitivamente.

Por exemplo, os achados de Cadogan *et al.* (2002) indicam que exportar tem maior risco do que operar apenas no mercado local. Assim, a orientação para o mercado externo diminuiria este risco associado à exportação. Estes autores concluíram que empresas que expandiram as suas operações para o mercado internacional deveriam ter mais sensibilidade às necessidades e desejos dos clientes para operar no ambiente de exportação de forma bem-sucedida e, portanto, deveriam investir mais em orientação para o mercado para aumentar o seu desempenho exportador. No entanto, esta conclusão levou a um resultado linear entre orientação para o mercado externo e desempenho exportador, a exemplo de Kwon e Hu (2000).

Assim como para Rose e Shoham (2002), que analisaram se ambientes turbulentos requerem que as empresas sejam mais orientadas para o mercado se querem alcançar maior desempenho, para esses autores, este efeito não foi identificado, para o caso das 124 empresas israelenses pesquisadas.

Com suporte nessas investigações, observa-se que atenção deve ser dada aos aspectos ambientais, mesmo quando o estudo se concentra em determinantes internos à firma. No entanto, quanto ao dinamismo de mercado ou turbulência de mercado (ou ambiental), não existe um consenso.

Sundqvist *et al.* (2000) também avaliaram esta proposição para uma amostra de 783 empresas finlandesas, confirmando que o efeito de orientação para o mercado externo sobre desempenho exportador é moderado pela turbulência ambiental.

Nessa linha, Murray, Gao e Kotabe (2011) incorporaram em seu estudo fatores externos e internos como moderadores do relacionamento entre orientação para o mercado e competências de marketing. Para eles, ante a crescente turbulência de mercado (mudanças nas necessidades e desejos dos clientes), as empresas somente conseguirão satisfazê-los por meio da adaptação de seus produtos e serviços.

De acordo com Cadogan *et al.* (2009), o relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho exportador é moderado pelo dinamismo de mercado. O dinamismo de mercado externo diz respeito a frequentes mudanças no contexto internacional e de gosto e necessidades dos consumidores que poderiam ter um impacto diferenciado na análise do desempenho exportador da empresa. Assim, se a dinâmica é elevada, maior necessidade haverá de maior efetividade na orientação para o mercado; enquanto isso ante a menor dinâmica ou estabilidade de gostos e preferências, menor utilidade de orientação para o mercado será possível para garantir o desempenho. Esta hipótese foi confirmada em estudo com 1.205 empresas finlandesas, indicando que o relacionamento orientação para o mercado e desempenho torna-se maior perante a maior turbulência de mercado.

### **2.3.7.2 Variáveis de Controle - o Efeito das Características Organizacionais: Tamanho e Idade**

As características organizacionais, incluindo tamanho, também influenciam as escolhas e competências na execução das estratégias de marketing (Cavusgil & Zhou, 1994). Para Cadogan *et al.* (2005), quando as empresas crescem em tamanho, tendem a subdividir mais o trabalho e dificultar a integração entre as áreas. Isto pode comprometer a execução das estratégias e minimizar o desempenho, o que justifica a inclusão dessa variável como controle.

No entanto, podem ocorrer inconsistências quando as medidas de tamanho não são uniformes (Baldauf, Cravens & Wagner, 2000), e também vale destacar o fato de



que a classificação de empresas por tamanho (pequena, média e grande) varia de país para país. Assim, a relação entre tamanho e desempenho exportador pode diferir, dependendo do critério de mensuração e da escala a ser utilizada e, ainda, do país analisado.

O'Sullivan e Abela (2007), em estudo avaliando a relação entre desempenho em marketing e desempenho da empresa, segundo a percepção de profissionais de marketing, incluíram no modelo as variáveis de controle tamanho e idade da empresa, haja vista os resultados de pesquisas prévias confirmando a influência dessas variáveis sobre o relacionamento. A idade da empresa, como decorre do próprio nome, tem relação com o tempo (antiguidade) da empresa. A justificativa para tamanho da empresa encontra-se no fato de uma maior escala supor elevar as possibilidades de desempenho, e para idade relaciona-se com a suposição de que o maior tempo leva a uma maior acumulação de conhecimento e competências.

## **2.4 Criatividade Organizacional**

A criatividade é aqui abordada como antecedente fundamental da inovação de produto. No entanto, na literatura de marketing internacional, existe uma lacuna no que diz respeito à criatividade organizacional, ou seja, a inovação é um tema bastante explorado, contudo, este processo evolutivo 'da criatividade até a inovação de produto' carece de mais estudos empíricos.

O conceito de criatividade como construto é abordado em diversas áreas de estudo, como em Psicologia, em Comportamento Organizacional e também em Marketing (Im & Workman, 2004), o que pode ser comprovado pela vasta literatura, a exemplo de Amabile (1983, 1996), Amabile *et al.*, (1996), Andrews e Smith (1996), Sethi, Smith e Park (2001), Im e Workman (2004) e outros.

Na literatura de Marketing, segundo Burroughs, Dahl, Moreau, Chattopadhyay e Gorn (2011), a criatividade continua a ser um construto não bem compreendido. No campo das ciências sociais, o tema é mais debatido na Psicologia, recebendo atenção especial desta área.

### 2.4.1 Definições

Criatividade, conforme Harris (1989), é a capacidade de produzir algo novo, interessante e útil. Este construto diz respeito à geração e validação de novas ideias, pois é um passo bem-sucedido que vai além da fronteira do conhecimento.

Para Amabile (1983), um produto ou resposta é criativo na medida em que observadores apropriados independentemente concordam que é criativo (a). Assim, criatividade pode ser considerada como a ‘qualidade’ de produtos ou respostas julgadas como criativas por observadores apropriados<sup>6</sup> e como um processo no qual a coisa é tanto julgada quanto produzida.

Além disso, Amabile (1983) afirmou que no conceito de criatividade devem ser incluídas duas dimensões: novidade e significado, ou seja, para algo ser criativo, deve ser único (incorporando o fator novidade) e carregar um significado para os observadores ou interessados. Im e Workman (2004) também consideraram estas duas dimensões no estudo da criatividade de novos produtos e criatividade de processos de marketing.

Nessa perspectiva, em estudos na área de ciências sociais um conceito bastante utilizado é o de Andrews e Smith (1996) em que definem criatividade como uma novidade significativa em relação à prática convencional no domínio ao qual ela pertence. O desenvolvimento de iniciativas criativas de marketing (ações de marketing que refletem a novidade significativa) diz respeito a não apenas modificações físicas do produto, como também de outras variáveis como embalagem, etiqueta, posicionamento e promoção, e processo.

Para Sethi *et al.* (2001), criatividade é definida como a medida em que o produto difere das alternativas dos competidores, de uma forma que seja um produto mais significativo para os clientes. Criatividade de novo produto está relacionada a características da equipe e influência contextual (por exemplo, incentivo para assumir riscos e influenciar clientes).

---

<sup>6</sup> Observadores apropriados são aqueles que estão familiarizados com o domínio no qual o produto é criado ou a resposta é articulada (Amabile, 1983).

Shin, Kim, Lee e Bian (2012) definem criatividade como a produção de ideias novas e úteis relativas a produtos, serviços, processos e procedimentos por um empregado. Essas ideias podem ser completamente novas ou novas apenas para a equipe ou empresa que a desenvolveu.

Criatividade requer a capacidade de pensar de forma divergente, ver as coisas com base em perspectivas diferentes, e combinar previamente processos independentes, produtos ou materiais em algo novo e melhor (Amabile, 1996).

Criatividade organizacional, para Woodman, Sawyer e Griffin (1993), é definida como a produção de novos produtos, serviços, ideias, procedimentos ou processos por grupo de indivíduos que trabalham juntos na empresa; esta é vista por esses autores como um sistema social complexo. Além disso, destacaram que características individuais, do grupo e da empresa são fatores determinantes da criatividade organizacional.

#### **2.4.2 Criatividade como Antecedente da Inovação**

De uma perspectiva de negócios, o termo criatividade é comumente utilizado para descrever processos e resultados relacionados à inovação de produtos mais que característica inerente aos indivíduos. Assim, a criatividade é definida como a produção de ideias que sejam novas e aplicáveis a uma oportunidade identificada (Oldham & Cummings, 1996; Amabile, 1997). Assim, criatividade resulta em diferenciação de produto; e diferenciação, por sua vez, gera vantagem competitiva porque a estratégia de diferenciação do produto aumenta o desempenho da firma desde o momento em que produz lealdade e satisfação dos consumidores (Andrew & Smith, 1996; Song & Montoya-Weiss, 2001; Sethi *et al.*, 2001; Song & Parry, 1997, 1999). Logo, criatividade é uma importante fonte de inovação.

Para Im e Workman (2004), o desenvolvimento de ideias criativas e suas manifestações em novos produtos e processos de marketing são considerados elementos essenciais para uma estratégia de inovação por, no mínimo, três razões. Primeira, criatividade é a geração de novas ideias, sendo um determinante-chave da inovação (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Inovação é

conceituada como adoção e implementação de ideias criativas (Scott & Bruce, 1994). Desta forma, criatividade, que envolve a geração de novas ideias com significado, é uma fonte (antecedente) necessária, porém não suficiente para a inovação (Amabile *et al.* 1996; Scott & Bruce, 1994).

Segunda razão: criatividade resulta em diferenciação de produto, importante determinante do desempenho da empresa (Andrews & Smith, 1996; Song & Montoya-Weiss, 2001; Song & Parry, 1997, 1999). A diferenciação de produto é vista como um grau de superioridade do produto em relação aos produtos dos concorrentes, ou seja, é um produto único, de qualidade, de baixo custo e bom desempenho técnico (Cooper, 1979; Song & Parry, 1997).

Terceira, a Visão Baseada em Recursos – VBR sugere que a criatividade é um recurso intangível que gera vantagem competitiva (Barney, 1991; Hunt & Morgan, 1995). Assim, a criatividade gera vantagem competitiva sustentável, porque é um recurso estratégico que tem valor, é flexível, é raro e de imitação e substituição difíceis.

Em termos de abordagem teórica, esta pesquisa empírica em marketing internacional, a exemplo de Im e Workman (2004), também adota a VBR e considera a criatividade organizacional como um recurso/competência importante e capaz de impactar de forma positiva e significativa a inovação de produto.

Consistentemente, com Amabile (1996), a criatividade no contexto organizacional refere-se à geração de ideias novas e potencialmente úteis. O desenvolvimento e implementação dessas ideias criativas produzem a inovação (Scott & Bruce, 1994; Van de Ven, 1986).

Observa-se que criatividade assim definida como a habilidade de produzir ideias novas (Hughes, 2003) e promover a inovação não é um conceito recente. Em 1963, Levitt já discutia a importância da criatividade para a inovação, e apesar de argumentar que a ‘criatividade é o motor da inovação’, reconheceu que criatividade não é suficiente para promover inovação. Consequentemente, além da criatividade, outros recursos/competências são necessários para se adaptar a inovação.

Em complemento, cabe destacar a noção de que, se na organização não há pessoas responsáveis por implementar as ideias criativas, se não se pratica esta competência, estas ideias não serão consideradas fontes de inovação, pois tal inovação não ocorrerá.

Com base na literatura de clima organizacional, Ekvall (1996) desenvolveu um trabalho relativo a clima organizacional criativo e classificou as organizações em estagnadas e inovativas, utilizando dimensões para mensurar o grau de inovatividade de organizações internacionais, objeto de estudo da pesquisa. As dimensões abordadas, no entanto, não constituem foco do presente estudo, mas vale destacar aqui o papel da criatividade, impactando positivamente na inovação. Com base nesse estudo, o autor concluiu que um clima organizacional que motiva e incentiva a criatividade causa impacto nos processos e nas operações e, portanto, a criatividade exerce influência positiva sobre inovação.

Para Im e Workman (2004), desde o seu modelo *fonte - vantagem posicional - desempenho*, a criatividade em novos produtos e em processos de marketing foi abordada como mediadora entre orientação para o mercado e desempenho inovativo (medida como sucesso de novos produtos) e, também, como antecedente direto de desempenho inovativo, que diz respeito ao resultado com sucesso de novos produtos.

Im e Workman (2004) justificaram o uso da criatividade (em vez de inovação de produto) como mediadora, porque a consideram como construto mais concreto e, em geral, é considerado como antecedente de inovação. Especialmente, Amabile *et al.* (1996, p. 1.154) acentuam: “Toda inovação começa com ideias criativas...”.

Criatividade é, portanto, o primeiro passo para a inovação, que, por sua vez, é a implementação bem-sucedida de novas ideias apropriadas (Amabile, 1997). Portanto, para este estudo, e considerando as definições de criatividade na literatura de marketing, a criatividade organizacional será tratada como geração de novas ideias que sejam úteis e possam adicionar valor à organização.

Já a inovação de produto será definida como a implementação efetiva da criatividade para a geração de novos produtos que sejam úteis e adequados ao mercado em questão, no caso, o mercado internacional.

### **2.4.3 Estudos sobre Criatividade**

Isaksen e Lauer (2002), desenvolveram pesquisa sobre clima organizacional criativo e destacaram que, ao identificar equipes criativas de sucesso, cabe à organização administrar aspectos que sejam gerenciáveis de forma a gerir estas competências identificadas na empresa, ou seja, explorar e incentivar o clima para criatividade nas equipes da organização.

Para Leenders, Engelen e Kratzer (2003), criatividade é essencial para o desempenho das equipes de desenvolvimento de novos produtos (*NDP*). Logo, para o desenvolvimento de novos produtos, a criatividade é muito importante. Atualmente, o conhecimento existente é muitas vezes inadequado para satisfazer as especificações de produtos capazes de gerar vantagem competitiva, ou seja, são requeridos altos níveis de criatividade das equipes de desenvolvimento de novos produtos (Leenders, Engelen, & Kratzer, 2003).

Para Burroughs *et al.* (2011), a fim de melhorar a criatividade no processo de desenvolvimento de novos produtos, ou seja, para manter e incentivar na empresa o clima favorável ao desenvolvimento do processo de criatividade organizacional, muitas empresas oferecem programas de incentivo (recompensa) e/ou programas de treinamento. Efetivamente, realizaram estudo qualitativo com 20 empresas e observaram que 15 delas ofereceram algum tipo de programa de incentivo, enquanto apenas sete envolveram os funcionários em programas de treinamento (um subconjunto de empresas que utilizou ambas as estratégias) (Burroughs *et al.*, 2011).

Com base nesse estudo, observaram que as recompensas extrínsecas oferecidas isoladamente, na verdade, minaram o processo criativo (reduzindo a motivação intrínseca). Observou-se, pois, que algumas empresas, inadvertidamente, podem prejudicar os próprios esforços criativos.

No entanto, o conjunto das duas estratégias demonstrou que o efeito das recompensas pode ser positivo, se for oferecido em conjunto com o treinamento apropriado. Especificamente, a criatividade do produto era maior quando a recompensa monetária estava associada a uma técnica de treinamento adequada. Este treinamento, quando bem empregado, reforça, no lugar de minar, a motivação intrínseca.

Assim, o estudo concluiu que os gerentes podem melhorar a eficácia de esforços criativos, aproveitando o uso de incentivos e treinamentos em conjunto. Portanto, é importante destacar não ser fácil criar um ambiente totalmente favorável à criatividade organizacional e poucas pesquisas têm examinado a influência conjunta de tais iniciativas sobre os resultados criativos (Burrough *et al.*, 2011).

Subramanian (1990), referindo-se a empresas japonesas (sistema japonês), ressalta que, mesmo estas, que têm o comportamento orientado para o grupo, não são particularmente hábeis para incentivar a criatividade, ou seja, mesmo empresários e estudiosos japoneses têm reservas sobre o ambiente adequado na organização a fim de induzir a criatividade organizacional.

Para promover criatividade ou como determinante da criatividade, Subramanian (1990) sugere criar forças internas para melhorar o dinamismo na organização e assegurar a sua sobrevivência. Até agora, as organizações foram ajustadas para eficiência e produção em massa. A transição de uma fase eficiente a uma fase criativa envolve algumas mudanças básicas na gestão. Por exemplo, uma organização criativa deve ser flexível, com gestores empreendedores que corram riscos “calculados”, possam criticar velhas estruturas hierárquicas rígidas e diminuam a burocracia para poder lidar com ambiente em constante mudança.

Assim, para desenvolver um ambiente criativo na organização, aspectos negativos devem ser identificados e definido claramente o que determina a criatividade organizacional para permitir que as organizações se mantenham eficientes e competitivas.

Nos achados de Suh, Bae, Zhao, Kim e Arnold (2010), é sugerido que a criatividade baseada em processo aumenta quando os membros têm altos níveis de conhecimento experiencial, sendo, portanto, este conhecimento um determinante da criatividade. Este conhecimento, especificamente para o marketing internacional, contém habilidade de domínio relevante para gerar comportamento criativo e resultados. Assim, o conhecimento experiencial inclui competências e recursos da firma para operar em mercados internacionais e trata-se de informações sobre países, suas regras, estruturas, governo, valores, conhecimento cultura e, além disso, envolve conhecimento para resolver problemas da empresa, proficiência técnica etc.. Este conhecimento representa uma alternativa para a redução da incerteza, característica típica de mercados internacionais e impactante da criatividade (Suh, Bae, Zhao, Kim, & Arnold, 2010).

Zhou e George (2001) focaram em estudo sobre criatividade em condições de insatisfação no trabalho e observaram que alguns funcionários que permanecem no ambiente de trabalho com altos níveis de insatisfação reagem de forma ativa desenvolvendo a criatividade, ou seja, mostrando novos e melhores caminhos e formas de realizar o trabalho. Assim, mesmo em condições adversas, é possível fazer aflorar a criatividade de maneira construtiva. É importante, porém, observar que este comportamento precisa ser percebido como ações com potencial de serem efetivadas, com significado e influenciável, ou seja, os supervisores ou colegas de trabalho (*co-workers*) devem incentivar tal comportamento e dar suporte a ele. Assim, segundo Zhou e George (2001), esse *feedback* é visto pelos funcionários como se a organização os estivesse encorajando, respeitando, premiando e reconhecendo os trabalhos que exibem tais atitudes criativas.

Para Tierney e Farmer (2002), parece que os funcionários acreditam ter capacidade criativa quando trabalham com supervisores que constroem a sua confiança por meio de persuasão verbal e quando sua criatividade serve como modelo para as atividades essenciais (*core activities*) para o desempenho criativo.

Assim, os empreendimentos criativos exigem força interna, ou seja, uma força intrínseca que impulsiona os empregados (funcionários) a perseverarem na vontade



de enfrentar os desafios de desenvolver algo novo (Amabile, 1983; Tierney & Farmer, 2002).

Chen e Huang (2010), em estudo, enquadraram a força de trabalho criativa (em inglês, *creative work force*) como um recurso da firma capaz de impactar inovação e impulsionar maior vantagem competitiva sustentável. Nesse estudo, a força de trabalho criativa impacta desempenho inovativo.

Para Day (1994b), é lógica a busca por mais estudos que se concentrem na origem de inovações que criem produtos com benefícios únicos e significativos ante os competidores alternativos. Assim, analisando fatores que afetam a criatividade organizacional, este estudo avança nesta questão.

Com base nesta revisão da literatura, observou-se que a criatividade organizacional pode ser alavancada de acordo com a existência e o grau de uma série de outros construtos.

## **2.5 Conclusão**

Exportação é a mais simples, a primeira estratégia de inserção das empresas domésticas no mercado internacional (normalmente), e a mais utilizada estratégia de internacionalização. Vale ainda destacar o fato de que exportação é vital para a economia de muitas nações e para suas empresas, inclusive para o Brasil. Com base nessas assertivas, este estudo desenvolveu este tema, partindo do pressuposto de que compreender os determinantes do desempenho exportador pode constituir uma contribuição-chave na explicação da competitividade internacional das empresas exportadoras.

Para confirmação deste pressuposto, efetuou-se a revisão da literatura de estratégia e marketing internacional, inovação e desempenho exportador, apresentada neste capítulo. A partir desta revisão, observa-se que no estudo dos fatores determinantes do desempenho exportador são relacionadas variáveis externas e internas à firma.

Constata-se, no entanto, que certas empresas exportadoras, dentro da mesma indústria, apresentam muitas vezes desempenho superior ao de seus concorrentes, o que destaca a importância dos recursos e das competências internas à firma como fundamentais para alavancar o desempenho exportador destas empresas e garantir-lhes um desempenho superior ao de seus concorrentes no mercado internacional.

Pesquisas recentes mostram, com base na visão baseada em recursos (VBR), que recursos e competências de uma empresa podem ser fundamentais para que as empresas aproveitem as oportunidades no mercado internacional e melhorem o seu desempenho exportador (Knight & Kim, 2009, Gao *et al.*, 2009).

Esta revisão reforça, portanto, aspectos teóricos da Visão Baseada em Recursos - VBR e da Teoria das Capacidades Dinâmicas da Firma, segundo as quais o desempenho exportador é mais fortemente influenciado pela combinação e pelo uso inteligente de recursos e competências internos à firma do que pelas condições ambientais externas.

Dessa forma, acadêmicos de estratégia e marketing internacional formularam diversas relações importantes e propuseram modelos para definir o que determina a inovação de produto e o desempenho exportador, porém, muitos relacionamentos com resultados inconclusivos, e outros igualmente importantes, porém, pouco abordados no estudo da inovação de produto e desempenho exportador das empresas. Dentre as relações poucos abordadas, destacam-se, por exemplo, as relacionadas à criatividade organizacional, que, apesar de observada como elemento-chave antecedente de inovação de produto, não é avaliada como fator determinante de desempenho exportador.

Portanto, existe uma lacuna (*gap*) na literatura de estratégia e marketing internacional, carecendo de estudos empíricos que testem o importante papel da criatividade organizacional como determinante da inovação de produto e, conseqüentemente, do desempenho exportador das empresas.

## CAPÍTULO 3

---

### MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

#### 3.1 Introdução

A partir das proposições teóricas expostas no capítulo anterior, este apresenta os conceitos derivados e o modelo conceitual da pesquisa. Este modelo conceitual reflete as relações entre os diversos construtos que se referem aos recursos e competências, impactando inovação de produto e desempenho exportador, e reflete os *gaps* (lacunas) encontrados na literatura. Com base nessas relações, suportadas pelas abordagens teóricas e por evidências empíricas, em relação a cada construto selecionado, são formuladas as hipóteses do estudo. O capítulo encerra com algumas considerações finais.

#### 3.2 Modelo da Pesquisa

O objetivo geral deste trabalho é o de explicar o desempenho exportador das empresas. De forma mais específica, e como está expresso no capítulo 1 (Introdução), procura: *analisar os impactos, diretos e indiretos, de recursos e competências específicos à firma sobre a inovação de produto para os mercados internacionais e sobre o desempenho exportador das empresas industriais exportadoras brasileiras.*

O quadro teórico por detrás do modelo de investigação proposto baseia-se na Visão Baseada em Recursos – VBR (a exemplo de Wu *et. al.*, 2007; Knight & Kim, 2009, Gao *et al.*, 2009) e Teoria das Capacidades Dinâmicas (Wang & Ahmed, 2007), segundo as quais o desempenho exportador é mais fortemente influenciado pela

combinação inteligente de recursos e competências internos à empresa do que pelas condições ambientais (Hamel & Prahalad, 1994,). Assim, a partir deste modelo conceitual proposto, são revisados estes paradigmas teóricos para estudo dos determinantes do desempenho exportador.

Este modelo integra as competências internas à firma e sugere que a combinação destes recursos e competências, bem como a estratégia de inovação de produto, são necessárias para garantir desempenho exportador superior às empresas que atuam como exportadoras no mercado internacional.

Os cinco fatores - *i*) orientação para o mercado externo, *ii*) orientação para aprendizagem, *iii*) grau de internacionalização, *iv*) competências de relacionamento e *v*) criatividade organizacional - são, portanto, tratados como recursos e competências internos à empresa. A inovação de produto é abordada como estratégia para alavancar o desempenho exportador (a exemplo de Lages *et al.*, 2009). Os recursos e as competências, no modelo proposto, influenciam a inovação de produto para os mercados internacionais, que, por sua vez, afetam o desempenho exportador. Esta formulação conceitual enriquece os trabalhos anteriormente citados, uma vez que integra estas variáveis em um modelo único e inovador.

A primeira grande diferenciação deste modelo é que explora um maior número de determinantes da inovação na vertente exportadora, considerando, por exemplo, a experiência internacional da empresa e a criatividade organizacional.

Segundo, este trabalho inova, por considerar a criatividade organizacional como antecedente da inovação de produto para os mercados internacionais e do desempenho exportador. Assim, este modelo destaca a criatividade organizacional como elemento-chave para incrementar o desempenho exportador, e isto é original.

Ao assumir a ‘criatividade organizacional’ como determinante da inovação (Zhou & George, 2001), parte-se do pressuposto de que a inovação é a implementação bem-sucedida da criatividade (Amabile, 1997) que impacta positivamente, de forma direta e indireta, o desempenho exportador. Ou seja, o modelo conceitual fundamenta-se, em parte, no argumento de que a criatividade organizacional motiva

a criação de produtos superiores e diferenciados que impactam o desempenho exportador.

Existe, portanto, uma lacuna na literatura de marketing internacional por não abordar a criatividade organizacional como determinante do desempenho exportador, uma vez que, pelo menos indiretamente, a criatividade tem efeito sobre este desempenho exportador, por existir evidências de que a criatividade organizacional é determinante da inovação de produto.

Terceiro, este modelo também inova, ao investigar o que determina a criatividade organizacional em empresas com atividades internacionais. Isto é importante porque permite ajustar os investimentos das organizações.

Em síntese, trata-se, portanto, de um modelo focado em determinantes do desempenho exportador, tendo-se hipotetizado que todas as variáveis presentes no modelo conceitual são determinantes desta variável dependente final, considerando-se, ainda, uma série de efeitos mediadores.

Contudo, não apenas essas relações determinantes são avaliadas. O modelo contempla, também, a avaliação da influência de três variáveis de controle nas relações com desempenho exportador: *i)* dinamismo do mercado externo, *ii)* idade da empresa, e *iii)* tamanho da empresa.

Este modelo conceitual de pesquisa foi definido para o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos deste estudo.

De modo mais detalhado, os objetivos específicos, também expressos no capítulo 1, são os seguintes.

- i) Avaliar o impacto direto de recursos/competências como orientação para aprendizagem, orientação para o mercado externo e grau de internacionalização, sobre a criatividade organizacional e as competências de relacionamento, facilitadoras de inovação de produto e do desempenho exportador.*

- ii) *Examinar os impactos diretos e indiretos das competências criatividade organizacional e de relacionamento sobre o grau de inovação de produto e o desempenho de empresas exportadoras.*
- iii) *Investigar os efeitos da inovação de produto sobre o desempenho exportador das empresas.*

Na seção seguinte (3.3), a partir de cada construto, são resumidos os argumentos teórico-empíricos para as relações estabelecidas para cada um deles, conforme especificado no modelo conceitual (Figura 1), e são formuladas as hipóteses a serem testadas.

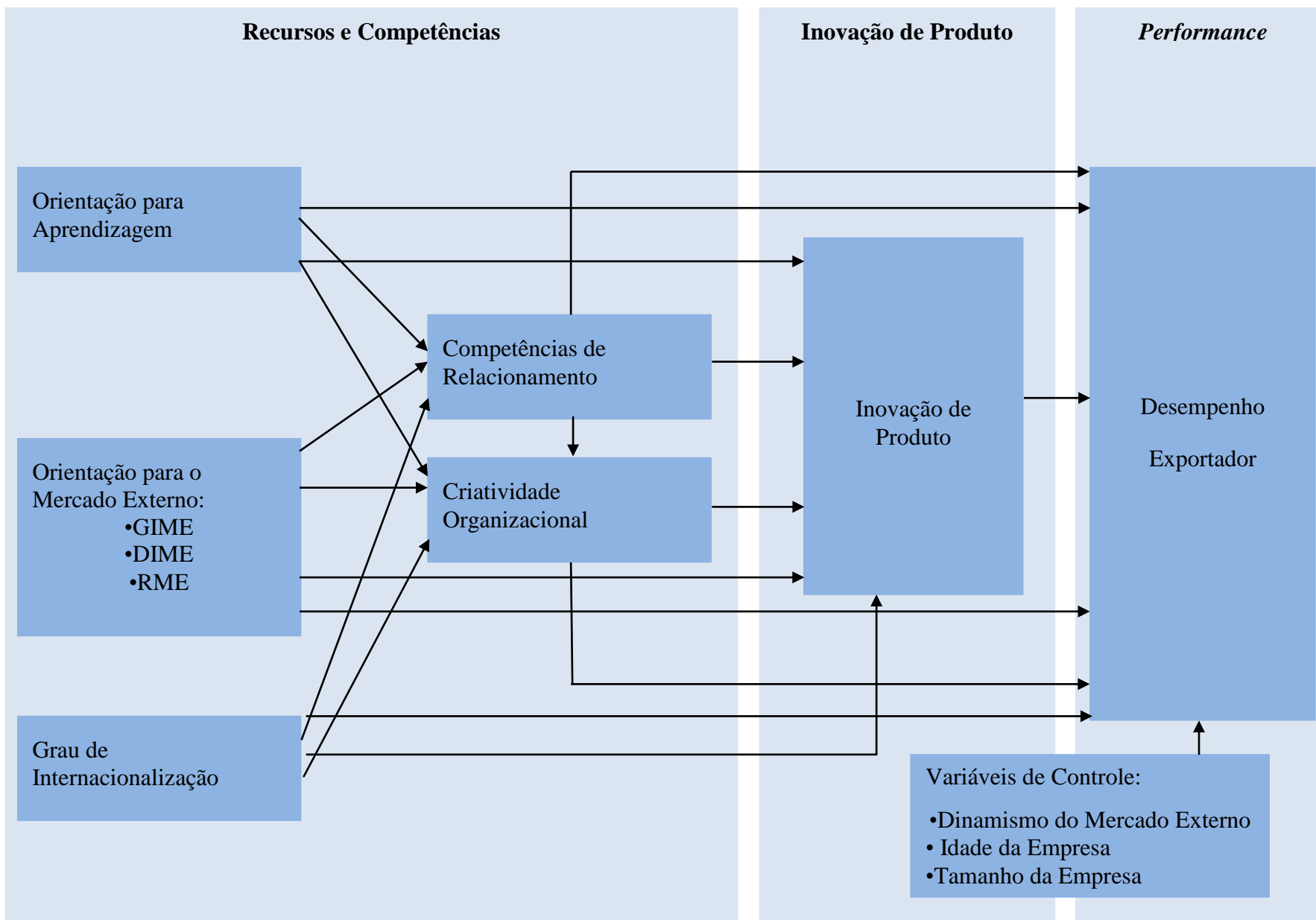


Figura 1 - Modelo Estrutural Proposto

### **3.3 Hipóteses da Pesquisa**

#### **3.3.1 Os Efeitos da Orientação para Aprendizagem**

Neste estudo, a orientação para aprendizagem segue a definição de Baker e Sinkula (1999b, p. 413), em que este construto corresponde ao “conjunto de valores que influencia o grau com que a organização está satisfeita com as suas teorias em uso, modelos mentais e a lógica dominante”.

#### **Orientação para a Aprendizagem e Competências de Relacionamento**

Aprendizagem organizacional, seguindo o trabalho seminal de Cyert e March (1963), é definida como um processo segundo o qual as empresas aprendem coletivamente mediante a interação com os seus ambientes. “O processo de aprendizagem organizacional é visto como cíclico, trata-se de um processo no qual as ações dos indivíduos levam a interações organizacionais com o ambiente e a respostas ao ambiente. E essas respostas ao ambiente são interpretadas por indivíduos que atualizam suas crenças sobre relacionamentos de causa e efeito (*action-response*)”. (Lee, Courtney, & O’Keefe, 1992, p. 23).

Os indivíduos, membros da organização, compartilham informações, criam memória da empresa com suas crenças, normas (Argyris & Schön, 1978). Esta memória irá, em seguida, guiar os indivíduos e as ações organizacionais (Argyris & Schön, 1978). Este processo de interação é fruto da aprendizagem, ou seja, com origem na aprendizagem, desenvolvem-se outras competências.

Assim, corroborando os autores acima, Baker e Sinkula (1999b) destacam que o processo de orientação para aprendizagem é dinâmico; e a empresa estar orientada para a aprendizagem é possuir, não apenas, a habilidade de responder às mudanças do ambiente, como também a característica/cultura de desafiar os pressupostos que moldam o relacionamento com o ambiente.

Para Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), aprendizagem é uma atividade da empresa voltada para criação e uso de conhecimento a fim de aumentar a vantagem



competitiva. Isto inclui obter e compartilhar informações sobre necessidades de clientes, mudanças de mercado, ações de competidores, e também desenvolver novas tecnologias para criar produtos superiores aos dos competidores.

A partilha de informações entre o exportador e parceiros internacionais, conforme visto anteriormente, refere-se às competências de relacionamento que dizem respeito a um conjunto de ativos intangíveis que refletem uma série de interações ocorrendo entre as partes interessadas envolvidas no negócio de exportação, nomeadamente, o grau de envolvimento com o importador, a qualidade da comunicação do relacionamento, a orientação para relacionamento de longo prazo e o envolvimento entre a empresa e clientes (Lages *et al.*, 2009). Neste estudo, considerou-se o relacionamento entre os exportadores e os demais intervenientes/parceiros nas relações dos negócios relativos às exportações da empresa, sejam importadores, fornecedores, intermediários, distribuidores etc..

Dessa forma, uma empresa orientada para aprendizagem tende a desenvolver competências de relacionamentos, pois a disponibilidade para aprender, ou seja, o comportamento proativo da empresa, a sua mente aberta e a sua visão compartilhada sugerem uma abertura a relacionamentos com parceiros, uma melhor comunicação com parceiros, maior partilha de informação entre exportador e parceiros internacionais, sem receios.

Baseados nesses argumentos, Selnes e Sallis (2003), em ampla pesquisa com 315 executivos e 315 clientes (abordagem diádica) de empresas escandinavas, descobriram que o desempenho em relacionamentos pode ser melhorado por meio de orientações para aprendizagem de relacionamentos. Logo, formula-se a hipótese abaixo.

*H1: Existe uma relação positiva entre orientação para aprendizagem e competências de relacionamento.*

### **Orientação para Aprendizagem e Criatividade Organizacional**

Como visto anteriormente, na definição de Baker e Sinkula (1999b), orientação para aprendizagem reflete os valores que influenciam o grau com que a empresa está

satisfeita com as suas teorias aplicadas, seus modelos mentais e sua lógica dominante.

Nesse sentido, a orientação para aprendizagem molda o processo de influência que a organização utiliza para criação e aplicação de conhecimento. Portanto, empresas com alto grau de orientação para aprendizagem estimulam os funcionários a questionarem as normas existentes orientadoras de processos internos, como o de sistema de informações de mercado, sistemas organizacionais etc.. Esse questionamento reflete-se na criatividade organizacional, gerando a inovação na empresa.

Esta criatividade organizacional foi definida por Woodman *et al.* (1993) como a criação de um novo produto, serviço, procedimento, ideia ou processo valioso e útil por indivíduos que trabalham juntos em uma complexa organização.

Do mesmo modo, Amabile (1996) argumenta que a criatividade, como resulta em algo novo, envolve quebra de regras e rejeição de normas. Ademais, a pessoa intrinsecamente motivada poderá adotar uma atitude não popular e contrária (heterodoxa). Isto, portanto, ajuda a justificar o relacionamento entre orientação para aprendizagem e criatividade, uma vez que, quanto maior o grau de orientação para aprendizagem, mais os indivíduos ou os grupos da organização estarão encorajados a questionar modelos vigentes e, portanto, motivados a desenvolver a criatividade, apresentando novas ideias que posteriormente poderão ser implementadas, gerando novos produtos.

Para Cohen e Levinthal (1990), a aprendizagem na empresa é vista como a habilidade desta para usar sua base de conhecimento a fim de identificar o valor das novas informações e desenvolver a partir delas alguma coisa criativa. A orientação para aprendizagem apresenta-se, pois, como antecedente da criatividade organizacional. Esse raciocínio sustenta a introdução da seguinte hipótese.

***H2: Existe uma relação positiva entre orientação para aprendizagem e criatividade organizacional.***

### **Orientação para Aprendizagem e Inovação de Produto**

Alto nível de aprendizagem organizacional, de acordo com Lages *et al.* (2009), na medida em que encoraja os empregados de uma organização a questionar as normas produtivas e organizacionais existentes e a desafiar a existência de pressupostos e ortodoxia, possibilita ou cria as bases para o desenvolvimento de inovações. Em outras palavras, uma vez que a orientação para aprendizagem diz respeito ao conjunto de valores que influencia as teorias aplicadas na empresa (Baker & Sinkula, 1999a), as mudanças de comportamento dentro da empresa são flexibilizadas e um dos principais produtos desse processo é a inovação (Sinkula *et al.*, 1997).

Essa proposição foi testada e confirmada empiricamente por Lages *et al.* (2009) junto a uma ampla amostra de empresas exportadoras portuguesas. A conclusão dos autores é de que orientação para aprendizagem impacta positivamente a estratégia de inovação de produto.

Aprofundando nessa temática, March (1991) propôs a divisão da aprendizagem em dois grupos: aprendizagem explorativa (*exploitation learning capabilities*) e aprendizagem exploratória (*exploration learning capabilities*). Para o autor, a aprendizagem explorativa encerra uma relação forte com o tipo de inovação incremental, enquanto a aprendizagem exploratória promove a inovação radical, ou seja, a criação de algo totalmente novo. No entanto, March (1991) sugeriu que a utilização equilibrada dos dois tipos de aprendizagem (denominada *ambidextrous organization*) impactaria de forma mais acentuada na cultura inovativa das organizações.

Com base na proposição de March (1991), Atuahene-Gima e Murray (2007) testaram a hipótese junto a uma amostra de empresas chinesas e confirmaram que o equilíbrio na implementação dos dois tipos de aprendizagem organizacional promovem melhor desempenho no desenvolvimento de novos produtos.

Logo, as evidências são de que a aprendizagem organizacional, independentemente do tipo, constitui um dos principais insumos ou fontes de inovação nas empresas.

Assim, nesta pesquisa, hipotetiza-se a relação de orientação para aprendizagem com inovação de produto, sem qualificação do tipo de inovação (radical ou incremental) ou do tipo de aprendizagem (exploratória ou explorativa); ou seja, destaca-se aqui a estratégia de inovação que implica geração, aceitação e implementação de novas ideias, produtos, processos ou serviços, mais especificamente, a inovação de produto de modo geral.

Sok e O’Cass (2011) destacaram a noção de que a capacidade de aprendizagem desenvolvida pela empresa permite que esta implemente estratégias de inovação de modo mais eficaz e eficiente, resultando na capacidade de disponibilizar aos clientes novos produtos de forma rápida.

Corroborando as proposições e os resultados acima, Calantone *et al.* (2002) sugerem ser óbvio que orientação para aprendizagem está fortemente relacionada à inovação organizacional, explicando o fato de que muitos pesquisadores abordam a importância da aprendizagem para aumentar inovação (a exemplo de Damanpour, 1991; Verona, 1999). Salienta-se, ainda, que a orientação para a aprendizagem criará um estado mental que facilitará a aceitação de novas ideias na organização e, portanto, implicará inovação. Assim, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa, em sintonia com estudos anteriores.

*H3: Existe uma relação positiva entre orientação para aprendizagem e inovação de produto.*

### **Orientação para Aprendizagem e Desempenho Exportador**

O processo de aprendizagem organizacional promove o desenvolvimento de conhecimento ou *insights* que facilita a mudança de comportamento dentro da organização e, como principal consequência, aumenta o desempenho da empresa (Yeoh, 2004; Slater & Narver, 1995; DiBella, Nevis, & Gould, 1996; Fiol & Lyles 1985).

Para Slater e Narver (1995), desde que a aprendizagem organizacional é focada na satisfação das necessidades manifestas e latentes dos clientes, os resultados

empresariais em termos de novos produtos de sucesso, retenção superior de clientes, qualidade definida pelo cliente como superior, entre outros, culmina com crescimento e lucratividade superiores.

Empiricamente, alguns estudos analisam não apenas o efeito direto, mas também o indireto de orientação para aprendizagem sobre desempenho. Jiménez-Jimenez *et al.* (2008), por exemplo, na análise dos dados de uma amostra de 744 empresas espanholas encontraram que orientação para a aprendizagem apresenta um efeito direto e indireto, mediado por inovação, sobre desempenho. Além do mais, confirmaram que o efeito de orientação para aprendizagem sobre desempenho é maior do que o efeito de orientação para o mercado.

Por sua vez, Yeoh (2004) avaliou a aprendizagem, derivada da internacionalização de empresas, dividida em três tipos (aprendizagens de mercado, tecnológica e social) e concluiu que, para o caso de empresas norte-americanas, os três tipos são preditores significativos de desempenho mensurado por vendas externas. O indicador de desempenho - satisfação dos gerentes com o crescimento do lucro - apontou uma relação positiva e significativa com dois tipos - mercado e social.

Em direção semelhante, Özsomer e Gençtürk (2003) desenvolveram um modelo de investigação para análise da existência (ou não) de impactos diferenciais do ‘conhecimento em uso’ ou do ‘novo conhecimento’ sobre desempenho.

Logo, uma organização orientada para aprendizagem estará voltada para a contínua mudança de comportamento, a fim de gerar melhoria de seu desempenho em geral, incluindo o exportador.

Com base no desenvolvimento acima, formula-se a seguinte hipótese.

**H4:** *Existe uma relação positiva entre orientação para aprendizagem e desempenho exportador.*

### 3.3.2 Os Efeitos da Orientação para o Mercado Externo

Orientação para o mercado é a implementação do conceito de marketing (Kohli & Jaworski, 1990), constituindo, portanto, o fundamento e o conceito central da disciplina (Murray, Gao, & Kotabe, 2011). Consolidando as definições seminais, Grunert *et al.* (2005, p. 428) propõem a ideia de que “orientação para o mercado é a extensão pela qual uma organização utiliza conhecimento de mercado, especialmente sobre clientes, como a base para a tomada de decisão sobre o que produzir, como produzir e como comercializar a produção”.

Para Murray *et al.* (2011), a aplicação da orientação para o mercado no contexto de exportações é imperativa para a sobrevivência e o sucesso da empresa nesse mercado expandido. Por esta razão, orientação para o mercado externo tem sido analisada como um importante antecedente do sucesso organizacional (a exemplo de Cadogan, Cui, & Li, 2003).

Neste estudo, seguindo a mesma linha de Sandvik e Sandvik (2003), considerou-se a escala de orientação para o mercado externo como sendo formativa (conforme Diamantopoulos & Winklhofer, 2001), ou seja, analisou-se cada uma das dimensões de orientação para o mercado externo, uma vez que, quanto mais atividades (geração, disseminação e resposta) de orientação para o mercado externo a empresa realiza ou integra, mais ela avança em sua orientação para o mercado externo. Esta opção é justificada por Smirnova *et al.* (2011), pelo fato de que os mecanismos pelos quais os diferentes aspectos (dimensões) de orientação para o mercado promovem resultados positivos são menos conceitualizados e verificados na literatura, em especial em relação às economias emergentes, como o Brasil.

Para Chao e Spillan (2010), a razão para o ‘olhar’ individual sobre as três dimensões de orientação para o mercado sobre desempenho é que esta relação constitui um tema bastante estudado na literatura, a partir de uma avaliação de orientação para o mercado com base no índice composto. Com suporte no exposto, apresentam-se abaixo as relações de orientação para o mercado externo que serão testadas nesta pesquisa.

### **Orientação para o Mercado Externo e Competências de Relacionamento**

Entre os fatores de sucesso organizacional impactados por orientação para o mercado externo encontram-se as ‘competências de relacionamento’ nas empresas. Como salientado anteriormente, estas competências de relacionamento dizem respeito a um conjunto de ativos intangíveis relativos à condução de relacionamentos entre o exportador e seus parceiros no mercado internacional, e que se refletem em uma orientação de longo prazo, em uma comunicação de qualidade com os parceiros, e na troca de informação entre estas partes (Lages *et al.* 2009).

A empresa desenvolve a orientação para o mercado para constituir relevância em produtos e serviços que oferta aos seus clientes (Farrelly & Quester, 2003). Nesta perspectiva, observa-se que a orientação para o mercado externo diz respeito ao conhecimento e resposta ao mercado externo, o que se traduzirá na motivação para apreender os desejos e as necessidades dos seus clientes internacionais para melhor interagir com eles. Assim, a orientação para o mercado externo conduzirá à melhoria das competências de relacionamento, isto é, fomentará o desenvolvimento de ativos intangíveis que se traduzirão em uma melhor comunicação com os parceiros, superior troca de informação e o maior envolvimento deles.

Nesse sentido, Racela *et al.* (2007) realizaram um estudo empírico a partir de uma amostra formada por 388 unidades estratégicas de negócio (unidade de análise da pesquisa) de 279 empresas exportadoras tailandesas, visando a demonstrar que a orientação para o mercado externo é um importante antecedente de relações empresa a empresa (*business-to-business*) as quais, em última análise, elevam o desempenho exportador.

As hipóteses deste estudo foram confirmadas, servindo a conclusão de que as empresas que são mais orientadas para o mercado, ou seja, praticam adequados níveis de geração e disseminação de informações, mantêm um relacionamento mais estreito com distribuidores no Exterior que, por sua vez, eleva o desempenho exportador.

Na linha acima, Siguaw, Simpson e Baker (1998) analisaram a proposição de que a orientação para o mercado em empresas fornecedoras poderia atuar na redução das tensões no canal de distribuição. Os autores concluíram que o grau de orientação para o mercado de fornecedores traz efeitos positivos diretos e indiretos em vários aspectos de relacionamento do canal, incluindo a prática de orientação para o mercado de distribuidores, compromisso, confiança e satisfação com desempenho financeiro.

Em adição, Blesa e Bigné (2005) avaliaram o efeito que o grau de orientação de mercado entre empresas da indústria espanhola de cerâmica expressa sobre o relacionamento com distribuidores. A conclusão principal é de que a orientação para o mercado entre as empresas fornecedoras eleva tanto a dependência quanto a satisfação com os distribuidores, fortalecendo as relações na cadeia.

Na mesma linha, Akyol e Akehurst (2003), considerando a orientação para o mercado no contexto internacional, enfatizam que os construtos de orientação para o mercado podem ser integrados com a visão relacional. Dalgic (1998) também sugere que relacionamentos devem ser usados como aplicação prática de orientação para o mercado, combinando as dimensões de orientação para o mercado, especialmente geração de inteligência de mercado e resposta ao mercado.

Taylor *et al.* (2008), em pesquisa realizada com uma amostra de 216 engenheiros de vendas da indústria robótica coreana, também, analisando as dimensões de orientação para o mercado separadamente, confirmaram as hipóteses de que orientação para o mercado influencia o nível de comprometimento com os relacionamentos, que, por sua vez, eleva desempenho.

Do exposto, pode-se deduzir que a competência da empresa de ser orientação para o mercado externo contribui para o desenvolvimento de competências de relacionamento, as quais são fundamentais para a cooperação e confiança entre agentes. Com base nessa dedução, formulam-se as seguintes hipóteses.

*H5a: Existe uma relação positiva entre geração de inteligência de mercado externo e competências de relacionamento.*



*H5b: Existe uma relação positiva entre disseminação de inteligência de mercado externo e competências de relacionamento.*

*H5c: Existe uma relação positiva entre resposta ao mercado externo e competências de relacionamento.*

### **Orientação para o Mercado Externo e Criatividade Organizacional**

Atividades de orientação para o mercado requerem que as organizações tenham estruturas que gerem capacidades/competências que as tornem capazes de recolher informação e reagir de maneira rápida e oportuna às novas necessidades dos clientes, ou mesmo prevê-las, além de reagirem ou se anteciparem a mudanças ambientais, como inovações por competidores e mudanças na regulamentação do setor. Logo, uma empresa orientada para o mercado é mais flexível, aberta e participativa e será mais rica em termos de informação, pelo que a orientação para o mercado contribuirá para que os seus empregados sejam mais criativos, desenvolvendo a criatividade organizacional.

Assim, conforme visto anteriormente, a criatividade organizacional definida como a produção de ideias novas e úteis por grupo de indivíduos que trabalham juntos na empresa (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993) necessita de informações do mercado. O comportamento criativo pode traduzir-se na adaptação de produtos ou processos já existentes e mesmo obtenção de criações fora da empresa, assim estas ideias novas podem ser combinações mais ou menos originais entre duas ou mais ideias vigentes.

Portanto, quanto mais próxima a empresa estiver de seus clientes e mais informação possuir acerca do mercado em que atua, maior a probabilidade de os empregados ou grupos de empregados conseguirem fazer cruzamentos originais entre ideias já existentes e atenderem de maneira mais criativa ao mercado. Por conseguinte, a orientação para o mercado (geração, disseminação e resposta) conduz à criatividade organizacional.

Corroborando esta ideia, Im e Workman (2004) destacam que uma empresa orientada para o cliente (*customer-oriented firm*) que monitora os desejos e as

necessidades dos seus clientes, tem a tendência a aumentar a criatividade com ideias de produtos novos e com significado para os consumidores.

Para Vidal, Sorensen, Holmetoft e Gottfredsen (2006), vários estudos expressam que criatividade e inovação de sucesso ocorrem nas organizações que têm foco, ou seja, naquelas em que esforços são orientados e determinados por objetivos. Especificamente, afirmam que “inovações de sucesso são criadas na base de esforços sistemáticos e criativos dentro de uma ampla variedade de departamentos que devem estar alinhados uns com os outros” (p. 26). Esta é uma ideia que permeia o conceito de orientação para o mercado (disseminação da informação na empresa).

Alves, Marques, Saur e Marques (2007) sugerem que os fatores determinantes da criatividade organizacional dividem-se entre os exógenos e os endógenos. Estes últimos referem-se às características internas e à cultura organizacional e, portanto, são fatores sob o controle da empresa.

Nesta linha, Im e Workman (2004), a partir da proposta da estrutura conceitual *fonte-posição-desempenho*, realizaram uma pesquisa empírica com 312 executivos de empresas tecnológicas para avaliar se a habilidade para gerar ideias criativas em novos produtos (*NP's*) e relacionadas a programas de marketing (*MP's*) funcionam como respostas às necessidades do mercado e são pontos-chave para o sucesso inovativo da empresa.

Nesse sentido, formularam a hipótese de que orientação para o mercado incentiva a criatividade de novos produtos (*NP's*) e de programas de marketing (*MP's*), atuando estes tipos de criatividade (de *NP's* e de *MP's*) como mediadores da relação entre orientação para o mercado e sucesso de novos produtos.

A análise dos resultados possibilitou a confirmação da hipótese. Os autores ressaltaram, contudo, que este resultado não tem o mesmo significado para todas as dimensões de criatividade, sendo mais importante a influência da dimensão ‘sentido’ do que da dimensão ‘novidade’. Assim, Im e Workman (2004) examinaram o papel mediador da criatividade (de *NP's* e de *MP's*) na relação entre orientação para o mercado e sucesso de novos produtos (inovatividade).

Este estudo, propõe, dentre outras relações, a análise da criatividade organizacional como consequência da orientação para o mercado externo, e como determinante de inovação de produto e de desempenho exportador. Neste caso, o tema central é o desempenho exportador e a análise considera o contexto internacional, além de incluir outros determinantes para a criatividade organizacional.

Adaptando, de certa forma, a ideia de Im e Workman (2004) para o mercado internacional, e considerando o exposto há pouco e a revisão da literatura contida no capítulo 2, optou-se pela inserção das seguintes hipóteses.

*H6a: Existe uma relação positiva entre geração de inteligência de mercado externo e criatividade organizacional.*

*H6b: Existe uma relação positiva entre disseminação de inteligência de mercado externo e criatividade organizacional.*

*H6c: Existe uma relação positiva entre resposta ao mercado externo e criatividade organizacional.*

### **Orientação para o Mercado Externo e Inovação de Produto**

O construto orientação para o mercado externo tem origem nos estudos de orientação para o mercado doméstico, os quais inicialmente buscaram tanto a definição operacional do conceito quanto a análise de suas consequências ou impactos. Subsequentemente às contribuições de Kohli e Jaworski (1990), Kohli *et al.* (1993), outros pesquisadores - a exemplo de Atuahene-Gina (1996), Han *et al.*, (1998), Hurley e Hult (1998) - têm utilizado e desenvolvido o conceito de 'orientação para o mercado' por meio de estudos, visando a avançar no entendimento e avaliação deste como antecedente do processo e desempenho inovativo.

Hurley e Hult (1998) desenvolveram uma pesquisa empírica, incorporando aos estudos sobre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional, como determinantes de vantagem competitiva, o construto da inovação como fator

mediador. Assim, incorporaram no modelo conceitual a inovação como consequência de orientação para o mercado. A conclusão do estudo é de que é forte a evidência empírica de conexão entre capacidade e desempenho inovativo, reforçando a proposta de introduzir inovação nos modelos de orientação para o mercado e desempenho.

Na mesma linha, outros autores (a exemplo de Atuahene-Gima, 1995a; Cooper, 1994; Deshpandé *et al.*, 1993; Lukas & Ferrel, 2000; Slater & Narver, 1994) demonstraram em seus estudos que as práticas de orientação para o mercado da empresa facilitam a habilidade desta para inovar e ter sucesso com novos produtos.

Para Hurley e Hult (1998), uma empresa orientada para o mercado promove a receptividade para novas ideias e inovação como parte da própria cultura organizacional inovativa. Assim, é importante destacar o fato de que a orientação para o mercado, ou seja, o melhor conhecimento do mercado, desperta na empresa o desejo por inovar como forma de atender de modo mais efetivo desejos e necessidades dos clientes (mercado) por novos produtos e diferenciados, considerando que o mercado é dinâmico, principalmente quando se considera o contexto internacional.

Knight e Cavusgil (2004), em estudo sobre empresas que nascem globais, afirmaram que empresas menores, com recursos escassos e que estão fortemente orientadas para o mercado internacional, estarão mais inclinadas a empreender estratégias de diferenciação de produtos do que as rivais, e terão um desempenho superior. Assim, formularam e confirmaram a hipótese de que nas empresas que já nascem globais, o desenvolvimento de produtos diferenciados (inovação de produto) é função da orientação para o mercado internacional.

Assim, argumentam que um benefício potencial de orientação de mercado externo é que a empresa com esta competência possui maior probabilidade de introduzir inovações compatíveis com as necessidades e os desejos dos clientes internacionais.

Com base nessas proposições teóricas e nos resultados empíricos, formulam-se as hipóteses à frente.

*H7a: Existe uma relação positiva entre geração de inteligência de mercado externo e inovação de produto.*

*H7b: Existe uma relação positiva entre disseminação de inteligência de mercado externo e inovação de produto.*

*H7c: Existe uma relação positiva entre resposta ao mercado externo e inovação de produto.*

### **Orientação para o Mercado Externo e Desempenho Exportador**

A literatura de marketing internacional apresenta amplo estoque de publicações derivado do esforço de pesquisa, demonstrando a relação entre orientação para o mercado externo e desempenho exportador. Nesta literatura, predomina o impacto positivo de orientação para o mercado externo sobre desempenho exportador (Cadogan *et al.*, 2009). A ideia subjacente é de que a cultura da empresa orientada para o mercado externo oferece a oportunidade de criar valor superior para o seu cliente (importador), ou seja, de desenvolver esta competência voltada para atender aos desejos e às necessidades dos clientes internacionais.

Nesse sentido, Cadogan *et al.* (1999) desenvolveram e validaram empiricamente escala para medir o grau de orientação para o mercado externo e sua relação com o desempenho exportador. Considerando a dimensão internacional, esses autores seguiram a perspectiva de Cadogan e Diamontopoulos (1995), que propõe um modelo integrativo entre as abordagens de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990) com adaptações ao mercado externo.

A escala foi testada com amostra de empresas da Alemanha e Reino Unido, com o objetivo de validar as escalas em diferentes culturas. O resultado apresentou uma relação positiva entre orientação para o mercado externo e desempenho exportador.

Posteriormente, esta escala foi utilizada por Cadogan *et al.*, (2002) e o mais importante resultado deste estudo foi que as atividades de orientação para o mercado externo estão fortemente relacionadas ao sucesso nas exportações.

Cadogan *et al.*, (2002) observaram que se a empresa consegue identificar e responder às necessidades e preferências dos consumidores, terá consequentemente melhor posição e desempenho em relação aos competidores.

Assim, para Cadogan *et al.* (2009), se as empresas são mais voltadas para os desejos e as necessidades dos seus mercados-alvo, certamente irão se posicionar mais estrategicamente do que os seus competidores menos orientados para o mercado externo, oferecendo produtos e serviços mais adequados aos seus clientes. Além disso, uma empresa com elevado grau de orientação para o mercado externo será mais competente na escolha de quais mercados atuar e fará opções de estratégias de mercado para os mercados-alvo escolhidos mais eficientemente do que os competidores (Day & Wensley, 1988; Hunt & Morgan, 1995), impactando, assim, de forma positiva o desempenho exportador.

Akyol e Akehurst (2003), com o estudo empírico envolvendo empresas industriais do setor têxtil da Turquia, também utilizaram esta escala, e os resultados sugerem que as dimensões de orientação para o mercado externo são determinantes significativos do desempenho exportador. Rose e Shoham (2002) analisaram a influência da orientação para o mercado no desempenho exportador e concluíram que orientação para o mercado está positivamente relacionada com três dimensões do desempenho exportador: vendas, lucros na exportação e mudança nos lucros da exportação.

Resultados semelhantes são apresentados nas pesquisas que identificam orientação para o mercado externo como parte importante de um conjunto de recursos e competências relacionadas com negócios internacionais (Knight & Kim, 2009; Knight & Cavusgil, 2004).

Lee (2010), a partir de amostra com empresas multinacionais (*MNCs*), avaliou a relação acima, restringindo o construto orientação para o mercado externo à dimensão *resposta ao mercado externo*. Esta dimensão é mensurada pelo grau mediante o qual a empresa responde às necessidades e aos desejos do país hospedeiro, ou seja, a resposta da empresa aos clientes no mercado internacional e às oportunidades do mercado externo em tempo hábil (Lee, Chen, & Lu, 2009; Luo,

2001). O resultado da avaliação foi positivo, confirmando-se a hipótese de que resposta ao mercado externo é positivamente relacionada ao desempenho exportador.

Portanto, estudos comprovam que orientação para o mercado externo é um importante determinante do desempenho exportador, levando a uma posição de vantagem competitiva sustentável, no sentido de um desempenho superior de longo prazo nos negócios (Cadogan *et al.*, 2009). A partir dessa conclusão, formulam-se as hipóteses seguintes.

*H8a: Existe uma relação positiva entre geração de inteligência de mercado externo e desempenho exportador.*

*H8b: Existe uma relação positiva entre disseminação de inteligência de mercado externo e desempenho exportador.*

*H8c: Existe uma relação positiva entre resposta ao mercado externo e desempenho exportador.*

### **3.3.3 Os Efeitos do Grau de Internacionalização**

O construto Grau de Internacionalização, como explicitado na revisão da literatura, é aplicado para avaliar o grau de experiência exportadora das empresas no mercado internacional e, nomeadamente, para, em alguns casos, avaliar o impacto direto e/ou indireto do grau de internacionalização no desempenho exportador da empresa.

Além da denominação - grau de internacionalização (Cadogan *et al.*, 2009) - este é considerado sob várias designações, a exemplo de experiência internacional (Delios & Beamish, 1999; Brouters & Nakos, 2005), experiência de entrada em mercados internacionais (Chang, 1995).

Em Cadogan *et al.* (2009), o grau de internacionalização incorpora dois elementos essenciais da estratégia de internacionalização da firma - escala e escopo. A escala

refere-se à proporção das exportações em relação aos negócios totais da empresa, e o escopo refere-se às regiões e aos países para os quais a empresa está exportando (Tallman & Li, 1996).

É nesse sentido que o grau de internacionalização é avaliado nesta pesquisa, ou seja, refere-se ao faturamento com exportações e ao número e diversidade de mercados internacionais onde a empresa opera (Cadogan *et al.*, 2009). No entanto, é importante destacar que a atuação da empresa em diversos países e regiões pressupõe, de modo mais concreto, a posse de um maior estoque de conhecimentos em termos de mercados internacionais a partir desta experiência adquirida nos mercados em que atua.

### **Grau de Internacionalização e Competências de Relacionamento**

Para Johanson e Vahlne (2009), experiência internacional traduz o conhecimento de mercado. Particularmente, quando duas empresas são mutuamente comprometidas com o futuro dos negócios, gera para elas oportunidade de aprender uma com a outra, e, também, de criar novo conhecimento a partir dessa interação (Johanson & Vahlne, 2006).

Grossman e Helpman (1991), referindo-se ao relacionamento entre exportadores e importadores, destacam que as empresas têm a oportunidade de aprender com os importadores, por exemplo, com sugestões de caminhos para melhorar o processo de industrialização, e compartilhar informação sobre especificação de produtos e técnicas de produção.

Esta ideia de interação foi introduzida porque, para sua existência, há que se desenvolver as competências de relacionamento, que se referem a um conjunto de ativos intangíveis, refletindo uma série de ações que implicam relacionamento entre as partes envolvidas na atividade de exportação (Lages *et al.*, 2009). Nesta pesquisa, estendeu-se este relacionamento aos demais intervenientes na operação de exportação da empresa, sejam fornecedores, distribuidores, intermediários etc..



Assim, formula-se a premissa de que, quanto mais experiência internacional, ou seja, quanto maior o grau de internacionalização da empresa, mais conhecimento terá sobre diversos mercados (Johanson & Vahlne, 2009) e, portanto, maior probabilidade para desenvolver competências de relacionamentos entre parceiros internacionais. Assim, a acumulação de experiências/conhecimentos que tende a acompanhar a experiência internacional permitirá à empresa saber lidar melhor com clientes e demais parceiros, e, portanto, desenvolver melhores competências de relacionamento.

Estas competências de relacionamento se manifestam por meio de comportamentos e atitudes que levam a uma maior eficiência na tomada de decisão da empresa, planejamentos de longo prazo, conhecimentos compartilhados, resposta às necessidades dos clientes e integração de sistema logístico (Lages *et al.*, 2009). Em sentido oposto, empresas com menor experiência disporão de menos recursos e capacidades para avançar em suas estratégias (Venkatraman & Prescott., 1990).

Lejpras (2009), por exemplo, verificou, em uma pesquisa com 3.900 empresas alemãs, que atividades de cooperação se mostram mais importantes no processo de internacionalização de empresas industriais que de serviços.

Consequentemente, a experiência da empresa em atuar no mercado internacional irá motivá-la a desenvolver, entre outras, as competências de relacionamento para lidar com seus parceiros internacionais. Logo, formula-se a hipótese H9.

*H9: Existe uma relação positiva entre grau de internacionalização e competências de relacionamento.*

### **Grau de Internacionalização e Criatividade Organizacional**

Ruigrok e Wagner (2003) afirmam que as teorias avaliadoras dos benefícios da internacionalização concentram-se em dois ramos: teorias do investimento direto no estrangeiro e teoria da empresa multinacional. Enquanto a primeira, de origem na Economia, focaliza os fatores localizados no ambiente externo, a exemplo de imperfeições nos mercados de produto, de fatores e financeiros, a segunda, de base

no campo da Administração, focaliza o ambiente interno da empresa, a exemplo da aprendizagem organizacional e do desenvolvimento de conhecimentos proporcionados pelos recursos globais acessados.

Amabile (1997) sugere, que antes de uma pessoa poder produzir algo novo, ela deve reunir conhecimento do domínio de interesse e domínios relacionados e não relacionados. Como exemplo, Andrews e Smith (1996) sugerem que gerentes de produto com maior educação e/ou experiência podem estar mais preparados para lidar com problemas-padrão de forma diferenciada, mais criativa.

Assim, a exposição da empresa a diversas experiências internacionais aumenta a probabilidade de produzir novos conhecimentos (Huber, 1991), e novos conhecimentos criam maiores possibilidades de ação criativa. Experiências internacionais, capacidades e aprendizagem mobilizadas pelo empreendedor podem levar à criação e à descoberta de novas oportunidades em mercados estrangeiros (Bloodgood, Sapienza, & Almeida, 1996; Jones & Coviello, 2005; Madhok, 1997; Reuber & Fischer, 1997). Logo, a seguinte hipótese é formulada.

***H10:** Existe uma relação positiva entre grau de internacionalização e criatividade organizacional.*

### **Grau de Internacionalização e Inovação de Produto**

Acesso ao conhecimento é reconhecido na literatura como elemento fundamental para a inovação. Zahra e Nielsen (2002), em uma revisão do conceito, concluíram que capacidade de absorção de conhecimento divide-se em capacidade potencial (aquisição de conhecimento e assimilação de capacidades) e capacidade realizada (transformação e utilização de conhecimento). Afirmam os autores que a revisão que realizaram demonstrou que a maioria dos estudos empíricos confirmou a relação significativa e positiva entre capacidade de absorção de conhecimento e inovação, além de outros resultados a criar vantagem competitiva.

Logo, possibilitando o acesso a diversos conhecimentos, ideias e informações sobre produtos competitivos e preferência dos consumidores, a maior internacionalização aumenta o desempenho da empresa em inovação (Saloman & Shaver, 2005).

Assim, se a empresa exporta para mais países, ou melhor, de forma mais completa, possui maior grau de internacionalização, tem mais acesso a novas culturas e informações que podem ser utilizadas para desenvolvimento e lançamento de novos produtos de modo mais rápido. Essa elevada experiência internacional permitirá maior capacidade de absorção de conhecimento e, portanto, um *feedback* mais rápido no teste e lançamento de produtos, levando, pois, a maior inovação de produto.

A partir destas ideias, formulou-se a hipótese H11.

*H11: Existe uma relação positiva entre grau de internacionalização e inovação de produto.*

### **Grau de Internacionalização e Desempenho Exportador**

Sousa *et al.* (2008) em extensa revisão dos determinantes de desempenho exportador, encontraram quatro trabalhos relacionando grau de internacionalização com este desempenho. Predominou nos resultados revisados uma relação positiva, com apenas um trabalho resultando em relação negativa.

Considerando os resultados positivos do relacionamento entre grau de internacionalização e desempenho exportador, salienta-se que o grau de internacionalização permite ganhos à empresa, uma vez que proporciona maior conhecimento do mercado estrangeiro e, conseqüentemente, melhor compreensão do cliente internacional (Contractor *et al.*, 2005), portanto, a empresa, a partir destes ganhos, consegue obter melhor resultado de suas exportações.

Nesse sentido, Contractor, Hsu e Kundu (2005), examinando crescimento internacional e competitividade de empresas de *software* na Índia e Taiwan, hipotetizaram e confirmaram o fato de que experiência internacional (medida pelo

número de anos em que as vendas se tornaram contínuas) possui relação positiva com desempenho exportador.

Ao contrário, Brouthers e Nakos (2005) encontraram evidências de que a experiência internacional, também mensurada pelo número de anos em que as vendas se tornaram contínuas, está relacionada negativamente ao desempenho exportador.

Existem estudos, como o de Zhang e Yang (2009), que apresentam um resultado misto, ou seja, para alguns grupos empresariais, o relacionamento grau de internacionalização e desempenho é positivo e para outros o resultado é negativo. Os autores acreditam que diferentes resultados decorrem das diferenças nas iniciativas da gestão, como ‘formulação e prática de estratégias de exportação’ e ‘sistema de inovação tecnológica visando maior competitividade internacional’.

Portanto, a tendência mais recente de estudos sobre esta relação é agregar outros fatores e formas de relacionamento na análise. Lado *et al.* (2004), por exemplo, em pesquisa empírica envolvendo 2.264 empresas exportadoras espanholas, incluíram no estudo da relação o fator distância psicológica. A hipótese foi formulada e confirmada no sentido de que o maior desempenho, em termos de volume de vendas, seria obtido com o conjunto experiência internacional e mercados psicologicamente mais distantes.

Halkos e Tzeremes (2007), no entanto, realizaram estudo com os dados de dez empresas transnacionais da Europa setentrional e, aplicando o índice de transnacionalização da Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento (sigla em inglês - *UNCTAD*), confirmaram uma influência positiva entre grau de internacionalização e desempenho.

Assim, considerando que o último resultado apontado é consistente com a maioria dos estudos, e que, em um contexto de internacionalização, a empresa aprende com outros mercados e pode ganhar em escala e escopo, optou-se por formular a hipótese positiva para a experiência de empresas exportadoras brasileiras.

*H12: Existe uma relação positiva entre grau de internacionalização e desempenho exportador.*

### **3.3.4 Os Efeitos das Competências de Relacionamento**

Como antecipado no capítulo de revisão da literatura, competências de relacionamento segue o conceito adotado por Lages *et al.* (2009, p. 51), referindo-se “ao conjunto de ativos intangíveis que refletem uma série de interações ocorrendo entre as partes inter-relacionadas envolvidas nas relações de exportação, a saber: grau de envolvimento do importador, orientação para o relacionamento de longo prazo, compartilhamento de informações entre a empresa e os clientes”. Com efeito, estas competências são influenciadas por certas dimensões organizacionais (*H1; H5a, H5b, H5c e H9* há pouco mostradas) e constituem antecedentes de outros resultados das organizações (expressos a seguir).

Para Lages, Lages e Lages (2005), as competências de relacionamento incluem a habilidade do exportador para compartilhar informações e desenvolver relacionamentos de longo prazo com importadores e distribuidores. Nesta pesquisa, como citado anteriormente, estas competências incluem relacionamentos entre o exportador e demais parceiros envolvidos nas operações de exportação.

#### **Competências de Relacionamento e Criatividade Organizacional**

Segundo Johanson e Vahlne (2003), o importante papel de relacionamentos (*networks*) na internacionalização de empresas, reconhecido por muitos pesquisadores, estimulou-os a propor um modelo para o processo de internacionalização da firma, no qual se incorpora o mecanismo de comprometimento com a aprendizagem experiencial, que influencia a aprendizagem comum pelo relacionamento e, também, cria novo conhecimento. Desta forma, as empresas que interagem entre si desenvolvem determinadas competências, ou seja, oportunidades para novos negócios e novas criações, desenvolvem a criatividade com base neste novo conhecimento produzido como fruto desta interação.

Em estudo analisando os fatores que impactam a criatividade de programas de marketing, Andrews e Smith (1996), após revisão da literatura, formularam hipóteses de que estes fatores podem ser reunidos em três grupos: no primeiro, a criatividade nos programas de marketing é função da atitude das pessoas, incluindo conhecimento do ambiente de marketing, diversidade de experiência e de educação; no segundo, é função de fatores motivacionais, a saber, motivação intrínseca, abertura para correr riscos; e, no terceiro, é função de fatores situacionais, incluindo formalização de planejamentos, interação com os outros e pressão de tempo. Após análise dos dados respondidos por 193 gerentes de produtos, os autores notaram que um dos mais destacados fatores condutores da criatividade relaciona-se à interação com outros. Os resultados justificam a inserção da hipótese H13.

*H13: Existe uma relação positiva entre competências de relacionamento e criatividade organizacional.*

### **Competências de Relacionamento e Inovação de Produto**

De acordo com a visão baseada em processos, a internacionalização da firma é caracterizada por um processo interativo entre aprendizagem sobre as operações internacionais e comprometimento com essas operações. Johanson e Vahlne (2003) incorporam a essa visão a perspectiva de *networks* e propõem que a superação das limitações psicológicas e cognitivas ao desenvolvimento do processo de internacionalização passa por relacionamentos duradouros entre empresas. Assim, esses relacionamentos são criticamente importantes no processo de internacionalização.

Larson (1992), procurando explicar como e por que competências de relacionamento melhoram o desempenho da empresa, observaram que essa integração a partir dos relacionamentos pode conduzir a comportamentos e atitudes que geram maior eficiência em desenvolvimento de produto como resposta às necessidades do consumidor-local, à partilha de conhecimentos e à integração do sistema logístico. Assim, vale destacar a ideia de que a inovação de produto pode ser um produto ou resultado dessa integração entre parceiros.

Em linha com este pensamento, Lages *et al.* (2009) sugerem que capacidades de relacionamento, na medida em que contribuem para maior responsividade às necessidades dos clientes (inovação), são críticas para um desempenho superior.

A partir desse pressuposto, os autores formularam e confirmaram a hipótese de que existe uma relação positiva entre capacidades de relacionamento e inovação de produto. Com base nos resultados, os autores sugerem que os administradores deveriam investir mais em competências de relacionamentos para aumentar inovação e qualidade de produto, e isto levaria a uma melhoria no desempenho em termos econômicos (*performance* econômica).

Confirmando os resultados para o caso de pequenas e médias empresas, Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) realizaram um estudo de caso múltiplo com empresas do setor de produção orgânica do Reino Unido. Confirmaram que o relacionamento nos negócios é essencial para melhoria na inovação, concluindo que as capacidades de relacionamento devem ser empregadas por fornecedores de empresas destes portes com vistas a informar e apoiar a inovação e criação de valor.

Considerando as contribuições teóricas e empíricas revisadas, propõe-se hipótese H14.

*H14: Existe uma relação positiva entre competências de relacionamento e inovação de produto.*

### **Competências de Relacionamento e Desempenho Exportador**

De acordo com Matanda e Freeman (2009), o aumento da complexidade dos negócios internacionais apresenta como uma das consequências a maior ênfase à construção de relacionamentos entre parceiros e redes de relacionamentos no ambiente internacional. Para os autores, os relacionamentos interorganizacionais criam os recursos idiossincráticos que elevam a vantagem competitiva.

Assim, relacionamentos e redes de relacionamentos estrangeiras, tanto pessoais quanto organizacionais, são importantes para dar início a negócios envolvendo

exportação (Anderson & Wictor, 2003; Oviatt & McDougall, 1995). Para os exportadores, os ganhos oriundos destes relacionamentos possuem também a vantagem de reduzir custo de prospectar mercados (Roberts & Tybout, 1997).

De fato, a longo prazo, os relacionamentos de qualidade oferecem vantagens a todas as partes envolvidas, sendo considerados recursos/competências das empresas que são frutos de esforços conjuntos (Doole, Grimes, & Demack 2006) e que podem oferecer ganhos em termos de resultado para as empresas.

Efetivamente, Hamilton e Dana (2003) verificaram que o compromisso, a longo prazo, de relacionamentos com parceiros internacionais melhora e mantém exportação de uma empresa.

Mesmo considerando que a empresa investe tempo, esforço gerencial e capital para criar e sustentar relações de trabalho internacionais, esse investimento será compensado, nas redes estrangeiras e relações de negócios, pois diminuirá os custos de internacionalização de uma empresa (Roberts & Tybout, 1997; Sjöholm, 2003). E, no futuro, uma vez internacionalizada a empresa, esse investimento terá efeito positivo no desempenho exportador.

O impacto positivo no desempenho exportador é percebido pela habilidade da firma de gerar benefícios tangíveis, como, por exemplo, aquisição e retenção de clientes, por ter com eles um melhor relacionamento e pelo fato de responder melhor às suas necessidades com base nas estratégias de marketing. Adicionalmente, competências de relacionamento envolvem o processo que permite a firma estabelecer relacionamentos sustentáveis com os clientes.

Assim, um grupo de trabalho (de relacionamento) é o resultado de uma quantidade considerável de investimento e uma importante competência da empresa (Dyer & Singh, 1998) que, bem utilizada, pode gerar melhoria no desempenho exportador.

Prasad *et al.* (2001), por exemplo, destacaram que a competência de relacionar-se com os clientes, ao lado de outras, permite a determinada empresa desenvolver um desempenho exportador superior.



Confirmando este pressuposto, Piercy *et al.* (1998), em estudo com empresas exportadoras britânicas, encontraram que capacidades de construção e manutenção de relacionamento com clientes são importantes características gerenciais e operacionais da empresa relacionadas a um desempenho exportador superior.

Devido à natureza do contexto das exportações, as empresas não podem depender unicamente das suas competências internas e estratégias para alcançar o sucesso nas exportações. Para desenvolver plenamente o seu potencial, as empresas, na maioria das vezes, são levadas a interagir além de suas próprias fronteiras e, desta forma, se beneficiam com seus parceiros estrangeiros (Lages *et al.*, 2009).

Dessa forma, considerando capacidade de relacionamento como um importante determinante de desempenho econômico superior, Lages *et al.* (2009) formularam e confirmaram, de forma altamente significativa, a hipótese de associação positiva entre estas dimensões. Com isto, concluíram a proposição teórica, originada na VBR, de que variáveis relacionais de fato levam à vantagem competitiva e promovem o desempenho econômico. Portanto, o desenvolvimento acima sustenta a introdução da hipótese H15.

*H15: Existe uma relação positiva entre competências de relacionamento e desempenho exportador.*

### **3.3.5 Os Efeitos da Criatividade Organizacional**

Segundo Porter (1990, p. 73), “Prosperidade nacional é criada, não herdada.” Para Tierney *et al.* (1999), estas palavras transmitem adequadamente a ideia da necessidade de inovação para a prosperidade das empresas e, em termos mais amplos, para a competitividade das nações; ou seja, para os autores neste estágio da história industrial quando a inovação se tornou crítica, uma questão de importância crescente é a forma de capitalizar o potencial criativo da força de trabalho necessária para a inovação e, conseqüentemente, para a prosperidade.

Da perspectiva de negócio, o termo ‘criatividade’ é geralmente utilizado para descrever processos e resultados, em vez de traços inerentes aos indivíduos

(Moultrie & Young, 2009), caracterizando desta forma a criatividade organizacional. Assim, a criatividade é frequentemente definida como a produção de ideias que é ao mesmo tempo uma novidade e uma oportunidade de negócio identificada e aplicável à organização. (Oldham & Cummings, 1996; Amabile, 1997).

### **Criatividade Organizacional e Inovação de Produto**

Para Ekvall (1997), a inovação nasce com uma ideia criativa ou, então, não é inovação. Por isso, define-se inovação, em termos gerais, como “uma ideia criativa que é aplicada”. (p. 195).

Nesta linha, Alves *et al.* (2007) afirmam que, uma vez que criatividade é associada com geração de ideias e inovação é associada à implementação delas, criatividade é parte do processo inovativo.

Neste estudo, o potencial criativo da força de trabalho dos funcionários da empresa refere-se à criatividade organizacional, e essa criatividade leva à inovação de produto, uma vez que a criatividade representa algo novo, único e diferenciado, nomeadamente dos produtos dos competidores e com significado para os clientes-alvo (Im & Workman, 2004).

Funcionários criativos desenvolvem novas ideias e sugerem novos produtos e procedimentos que podem ser posteriormente implementados e utilizados para promover a sobrevivência e eficácia da organização (Oldham & Cummings, 1996).

Assim, como visto no capítulo anterior, a criatividade é o primeiro passo para a inovação, sendo a inovação a implementação bem-sucedida das novas ideias (Amabile, 1997). Como entendido por vários autores (Auh & Menguc, 2005; Baker & Sinkula, 1999a; Day, 1994b; Slater & Narver, 1995), construir um ambiente favorável para que a inovação possa acontecer é primordial. Assim, empresas marcadas por uma elevada geração de ideias, certamente, lançarão novos produtos.

Im e Workman (2004) demonstraram a importância da criatividade como elemento mediador entre orientação para o mercado e desempenho inovativo. Os autores pesquisaram se orientação para o mercado facilita ou inibe a criatividade, se criatividade influencia o desempenho de novos produtos e como definir e medir criatividade em um contexto de mercado doméstico. A conclusão principal em relação ao papel da criatividade é de que esta exerce efeito mediador na relação entre orientação para o mercado e desempenho inovativo, tendo, portanto, efeito direto sobre inovação.

Esse desenvolvimento teórico-empírico leva à inserção da seguinte hipótese no plano internacional.

***H16:** Existe uma relação positiva entre criatividade organizacional e inovação de produto.*

### **Criatividade Organizacional e Desempenho Exportador**

Neste estudo, como antecipado, a criatividade organizacional é tratada como geração de novas ideias pela organização que sejam úteis e possam gerar valor adicionado à organização. Portanto, a criatividade organizacional é exemplo de fator interno à empresa que, uma vez trabalhado, confere-lhe um diferencial no mercado que leva a um melhor desempenho exportador.

Nessa linha, Suh *et al.* (2010) desenvolveram pesquisa com multinacionais coreanas avaliando a relação entre criatividade e desempenho no contexto do marketing internacional. Partiram da premissa de que criatividade é essencial para alcançar diferenciação de produtos, ou seja, criar produtos que sejam percebidos como únicos pelos clientes ou como melhores do que os produtos dos concorrentes.

Assim, a criatividade desempenha papel importante no desenvolvimento de estratégia de diferenciação ou de marketing criativo e por isso Suh *et al.* (2010) sugerem que a criatividade organizacional (membros da equipe trabalhando criativamente) usada para desenvolver uma estratégia de diferenciação ou de marketing afeta positivamente o desempenho internacional. Os autores avançaram nesse ponto para afirmar que a criatividade é mais bem-sucedida em mercados estrangeiros porque criatividade é muitas vezes associada a flexibilidade e agilidade, por exemplo satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes no mais alto nível, concebendo uma oferta diferenciada e especial de forma rápida. Salienta-se, ainda, que a criatividade contribui para a realização de tarefas de modo mais eficiente.

Portanto, de forma genérica, para manter uma diferenciação significativa e resposta rápida ao mercado, é necessária criatividade de forma contínua. Vários estudos têm mostrado evidências indiretas da relação entre criatividade e desempenho, como nos que asseveram que criatividade e produtividade estão altamente correlacionados (Suh, 2002; Tierney *et al.*, 1999; Wang, Wu, & Horng, 1999).

Tierney *et al.* (1999) são diretos na proposição de que alto desempenho requer pensamento criativo e, portanto, a criatividade é necessária como mecanismo não somente da diferenciação de produtos, mas também de mudança organizacional e resposta mais rápida às evoluções do mercado, que, por sua vez, são importantes para a melhoria do desempenho.

Com base no exposto, considerando o contexto internacional, pode-se introduzir a hipótese que segue.

***H17: Existe uma relação positiva entre criatividade organizacional e desempenho exportador.***

### 3.3.6 Os Efeitos da Inovação de Produto

Inovação, qualquer que seja a forma, é considerada uma das principais (para alguns a principal) fontes de vantagem competitiva e desempenho das empresas. Algumas das evidências para essa afirmativa são discutidas a seguir.

O presente estudo trata da inovação de produto, que pode ser definida como uma postura estratégica da empresa, que se concretiza no compromisso desta a longo prazo para criação de novos produtos que se ajustem a atuais e futuras necessidades dos seus clientes-alvo (Li & Atuahene-Gima, 2001). Estes novos produtos podem assumir diferentes formas, como atualizações, modificações e extensão de produtos já existentes; eles também podem ser novos para a empresa, novos para o mercado ou para o mundo.

Pesquisas prévias sugerem que inovação de produto é uma estratégia de marketing que promove o desempenho da firma (a exemplo de Li & Atuahene-Gima, 2001; Lee, 2010). A literatura mostra que a estratégia de inovação de produto traz muitos benefícios. Por exemplo, inovação de produto sinaliza o comprometimento da empresa com o contínuo desenvolvimento de novas ideias e produtos, o que resulta em maiores retornos de marketing (Lee & Chen, 2009).

Além disso, em se tratando de mercados internacionais, a inovação de produto permite à firma antecipar-se na atuação em determinados mercados, desenvolver estratégias apropriadas e criar barreiras à entrada nos seus mercados (Lieberman & Montgomery, 1988).

Logo, a inovação conduz à diferenciação e esta capacidade da firma de diferenciar-se dos seus principais concorrentes e aumentar a demanda de mercado leva a um desempenho superior.

Segundo Knight e Cavusgil (2004), empresas empreendedoras buscam por desenvolvimento contínuo de novos produtos e métodos de produção, ou seja, procuram por inovação, objetivando melhor desempenho. Estes autores afirmam

que inovação é um processo empresarial crítico para o desempenho das empresas em mercados internacionais competitivos.

Para Aulakh, Kotabe e Teege (2000), o desempenho das exportações é explicado por estratégias ligadas ao desenvolvimento de produtos e diversificação. Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento - P & D pode ajudar pequenas empresas a desenvolver as suas capacidades para vender, principalmente produtos inovadores e de autodesenvolvimento e de base tecnológica (Acs, Morck, Shaver, & Yeung, 1997; Almor, 2006; Bloodgood *et al.*, 1996; Coviello & Munro, 1997; Knight & Cavusgil, 2004).

Kyläheiko *et al.* (2011), em um estudo com 300 empresas finlandesas, concluíram que inovação combinada com internacionalização produz um resultado que sugere esta combinação como a melhor estratégia empresarial perante um mercado doméstico saturado.

Andrews e Smith (1996) também propõem que a lucratividade da empresa é afetada pelo grau em que seus produtos são significativamente diferenciados das alternativas dos concorrentes.

Ademais, capacidades de inovação e relacionamentos interorganizacionais cooperativos são, em geral, considerados e confirmados como fontes fundamentais para a formação de vantagens competitivas em processos de internacionalização (Sharma & Erramilli, 2004; Leonidou, Katsikeas, & Coudounaris, 2010).

Com base neste desenvolvimento, formula-se a hipótese H18.

*H18: Existe uma relação positiva entre inovação de produto e desempenho exportador.*

### **Variáveis de Controle**

Para eliminar da explicação do desempenho exportador outras causas, considerou-se neste trabalho as variáveis de controle: *i)* dinamismo do mercado externo, *ii)*

idade da empresa, e *iii*) tamanho da empresa. Estas variáveis têm sido relacionadas ao desempenho exportador das empresas.

Essa seleção reflete a predominância da análise dessas variáveis de controle sobre desempenho exportador, conforme demonstrado por Sousa, Martínez-López e Coelho (2008), bem como o crescente uso destas nas pesquisas empíricas. Os resultados da literatura sobre o efeito de variáveis de controle sobre desempenho exportador foram confirmados em alguns estudos, a exemplo de Cadogan *et al.* (2005) e Hortinha, Lages e Lages (2011).

O dinamismo do mercado externo diz respeito a frequentes mudanças no contexto internacional e de gosto e necessidades dos consumidores que poderiam ter um impacto diferenciado na análise do desempenho exportador da empresa. A idade da empresa, como decorre do próprio nome, tem relação com o seu tempo de implantação. Finalmente, a exemplo de Cadogan *et al.* (2005), neste estudo, a variável tamanho da empresa (porte) foi tratada como variável de controle, porque é uma característica que varia entre empresas, o que poderia, também, impactar a análise do desempenho exportador. Na Tabela 1 está a síntese das hipóteses da pesquisa a serem testadas no presente estudo.

*Tabela 1 - Síntese das Hipóteses da Pesquisa do Modelo Conceitual*

---

H1:	Orientação para aprendizagem está positivamente relacionada com competências de relacionamento.
H2:	Orientação para aprendizagem está positivamente relacionada com criatividade organizacional.
H3:	Orientação para aprendizagem tem relação positiva com inovação de produto.
H4:	Orientação para aprendizagem tem relação positiva com desempenho exportador.
H5a:	Geração de inteligência de mercado externo está positivamente relacionada com competências de relacionamento.
H5b:	Disseminação da inteligência de mercado externo está positivamente relacionada com competências de relacionamento.
H5c:	Resposta ao mercado externo está positivamente relacionada com competências de relacionamento.
H6a:	Geração de inteligência de mercado externo está positivamente relacionada com criatividade organizacional.
H6b:	Disseminação da inteligência de mercado externo está positivamente relacionada com criatividade organizacional.
H6c:	Resposta ao mercado externo está positivamente relacionada com criatividade organizacional.
H7a:	Geração de inteligência de mercado externo está positivamente relacionada com inovação de

- produto.
- H7b: Disseminação da inteligência de mercado externo está positivamente relacionada com inovação de produto.
- H7c: Resposta ao mercado externo está positivamente relacionada com inovação de produto.
- H8a: Geração de inteligência de mercado externo está positivamente relacionada com desempenho exportador.
- H8b: Disseminação da inteligência de mercado externo está positivamente relacionada com performance exportadora.
- H8c: Resposta ao mercado externo está positivamente relacionada com desempenho exportador.
- H9: Grau de internacionalização está positivamente relacionada com competências de relacionamento.
- H10: Grau de internacionalização está positivamente relacionada com criatividade organizacional.
- H11: Grau de internacionalização tem relação positiva com inovação de produto.
- H12: Grau de internacionalização tem relação positiva com desempenho exportador.
- H13: Competências de relacionamento está positivamente relacionada com criatividade organizacional.
- H14: Competências de relacionamento têm relação positiva com inovação de produto.
- H15: Competências de relacionamento têm relação positiva com desempenho exportador.
- H16: Criatividade organizacional está positivamente relacionada com inovação de produto.
- H17: Criatividade organizacional está positivamente relacionada com desempenho exportador.
- H18: Inovação de Produto tem relação positiva com desempenho exportador.
- 

### **3.4 Conclusão**

O presente capítulo apresentou o modelo conceitual proposto, as hipóteses a serem testadas, juntamente com estudos que deram suporte à formulação destas hipóteses.

Inicialmente, elencaram-se alguns conceitos derivados da pesquisa e em seguida o modelo conceitual proposto. Na sequência, foram apresentadas as hipóteses da pesquisa e as justificativas, identificando os principais conceitos a serem operacionalizados na próxima etapa desta pesquisa.

Finalmente, inseriu-se um quadro-resumo das hipóteses apresentadas neste capítulo.



## **CAPÍTULO 4**

---

### **METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **4.1 Introdução**

O modelo conceitual definido no capítulo anterior sugere que os fatores específicos a empresas como orientação para aprendizagem, orientação para o mercado externo e grau de internacionalização, mediados pelas competências e habilidades de relacionamento e criatividade organizacional, determinam a inovatividade de produto e, por último, o desempenho exportador. Por meio desta pesquisa, será avaliado se este modelo se aplica ao contexto das empresas industriais exportadoras brasileiras. Nesse sentido, seguiram-se procedimentos metodológicos recomendados para a pesquisa científica, os quais são apresentados neste capítulo. A Figura 2 indica as principais etapas da pesquisa.

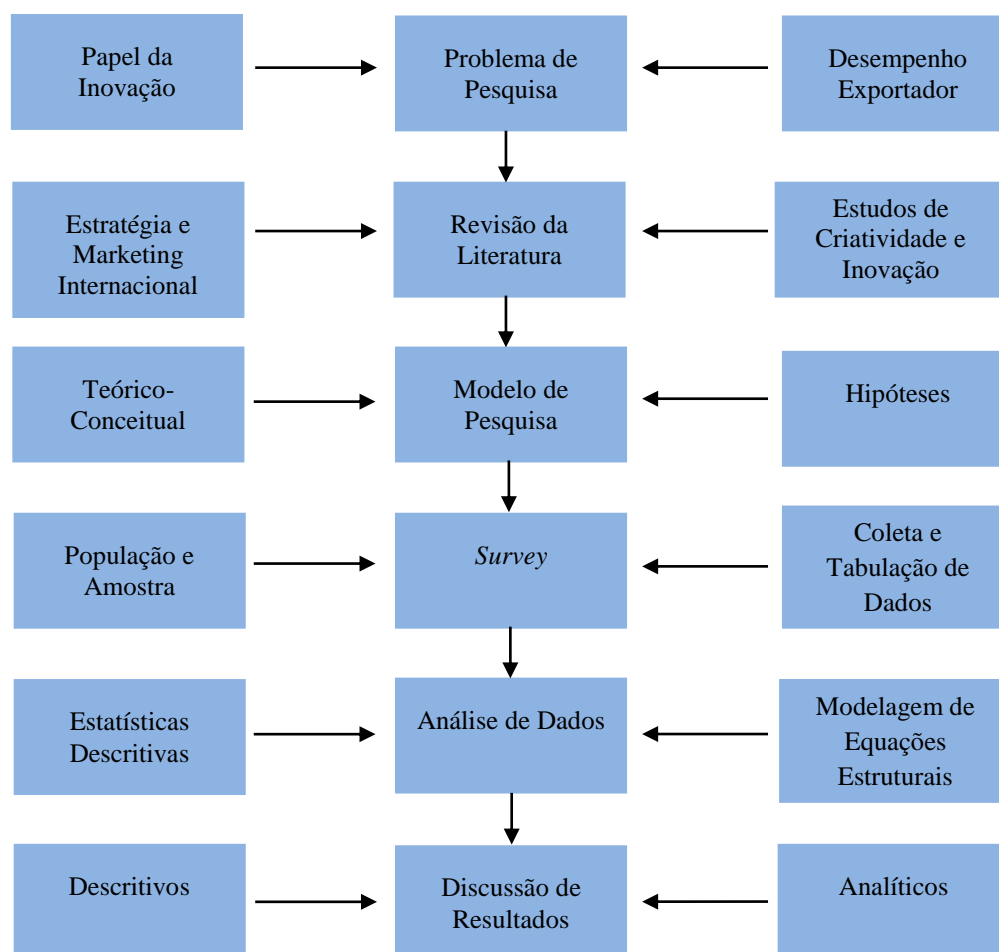


Figura 2 - Etapas da Pesquisa

Além desta introdução, há mais cinco seções estruturadas como segue. A segunda seção apresenta a natureza da pesquisa. O foco da terceira seção é o instrumento utilizado na coleta de dados e a operacionalização das variáveis, tendo por base os conceitos apresentados na revisão da literatura. Na quarta seção, definem-se a unidade de análise, a população-alvo, amostras derivadas e os procedimentos e resultados da coleta de dados utilizados no *survey*. Na quinta seção, descreve-se sobre a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), técnica de análise de dados desta pesquisa e apresenta-se o modelo de mensuração ajustado. Por fim, na seção seis, faz-se uma conclusão acerca dos aspectos metodológicos utilizados no estudo.

## 4.2 Tipologia da Pesquisa

Do ponto de vista paradigmático (Kuhn, 1962), este estudo fundamenta-se no positivismo, o qual postula para a pesquisa em Ciências Sociais “uma orientação nomotética, em que o conhecimento se questiona por hipóteses causais e estatisticamente comprovadas”. (Coutinho, 2011, p. 11). Segundo Burrell e Morgan (1979), esse paradigma pressupõe que os fatos observáveis são reais e sua existência precede à consciência de qualquer ser humano. O positivismo nas Ciências Sociais, de acordo com Coutinho (2011, p. 13), enfatiza, “o determinismo (há uma verdade que pode ser descoberta), a racionalidade (não podem existir explicações contraditórias), a impessoalidade (tanto mais objetivos e menos subjetivos melhor) e a previsão (o fim da investigação é encontrar generalizações capazes de controlar e prever os fenômenos)”. Os seguidores desse paradigma atribuem um papel relevante à teoria, sugerindo que toda pesquisa carece de uma teoria a orientá-la (Coutinho, 2011)<sup>7</sup>.

Por sua vez, seguindo a tipologia de pesquisa de marketing de Malhotra e Birks (2007), este estudo combina aspectos exploratórios e descritivos. Inicialmente, apresentou-se como exploratória, porque questões e hipóteses relacionadas à pesquisa foram desenvolvidas com base na literatura (Malhotra & Birks, 2007); ou seja, foi realizada uma pesquisa exploratória em fontes secundárias que, junto aos resultados da revisão da literatura, serviu para definição do modelo conceitual preliminar e das hipóteses de pesquisa.

Esta pesquisa é também descritiva na medida em que se baseia em amostra grande e representativa e consistiu de um levantamento (*survey*) de corte transversal único que pressupõe a coleta de informações de uma amostra de entrevistados da população-alvo em momento único. O método seguido nesse levantamento é apresentado desde a próxima seção.

---

<sup>7</sup> Esta característica, modelo teórico, também constitui fundamento essencial para a técnica analítica utilizada neste estudo, qual seja, modelagem de equações estruturais.

Quanto à natureza, a pesquisa é, pois, quantitativa, pois consiste de análise de estatísticas descritivas, para caracterização da amostra, e da modelagem de equações estruturais, para teste das hipóteses formuladas. A descrição detalhada desses procedimentos é realizada nas seções seguintes.

### **4.3 Instrumento de Pesquisa e Operacionalização das Variáveis**

Na aplicação da pesquisa de campo, a coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário formal estruturado, predominando questões fechadas (Apêndice 1.). O questionário foi revisado várias vezes. A primeira versão, baseada na literatura, foi submetida a acadêmicos (Professores Doutores) das Universidades de Coimbra (UC - Portugal) e de Fortaleza (UNIFOR - Brasil) e a *experts* em comércio exterior brasileiro e inovação, para avaliar a redação e a pertinência do conteúdo, e a clareza, a relevância e a compreensão das questões. Estes avaliadores consideraram as medidas adequadas, sugerindo pequenos ajustes que foram efetuados na redação final dos itens. Esta validação do instrumento é considerada como uma etapa fundamental para o sucesso da utilização e aplicação do método *survey*. A tradução dos textos de inglês para português foi efetuada pela autora e revisada tecnicamente pelos orientadores.

A partir da análise das sugestões, foi elaborada a segunda versão do questionário, essa versão foi submetida a um pré-teste junto a uma parcela de 3% da amostra definida estatisticamente, para avaliar se as questões seriam compreendidas adequadamente (clareza das instruções), se as escalas seriam satisfatórias e os itens relevantes. Segundo Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), os pré-testes são também um meio de verificar a validade de conteúdo. Essa avaliação gerou a versão definitiva do questionário.

O pré-teste foi realizado por meio de visitas, entre julho e setembro de 2010, aos gerentes e diretores dos Departamentos de Comércio Exterior de 11 empresas exportadoras, escolhidas por conveniência e localizadas no Estado de Ceará - Brasil. Além das respostas ao questionário, foram obtidas informações complementares sobre a atuação internacional das empresas, a partir de questões abertas consolidadas em um roteiro preestabelecido.

O resultado do pré-teste permitiu avaliar melhor a compreensão das questões, adequando os termos e as expressões ao público-alvo e, também, ajustando-se o número de questões, pois concluiu-se que o questionário estava longo e de certa forma cansativo para os respondentes. Realizados estes ajustes, foi gerado o texto final do questionário aplicado, que está no Apêndice 1.

O questionário final compreendeu 74 afirmações para respostas com escalas de “1” a “7”, e três questões relativas a Grau de Internacionalização. Contemplou, ainda, questões sobre o setor de atuação da empresa pesquisada, de acordo com o principal produto e com a “Indústria de Transformação”, conforme Classificação Nacional de Atividades Econômicas, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - CNAE-IBGE (IBGE, 2010), tempo de existência da empresa, tempo que exporta, classe de faturamento e número de empregados. Adicionalmente, foram incluídas seis questões sobre registro da empresa e dados do respondente. A predominância de afirmações para respostas em escalas decorre do fato de que tais afirmações são mais apropriadas do que perguntas quando se trata de questionário para medir atitudes (Hill & Hill, 2000).

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

Uma etapa fundamental para o sucesso de uma pesquisa científica é a tradução de conceitos em construtos e destes em indicadores. Conforme Hair *et al.* (2009), o construto é um conceito não observado ou latente (um fator) que o pesquisador pode definir teoricamente, mas que não pode ser medido direta e perfeitamente. Logo, um construto deve ser medido aproximadamente por indicadores múltiplos, ou seja, por meio de escalas formadas por múltiplos itens.

Neste estudo, a seleção de indicadores para medir os construtos seguiu uma abordagem dedutiva, baseada na literatura. Seguindo as recomendações de Churchill (1979), para aumentar a confiabilidade dos indicadores dos construtos,

estes devem ser definidos em número adequado e com base em trabalhos representativos. Assim, os construtos apresentam pelo menos quatro indicadores, pois, segundo Hair *et al.* (2009), três é o número mínimo para a exigência de confiabilidade. Portanto, com escalas previamente testadas e validadas na literatura, foram definidos os conceitos, construtos e indicadores utilizados nesta investigação. As questões são apresentadas a seguir.

### **Orientação para Aprendizagem**

Baseados na literatura, Baker e Sinkula (1999b, p. 413) definem orientação para a aprendizagem como um “conjunto de valores que influencia o grau com que a organização está satisfeita com as teorias em uso, seus modelos mentais e sua lógica dominante.” Ou seja, uma empresa com alto grau de aprendizagem estimula os indivíduos e, por meio deles, a própria organização, a questionarem as normas vigentes que orientam o processamento de informações de mercado e as suas ações organizacionais.

Sua mensuração, neste estudo empírico, seguiu a escala de Baker e Sinkula (1999b), adaptada do trabalho seminal de Sinkula *et al.* (1997), em que os autores relacionam três valores organizacionais normalmente associados à predisposição da empresa em aprender, quais sejam: o compromisso com a aprendizagem (CA - *commitment to learning*), a visão compartilhada (VC - *shared vision*), e a postura de mente aberta (MA - *open-minded*). Cada construto apresenta seis indicadores baseados em Baker e Sinkula (1999b), conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Construtos e Indicadores do Conceito Orientação para Aprendizagem

Construto	Indicadores	Nº
Compromisso com Aprendizagem - CA	Os gestores, em geral, concordam que a capacidade para aprendizagem da nossa empresa é o ponto-chave para a sua vantagem competitiva.	1.1
	Os valores básicos da nossa empresa incluem aprendizagem como o elemento fundamental para o aperfeiçoamento das nossas actividades.	1.2
	A ideia geral internalizada na nossa empresa é de que os processos de aprendizagem dos funcionários constituem investimento, e não despesa.	1.3
	A aprendizagem na nossa empresa é vista como característica chave necessária para garantir a sobrevivência da mesma.	1.4
	A cultura da nossa empresa considera o processo de aprendizagem como prioridade.	1.5
	A organização sabe que, parar o processo de aprendizagem, é colocar em risco o seu futuro.	1.6
Visão Compartilhada - VC	Existe um conceito claro do que nossa empresa é e para onde ela se dirige enquanto empresa.	1.7
	Há um consenso total em relação a visão da empresa, em todos os níveis, funções e divisões.	1.8
	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa empresa.	1.9
	Os funcionários se vêem como parceiros na definição da direção para nossa empresa.	1.10
	A alta administração compartilha a visão que tem para a empresa com os níveis mais baixos.	1.11
	A nossa empresa tem uma visão bem definida para o seu negócio.	1.12
Mente Aberta - MA	A organização não tem receio de refletir criticamente sobre a forma como fazer negócios	1.13
	Os administradores da empresa esperam que sua “visão do mundo” seja questionada.	1.14
	Nossa empresa dá uma grande importância à abertura da mente para novas coisas.	1.15
	Os administradores encorajam os funcionários a pensarem de forma incomum.	1.16
	A ênfase na inovação permanente faz parte da cultura corporativa da empresa.	1.17
	Ideias originais são altamente valorizadas na nossa empresa.	1.18

A Tabela 2 e as que seguem nesta seção, com exceção da que se refere ao construto Grau de Internacionalização, trazem, além do nome do construto, os indicadores e números dos indicadores. Os números dos indicadores correspondem aos números das questões no questionário completo (Apêndice 1). A escala de intervalos utilizada foi a de Likert de 7 pontos, com “1” significando “Discordo muito”, a “7”, significando “Concordo muito”. Especificamente para o construto Desempenho Exportador - DE, a escala teve os significados “1” - Muito Insatisfeito a “7” - Muito Satisfeito.

A Orientação para Aprendizagem foi medida como um construto de ordem superior, ou seja, 2ª ordem, conforme Sinkula *et al.* (1997) e Lages *et al.* (2009).

### **Orientação para o Mercado Externo**

Uma empresa orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing. A orientação para o mercado externo significa, simplificada, ampliar o escopo da orientação de mercado doméstico (conceito geral) para o âmbito internacional.

Para mensuração das dimensões deste construto ‘orientação para o mercado externo’ optou-se pela escala desenvolvida por Cadogan *et al.* (2009), adaptada de Cadogan *et al.* (1999), seguindo-se a linha dos trabalhos desenvolvidos por Cadogan *et al.* (2002), Cadogan, Cui, Morgan e Story (2006), e Murray, Yong, Masaaki e Zhou (2007).

Assim, neste estudo empírico, a avaliação do construto ‘Orientação para o Mercado Externo’ fundamentou-se na pesquisa de Cadogan *et al.* (2009), abrangendo três dimensões: Geração de Inteligência de Mercado Externo, Disseminação da Inteligência de Mercado Externo e Resposta ao Mercado Externo, e 14 indicadores, conforme Tabela 3.

*Tabela 3 - Construtos e Indicadores do Conceito Orientação para o Mercado Externo*

Construto	Indicadores	Nº
Geração de Inteligência de Mercado Externo - GIME	A nossa empresa recolhe muita informação sobre as tendências dos mercados externos (tendências, por exemplo, de regulamentos, de desenvolvimento tecnológico, de política, de economia).	2.1
	A nossa empresa constantemente monitora o nível de compromisso e orientação para atender às necessidades dos clientes externos.	2.2
	A nossa empresa é rápida a detectar mudanças fundamentais nos nossos mercados externos (por exemplo, de regulamentos, tecnológicas, econômicas).	2.3
	A nossa empresa periodicamente avalia as consequências prováveis das mudanças nos mercados externos (por exemplo, de regulamentos, tecnológicas).	2.4
	A nossa empresa recolhe muita informação com o objetivo de compreender as forças que influenciam as necessidades e preferências dos nossos clientes estrangeiros.	2.5



	Muitas informações em relação aos concorrentes externos são descartadas antes de chegar aos tomadores de decisão na nossa empresa.	2.6
Disseminação da Inteligência de Mercado Externo - DIME	Informações que influenciam a forma como servimos o cliente externo demoram muito tempo para chegar ao departamento de exportação.	2.7
	Informações importantes sobre os clientes são frequentemente “perdidas no sistema”.	2.8
	Informações sobre as atividades dos concorrentes externos frequentemente chegam ao departamento tarde demais para serem utilizadas (úteis).	2.9
	Informações importantes sobre as tendências do mercado externo (regulamentação, tecnologia, ...) são frequentemente descartadas ao longo da cadeia de comunicação da nossa empresa.	2.10
Resposta ao Mercado Externo - RME	A estratégia de negócio externo da empresa é dirigida pelas nossas crenças sobre como criar valor superior para os clientes externos.	2.11
	A estratégia de vantagem competitiva da nossa empresa para o mercado internacional é baseada no nosso entendimento das necessidades do cliente externo.	2.12
	Os objetivos dos nossos negócios externos são dirigidos primeiramente pela satisfação do cliente externo.	2.13
	A nossa empresa dá muita atenção ao serviço que presta aos clientes/compradores externos.	2.14

### **Competências de Relacionamento**

O construto ‘competências de relacionamento’, de acordo com Lages *et al.* (2009), refere-se à capacidade das empresas exportadoras de relacionar-se com os clientes, no caso, os importadores. Neste estudo, quando se tratou de competências de relacionamento, foram incluídas competências relacionais desenvolvidas pela empresa exportadora com todos os seus parceiros envolvidos nas operações de exportação, ou seja, nesta pesquisa, além dos clientes (importadores), consideram-se os relacionamentos com os demais parceiros internacionais, quais sejam: fornecedores, distribuidores, intermediários etc..

Seguindo esse conceito e a indicação de Lages *et al.* (2009), nesta pesquisa foi operacionalizado o construto ‘Competências de Relacionamento’ com base nos seguintes indicadores: *i*) Qualidade da Comunicação do Relacionamento (QCR), *ii*) Orientação para Relacionamento de Longo Prazo (ORLP), *iii*) Compartilhamento

do Montante de Informação (CMI), e *iv*) Envolvimento com Importador (EI), com o uso total de 15 itens, conforme Tabela 4.

Estas escalas foram adaptadas de diferentes autores. A escala da ‘Qualidade da Comunicação do Relacionamento’ foi adaptada de Menon, Bharadwaj e Howell (1996); a de ‘Orientação para Relacionamento de Longo Prazo’ foi adaptada de Ganesan (1994); a de ‘Compartilhamento do Montante de Informação’ foi adaptada de Cannon e Homburg (2001); e a escala para mensurar o ‘Envolvimento com Parceiros’, adaptou-se de Flynn, Schroeder e Sakakibara (1994). Todos os indicadores para mensurar este construto estão na Tabela 4.

*Tabela 4 - Construtos e Indicadores do Conceito Competências de Relacionamento*

Construto	Indicadores	Nº
Qualidade da Comunicação do Relacionamento (QCR)	Nós e os nossos parceiros nos mercados interagimos continuamente durante a implementação de estratégias.	3.1
	Os objetivos da nossa empresa são comunicados claramente aos nossos parceiros internacionais.	3.2
	Nós interagimos abertamente com os nossos parceiros nos mercados externos enquanto implementamos a nossa estratégia.	3.3
	Houve ampla comunicação formal e informal com os nossos parceiros externos durante a execução da nossa estratégia no exterior.	3.4
Orientação para Relacionamento de Longo Prazo (ORLP)	Manter um relacionamento de longo prazo com os nossos parceiros externos é importante para a empresa.	3.5
	Nossa empresa foca nos objetivos de longo prazo no relacionamento com os nossos parceiros no Exterior.	3.6
	Nossa empresa acredita que a longo prazo, o relacionamento com os seus parceiros internacionais será lucrativo.	3.7
	Nossa empresa está disposta a fazer sacrifícios para ajudar os nossos parceiros externos de vez em quando.	3.8
Compartilhamento do Montante de Informação (CMI)	Os nossos parceiros internacionais frequentemente discutem questões estratégias com a nossa empresa.	3.9
	Os nossos parceiros internacionais compartilham informações confidenciais com a nossa empresa.	3.10
	Os nossos parceiros internacionais frequentemente falam sobre a sua estratégia de negócios com a nossa empresa.	3.11
Envolvimento com Importador (EI)	A nossa empresa está frequentemente em contato com os nossos parceiros internacionais.	3.12
	Os nossos parceiros internacionais frequentemente visitam nossa empresa (exportadora).	3.13
	Os nossos parceiros internacionais dão a nossa empresa um <i>feedback</i> da qualidade dos nossos produtos.	3.14
	Os nossos parceiros internacionais dão a nossa empresa um <i>feedback</i> da entrega do produto.	3.15

Consistente com o modelo conceitual e seguindo Lages *et al.* (2009), o construto competências de relacionamento foi também tratado como um construto de 2ª ordem.

### **Criatividade Organizacional**

De acordo com Paulus e Brown (2003), a criatividade organizacional refere-se ao processo pelo qual se desenvolvem ideias novas que tornam possíveis as inovações. Logo, este nível de criatividade está ligado não apenas à geração de novas ideias pela organização, como também à implementação destas novas ideias, levando à inovação.

Nesta pesquisa, a criatividade organizacional é mensurada por meio de 13 indicadores, de acordo com Zhou e George (2001). Esses autores adaptaram três itens da escala de Scott e Bruce (1994), e os demais itens (10) foram desenvolvidos pelos próprios autores (Zhou & George, 2001). Os indicadores encontram-se na Tabela 5.

*Tabela 5 - Construto e Indicadores do Conceito Criatividade Organizacional*

Construto	Indicadores	Nº
Criatividade Organizacional (CO)	Nossa empresa tem muitas ideias novas e inovadoras para servir os mercados internacionais	4.1
	Nossa empresa muitas vezes aborda os problemas internacionais de forma original.	4.2
	Na nossa empresa há sugestões frequentes sobre novas formas de aumentar a qualidade para o mercado internacional.	4.3
	Nossa empresa desenvolve adequadamente planos e horários para implementar novas ideias para os mercados internacionais.	4.4
	Encontramos soluções criativas para os problemas internacionais.	4.5
	Na nossa empresa não temos medo de correr riscos nos negócios internacionais.	4.6
	Na nossa empresa as pessoas sugerem novas formas de atingir os objetivos internacionais.	4.7
	Na nossa empresa as pessoas demonstram criatividade na abordagem ao mercado internacional quando surge oportunidade.	4.8
	Na nossa empresa as pessoas com frequência sugerem novas formas de atuar nos mercados internacionais.	4.9
	Na nossa empresa promovem-se e partilham-se novas ideias sobre os mercados internacionais.	4.10
	Na nossa empresa as pessoas têm ideias novas para melhorar o desempenho internacional.	4.11
	Nossa empresa tem muitas ideias criativas para aplicar no mercado internacional.	4.12

### **Inovação de Produto**

Seguindo Lages *et al.* (2009), a Inovação de Produto pode ser definida como uma postura estratégica da firma (a exemplo de Boeker, 1989; Chandler & Hanks, 1994), que se concretiza pelo comprometimento das empresas em desenvolver e ofertar aos clientes produtos que sejam novos para a firma e para o mercado (Li & Atuahene-Gima, 2001).

Nesta pesquisa, este tipo de inovação foi mensurado com base na escala de Lages, *et al.* (2009), adaptada de Sarin e Mahajan (2001); Zhou, Gao, Yang e Zhou (2005). Para a mensuração, foram utilizados cinco indicadores, conforme Tabela 6.

*Tabela 6 - Construto e Indicadores do Conceito Inovação de Produtos*

Construto	Indicadores	Nº
Inovação de Produtos (IP)	Vários produtos inovadores foram introduzidos nos mercados internacionais durante este período (últimos três anos).	5.1
	Comparativamente com os produtos da concorrência, os nossos produtos exportados oferecem benefícios únicos aos compradores/consumidores).	5.2
	Nossos novos produtos lançados no mercado internacional apresentam muitas características completamente novas para a classe de produtos já existentes.	5.3
	Nossos novos produtos exportados são altamente inovadores, substituindo uma alternativa inferior.	5.4
	Nossos novos produtos exportados incorporam um novo e radical conhecimento tecnológico.	5.5

### **Desempenho Exportador**

O desempenho exportador é um construto multidimensional que incorpora componentes econômicos e não econômicos (Katsikeas *et al.*, 2000). Portanto, existe na literatura uma diversidade de definições para este conceito. Neste estudo, optou-se pelo conceito econômico definido por Cadogan *et al.* (2009), em que o desempenho exportador pode ser definido como a satisfação da empresa com o seu

volume de exportações, com a parcela de mercado, com a entrada em novos mercados e com o crescimento anual médio das suas exportações em um determinado período.

Portanto, para mensurar o desempenho exportador, adotou-se a escala sugerida por Cadogan *et al.* (2009), a qual utilizou os itens da escala de Cadogan *et al.* (2002). Assim, na Tabela 7 seguinte, estão os quatro indicadores para mensuração deste construto.

*Tabela 7 - Construto e Indicadores do Conceito Desempenho Exportador*

Construto	Indicadores	Nº
Desempenho Exportador (DE)	Satisfação com o volume das exportações nos últimos três anos.	6.1
	Satisfação com a parcela de mercado exportador nos últimos três anos.	6.2
	Satisfação com a entrada em mercados externos nos últimos três anos.	6.3
	Crescimento anual médio das exportações nos últimos três anos.	6.4

### **Grau de Internacionalização**

Grau de internacionalização, em geral, refere-se ao faturamento com exportações e número e à diversidade de mercados internacionais, em que a empresa opera (Cadogan *et al.*, 2009). Assim, esses autores optaram por medir este construto em escopo e escala das exportações. Mensuraram o grau de internacionalização em escala como a proporção das vendas relativas às exportações em relação às vendas totais (Kuivalainen, Sundqvist & Servais, 2007). Para medir o escopo, utilizaram-se de dois elementos: primeiro, o número de países para qual a empresa exporta, porque fornece uma fotografia (*snapshot*) da multinacionalidade (Tallman & Li, 1996) das operações de exportação da empresa; segundo, as regiões para as quais a empresa exporta para capturar a diversidade geográfica ou distância psicológica (Sullivan, 1994) das suas atividades de exportação.

Seguindo esta linha, neste estudo, o construto é avaliado por meio de três questões objetivas, conforme Cadogan *et al.* (2009), e apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8 - Construto e Indicadores do Conceito Grau de Internacionalização

Construto	Indicadores	Nº	Escala	Embasamento Teórico
Grau de Internacionalização (GI)	Qual a percentagem do faturamento bruto foi relacionada com exportações?	12	Percentagens de 0% a 100%	Cadogan, Kuivalainen e Sundqvist (2009)
	Qual o número de países de destino das exportações?	14	Contínua	
	Quais as regiões para quais a empresa exporta: 1. Europa Ocidental (incluindo a Escandinávia) 2. Rússia e Países Bálticos 3. Ásia 4. Europa Oriental 5. América do Norte 6. América do Sul e América Central 7. África e Oriente Médio	15	Categórica	

A Tabela 8 contém (além do nome do construto) os indicadores, o número dos indicadores no questionário, a escala de mensuração e o embasamento conceitual.

Para este construto, grau de internacionalização, não se trabalhou com escala de *Likert*, portanto, para análise dos dados não padronizados, utilizou-se um índice criado pela média das três variáveis estandardizadas (Cadogan *et al.*, 2009; Sullivan, 1994).

### **Dinamismo do Mercado Externo**

O dinamismo do mercado externo refere-se ao grau de mudança, à hostilidade e heterogeneidade inerentes aos mercados onde a empresa atua (Cadogan *et al.* 2009). Para mensurar este construto, adotaram-se os cinco indicadores utilizados por Cadogan *et al.* (2009). Esses autores basearam-se na escala de Cadogan *et al.* (2002), adaptada de Jaworski e Kohli (1993).

Os indicadores, expressos na Tabela 9, medem o nível do dinamismo de mercado que as empresas exportadoras se deparam no mercado internacional Cadogan *et al.* (2009).

Nesta investigação, o construto ‘dinamismo do mercado externo’ foi considerado como variável de controle no modelo explicativo do desempenho exportador.

Tabela 9 - Construto e Indicadores do Conceito Dinamismo do Mercado Externo

Construto	Indicadores	Nº
Dinamismo do Mercado Externo (DME)	As preferências dos nossos consumidores externos mudam frequentemente ao longo do tempo.	7.1
	Os nossos novos clientes externos tendem a ter necessidades de produtos diferentes dos clientes externos já existentes.	7.2
	Os clientes estrangeiros da nossa empresa tendem a procurar sempre por novos produtos.	7.3
	Os clientes estrangeiros da nossa empresa tendem a ter preferências instáveis (mudam de gosto) sobre os produtos.	7.4
	A nossa empresa está testemunhando mudanças no tipo de produtos/serviços procurados pelos seus clientes de exportação.	7.5

Além do dinamismo do mercado externo, foram usadas mais duas outras variáveis de controle para controlar fatores relativos ao tamanho da empresa e à idade da empresa (tempo).

O **Tamanho da Empresa** foi medido pelo número de empregados no ano da pesquisa (2010), porque a questão relacionada a faturamento, apesar de ter sido dividida em oito classes de faturamento, não foi respondida por todas as empresas entrevistadas. A variável relativa ao tamanho da empresa foi convertida em um logaritmo em virtude da sua alta dispersão (grande diferença entre o número de empregados das empresas entrevistadas) e distribuição não simétrica (*skewed*).

A questão lançada no questionário relativa ao tamanho da empresa (Apêndice 1) foi a seguinte: Q13 Qual o número de empregados na sua empresa em 2010? \_\_\_\_\_.

Com relação à **Idade da Empresa** (ou tempo da empresa), foi mensurada pelo ano em que a empresa foi fundada, a partir desta informação, calculou-se a idade da empresa considerando-se o ano-base da pesquisa - 2010. Para esta variável, também, adotou-se o mesmo procedimento de converter o valor em logaritmo pelas mesmas razões, ou seja, por sua alta dispersão e distribuição não simétrica (*skewed*).

A questão lançada no questionário relativa à idade da empresa (Apêndice 1) foi a seguinte: Q10.1 Qual ano sua empresa foi fundada? \_\_\_\_\_

## 4.4 Coleta de Dados e Amostra

A unidade de análise desta pesquisa é a empresa industrial (manufatureira) exportadora instalada no Brasil. Essa empresa é definida por:

- constituir uma unidade social legal, atuando em um ou mais locais do Território brasileiro;
- processar matérias-primas, gerar produtos industriais e atuar na indústria manufatureira; e
- vender parte ou o todo de sua produção para o mercado externo.

Com base nesses critérios e segundo os dados oficiais do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2010), o universo da pesquisa foi definido pelas empresas atuando no País no ano de início da pesquisa de campo (ano 2010), totalizando 20.133 unidades. Este total de empresas exportadoras, divulgado pelo MDIC, inclui também aquelas que são apenas comerciais e, portanto, não enquadradas na unidade de análise de pesquisa. Assim, quando contactadas, as empresas eram interrogadas quanto à característica de indústria ou não.

De qualquer forma, dada a inexistência de disponibilidade de dados específicos das empresas industriais exportadoras brasileiras, partiu-se dessa população para definir o tamanho da amostra. A partir dessa população, o tamanho da amostra foi definido estatisticamente pelo método sugerido por Fonseca e Martins (1996) para populações finitas e conhecidas, totalizando 378 empresas<sup>8</sup>. No entanto, visando à obtenção de um número mínimo de respostas que atendessem às exigências de amostras necessárias para número de associações direcionadas a um único construto e, também, para permitir algumas análises comparativas entre categorias (setor, região, tamanho de empresa etc.), decidiu-se por uma amostra de 500 empresas, estratificadas conforme a região do País.

---

<sup>8</sup> O cálculo tomou por base a proporção da amostra com erro máximo de 0,05 (5%), nível de confiança de 95% ( $Z=1,96$ ) e estimativa de proporção da característica pesquisada na população de 0,5.



A pesquisa de campo foi iniciada pela “hospedagem” do questionário na Internet por meio do *software* denominado “*surveymonkey*”. Esta decisão baseou-se no crescente uso desse tipo de coleta de dados, haja vista sua economicidade, praticidade, velocidade e flexibilidade, comparado a outros métodos de pesquisa, como envio de questionário pelo correio ou de entrevistas por telefone. As empresas, selecionadas aleatoriamente, foram contactadas primeiro por carta enviada por correio eletrônico e na sequência por chamada telefônica. Buscou-se, nesta fase, explicar a razão, a relevância e a importância da pesquisa para a empresa contactada, além da informação de que os dados seriam mantidos em sigilo e tratados de forma agregada, preservando-se a denominação da empresa. Foi também prometido o envio de um resumo executivo com os resultados da pesquisa e uma avaliação destacada e comparativa da situação da empresa respondente.

Após 90 dias, o número de questionários respondidos pela Internet ficou muito abaixo da taxa de resposta esperada, ou seja, apenas 15 questionários tinham sido respondidos completamente. Logo, deduziu-se que não há uma cultura nas empresas brasileiras favoráveis a responder questionários pela Internet. Desta forma, para o alcance do objetivo de se obter o mínimo de respondentes necessários às avaliações previstas na pesquisa, partiu-se para uma outra estratégia mais efetiva e esses poucos questionários recebidos por meio do *surveymonkey* foram ignorados.

Em contatos na academia brasileira, tomou-se conhecimento da existência de um Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), estabelecido pela Escola de Administração (EA), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Após os contatos iniciais, decidiu-se pela contratação do referido Centro de Pesquisa, incluindo o envolvimento de quatro entrevistadores treinados especificamente para este estudo. Esta estratégia revelou-se bastante eficaz com a obtenção de uma média de cinco respostas por dia. As respostas das empresas eram lançadas e disponibilizadas diariamente, via Internet, para a autora. Todas as entrevistas foram realizadas por telefone, com anotações dos dados das empresas e dos entrevistados. A interação do entrevistador com o respondente potencial, além do caráter mais objetivo da solicitação de resposta, levou a um resultado bastante positivo em relação às metas pretendidas.

Portanto, da população da pesquisa, contactou-se um número superior a 600 empresas, selecionadas aleatoriamente, obtendo-se a resposta de 501 empresas. Destas, três foram excluídas em razão do preenchimento incompleto do questionário, finalizando-se com uma amostra de 498 empresas (Tabela 10). Observa-se que as regiões do Brasil estão adequadamente representadas na amostra, com uma ínfima sobre-representação das regiões Sul, Nordeste e Norte, indicando 27,71%, 5,82% e 3,41% da amostra, respectivamente.

*Tabela 10 - Amostra Estratificada por Região*

Região	População	% da População	Amostra	% da Amostra
Sul	5.535	27,49	138	27,71
Sudeste	12.110	60,15	298	59,84
Centro-Oeste	662	3,29	16	3,21
Nordeste	1.158	5,75	29	5,82
Norte	668	3,32	17	3,41
Total	20.133	100	498	100

No momento em que a pesquisa de campo atingiu o total de 501 respostas com 498 questionários válidos, deu-se por concluída esta etapa do trabalho. Além da adequada distribuição conforme a região do País, a amostra apresenta um tamanho excelente em relação às exigências analíticas e encontra-se bem distribuída por setor industrial de atuação da empresa, idade da empresa, experiência com exportação (tempo) e tamanho (faturamento e número de empregados) (Tabelas 11 a 15).

De acordo com a Tabela 10, a amostra está bem distribuída entre os setores industriais, conforme publicação do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2010b), referente ao desempenho exportador do Brasil em 2010. Neste sentido, o setor de alimentos, líder com 29,3% em participação nesta pesquisa, também lidera as exportações do País. Na sequência, estão representados os setores metalúrgico, de veículos, químico, máquinas e equipamentos, minerais não metálicos e couros e calçados, com 9,8%, 9,0%, 7,4%, 5,2%, 5,0% e 4,0%, respectivamente.

Tabela 11 - Amostra por Indústria

Indústria	Frequência	%
<b>FABRICAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS</b>	<b>146</b>	<b>29,3</b>
FABRICAÇÃO DE BEBIDAS	5	1,0
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DO FUMO	8	1,6
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS TÊXTEIS	14	2,8
<b>PREPARAÇÃO DE COUROS E FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE COURO, ARTIGOS PARA VIAGEM E CALÇADOS</b>	<b>20</b>	<b>4,0</b>
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MADEIRA	13	2,6
FABRICAÇÃO DE CELULOSE, PAPEL E PRODUTOS DE PAPEL	17	3,4
FABRICAÇÃO DE COQUE, DE PRODUTOS DERIVADOS DO PETRÓLEO E DE BIOCOMBUSTÍVEIS	10	2,0
<b>FABRICAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS</b>	<b>37</b>	<b>7,4</b>
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS FARMOQUÍMICOS E FARMACÊUTICOS	13	2,6
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE BORRACHA E DE MATERIAL PLÁSTICO	17	3,4
<b>FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MINERAIS NÃO-METÁLICOS</b>	<b>25</b>	<b>5,0</b>
<b>METALURGIA</b>	<b>49</b>	<b>9,8</b>
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE METAL, EXCETO MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	16	3,2
FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA, PRODUTOS ELETRÔNICOS E ÓPTICOS	8	1,6
FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS, APARELHOS E MATERIAIS ELÉTRICOS	5	1,0
<b>FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS</b>	<b>26</b>	<b>5,2</b>
<b>FABRICAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES, REBOQUES E CARROCERIAS</b>	<b>45</b>	<b>9,0</b>
FABRICAÇÃO DE MÓVEIS	10	2,0
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DIVERSOS	8	1,6
OUTRAS INDÚSTRIAS	6	1,2
<b>Total</b>	<b>498</b>	<b>100,0</b>

*Nota.* Outras Indústrias: artigos de vestuário; impressões; outros equipamentos de transporte; e manutenção, reparação e instalação de máquinas.

As empresas na amostra também estão bem distribuídas por tempo de existência, ou seja, todas as classes estão representadas satisfatoriamente na amostra (Tabela 12). Da tabela, observa-se uma variação de 8,4% para a classe de 51 a 60 anos de existência a 20,9% para a classe de 11 a 20 anos, com pouca variação em relação à média entre classes de 14,3%.

*Tabela 12 - Amostra por Tempo de Existência das Empresas*

Classes	Frequência	%
Até 10	69	13,9
11 a 20	104	20,9
21 a 30	69	13,9
31 a 40	74	14,9
41 a 50	44	8,8
51 a 60	42	8,4
Acima de 60	95	19,1
Sem resposta	1	0,2
Total	498	100,0

No que toca à experiência com exportação (tempo), 65% da amostra concentram-se nas classes de menor experiência, ou seja, até 10 e de 11 a 20 anos de atuação no mercado externo (Tabela 13). Interessante é observar que 22,3% das empresas iniciaram suas exportações no momento de sua instalação. Guardando a devida diferença conceitual, pode-se denominá-las de *Born Global* ou *Born Exporters* (criadas para exportar). Na maioria, são empresas com poucos anos de existência.

*Tabela 13 - Amostra por Tempo de Exportação*

Classes	Frequência	%
Até 10	165	33,1
11 a 20	159	31,9
21 a 30	68	13,7
31 a 40	40	8,0
41 a 50	32	6,4
51 a 60	9	1,8
Acima de 60	24	4,8
Sem resposta	1	,2
Total	498	100,0

Uma variável importante nos estudos sobre os determinantes de desempenho exportador é o tamanho das empresas. As estatísticas oficiais do Governo Brasileiro mostram que predominam as grandes empresas entre as exportadoras do País. A amostra desta pesquisa confirma estas estatísticas, tanto em termos de faturamento (Tabela 14) quanto de número de empregados (Tabela 15).

Em termos de faturamento, a maioria das empresas situa-se nas classes superiores, mais especificamente acima de R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais), cifra bem acima da média.

*Tabela 14 - Amostra por Faturamento*

Classes	Frequência	%
Até 1.000mil de reais	39	7,8
Acima de 1.000 até 5.000mil	38	7,6
Acima de 5.000 até 10.000mil	43	8,6
Acima de 10.000 até 50.000mil	85	17,1
Acima de 50.000 até 100.000mil	73	14,7
Acima de 100.000 até 500.000mil	62	12,4
Acima de 500.000 até 1.000milhão	70	14,1
Acima de 1.000milhão (= acima de 1bilhão)	63	12,7
Sem resposta	25	5,0
<b>Total</b>	<b>498</b>	<b>100,0</b>

A distribuição da amostra por tamanho em termos de número de empregados seguiu a classificação oficial do Brasil de dividir as empresas segundo quatro categorias: micro (até 19 empregados), pequena (de 20 a 99), média (de 100 a 499) e grandes empresas (igual ou maior que 500 empregados). Como mostra a Tabela 15, com esta classificação, praticamente a metade da amostra (49,4%) refere-se a grandes empresas. Menos de 20% das empresas exportadoras (exatamente 16,4%) são micro e pequenas empresas.

*Tabela 15 - Amostra por Número de Empregados*

Classe	Frequência	%
Microempresa até 19 empregados	31	6,2
Pequena empresa 20 a 99	51	10,2
Média empresa 100 a 499	168	33,7
Grande empresa igual ou acima de 500	246	49,4
Sem resposta	2	0,4
<b>Total</b>	<b>498</b>	<b>100,0</b>

No entanto, é crescente a participação relativa das pequenas empresas nesta atividade. Como se pode perceber da tabela cruzada entre tamanho (número de empregados) e tempo de experiência com exportações, o destaque é para micros e pequenas com até 20 anos de experiência (Tabela 16). É importante destacar a existência de um significativo nível de associação (0,001) entre estas duas variáveis, qualquer que seja o coeficiente adotado.

Tabela 16 - Tamanho versus Experiência Exportadora

Classe Tamanho		Classe tempo com exportações						Total	
		até 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60		acima de 60
Microempresa até 19 empregados	Frequência	18	8	3	1	0	1	0	31
	%	58,1%	25,8%	9,7%	3,2%	,0%	3,2%	,0%	100,0%
Pequena empresa 20 a 99	Frequência	25	16	4	1	4	0	1	51
	%	49,0%	31,4%	7,8%	2,0%	7,8%	,0%	2,0%	100,0%
Média empresa 100 a 499	Frequência	65	56	15	17	6	3	6	168
	%	38,7%	33,3%	8,9%	10,1%	3,6%	1,8%	3,6%	100,0%
Grande empresa igual ou acima de 500	Frequência	56	79	45	21	22	5	17	245
	%	22,9%	32,2%	18,4%	8,6%	9,0%	2,0%	6,9%	100,0%
Total	Frequência	164	159	67	40	32	9	24	495
	%	33,1%	32,1%	13,5%	8,1%	6,5%	1,8%	4,8%	100,0%

## 4.5 Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

Para a análise de dados, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais - MEE (ou *Structural Equation Modelling* - SEM). A MEE, ou simplesmente Análise de Equações Estruturais, é uma técnica de modelagem generalizada, utilizada para testar a validade de modelos definidos com base na teoria, portanto, de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre as variáveis (Marôco, 2010).

Adicionalmente, esta modelagem considera, de forma explícita, os erros de mensuração associados às variáveis sob estudo e aplica-os no processo de estimação. Segundo Hair *et al.* (2009), em última análise, a modelagem de equações estruturais faz a transição da análise exploratória para análise confirmatória das relações de dependência entre variáveis latentes e observadas.

Nesta técnica de MEE (*SEM*), vale destacar alguns conceitos importantes em Ciências Sociais. Frequentemente, denominam-se de variáveis latentes ou de fatores os construtos cujos conceitos não são observados nem medidos diretamente. Estas variáveis latentes podem ser: exógenas (independentes) ou endógenas (dependentes). As variáveis exógenas são determinadas por fatores externos ao modelo, ou seja, não são explicados por qualquer outro construto ou variável dentro do modelo, enquanto as variáveis endógenas são teoricamente determinadas por fatores dentro do modelo. Embora estas variáveis latentes (construtos) não sejam observadas diretamente, seus efeitos podem aparecer em variáveis manifestas (observadas).

A MEE, para Marôco (2010), em termos mais simplistas, pode ser descrita como a combinação das técnicas clássicas de Análise Fatorial e de Regressão Linear. Análise Fatorial por definir um modelo de mensuração que operacionaliza construtos teóricos (fatores ou variáveis latentes), e Regressão Linear por estabelecer, no modelo estrutural, relações de dependência entre as diferentes variáveis sob estudo.

Assim, a Modelagem de Equações Estruturais - MEE pode ser organizada em dois modelos distintos: *i*) modelo de mensuração e *ii*) modelo estrutural (Marôco, 2010). O modelo de mensuração ou modelo de medida (*measurement model*) é a base para a estimação do modelo estrutural (*structural model*) e define relações entre as variáveis observadas e os construtos. Enquanto isso, o modelo estrutural representa o conjunto de uma ou mais relações de dependência entre construtos hipoteticamente previstos no modelo. (Hair *et al.*, 2009).

O modelo de mensuração permite ao pesquisador avaliar a contribuição de cada item da escala, bem como incorporar quão bem a escala mede o construto, ou seja, permite analisar a confiabilidade das medidas dos construtos na estimação das relações entre variáveis dependentes e independentes (Hair *et al.*, 2009).

Nas seções seguintes, são apresentados os aspectos relacionados aos procedimentos de análise de dados, utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais e as etapas de validação dos resultados aplicados neste estudo.

### 4.5.1 Estratégias de Modelagem

A identificação da estratégia de modelagem adequada a um estudo é, segundo Hair *et al.* (2009), um dos passos mais importantes em seu desenvolvimento. Visto que mais de uma estratégia está disponível ao pesquisador, a definição da estratégia a seguir deve ser fundada nos objetivos da pesquisa. Os autores sugerem três estratégias na aplicação da modelagem de equações estruturais, quais sejam: *i)* de modelagem confirmatória, *ii)* de modelos concorrentes, e *iii)* de desenvolvimento de modelos.

Pela estratégia de modelagem confirmatória, a modelagem de equações estruturais é usada na identificação do quanto o modelo proposto se ajusta aos dados. A premissa é de que o modelo deve apresentar um ajuste aceitável quaisquer que sejam os testes efetuados. No entanto, essa estratégia apenas confirma a aceitação do modelo, mas não o define como superior a outros alternativos.

Esta avaliação de modelos alternativos constitui a essência da estratégia de modelos concorrentes, a qual utiliza relações estruturais hipotéticas alternativas ao modelo originalmente proposto. Os modelos propostos podem ser formulados tendo por base proposições teóricas alternativas ou resultados empíricos diferentes das relações hipotetizadas.

A estratégia de desenvolvimento de modelos tem a teoria apenas como um ponto de partida, uma vez que é esperado que o teste empírico proporcione evidência para a sua reformulação. Vale salientar que esta reformulação deve ser baseada não apenas no resultado empírico, mas também seja justificado teoricamente.

Portanto, de acordo com os objetivos deste estudo, dada a complexidade do modelo e considerando que as relações entre construtos estão especificadas com estrito rigor teórico, a estratégia de modelagem considerada adequada a este trabalho é mais a confirmatória, típica da literatura, contudo faz-se um teste a partir de um modelo alternativo.



#### 4.5.2 Método de Estimação: Técnica de Máxima Verossimilhança

O método de estimação de máxima verossimilhança (*maximum likelihood* - *ML*) é o método tradicional e mais usado em modelagem de equações estruturais - MEE (Marôco, 2010). Corroborando esta ideia, Savalei (2008) destaca que esta técnica de estimação de máxima verossimilhança (*ML*) é, consideravelmente, a mais popular técnica utilizada em MEE, sendo padrão (*default*) na maioria dos programas de MEE.

Hair *et al.* (2009) reforçam esta ideia, salientando que o ajuste do modelo estrutural por meio desta técnica de estimação (*ML*) é o mais comumente utilizado e sugerido para dados com normalidade em sua distribuição. Ou seja, para análise de equações estruturais por este método da máxima verossimilhança um pressuposto estatístico básico é o de que os dados da amostra apresentem normalidade univariada e multivariada.

Assim, respeitado o pressuposto da normalidade dos dados, trata-se de uma técnica considerada predominante (Anderson & Gerbing, 1988), e que tem a propriedade de ser imparcial, consistente, eficiente e não viesada (Hair *et al.*, 2009; Kmenta, 1971), gerando estimadores mais robustos.

A técnica de estimação de máxima verossimilhança produz estimativas dos parâmetros centradas e consistentes à medida que a dimensão da amostra ( $n$ ) aumenta e as estimativas se aproximam do verdadeiro valor do parâmetro populacional, com distribuição normal.

Conforme Marôco (2010), este método é robusto à violação do pressuposto da normalidade se a assimetria e achatamento das distribuições das variáveis manifestas (indicadores) não forem muito grandes. Pode-se assumir, ainda, a ideia de que, com algumas exceções, se um conjunto de variáveis apresenta distribuição normal univariada então a distribuição condicionada das variáveis é normal multivariada (Marôco, 2010). Contudo, para Kline (2005), mesmo com a dificuldade em avaliar todos os aspectos da normalidade multivariada, verificar a normalidade univariada e a existência de *outliers* permite detectar muitos casos de

não normalidade multivariada.

Assim, neste estudo, testou-se, com auxílio do programa AMOS versão 19.0, a normalidade da distribuição dos dados por meio da avaliação dos coeficientes de assimetria univariada (*skewness* - *sk*) e de achatamento ou curtose univariado (*kurtosis* - *ku*). Kline (2005) destaca que valores absolutos de *sk* superiores a 3 e *ku* superiores a 10 indicam violação “séria” do pressuposto da normalidade e a inadequação do método *ML* para a estimação do modelo. Para Curran, West e Finch (1996), os estimadores de *ML* produzem resultados enviesados somente para valores absolutos de *sk* e *ku* superiores a 2 e 7, respectivamente.

Para avaliação dos dados deste estudo, estão na tabela 17 seguinte os valores mínimos e máximos, de assimetria (*sk*) e achatamento (*ku*), assim como os respectivos rácios críticos (*C.R.*) para as variáveis em estudo.

Tabela 17 - Avaliação da Normalidade

Variável (*)	Valor Mín.	Valor Máx.	Assimetria ( <i>sk</i> )		Achatamento ( <i>ku</i> )	
			<i>skewness</i>	c.r.	<i>kurtosis</i>	c.r.
TE_LOG	1,10	11,78	-0,17	-1,57	0,28	1,25
IE_LOG	0,69	5,35	-0,49	-4,44	0,04	0,16
DME5	1	7	-1,15	-10,44	2,28	10,37
DME4	1	7	-1,30	-11,88	2,00	9,11
DME3	1	7	-1,33	-12,12	2,23	10,15
DME2	1	7	-1,21	-10,98	2,48	11,31
DE4	1	7	-1,01	-9,23	1,00	4,54
DE3	1	7	-0,81	-7,33	0,70	3,20
DE2	1	7	-0,76	-6,90	0,53	2,43
DE1	1	7	-0,81	-7,42	0,51	2,34
IP5	1	7	-0,73	-6,68	-0,26	-1,18
IP4	1	7	-0,64	-5,85	-0,30	-1,36
IP3	1	7	-0,74	-6,76	-0,15	-0,69
IP2	1	7	-0,79	-7,24	0,07	0,32
IP1	1	7	-0,62	-5,67	-0,62	-2,80
CO13	1	7	-1,04	-9,45	1,91	8,70
CO12	1	7	-1,03	-9,38	1,80	8,22
CO11	1	7	-0,93	-8,49	2,03	9,24
CO10	1	7	-1,15	-10,48	2,42	11,04
CO9	1	7	-0,99	-9,02	2,18	9,94
CO8	1	7	-1,02	-9,32	1,87	8,51
CO7	1	7	-0,89	-8,06	1,67	7,60
CO6	1	7	-1,07	-9,71	1,69	7,68
CO5	1	7	-1,04	-9,48	1,78	8,12
CO4	1	7	-1,14	-10,40	1,82	8,29
CO2	1	7	-0,94	-8,55	1,39	6,32
EI15	1	7	-0,79	-7,22	1,20	5,48
EI13	1	7	-0,79	-7,17	0,27	1,23
EI12	1	7	-0,86	-7,83	1,06	4,84
CMI11	1	7	-0,84	-7,62	1,40	6,38
CMI10	1	7	-0,86	-7,81	0,82	3,73

CMI9	1	7	-0,84	-7,66	1,10	4,99
ORLP7	1	7	-1,01	-9,19	1,98	9,02
ORLP6	1	7	-1,10	-10,05	2,42	11,00
ORLP5	1	7	-1,18	-10,72	2,05	9,34
QCR4	1	7	-1,20	-10,93	2,59	11,81
QCR3	1	7	-0,92	-8,39	1,57	7,13
QCR2	1	7	-1,05	-9,59	1,82	8,28
QCR1	1	7	-1,21	-11,06	2,32	10,58
RME12	1	7	-0,76	-6,94	0,38	1,74
RME13	2	7	-0,48	-4,39	0,13	0,60
RME14	1	7	-0,70	-6,34	0,38	1,74
DIME7	1	7	-1,51	-13,72	1,98	9,01
DIME8	1	7	-2,07	-18,82	4,40	20,03
DIME9	1	7	-1,59	-14,48	2,46	11,19
DIME10	1	7	-0,74	-6,75	-0,51	-2,32
GIME1	1	7	-1,18	-10,73	1,89	8,60
GIME2	1	7	-1,12	-10,22	1,47	6,70
GIME3	1	7	-0,84	-7,65	0,83	3,79
GIME4	1	7	-0,86	-7,84	1,28	5,84
MA13	2	7	-0,76	-6,94	1,55	7,08
MA14	1	7	-1,26	-11,51	2,67	12,15
MA15	1	7	-1,28	-11,64	3,58	16,31
MA16	1	7	-1,28	-11,70	2,67	12,15
MA17	2	7	-0,99	-9,00	2,10	9,55
MA18	1	7	-1,37	-12,46	2,87	13,08
VC8	2	7	-0,96	-8,79	1,99	9,07
VC9	2	7	-0,80	-7,28	0,10	0,44
VC10	1	7	-1,03	-9,39	2,57	11,71
VC11	1	7	-0,97	-8,88	2,46	11,20
CA2	2	7	-0,75	-6,81	1,31	5,99
CA3	2	7	-0,71	-6,47	1,58	7,20
CA4	2	7	-0,90	-8,21	2,09	9,53
CA5	1	7	-1,08	-9,86	2,10	9,55
GI	-1,39	2,69	0,53	4,85	0,11	0,52
Multivariada					579,32	69,26

(\*) No ANEXO 1 encontra-se uma descrição completa de cada uma das variáveis.

Da Tabela 17, pode-se verificar que os coeficientes de assimetria ( $sk$ ) variam entre  $-2,07$  e  $-0,17$  e os coeficientes de achatamento ( $ku$ ) entre  $-0,04$  e  $4,40$ , com valores absolutos inferiores a  $2,1$  e  $7$ , para  $sk$  e  $ku$ , respectivamente. Para Kline (2005), os limites aceitáveis são valores absolutos não superiores a  $3$  e  $10$ , para  $sk$  e  $ku$  respectivamente. Marôco (2010), referindo-se a estes valores de assimetria e curtose, destaca que somente valores absolutos de  $sk$  superiores a  $2-3$ , e  $ku$  superiores a  $7-10$  apresentam condições de violação extrema da normalidade e, portanto, somente nestes casos a qualidade dos índices de ajustamento e das estimativas dos parâmetros são questionáveis. Daqui se conclui que se pode utilizar com alguma segurança o método da máxima verosimilhança.

Quanto à normalidade multivariada, o teste de achatamento ou curtose multivariada

( $KuM$ ) revelou-se insatisfatório, ou seja, existem desvios com relação à normalidade multivariada.

Entretanto, para Marôco (2010), é frequente quando não se verifica o pressuposto da normalidade multivariada recomendarem métodos de estimação, como, por exemplo, o *ADF* ou *WLS*, que não exigem a normalidade multivariada, mas estudos têm comprovado que estes métodos somente produzem resultados adequados para amostras muito grandes ( $n > 2000$ ).

Para amostra com dimensões comuns em análise de equações estruturais, como é o caso deste estudo ( $n=498$ ), as estimativas dos índices de qualidade do ajustamento e dos parâmetros obtidos com o método *WLS* são muito piores do que aquelas obtidas com o método *ML* (Finch, West, & MacKinnon, 1997; Olsson, Troye, & Howell, 2000).

Em suma, para Marôco (2010), somente em condições de violação extrema da normalidade (i.e., para valores absolutos de  $sk > 2-3$  e valores absolutos de  $ku > 7-10$ ) a qualidade dos índices de ajustamento e das estimativas pelo método *ML* são questionáveis, o que não é o caso deste estudo, conforme dados da Tabela 17.

Savalei (2008) também argumenta que, mesmo violando o pressuposto da normalidade multivariada dos dados, o emprego do método de máxima verossimilhança (*ML*) pode ser bastante robusto. Por sua vez, Bollen (1989) também reforça este argumento, destacando que a normalidade multivariada não é condição necessária para a estimação de modelos teóricos, e ainda, Diamantopoulos e Siguaw (2000) afirmam que o método de máxima verossimilhança (*ML*) providencia estimadores eficientes sob a hipótese da normalidade multivariada dos dados e suficientemente robustos contra desvios moderados dessa hipótese, sendo esta técnica (*ML*) a mais utilizada na MEE.

Além disso, Hoelter (1983) defende a ideia de que o ‘tamanho crítico’ da amostra para esse tipo de estimação (*ML*) é de 200. Hair *et al.* (2009) concordam, mas advertem que se o modelo for muito grande ou complexo ou ainda se houver indícios de má especificação, a amostra deverá ser maior. A amostra deste estudo é

composta de 498 respondentes e, portanto, em termos de tamanho, adequada para aplicação desta técnica.

Partindo dessas considerações, optou-se por aplicar o método de estimação de máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood - LM*) no presente estudo. Além disso, trata-se de um procedimento, segundo Hair *et al.* (2009), que melhora as estimativas de parâmetros mediante interações, procedimento que será mostrado na seção 4.5.6 deste capítulo.

### 4.5.3. Análise Preliminar

Para a aplicação da modelagem de equações estruturais, existem algumas premissas básicas que, se não forem atendidas, podem ser fonte de problemas. Preliminarmente vale destacar algumas delas:

- problemas na entrada de dados;
- dados faltantes; e
- existência de *outliers*.

Em relação a problemas na entrada de dados, utilizou-se o editor de dados do *SPSS* e as incorreções foram analisadas por meio da tabela de frequência de cada um dos itens, na qual se procedeu a uma revisão geral da entrada de dados. Com a identificação das incorreções, elas foram corrigidas.

Com relação aos dados faltantes (*missing values*), observou-se que de três questionários várias respostas haviam sido omitidas, caso em que se optou pela eliminação destes três questionários. Os demais dados faltantes representaram menos de 20% dos dados da amostra e utilizou-se a opção *replace missing value*, disponibilizada pelo *SPSS* para a determinação do valor médio.

Com relação à existência de *outliers*, não foram detectados estes problemas. Acredita-se que isto decorreu do fato de terem sido feitas recomendações aos entrevistadores quanto às informações atípicas. No ato da aplicação do questionário, esses dados atípicos já eram questionados e prontamente corrigidos.

Após esta análise preliminar, seguiu-se a análise fatorial exploratória apresentada na seção seguinte.

#### **4.5.4. Análise Fatorial Exploratória**

Nesta seção, são apresentados conceitos de análise fatorial exploratória (ou *EFA*, de *exploratory factorial analysis*). Mostram-se, também, os procedimentos e resultados da análise fatorial exploratória aplicada aos itens de cada construto do modelo conceitual a fim de analisar sua dimensionalidade.

Consoante Byrne (2010), análise fatorial é uma técnica de interdependência que analisa relações entre um conjunto de variáveis observadas e latentes, com a finalidade de identificar grupos de variáveis que formam os fatores latentes. É, assim, um método usado para investigar a dependência de um conjunto de variáveis manifestas em relação a um número menor de variáveis latentes (fatores).

Existem dois tipos de análise fatorial, análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória, as quais diferem fundamentalmente em relação ao conhecimento das associações entre as variáveis latentes e manifestas, por parte do pesquisador.

Pestana e Gageiro (2008, p. 490) definem análise fatorial como “um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para descrevê-los”, sendo a análise fatorial exploratória a que trata as variáveis sem determinar em que medida os resultados se ajustam ao modelo em questão. Trata-se, portanto, de uma técnica de redução de dados, ou seja, as variáveis existentes podem ser condensadas em um número mais restrito de fatores.

Segundo Hair *et al.* (2009), a análise fatorial exploratória pode ser definida como “um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas que analisa os padrões de relações complexas simultaneamente, de modo a definir a estrutura subjacente a um conjunto de variáveis”. Para Malhotra e Birks (2007, p. 504), é uma “técnica de interdependência”, pois examina simultaneamente um conjunto de relações interdependentes. Conforme o autor, essas variáveis devem ser especificadas com

base em investigações anteriores ou no julgamento do pesquisador. No entanto, é importante observar que, para a análise fatorial exploratória, não se exige que o pesquisador especifique quais variáveis são associadas com cada construto, pois trata exatamente da primeira etapa deste estudo.

Essa redução de dados, que é um dos objetivos da análise fatorial exploratória, caracteriza-se pela análise da estrutura das correlações entre um grande número de variáveis observáveis para definir um conjunto menor de variáveis latentes comuns (fatores).

Feita a análise fatorial exploratória, as informações mais simplificadas em termos dos fatores latentes podem ser utilizadas em análises multivariadas subsequentes, como é o caso da aplicação neste estudo.

Na análise fatorial exploratória, após identificar os fatores latentes, pode-se determinar a carga, que é o grau em que cada variável original é explicada por cada um dos fatores. Assim, Hair *et al.* (2009) observa que cada item é explicado por suas cargas sobre cada fator. Fatores representam determinadas dimensões inerentes aos dados que devem ser interpretadas e rotuladas. Procura-se, assim, identificar um pequeno número de fatores que expliquem a maior parte da variância total contida no conjunto de itens.

Neste estudo, para verificar se a análise fatorial exploratória seria possível, foi analisada a significância das matrizes de correlação para cada construto, com o objetivo de determinar se as medidas se correlacionavam entre si. Para tanto, foram utilizados os testes *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* e o de esfericidade de Bartlett. Neste processo foi utilizado o *software SPSS*.

Esses dois testes indicam qual é o grau de susceptibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial, isto é, mostram qual é o nível de confiança que se pode esperar dos dados quando do seu tratamento pelo método multivariado de análise factorial. (Hair *et al.*, 2009). O primeiro destes testes, o *KMO*, traz valores normalizados (entre 0 e 1) e mostra qual é a proporção da variância que as variáveis (questões do instrumento utilizado) apresentam em comum ou a proporção desta que são devidas

a fatores comuns.

Segundo Pestana e Gageiro (2008), para o *KMO* valores iguais ou maiores que 0,6 indicam, conforme Tabela 18, que as correlações entre variáveis podem ser explicadas por outras variáveis latentes, o que viabiliza o uso da análise fatorial. Valores menores que 0,6 revelam, por outro lado, uma correlação muito fraca entre as variáveis, o que inviabiliza a análise fatorial.

*Tabela 18 - Análise das Correlações pela Medida de KMO*

Medida de <i>KMO</i>	Análise Fatorial
0,9 a 1,0	Muito boa
0,8 a 0,9	Boa
0,7 a 0,8	Média
0,6 a 0,7	Razoável
0,5 a 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro (2008, p. 493)

Com relação ao teste de Esfericidade de Bartlett, este é baseado na distribuição estatística de qui quadrado ( $\chi^2$ ) e testa a hipótese nula ( $H_0$ ) de a matriz de correlação ser uma matriz identidade (cuja diagonal é 1,0 e todas as outras iguais a zero), isto é, faz-se o teste de que não há correlação entre as variáveis.

Valores de significância maiores do que 0,100 indicam que os dados não são adequados para o tratamento com análise fatorial; que a hipótese nula não pode ser rejeitada. Os valores menores que o indicado permite rejeitar a hipótese nula (Hair *et al.*, 2009).

Com base nesses conceitos, são descritos a seguir os procedimentos relativos à análise fatorial exploratória que foram efetuados no âmbito deste estudo, ou seja, se mostra a verificação da significância das correlações entre medidas para avaliar a adequação da análise fatorial exploratória para esta pesquisa.

O teste de esfericidade de Bartlett e da medida de adequação da amostra de *KMO* para os dados desta pesquisa podem ser vistos na Tabela 19.



Tabela 19 - Medida de Adequação de *KMO*, Teste de Esfericidade de Bartlett e % da Variância Extraída

Construto	Medida de <i>KMO</i>	Significância do teste de Bartlett	% Variância Extraída
Orient. p/aprend./Comprometimento com a aprendizagem	0,83	0,00	62,70
Orient.p/ aprend./Visão compartilhada	0,84	0,00	64,60
Orient. p/aprend./Abertura da mente	0,88	0,00	66,70
OME/Geração de inteligência	0,83	0,00	71,50
OME/Disseminação da inteligência	0,84	0,00	64,70
OME/Resposta ao mercado externo	0,74	0,00	72,60
CR/Qualidade da comunicação	0,82	0,00	65,40
CR/Orient. p/relacionamento de longo prazo	0,79	0,00	66,60
CR/Compartilhamento da informação	0,70	0,00	85,30
CR/Envolvimento com parceiros	0,71	0,00	85,00
Criatividade organizacional	0,97	0,00	66,40
Inovação de produto	0,90	0,00	62,70
Desempenho exportador	0,86	0,00	64,60
Dinamismo do mercado externo	0,84	0,00	66,70

Em cada construto, observa-se pela análise dos dados da Tabela 19 que os valores obtidos de *KMO* são todos acima de 0,7, o que mostra uma boa ou, no mínimo, uma média adequação de tratamento dos dados pelo método de análise fatorial e, portanto, indica a viabilidade do emprego de análise fatorial.

Em relação ao teste de Bartlett, os valores da significância são todos menores que 0,0001, ou seja, neste estudo a matriz de correlação não é uma matriz identidade. Portanto, confirma-se a possibilidade e adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados desta pesquisa.

Verificado que a análise fatorial exploratória era apropriada, foram em seguida realizadas a extração, a rotação (*varimax*) e a interpretação de fatores. Com base no método de análise de componentes principais e do critério dos autovalores e, conforme expectativa teórica, concluiu-se que todos os itens contêm uma natureza unidimensional.

#### 4.5.5 Confiabilidade das Medidas

Segundo Hair *et al.* (2009, p. 540), confiabilidade é um conceito definido como “o grau em que um conjunto de indicadores de um construto latente é internamente consistente em suas mensurações”. Portanto, a confiabilidade das medidas de um

construto avalia a consistência interna das medidas desse construto.

Ou seja, o conceito de confiabilidade das medidas de um construto refere-se à extensão, em que dois indicadores ou mais compartilham a mensuração de uma determinada variável latente. Se os indicadores são altamente confiáveis, são altamente intercorrelacionados, o que significa que estão medindo a mesma variável. Desta forma, a confiabilidade está relacionada com a constância dos resultados obtidos quando o mesmo objeto ou indivíduo é avaliado, mediado ou quantificado mais do que uma vez. Em outras palavras, medidas confiáveis são replicáveis, consistentes e estáveis.

Mesmo sendo confiável, entretanto, a medida de um construto nada garante que o construto representa aquilo que deveria; ou seja, a confiabilidade é condição necessária, mas não suficiente para a validade.

Sendo assim, no presente estudo, a análise da confiabilidade precede à avaliação da sua validade, uma vez que uma medida para ser válida precisa ser confiável, embora a recíproca não seja verdadeira.

A confiabilidade pode ser avaliada para cada indicador separadamente ou para um conjunto de indicadores. Para se medir a consistência de cada indicador usa-se a correlação entre itens, observada na matriz de correlação, e a correlação item-total, que se refere à correlação que um determinado item possui com o restante da escala. Para se avaliar a consistência interna da escala como um todo, utiliza-se o coeficiente *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ). Segundo Hair *et al.* (2009), o *Alpha de Cronbach* é a medida de confiabilidade, do conjunto de dois ou mais indicadores de um construto, que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 e 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade.

Pestana e Gageiro (2008) também recomendam 0,7 como valor mínimo para o coeficiente *Alpha de Cronbach*( $\alpha$ ), isto é, quando o *alpha* está situado entre 0,7 e 0,8, os autores dizem que há uma consistência interna razoável, conforme mostra a Tabela 20.

Tabela 20 - Avaliação da Confiabilidade pelo Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )

<i>Alpha de Cronbach (<math>\alpha</math>)</i>	Consistência Interna
> 0,9	Muito boa
0,8 a 0,9	Boa
0,7 a 0,8	Razoável
0,6 a 0,7	Fraca
< 0,6	Inadmissível

Fonte: Pestana e Gageiro (2008, p. 528)

Com relação às correlações item-total, Hill e Hill (2000) sugerem que o nível mínimo aceito seja 0,4.

Com base nos dados da pesquisa, segue-se a Tabela 21, com os valores dos coeficientes *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ) e correlação item-total de cada um dos construtos do modelo. Indica-se, também, o valor de *Alpha de Cronbach* se um determinado item fosse excluído.

Tabela 21 - Alpha de Cronbach por Construto e Correlações Item-Total

Construto	<i>Alpha de Cronbach</i>	Item	<i>Alpha, se item excluído</i>	Correlação item-total
Orientação para Aprendizagem				
Comprometimento com a aprendizagem	0,75	CA1	0,71	0,52
		CA2	0,69	0,62
		CA3	0,71	0,55
		CA4	0,70	0,60
		CA5	0,70	0,55
		CA6	0,80	0,31
Visão compartilhada	0,82	VC7	0,80	0,57
		VC8	0,78	0,63
		VC9	0,79	0,62
		VC10	0,79	0,63
		VC11	0,79	0,61
		VC12	0,82	0,48
Mente Aberta	0,86	MA13	0,84	0,62
		MA14	0,84	0,62
		MA15	0,84	0,64
		MA16	0,83	0,66
		MA17	0,82	0,76
		MA18	0,84	0,62
Orientação para o mercado externo				
Geração de inteligência de mercado externo	0,84	GIME1	0,81	0,65
		GIME2	0,80	0,67
		GIME3	0,79	0,73
		GIME4	0,79	0,71
		GIME5	0,86	0,52

---

Disseminação da inteligência de mercado externo	0,85	DIME6	0,85	0,59
		DIME7	0,79	0,77
		DIME8	0,83	0,66
		DIME9	0,81	0,74
		DIME10	0,83	0,62
Resposta ao mercado externo	0,82	RME11	0,80	0,65
		RME12	0,73	0,75
		RME13	0,76	0,70
		RME14	0,82	0,56
Competência de relacionamento				
Qualidade da comunicação do relacionamento	0,87	QCR1	0,84	0,69
		QCR2	0,82	0,73
		QCR3	0,82	0,74
		QCR4	0,83	0,70
Orientação para relacionamento de longo prazo	0,82	ORLP5	0,75	0,67
		ORLP6	0,75	0,67
		ORLP7	0,75	0,68
		ORLP8	0,82	0,53
Compartilhamento do montante da informação	0,81	CMI9	0,78	0,62
		CMI10	0,69	0,71
		CMI11	0,74	0,67
Envolvimento com parceiros	0,82	EI12	0,76	0,66
		EI13	0,80	0,59
		EI14	0,76	0,66
		EI15	0,76	0,67
Criatividade organizacional	0,96	CO1	0,96	0,76
		CO2	0,95	0,77
		CO3	0,95	0,76
		CO4	0,96	0,74
		CO5	0,95	0,80
		CO6	0,96	0,70
		CO7	0,95	0,79
		CO8	0,95	0,80
		CO9	0,95	0,78
		CO10	0,95	0,81
		CO11	0,95	0,81
		CO12	0,95	0,80
		CO13	0,95	0,82
Inovação de produto	0,96	INP1	0,95	0,88
		INP2	0,95	0,87
		INP3	0,95	0,87
		INP4	0,94	0,89
		INP5	0,95	0,88
Desempenho exportador	0,94	DEC1	0,92	0,85
		DEC2	0,92	0,88
		DEC3	0,93	0,84
		DEC4	0,92	0,87
Dinamismo do mercado externo	0,87	DM2	0,86	0,62
		DM3	0,84	0,71
		DM4	0,84	0,72
		DM5	0,84	0,72
		DM6	0,84	0,74

---

Conforme dados da Tabela 21, observa-se que os valores dos coeficientes *Alpha de Cronbach* são maiores do que 0,7, ou seja, estão acima dos valores mínimos exigidos.

Com relação aos valores de correlação item-total, nota-se que o item 6 de Orientação para aprendizagem/compromisso com aprendizagem - (CA6) apresenta o valor de 0,31, ou seja, inferior a 0,4, que é o limite mínimo exigido. Optou-se, portanto, pela remoção deste item, entendendo que este possui baixa correlação com o restante da escala e, conseqüentemente, não reflete adequadamente o construto latente – Orientação para Aprendizagem.

Além disso, esta remoção causou um impacto positivo no *Alpha de Cronbach*, o coeficiente deste construto passou de 0,75 para 0,80.

Duas outras medidas de consistência interna - a confiabilidade composta e a variância média extraída - são abordadas na subseção 4.5.6.2 e analisadas considerando os dados da pesquisa.

#### **4.5.6. Análise Fatorial Confirmatória**

##### **4.5.6.1 Introdução**

Nesta seção, são apresentados alguns conceitos de análise fatorial confirmatória (ou *CFA*, de *confirmatory factorial analysis*). Apresentam-se, também, os procedimentos e resultados da análise fatorial confirmatória aplicada aos itens de cada construto do modelo conceitual.

A análise fatorial confirmatória compreende a avaliação da validade fatorial do modelo de mensuração de cada construto e dos construtos de segunda ordem. Esta análise fatorial confirmatória será utilizada para avaliação das validades convergente e discriminante.

Complementarmente à análise fatorial exploratória, que busca, principalmente, a redução de dados, a análise fatorial confirmatória é utilizada para testar

estatisticamente a estrutura das variáveis latentes quando já se tem prévio conhecimento delas. O conhecimento das variáveis decorre do fato de que estas variáveis são especificadas pelo pesquisador que, por meio do prévio conhecimento teórico ou da pesquisa empírica ou de ambos, define-as. Assim, a *CFA* foca somente na relação entre as variáveis observadas e os fatores do modelo de mensuração.

Na análise fatorial confirmatória, a pesquisadora estabeleceu *a priori* o número de fatores de acordo com revisão da teoria e estudos anteriores e, portanto, teve completo controle sobre a especificação dos indicadores de cada construto e pôde validar essas escalas testando a qualidade do ajuste aos dados da amostra.

A *CFA*, no âmbito da análise de equações estruturais, é geralmente usada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de mensuração teórico à estrutura correlacional entre as variáveis manifestas (Marôco, 2010).

No presente estudo, em princípio, foi especificado o modelo de mensuração em que foram apontadas pela pesquisadora as variáveis internas que definem cada construto e testada a significância ou não significância nas relações entre elas.

Em seguida, em conformidade com a metodologia proposta por Byrne (2010), o modelo inicial de mensuração foi ajustado, por meio de sucessivas interações, nas quais foram verificados a magnitude dos coeficientes estandardizados e índices de modificação. Recordar-se que, com relação aos valores de correlação, conforme visto na seção anterior, eliminou-se o item 6 de Orientação para aprendizagem/compromisso com aprendizagem - (CA6), pois expressava uma baixa correlação com o restante da escala.

A eliminação de itens ocorreu, um a um, das variáveis internas com baixos coeficientes estandardizados e *squared multiple correlation*. Como medida de ajuste do modelo de mensuração, foram ainda verificados os índices de modificação e a cada interação era eliminado o item que continha maior índice de covariância entre os erros ou maior regressão entre as variáveis (*cross loadings* significativos). Este processo foi executado passo a passo, eliminando-se um item por vez e

correndo-se o programa estatístico até que as medidas de ajuste global ficassem dentro de valores aceitáveis.

Esse procedimento foi realizado em pares de itens. Para escolher qual dos dois seria removido, foi observada o *squared multiple correlations (estimate)* e eliminado o item com menor *squared multiple correlations (estimate)*.

As interações ocorreram até se encontrar um bom ajuste para o modelo, entendendo-se que as principais causas da falta de ajuste do modelo foram identificadas e eliminadas. O resultado foi o início da purificação das escalas utilizadas para medir cada construto. Nesse processo de análise de equações estruturais, foram utilizadas as medidas de ajuste a seguir relacionadas, disponíveis no programa *AMOS*. Os limites admissíveis indicados a seguir são recomendados em Hair *et al.* (2009):

- *CMIN (minimum discrepancy)* ou qui-quadrado ( $\chi^2$ ).
- *df (degrees of freedom)*, os graus de liberdade.
- *CMIN/DF (normed chi-square)*, que corresponde à razão  $\chi^2/df$  (CMIN/DF) – Deve ser menor que 5,0
- *IFI (incremental fit index)*. Deve ser maior que 0,9.
- *TLI (tucker-lewis index)*. Deve ser maior que 0,9.
- *CFI (comparative fit index)*. Deve ser maior que 0,9.
- *RMSEA (root mean square error of approximation)*. Deve ser menor que 0,08.

Dos procedimentos de estimação, resultou um modelo de mensuração em que foram analisados estes índices de ajustamento. Os procedimentos de ajuste resultaram em um modelo de mensuração com um qui-quadrado estatisticamente significativo ( $\chi^2 = 2.993,806$ ;  $df = 1840$ ;  $p = 0,000$ ), os demais indicadores de ajustamento demonstram, de modo geral, um bom ajuste.

O modelo final de mensuração registrou os seguintes indicadores (Tabela 22):

Tabela 22 - Modelo de Mensuração – Índices de Ajustamento

Estadística			
$\chi^2/df$	$\chi^2 = 2993,806; df = 1840$	1,6270	Ajustamento Bom
CFI		0,943	Ajustamento Bom
IFI		0,943	Ajustamento Bom
GFI		0,836	Ajustamento Sofrível
TLI		0,939	Ajustamento Bom
PGFI		0,763	Ajustamento Bom
PCFI		0,888	Ajustamento Muito Bom
RMSEA		0,036	Ajustamento Muito Bom

A análise fatorial confirmatória foi utilizada, para se verificar a validade convergente. A validade convergente mede a extensão em que cada escala se correlaciona positivamente com as outras medidas do mesmo construto (Malhotra & Birks, 2007).

Consoante Anderson e Gerbing (1988), há validade convergente do construto se as estatísticas do teste crítico ( $t$ ) são superiores (em módulo) a 1,96. Assim, com base nas estatísticas da Tabela 23, atesta-se a validade convergente dos construtos desta pesquisa.

Tabela 23 - Resultado da Análise Fatorial Confirmatória - Modelo de Mensuração

	Estimativas Estandarizadas	Teste Crítico
Construto: Orientação para Aprendizagem <sup>a</sup>		
Dimensão: Compromisso com a Aprendizagem	0,86	14,00
Os valores básicos da nossa empresa incluem aprendizagem como o elemento fundamental para o aperfeiçoamento das nossas atividades.	0,67	13,09
A ideia geral internalizada na nossa empresa é de que os processos de aprendizagem dos funcionários constituem investimento, e não despesa.	0,70	13,09
A aprendizagem na nossa empresa é vista como característica-chave necessária para garantir a sobrevivência da mesma.	0,70	13,19
A cultura da nossa empresa considera o processo de aprendizagem como prioridade.	0,67	12,70
Dimensão: Visão Compartilhada	0,93	14,20
Há um consenso total em relação à visão da empresa, em todos os níveis, funções e divisões.	0,64	12,89
Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa empresa.	0,68	12,92
Os funcionários se veem como parceiros na definição da direção para nossa empresa	0,72	13,50
A alta administração compartilha a visão que tem para a empresa com os níveis mais baixos.	0,72	13,44



Dimensão: <i>Mente Aberta</i>	0,94	16,16
A organização não tem receio de refletir criticamente sobre a forma como fazer negócios.	0,71	14,07
Os administradores da empresa esperam que sua “visão do mundo” seja questionada.	0,66	13,93
Nossa empresa dá uma grande importância à abertura da mente para novas coisas.	0,71	13,93
Os administradores encorajam os funcionários a pensarem de forma incomum.	0,71	17,24
A ênfase na inovação permanente faz parte da cultura corporativa da empresa.	0,82	14,84
Ideias originais são altamente valorizadas na nossa empresa.	0,70	14,65
<hr/>		
Construto: <i>Orientação para o Mercado Externo</i>		
Dimensão: <i>Geração de Inteligência de Mercado Externo</i>		
A nossa empresa recolhe muita informação sobre as tendências dos mercados externos (tendências, por exemplo, de regulamentos, de desenvolvimento tecnológico, de política, de economia).GIME 1	0,78	19,60
A nossa empresa constantemente monitora o nível de compromisso e orientação para atender as necessidades dos clientes externos.	0,80	20,19
A nossa empresa é rápida a detectar mudanças fundamentais nos nossos mercados externos (por exemplo, de regulamentos, tecnológicas, econômicas).	0,80	20,13
A nossa empresa periodicamente avalia as consequências prováveis das mudanças nos mercados externos (por exemplo, de regulamentos, tecnológicas).	0,71	17,33
Dimensão: <i>Disseminação da Inteligência de Mercado Externo</i>		
Informações que influenciam a forma como servimos o cliente externo demoram muito tempo para chegar ao departamento de exportação.	0,79	19,82
Informações importantes sobre os clientes são frequentemente “perdidas no sistema”.	0,76	18,66
Informações sobre as atividades dos concorrentes externos frequentemente chegam ao departamento tarde demais para serem utilizadas (úteis).	0,84	21,49
Informações importantes sobre as tendências do mercado externo (regulamentação, tecnologia, ...) são frequentemente descartadas ao longo da cadeia de comunicação da nossa empresa.	0,72	17,58
Dimensão: <i>Resposta ao Mercado Externo</i>		
A estratégia de vantagem competitiva da nossa empresa para o mercado internacional é baseada no nosso entendimento das necessidades do cliente externo.	0,70	16,41
Os objetivos dos nossos negócios externos são dirigidos primeiramente pela satisfação do cliente externo.	0,85	21,01
A nossa empresa dá muita atenção ao serviço que presta aos clientes/compradores externos.	0,73	17,38
<hr/>		
Construto: <i>Grau de internalização<sup>b</sup></i>	0,95	*
<hr/>		
Construto: <i>Competências de Relacionamento<sup>a</sup></i>		
Dimensão: <i>Qualidade da Comunicação do Relacionamento</i>	0,89	16,54
Nós e os nossos parceiros nos mercados interagimos continuamente durante a implementação de estratégias.	0,75	17,72
Os objetivos da nossa empresa são comunicados claramente aos nossos parceiros internacionais	0,81	17,72
Nós interagimos abertamente com os nossos parceiros nos mercados externos enquanto implementamos a nossa estratégia.	0,81	17,83
Houve ampla comunicação formal e informal com os nossos parceiros externos durante a execução da nossa estratégia no Exterior.	0,79	17,42
Dimensão: <i>Orientação para Relacionamento de Longo Prazo</i>	0,73	13,59

Manter um relacionamento de longo prazo com os nossos parceiros externos é importante para a empresa.	0,77	16,11
Nossa empresa foca nos objetivos de longo prazo no relacionamento com os nossos parceiros no Exterior	0,78	16,11
Nossa empresa acredita que a longo prazo, o relacionamento com os seus parceiros internacionais será lucrativo.	0,77	16,03
Dimensão: Compartilhamento do Montante de Informação	0,87	15,95
Os nossos parceiros internacionais frequentemente discutem questões estratégicas com a nossa empresa.	0,75	15,91
Os nossos parceiros internacionais compartilham informações confidenciais com a nossa empresa.	0,75	15,91
Os nossos parceiros internacionais frequentemente falam sobre a sua estratégia de negócios com a nossa empresa.	0,80	16,76
Dimensão: Envolvimento com Parceiros	0,95	19,10
A nossa empresa está frequentemente em contato com os nossos parceiros internacionais.	0,80	15,82
Os nossos parceiros internacionais frequentemente visitam nossa empresa (exportadora).	0,70	15,81
Os nossos parceiros internacionais dão a nossa empresa um <i>feedback</i> da entrega do produto.	0,69	15,52
<hr/>		
Construto: Criatividade Organizacional		
Nossa empresa muitas vezes aborda os problemas internacionais de forma original.	0,76	19,88
Nossa empresa desenvolve adequadamente planos e horários para implementar novas ideias para os mercados internacionais.	0,74	19,18
Encontramos soluções criativas para os problemas internacionais.	0,82	22,12
Na nossa empresa não temos medo de correr riscos nos negócios internacionais.	0,72	18,27
Na nossa empresa as pessoas sugerem novas formas de atingir os objetivos internacionais.	0,81	21,67
Na nossa empresa as pessoas demonstram criatividade na abordagem ao mercado internacional quando surge oportunidade.	0,82	22,15
Na nossa empresa as pessoas com frequência sugerem novas formas de atuar nos mercados internacionais.	0,80	21,49
Na nossa empresa promovem-se e partilham-se novas ideias sobre os mercados internacionais.	0,83	22,71
Na nossa empresa as pessoas têm ideias novas para melhorar o desempenho internacional.	0,84	23,17
Nossa empresa tem muitas ideias criativas para aplicar no mercado internacional.	0,84	22,86
Nós procuramos novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos produtos/ serviços para os mercados internacionais.	0,86	23,65
<hr/>		
Construto: Inovação de Produto		
Vários produtos inovadores foram introduzidos nos mercados internacionais durante este período (últimos 5 anos).	0,91	26,06
Comparativamente com os produtos da concorrência, os nossos produtos exportados oferecem benefícios únicos aos compradores/consumidores).	0,90	25,52
Nossos novos produtos lançados no mercado internacional apresentam muitas características completamente novas para a classe de produtos já existentes.	0,89	25,39
Nossos novos produtos exportados são altamente inovadores, substituindo uma alternativa inferior.	0,92	26,56
Nossos novos produtos exportados incorporam um novo e radical conhecimento tecnológico.	0,91	26,14
<hr/>		
Construto: Desempenho Exportador		
Satisfação com o volume das exportações nos últimos três anos.	0,89	25,09
Satisfação com a parcela de mercado exportador nos últimos três	0,92	26,47

anos.		
Satisfação com a entrada em mercados externos nos últimos três anos.	0,87	24,21
Crescimento anual médio das exportações nos últimos três anos	0,90	25,56
<hr/>		
Construto: Dinamismo do Mercado Externo		
Os nossos novos clientes externos tendem a ter necessidades de produtos diferentes dos clientes externos já existentes.	0,71	17,19
Os clientes estrangeiros da nossa empresa tendem a procurar sempre por novos produtos.	0,78	19,67
Os clientes estrangeiros da nossa empresa tendem a ter preferências instáveis (mudam de gosto) sobre os produtos.	0,82	21,19
A nossa empresa está testemunhando mudanças no tipo de produtos/serviços procurados pelos seus clientes de exportação.	0,83	21,54
<hr/>		

#### 4.5.6.2 Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída

Na sequência, foi realizada a avaliação da confiabilidade composta e da variância média extraída de cada construto, para complementar a avaliação da qualidade de ajuste do modelo de mensuração de um construto.

A confiabilidade composta (*CR, de composite reliability*) e a variância média extraída (*AVE, de average variance extracted*) são medidas de consistência interna dos indicadores de um construto complementares às correlações item-total e entre itens.

No entanto, o indicador da confiabilidade composta considera os erros nos indicadores, superando assim o *Alpha de Cronbach*. Segundo Hair *et al.* (2009), Confiabilidade Composta é uma medida de consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau em que eles ‘indicam’ o construto latente em comum. Os valores de confiabilidade composta são aceitáveis quando superiores a 0,70.

Complementarmente à ‘Confiabilidade Composta’, tem-se a ‘Variância Média Extraída’ que também mede a confiabilidade do modelo de mensuração de cada construto. Para Hair *et al.* (2009), a variância média extraída é a quantia de variância comum entre os indicadores de um construto. Valores maiores, segundo os autores, representam um maior grau de representação compartilhada dos

indicadores com o construto. Os valores de variância média extraída são aceitáveis quando superiores a 0,50.

Foram calculados os valores da confiabilidade composta de cada construto e da variância média extraída. Os valores da confiabilidade composta de todos os construtos ficaram dentro dos padrões de referência estabelecidos, como os valores relativos à variância média extraída.

Apresenta-se, a seguir, a matriz de correlação (Tabela 24) contendo, além dos coeficientes de correlação, os *Alphas de Cronbach* e os valores finais de confiabilidade composta e variância média extraída, as médias e os desvios-padrão.

Tabela 24 - Coeficiente de Correlação, Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta, Variância Média Extraída, Média e Desvio-Padrão

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	CC	AVE	M	DP
Orientação para Aprendizagem (X1)	0,914									0,936	0,830	5,840	0,482
Competência de Relacionamento (X2)	0,232*	0,917								0,920	0,744	5,594	0,781
Criatividade Organizacional (X3)	0,189*	0,411*	0,952							0,953	0,648	5,497	0,927
Inovação de Produto (X4)	0,172*	0,470*	0,781*	0,956						0,957	0,816	4,788	1,633
Desempenho Exportador (X5)	0,217*	0,444*	0,543*	0,612*	0,940					0,941	0,800	5,318	1,246
Geração de Inteligência de Mercado Externo (X6)	0,176*	0,304*	0,317*	0,318*	0,250*	0,855				0,855	0,597	5,515	0,897
Disseminação da Inteligência de Mercado Externo (X7)	0,174*	0,131*	0,219*	0,103*	0,237*	0,088	0,850			0,858	0,603	5,791	1,071
Resposta ao Mercado Externo (X8)	0,161*	0,285*	0,172*	0,046	0,219*	0,456*	-0,134*	0,795		0,807	0,583	4,979	0,936
Grau de Internalização (X9)**	0,070*	0,162*	0,198*	0,137*	0,289*	0,120*	0,025	0,030	NA	NA	NA	0,000**	1,001**

Nota. A diagonal principal apresenta os *Alphas de Cronbach*. M = Média; DP = Desvio-Padrão; CC = Confiabilidade Composta; AVE = Variância Média Extraída.

\*  $p < 0,05$ ; \*\* construto formativo que se baseou em variáveis que foram standardizadas; NA = Não se aplica.

A partir da Tabela 24, testou-se a validade discriminante, que se verifica quando uma medida não se correlaciona com outros construtos dos quais se supõe que realmente difira (Malhotra & Birks, 2007). Portanto, pressupõe-se que a correlação entre os construtos teoricamente distintos seja baixa.

Neste estudo, empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981), em que a validade discriminante é evidenciada pelo fato de que as correlações ao quadrado entre cada par de variáveis latentes são menores que a variância extraída de cada uma delas.

Conforme dados da Tabela 24, a validade discriminante se confirma, pois se se comparar a variância média extraída dos construtos (AVE) com a variância compartilhada entre os construtos (coeficientes de correlações ao quadrado -  $R^2$ ), observa-se que os  $R^2$  são menores que a variância média extraída de cada um dos construtos.

#### **4.5.6.3 Variância de Método Comum**

Esta pesquisa baseia-se em dados autorreportados por informantes únicos de cada empresa pesquisada. De acordo com Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003), este método pode conduzir a potencial variância de método comum. Para avaliar a existência desse tipo de problema, estes autores sugerem a utilização de técnicas de procedimentos e estatísticas. Em relação às técnicas de procedimentos, deu-se garantias, na realização desta pesquisa, de que seriam mantidos o anonimato dos respondentes e que as respostas seriam tratadas confidencialmente, analisando-as de forma agregada. Adicionalmente, um processo de mensuração sistemática por meio de entrevistas, para assegurar clareza dos itens das escalas, e a separação dos itens dos construtos por ordem direta e reversa, foram observados para minimizar a existência potencial de tal viés.

Em relação às técnicas estatísticas, o potencial de variância do método comum foi avaliado em duas etapas. Na primeira, procedeu-se ao teste de fator único de Harman, o qual constitui, segundo Podsakoff e Organ (1986), o método mais comumente utilizado na literatura em geral e nas pesquisas de marketing. De acordo

com esta proposta, se surgir da análise um único fator ou fator geral explicando mais de 50% de variância das variáveis, o viés de método comum estará presente.

Assim, todas as variáveis autorreportadas dos construtos orientação para aprendizagem, geração de inteligência de mercado externo, disseminação da inteligência de mercado externo, resposta ao mercado externo, grau de internacionalização, criatividade organizacional, competências de relacionamento, inovação de produto e desempenho exportador foram incluídos em uma análise fatorial exploratória. O resultado desta análise fatorial, por meio da análise de componentes principais com rotação *varimax*, não produziu um único ou destacado fator, já que o principal fator explica apenas 13,7% da variância total. Em adição, a análise produziu dez fatores com ‘*eigenvalue*’ maior do que um, os quais são necessários para explicar 67,9% de variância. Antes da rotação, o primeiro fator explica apenas 28,9% da variância, enquanto os dez fatores explicam exatamente os mesmos 67,9% de variância do modelo rotacionado.

A segunda etapa consistiu da realização do teste do método comum latente no modelo empírico, sugerido por Netemeyer, Boles, McKee e McMurrian (1997), por meio de análise fatorial confirmatória. Para Podsakoff *et al.* (2003) métodos baseados neste tipo de análise tendem a ser mais rigorosos. O método selecionado parte da criação de uma variável latente (*Common Latent Factor*) que reúne a variância comum de todas as variáveis observadas no modelo. Esta variável latente é, então, incorporada no modelo de mensuração e conectada a todas as variáveis manifestas. Incorporando estas mudanças e com as cargas fatoriais dos caminhos (*paths*) a partir do fator comum estabelecidas (*constrained*) igualmente em 1, o modelo original é, então, reestimado.

Os índices de ajustamento do modelo restrito (*constrained*) são:  $\chi^2 = 2963,077$ ;  $df = 1839$ ;  $p < 0,000$ ; GFI = 0,84; TLI = 0,94; CFI = 0,94; RMSEA = 0,035), o que sugere um bom ajustamento geral. Salienta-se, contudo, que nenhum *path* dos indicadores para a respectiva variável latente perdeu significância estatística com a introdução do fator comum e que nenhum *path* dos indicadores para o fator comum é significativo, pelo que a evidência é de que a variância do método comum não será muito problemática no presente caso.

Portanto, as evidências derivadas das ações de procedimentos e analíticas tornam remotas as possibilidades de viés do método comum na mensuração. Ou seja, este resultado indica que viés da variância do método comum não constitui um problema destacado nesta pesquisa.

## **4.6 Conclusão**

O presente capítulo apresentou a metodologia aplicada ao estudo, incluindo a definição do tipo de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados (aplicação de questionário), a descrição da amostra (definida estatisticamente) e as técnicas analíticas utilizadas.

Por fim, foi exibida a técnica de análise de dados desta pesquisa - Modelagem de Equações Estruturais (MEE) - em que foram abordadas as estratégias de modelagem e técnicas de estimação utilizadas neste estudo. Assim, a partir dessa etapa, aplicou-se a metodologia utilizando os dados da amostra e definiu-se o modelo de mensuração.



---

## CAPÍTULO 5

---

### RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 5.1 Introdução

Com base no modelo de mensuração final definido no capítulo 4, foi finalizado o modelo estrutural da pesquisa, cujos resultados são analisados no presente capítulo. Antes, porém, se procedeu a uma análise descritiva das variáveis, tendo como finalidade avaliar alguns resultados preliminares a respeito das relações hipotetizadas (item 5.2). No item seguinte (5.3), encontram-se os modelos estruturais - proposto e alternativo. E, em seguida, apresentam-se os resultados obtidos por meio da abordagem de Modelagem de Equações Estruturais – MEE (*SEM*) (item 5.4). A partir desses resultados, o item 5.5 aborda a discussão dos resultados, destacando-se a relação deles com a teoria e com as evidências do contexto analisado, no caso, as empresas industriais exportadoras brasileiras. A parte final (item 5.6) é a conclusão deste capítulo.

#### 5.2 Análise Descritiva

As estatísticas descritivas e correlações constantes na Tabela 24 (apresentada no capítulo 4, subseção 4.5.6.2) fornecem evidências iniciais para as hipóteses do estudo. Dentro das expectativas, dado que as empresas exportadoras brasileiras não se caracterizam por elevada inovatividade (IBGE, 2010; Rodríguez, Dahlman, & Salmi, 2008), o construto inovação de produto (IP) registrou a menor média<sup>9</sup> entre todos os pesquisados.

A segunda menor média foi de uma das dimensões do construto orientação para o

---

<sup>9</sup> Excluindo grau de internacionalização, cuja escala é diferente dos demais construtos, e, para a análise dos dados não padronizados, utilizou-se um índice criado pela média das três variáveis estandardizadas (Cadogan *et al.*, 2009; Sullivan, 1994).

mercado externo, qual seja, resposta ao mercado externo. No entanto, a dimensão disseminação de inteligência de mercado externo apresentou a segunda maior média comparada aos outros construtos, e a dimensão geração de inteligência de mercado externo apresentou um resultado próximo da média dos construtos. Assim, têm-se evidências de que, embora as empresas pesquisadas apresentem adequadas geração e disseminação de inteligência de mercado externo, o grau de resposta das empresas ao mercado externo pode ser aperfeiçoado. Uma das possíveis razões para tanto é o fato de essas empresas brasileiras competirem no Exterior, principalmente, por meio de estratégias de preços (Sousa & Lengler, 2009), e não via diferenciação de produtos, mais associada à necessidade de respostas adequadas ao mercado.

A maior média obtida está relacionada ao construto orientação para aprendizagem. De certa forma, esse resultado pode estar relacionado ao fato de que as empresas brasileiras inovam mais em processo e as inovações de produto são predominantemente novas para a empresa e não para o mercado (Rodríguez *et al.*, 2008), o que induz a uma necessidade maior de desenvolver capacidades de absorção (*absorptive capacity*) de tecnologias desenvolvidas externamente e, também, de maiores capacidades de relacionamento.

Os construtos competências de relacionamento e criatividade organizacional trazem médias em torno da média geral e baixos níveis de variabilidade (desvio-padrão). Por sua vez, o construto consequente desempenho exportador apresenta a terceira menor média, porém, com alta variabilidade, sugerindo uma grande diferenciação nesse aspecto entre as empresas pesquisadas.

Em adição, os coeficientes de correlação, na maioria, se mostram estatisticamente significativos ao nível de 5% ( $p < 0,05$ ), fornecendo uma indicação preliminar de que os principais caminhos hipotetizados são suportados. As exceções destacadas são as dimensões de orientação para o mercado externo: disseminação da inteligência de mercado externo e resposta ao mercado externo. A primeira não apresenta correlações significativas com a dimensão geração de inteligência de mercado externo e com o construto grau de internacionalização, enquanto a segunda (resposta ao mercado externo) não apresenta correlações significativas com os construtos inovação de produto e grau de internacionalização.

Assim, os dados empíricos da pesquisa mostram por meio destes resultados como as diferentes dimensões de orientação para o mercado externo podem ter diferentes efeitos (a exemplo de Diamantopoulos & Cadogan, 1996; Keskin, 2006; Lisboa *et al.*, 2011b).

Após a apresentação dos resultados, passa-se para a estimação do modelo de causalidade (equação estrutural) e, em seguida, para o teste das hipóteses.

### 5.3 Modelo Estrutural

O modelo estrutural proposto (Figura 3) foi estimado pela aplicação do método da máxima verossimilhança (*maximum likelihood – ML*), sequenciando as definições anteriores para os testes das características psicométricas das medidas utilizadas.

O resultado da estimativa mostra que o modelo estrutural proposto apresenta índices de ajustamento similares aos do modelo de mensuração, sugerindo-o como um modelo aceitável. Assim, os resultados obtidos em termos de qui-quadrado ( $\chi^2 = 3.173,424$ ;  $df = 1.955$ ;  $p = 0,000$ ) mostraram um qui-quadrado estatisticamente significativo. Os indicadores *Incremental Fit Index [IFI]* = 0,941, *Tucker-Lewis Index [TLI]* = 0,936, *Comparative Fit Index [CFI]* = 0,94 e *Root Mean Square Error of Approximation [RMSEA]* = 0,035 trouxeram valores que também o caracterizam por um bom ajustamento.

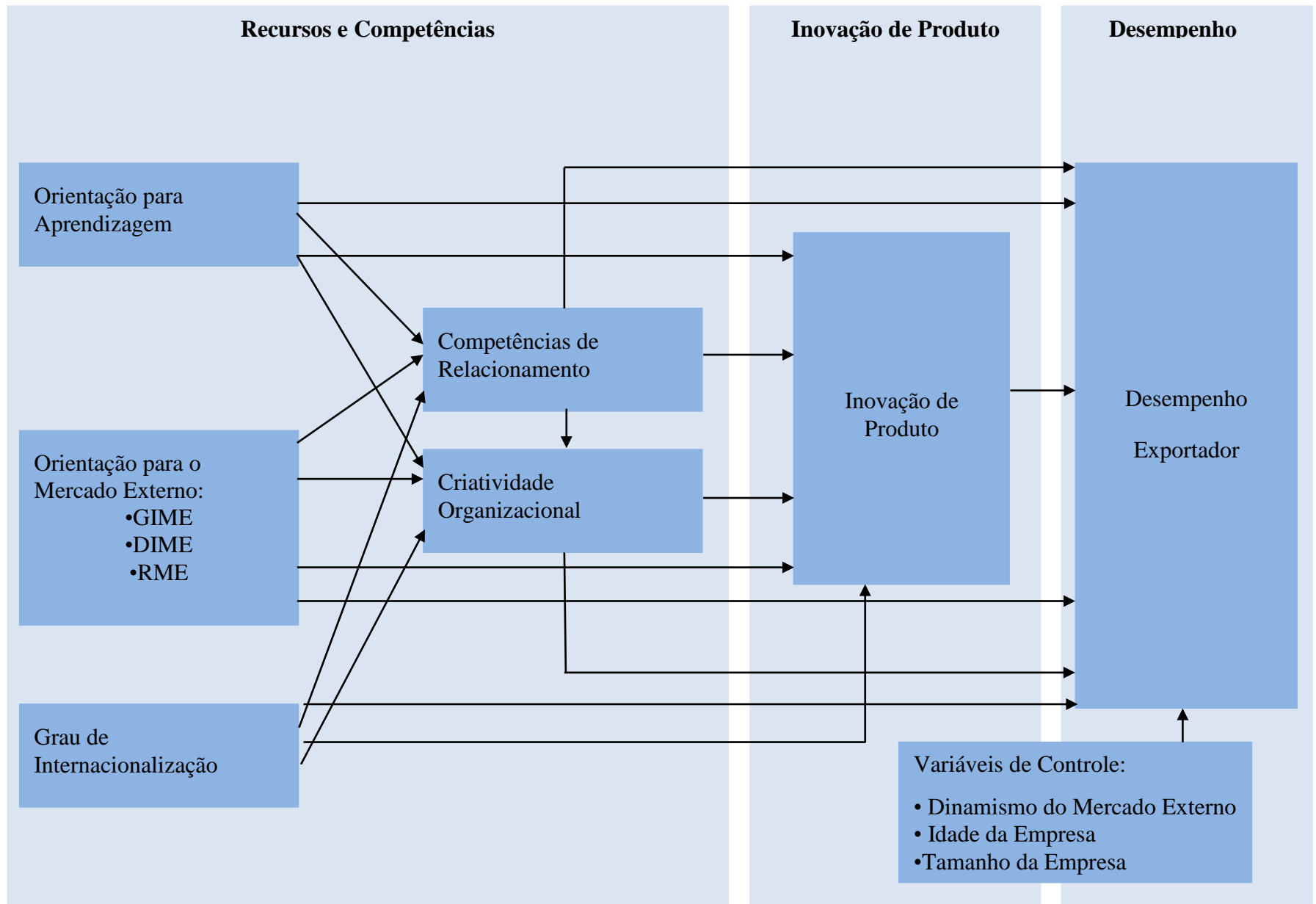
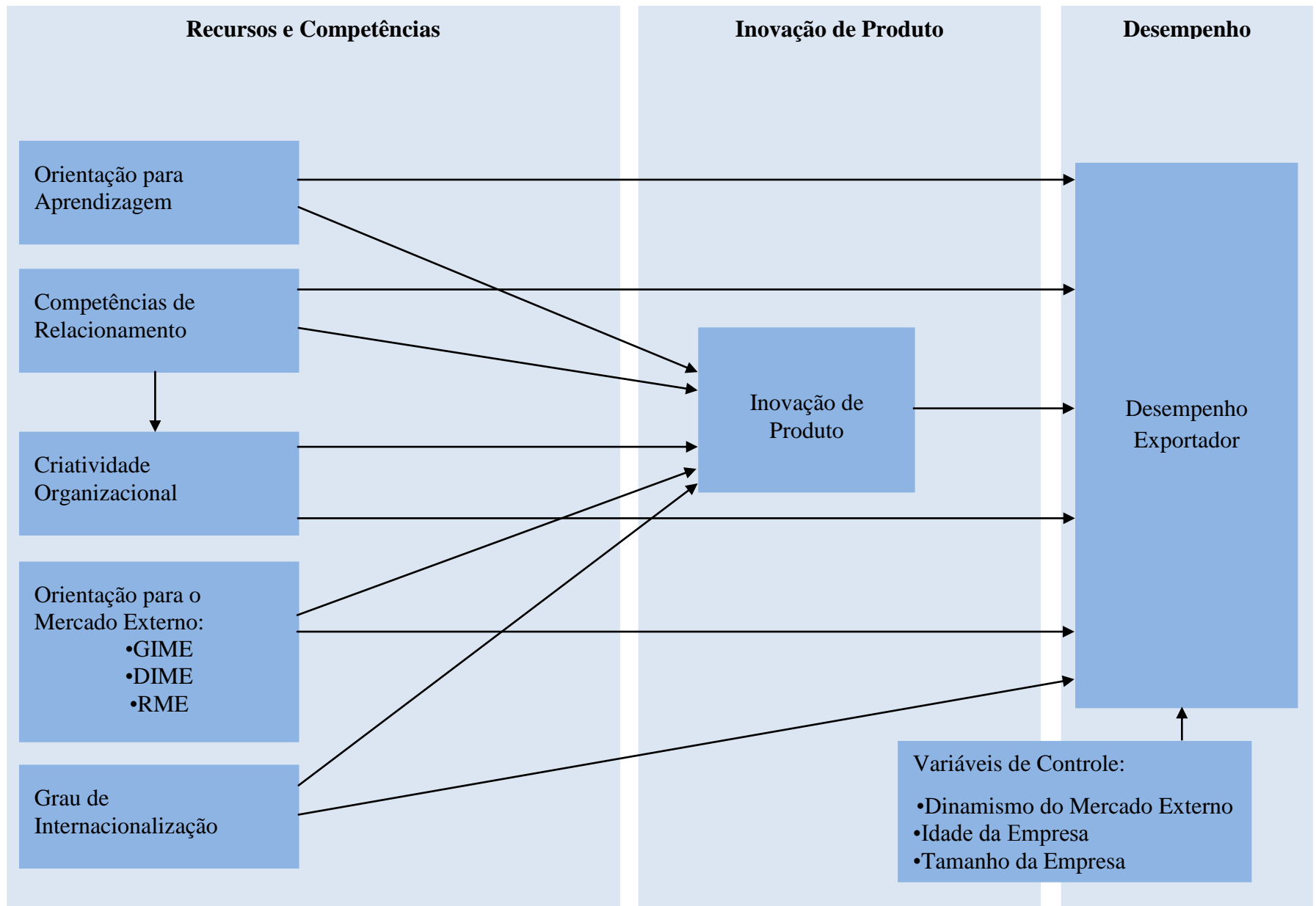


Figura 3 - Modelo Estrutural Proposto (igual à Figura 1)

Com vistas à elevação da validade de modelos teóricos complexos, a literatura (a exemplo de Marôco, 2010) sugere avaliar modelo estrutural alternativo. Assim, antes da apresentação e discussão dos resultados, optou-se por testar um modelo estrutural alternativo ao desta pesquisa (Figura 4) com a exclusão das hipóteses de mediação dos construtos criatividade organizacional e competências de relacionamento, simplificando o modelo proposto.

A aceitação do modelo alternativo significaria a exclusão desses construtos como mediadores da influência dos construtos orientação para aprendizagem, orientação para o mercado externo e grau de internacionalização sobre inovação de produto e desempenho exportador. Ou seja, neste modelo estrutural alternativo, as variáveis criatividade organizacional e competências de relacionamento deixaram de ser mediadoras entre os primeiros antecedentes e inovação de produto, e a variável dependente final desempenho exportador. Note-se que estes efeitos mediadores constituem uma originalidade do modelo proposto.



A estimativa desse modelo estrutural alternativo mostra resultados muito próximos aos do modelo estrutural proposto (Tabela 25), com indicadores de bom ajustamento. Conseqüentemente, a decisão sobre qual dos modelos aceitar e avaliar, requer o teste da diferença de qui-quadrado (Marôco, 2010). Este teste confirmou que os dois modelos se mostram estatisticamente e significativamente diferentes ( $\chi^2$  diff = 265,906 >  $\chi^2$  .95; (11) = 19,675); ou seja, desde que o  $\chi^2$  da diferença (265,906) é maior do que o valor observado (19,675), a hipótese de diferença entre os modelos é confirmada. Portanto, os resultados do modelo estrutural proposto serão analisados nesta tese, visto que os índices de ajustamento correspondentes são melhores do que os do modelo estrutural alternativo, conforme Tabela 25.

*Tabela 25 - Índices de Ajustamento dos Modelos Proposto e Alternativo*

Índices de Ajustamento	Modelo Proposto	Modelo Alternativo	Valores de Referência
<b>Ajustamento Absoluto</b>			
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	3.173.424	3439.330	
Grau de Liberdade (gl)	1.955	1.966	
$(\Delta\chi^2) = 265.906 / (\Delta gl) = 11$			
<b>Ajustamento Incremental</b>			
IFI	0.941	0.928	> 0.90
TLI	0.936	0.923	> 0.90
CFI	0.940	0.928	> 0.90
RMSEA	0.035	0.039	< 0.05
<b>Ajustamento Parcimonioso</b>			
$\chi^2/gl$	1.623	1.749	< 2.00

## 5.4 Apresentação dos Resultados

O modelo proposto selecionado para análise confirma que, das 26 hipóteses formuladas, 14 são suportadas. Para tanto, considera-se suportada toda hipótese com significância estatística igual ou inferior a 5% ( $p < 0,05$ ), teste de hipóteses unilaterais (teste de uma banda). Assim, os resultados se distribuem da seguinte forma: 14 hipóteses são suportadas, nove não são suportadas, desde que não são estatisticamente significativas ( $p > 0,05$ ) e três são significativas, porém com relação inversa (coeficiente negativo) à hipotetizada (Tabela 26).

A Tabela 26 contém as relações estruturais entre os construtos, as hipóteses relacionadas, os parâmetros estimados padronizados ( $\gamma$ ), as estatísticas ( $t$ ), as significâncias ( $p$ ) resultantes e a indicação sobre a sua aceitação (“Sim”) ou rejeição (“Não”).



Tabela 26 - Resultado do Teste de Hipóteses do Modelo Estrutural Proposto

Relação Estrutural	Hipóteses	Estimativa Padronizada ( $\gamma$ )	Estatística t	Significância p	Hipótese Suportada?	
Orientação para Aprendizagem (OA) -->	Competências de Relacionamento (CR)	H1 (+)	0,517	7,732	**	Sim
Orientação para Aprendizagem (OA) -->	Criatividade Organizacional (CO)	H2 (+)	0,066	1,058	n.s.	Não
Orientação para Aprendizagem (OA) -->	Inovação de Produto (IP)	H3 (+)	-0,011	-0,164	n.s.	Não
Orientação para Aprendizagem (OA) -->	Desempenho Exportador (DE)	H4 (+)	0,074	1,103	n.s.	Não
Geração de Inteligência de Mercado Externo (GIME) -->	Competências de Relacionamento (CR)	H5a (+)	0,158	2,791	**	Sim
Disseminação da Inteligência de Mercado Externo (DIME) -->	Competências de Relacionamento (CR)	H5b (+)	-0,022	-0,446	n.s.	Não
Resposta ao Mercado Externo (RME) -->	Competências de Relacionamento (CR)	H5c (+)	0,104	1,764	*	Sim
Geração de Inteligência de Mercado Externo (GIME) -->	Criatividade Organizacional (CO)	H6a (+)	0,202	3,567	**	Sim
Disseminação da Inteligências de Mercado Externo(DIME) -->	Criatividade Organizacional (CO)	H6b (+)	0,094	1,967	*	Sim
Resposta ao Mercado Externo (RME) -->	Criatividade Organizacional (CO)	H6c (+)	-0,101	-1,74	*	Não
Geração de Inteligência de Mercado Externo (GIME) -->	Inovação de Produto (IP)	H7a (+)	0,089	1,499	n.s.	Não
Disseminação da Inteligência de Mercado Externo (DIME) -->	Inovação de Produto (IP)	H7b (+)	-0,097	-1,946	*	Não
Resposta ao Mercado Externo (RME) -->	Inovação de Produto (IP)	H7c (+)	-0,184	-2,98	**	Não
Geração de Inteligência de Mercado Externo (GIME) -->	Desempenho Exportador (DE)	H8a (+)	-0,072	-1,192	n.s.	Não
Disseminação da Inteligência de Mercado Externo (DIME) -->	Desempenho Exportador (DE)	H8b (+)	0,071	1,421	n.s.	Não
Resposta ao Mercado Externo (RME) -->	Desempenho Exportador (DE)	H8c (+)	0,084	1,322	n.s.	Não
Grau de Internacionalização (GI) -->	Competências de Relacionamento (CR)	H9 (+)	0,11	2,632	**	Sim
Grau de Internacionalização (GI) -->	Criatividade Organizacional (CO)	H10 (+)	0,085	2,06	*	Sim
Grau de Internacionalização (GI) -->	Inovação de Produto (IP)	H11 (+)	-0,052	-1,215	n.s.	Não
Grau de Internacionalização (GI) -->	Desempenho Exportador (DE)	H12 (+)	0,087	1,82	**	Sim
Competências de Relacionamento (CR) -->	Criatividade Organizacional (CO)	H13 (+)	0,443	6,76	**	Sim
Competências de Relacionamento (CR) -->	Inovação de Produto (IP)	H14 (+)	0,174	2,545	**	Sim
Competências de Relacionamento (CR) -->	Desempenho Exportador (DE)	H15 (+)	0,208	3,03	**	Sim
Criatividade Organizacional (CO) -->	Inovação de Produto (IP)	H16 (+)	0,455	8,044	**	Sim
Criatividade Organizacional (CO) -->	Desempenho Exportador (DE)	H17 (+)	0,271	4,642	**	Sim
Inovação de Produto (IP) -->	Desempenho Exportador (DE)	H18 (+)	0,084	1,717	*	Sim
Variáveis de Controle						
Dinamismo do Mercado Externo (DME) -->	Desempenho Exportador (DE)		-0,068	-1,479	n.s.	
Idade da Empresa (IE) -->	Desempenho Exportador (DE)		-0,065	-1,499	n.s.	
Tamanho da Empresa (TE) -->	Desempenho Exportador (DE)		0,102	2,148	*	

Nota. n.s. = não significativa; \* =  $p \leq 0,05$ ; \*\* =  $p \leq 0,01$

$\gamma$  = Representa os coeficientes estruturais entre uma variável endógena e uma variável exógena.

Iniciando a apresentação dos resultados dos testes das hipóteses pelo construto orientação para a aprendizagem, tem-se que a hipótese 1 foi suportada. Portanto, as evidências empíricas do contexto das empresas exportadoras brasileiras confirmam o fato de que orientação para aprendizagem está relacionada positivamente com as competências de relacionamento ( $\gamma = 0,517$  e  $p \leq 0,01$ ). A hipótese 2, todavia, não foi confirmada, sugerindo que o construto orientação para aprendizagem não se relaciona positivamente com criatividade organizacional ( $\gamma = 0,066$ ;  $p > 0,05$ ). Semelhantemente, as hipóteses 3 e 4 não foram confirmadas, não havendo evidências, portanto, para aceitar a ideia de que orientação para aprendizagem influencia inovação de produto ( $\gamma = -0,011$ ;  $p > 0,05$ ) ou que impacta positivamente o desempenho exportador ( $\gamma = 0,074$ ;  $p > 0,05$ ).

Portanto, das quatro hipóteses de relações diretas do construto orientação para aprendizagem, apenas uma foi suportada. No entanto, vale destacar, que este construto exerce influência indireta, mediada por competências de relacionamento, sobre todos os três construtos: criatividade organizacional, inovação de produto e desempenho exportador (Tabela 27).

O teste do efeito indireto (Tabela 27), para esta e para as demais relações hipotetizadas, foi realizado por meio do método de estimação *bootstrapping*, considerando um intervalo de confiança de 95%.

O construto Orientação para o Mercado Externo foi conceitualizado como contendo três dimensões. Logo as hipóteses foram formuladas a partir dessas três dimensões relacionadas: *i) Geração de Inteligência de Mercado Externo*, *ii) Disseminação da Inteligência de Mercado Externo* e *iii) Resposta ao Mercado Externo*.

A apresentação dos resultados dos testes das hipóteses dessas dimensões é iniciada pelas relações com o construto competências de relacionamento. A hipótese 5a foi suportada, indicando que geração de inteligência de mercado externo está positivamente relacionada a competências de relacionamento ( $\gamma = 0,158$ ;  $p \leq 0,01$ ).

Semelhantemente, a dimensão resposta ao mercado externo foi confirmada como impactando competências de relacionamento, suportando a hipótese 5c ( $\gamma = 0,104$ ;  $p \leq 0,05$ ). Contrariamente, a dimensão disseminação da inteligência de mercado externo não foi confirmada como influenciando competências de relacionamento,

resultado que não permite a aceitação da hipótese 5b ( $\gamma = - 0,022$ ;  $p > 0,05$ ).

Assim, as evidências empíricas mostram que das três dimensões de orientação para o mercado externo, duas (geração de inteligência de mercado externo e resposta ao mercado externo) se confirmaram, apresentando uma relação direta, positiva e significativa com competências de relacionamento.

No que se refere à criatividade organizacional, foram formuladas três hipóteses com as dimensões de orientação para o mercado externo. A primeira delas, a hipótese 6a, foi suportada, indicando a existência de relação positiva e significativa entre geração de inteligência para o mercado externo e criatividade organizacional ( $\gamma = 0,202$ ;  $p \leq 0,01$ ). Nesta mesma direção, foi suportada a hipótese 6b, confirmando o relacionamento positivo entre disseminação da inteligência de mercado externo e criatividade organizacional ( $\gamma = 0,094$ ;  $p \leq 0,05$ ). No entanto, a hipótese 6c que relaciona resposta ao mercado externo e criatividade organizacional não foi suportada ( $\gamma = - 0,101$ ;  $p \leq 0,05$ ).

Neste caso, é importante destacar o fato de que o coeficiente estrutural ( $\gamma$ ) entre a variável endógena criatividade organizacional e a variável exógena resposta ao mercado externo é negativo e estatisticamente significativo, indicando que no contexto das empresas pesquisadas, a resposta ao mercado externo relaciona-se inversamente com criatividade organizacional. Portanto, a resposta ao mercado externo por parte dessas empresas ocorre via outros recursos e/ou competências. Estas razões serão detalhadas no item 5.5, de discussão dos resultados.

Assim, como em relação a competências de relacionamento, os resultados dos testes das hipóteses das dimensões de orientação para o mercado externo com criatividade organizacional, confirmaram duas das três hipóteses formuladas. A diferença entre os grupos de relações é que, no caso de competências de relacionamento, não se confirmou a relação positiva com disseminação da inteligência de mercado externo e, no caso de criatividade organizacional, não se confirmou a relação positiva com resposta ao mercado externo.

Para este grupo de hipóteses, não se pode determinar alguma influência indireta de

resposta ao mercado externo sobre criatividade organizacional, uma vez que o efeito indireto de resposta ao mercado externo sobre criatividade organizacional, que ocorreria via competências de relacionamento, apresentou-se como não significativo (Tabela 27).

Com relação às três hipóteses diretas e positivas que relacionaram as dimensões de orientação para o mercado externo com inovação de produto, os resultados do teste destas hipóteses, de certa forma, foram surpreendentes.

As três hipóteses não foram suportadas. Assim, não há evidências para deduzir uma relação positiva entre geração de inteligência de mercado externo e inovação de produto (Hipótese H7a) ( $\gamma = 0,089$ ;  $p > 0,05$ ); nem para o relacionamento positivo entre disseminação da inteligência de mercado externo e inovação de produto (H7b) ( $\gamma = - 0,097$ ;  $p \leq 0,05$ ) e nem para o relacionamento positivo entre resposta ao mercado externo e inovação de produto (H7c) ( $\gamma = - 0,184$ ;  $p > 0,05$ ).

No entanto, vale destacar que de forma semelhante ao resultado do teste da hipótese (6c) que relaciona resposta ao mercado externo com criatividade organizacional, a hipótese (7b) que relaciona disseminação da inteligência de mercado externo com inovação de produto apresentou coeficiente negativo e estatisticamente significativo. Portanto, a relação verificada foi inversa e significativa, sugerindo que a disseminação da inteligência de mercado nas empresas não tem resultado em alavancagem da inovatividade em produto. Este resultado será discutido posteriormente (item 5.5).

Além de não apresentar relação positiva direta, é importante destacar o fato de que apenas a dimensão geração de inteligência de mercado (dentre as três dimensões de orientação para o mercado externo) exerce influência indireta sobre inovação de produto, mediada pelos construtos ‘competências de relacionamento’ e ‘criatividade organizacional’ (Tabela 27).

Portanto, como em relação à inovação de produto, os resultados do teste das hipóteses relacionando as dimensões de orientação para o mercado externo com desempenho exportador também não foram suportados.

A hipótese prevendo uma relação positiva entre geração de inteligência de mercado externo e desempenho exportador (H8a), a segunda hipótese (H8b), formulando uma relação positiva entre disseminação da inteligência de mercado externo e desempenho exportador, e a terceira, levando ao teste da relação entre resposta ao mercado externo sobre desempenho exportador (H8c) não se confirmaram (H8a:  $\gamma = -0,072$ ;  $p > 0,05$ ); (H8b:  $\gamma = 0,071$ ;  $p > 0,05$ ); (H8c:  $\gamma = 0,084$ ;  $p > 0,05$ ). Deste modo, não há evidências de que a orientação para o mercado externo, por meio de suas três dimensões, influencie direta e positivamente o desempenho exportador.

Também, exatamente como em relação à inovação de produto, apenas a dimensão geração de inteligência de mercado externo exerce influência indireta sobre desempenho exportador, mediada pelos construtos competências de relacionamento e criatividade organizacional (Tabela 27).

No que se refere ao construto grau de internacionalização, testaram-se hipóteses de relações diretas e positivas dele com os construtos competências de relacionamento (H9), criatividade organizacional (H10), inovação de produto (H11) e desempenho exportador (H12).

Apenas a hipótese 11, pela qual se testou a ocorrência de relação direta e positiva entre grau de internacionalização e inovação de produto, não se confirmou ( $\gamma = -0,052$ ;  $p > 0,05$ ). Assim, as relações positivas e significativas entre grau de internacionalização com competências de relacionamento (H9); com criatividade organizacional (H10) e com desempenho exportador (H12) foram suportadas (H9:  $\gamma = 0,11$ ;  $p \leq 0,01$ ); (H10:  $\gamma = 0,085$ ;  $p \leq 0,05$ ); (H12:  $\gamma = 0,087$ ;  $p \leq 0,05$ ).

Apesar de não indicar efeito positivo direto sobre inovação de produto, grau de internacionalização mostra um efeito indireto sobre a mesma, mediado por competências de relacionamento e criatividade organizacional, conforme Tabela 27.

A Tabela 27 também mostra que, além das relações diretas confirmadas, o grau de internacionalização apresenta efeitos indiretos sobre criatividade organizacional, mediados por competências de relacionamento e, também, efeitos indiretos sobre desempenho exportador, mediados por competências de relacionamento,

criatividade organizacional, e por inovação de produto.

Além de ter os efeitos mediadores testados da variável competências de relacionamento, hipóteses também foram formuladas para testar os efeitos diretos de competências de relacionamento sobre criatividade organizacional (H13), inovação de produto (H14) e desempenho exportador (H15).

As três hipóteses foram confirmadas, demonstrando o importante papel desse construto para os resultados das empresas industriais exportadoras brasileiras. O teste da primeira hipótese (H13) confirmou a relação positiva e significativa ( $\gamma = 0,443$ ;  $p \leq 0,01$ ) de competências de relacionamento sobre criatividade organizacional; o da segunda hipótese (H14) confirmou o relacionamento positivo de competências de relacionamento sobre inovação de produto ( $\gamma = 0,174$ ;  $p \leq 0,01$ ); e, por último, o da terceira hipótese (H15), confirmou o relacionamento direto e positivo de competências de relacionamento com desempenho exportador ( $\gamma = 0,208$ ;  $p \leq 0,01$ ).

Por sua vez, além das relações diretas confirmadas, competências de relacionamento apresentaram efeitos indiretos sobre inovação de produto mediados por criatividade organizacional, e também sobre desempenho exportador mediados por criatividade organizacional e inovação de produto (Tabela 27).

Da mesma forma que o construto competências de relacionamento, o construto criatividade organizacional teve as hipóteses de relação direta, positiva e significativa com inovação de produto (H16) e desempenho exportador (H17) suportadas.

A hipótese 16 obteve o seguinte resultado:  $\gamma = 0,455$ ;  $p \leq 0,01$ ; enquanto a H17 apresentou:  $\gamma = 0,271$ ;  $p \leq 0,01$ . Portanto, confirmam-se as proposições teóricas de que criatividade organizacional influencia positivamente inovação de produto e desempenho exportador.

Destaque-se, ainda, que, além do efeito direto, criatividade organizacional apresenta também efeito indireto sobre desempenho exportador mediado por inovação de

produto (Tabela 27).

Tabela 27 - Efeitos Diretos, Indiretos e Totais

	COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO (CR)						CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL (CO)						INOVAÇÃO DE PRODUTO (IP)						DESEMPENHO EXPORTADORA (DE)					
	EDE		EIE		ET		EDE		EIE		ET		EDE		EIE		ET		EDE		EIE		ET	
	E	p	E	p	E	p	E	p	E	p	E	p	E	p	E	p	E	p	E	p	E	p	E	p
<b>OA</b>	0,517	**	-	-	0,517	**	0,066	n.s	0,229	**	0,295	**	-0,011	n.s	0,224	**	0,213	**	0,074	n.s.	0,205	**	0,279	**
<b>GIME</b>	0,158	**	-	-	0,158	**	0,202	**	0,07	**	0,272	**	0,089	n.s.	0,151	**	0,24	**	-0,072	n.s.	0,127	**	0,055	n.s.
<b>DIME</b>	-0,022	n.s.	-	-	-0,022	n.s.	0,094	*	-0,01	n.s.	0,084	n.s.	-0,097	*	0,035	n.s.	-0,062	n.s.	0,071	n.s.	0,013	n.s.	0,084	*
<b>RME</b>	0,104	n.s	-	-	0,104	n.s.	-0,101	n.s	0,046	n.s.	-0,055	n.s.	-0,184	**	-0,007	n.s.	-0,191	**	0,084	n.s.	-0,009	n.s.	0,075	n.s.
<b>GI</b>	0,11	**	-	-	0,11	**	0,085	*	0,049	**	0,134	**	-0,052	n.s.	0,08	**	0,028	n.s.	0,087	*	0,062	**	0,149	**
<b>CR</b>	-	-	-	-	-	-	0,443	**	-	-	0,443	**	0,174	**	0,202	**	0,376	**	0,208	**	0,152	*	0,36	**
<b>CO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,455	**	-	-	0,455	**	0,271	**	0,038	**	0,309	**
<b>IP</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,084	*	-	-	0,084	*

Notas: 1. Testes unilaterais significativos: \* =  $p \leq 0,05$ ; \*\* =  $p \leq 0,01$

2. EDE = Efeitos Diretos Estandarizados

EIE = Efeitos Indiretos Estandarizados

ET = Efeitos Totais

3. E = Estimativa

p = significância



A última hipótese (H18) refere-se ao teste do efeito direto de inovação de produto sobre a variável endógena final desempenho exportador. O resultado ( $\gamma = 0,084$ ;  $p \leq 0,05$ ) indica a confirmação da relação direta, positiva e significativa entre inovação de produto e desempenho exportador.

O modelo estrutural proposto prevê, também, o teste do efeito de três variáveis de controle: *i) Dinamismo do Mercado Externo*, *ii) Idade da Empresa* e *iii) Tamanho da Empresa*.

Os resultados dos testes, incluindo estas variáveis, revelam que duas destas variáveis de controle, dinamismo do mercado externo e idade da empresa não afetam o desempenho exportador das empresas. O resultado com a variável de controle tamanho da empresa afetou, contudo, o desempenho exportador.

## **5.5 Discussão dos Resultados**

Esta tese fornece uma análise a respeito dos determinantes diretos e indiretos do desempenho de empresas industriais exportadoras. Atenção central é dada ao papel da criatividade organizacional e inovação de produto como antecedente deste desempenho exportador.

Nesse sentido, esta seção tem por objetivo discutir os resultados relativos às relações hipotetizadas, obtidos por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Esta explicação segue a mesma ordem de apresentação do capítulo de detalhamento do modelo conceitual.

### **5.5.1 Orientação para Aprendizagem e suas Relações**

Relações estabelecidas com base no construto ‘orientação para aprendizagem’ foram testadas empiricamente, no contexto do mercado internacional das empresas industriais exportadoras brasileiras, para verificar o seu impacto na estratégia de inovação de produto e no desempenho exportador. Seu efeito indireto sobre estes construtos foi avaliado a partir da inclusão no modelo das variáveis mediadoras competências de relacionamento e criatividade organizacional.

Os resultados da análise reforçam, em parte, pesquisas anteriores, confirmando que orientação para aprendizagem tem um papel importante para as competências de relacionamento. Confirmam, também, o efeito indireto de orientação para aprendizagem sobre criatividade organizacional, inovação de produto e desempenho exportador.

### **Orientação para Aprendizagem e Competências de Relacionamento**

A orientação para a aprendizagem está positivamente relacionada com as competências de relacionamento. Estes resultados suportam, portanto, a visão de que, quanto maior for a orientação para aprendizagem, maior será o desenvolvimento de competências de relacionamento entre as empresas exportadoras e seus parceiros no mercado internacional e, em consequência, maior o impacto na criatividade organizacional, na inovação de produto e no desempenho exportador dessas empresas.

Do ponto de vista teórico, as empresas orientadas para aprendizagem tendem a buscar compreender melhor o mercado e explorar novas oportunidades. Esta atividade da empresa de orientação para aprendizagem está voltada para criação de novos conhecimentos a fim de incrementar a sua vantagem competitiva (Calantone *et al.*, 2002).

Corroborando esta ideia, Sinkula (1994), Slater e Narver (1995) defendem o argumento de que uma aprendizagem efetiva e capaz de criar valor adicionado requer mecanismo que permita a aquisição, interpretação e disseminação da informação. Assim, é razoável que as empresas a partir de sua orientação para aprendizagem utilizem os conhecimentos adquiridos por diversas formas para melhorar as suas competências, nomeadamente as de relacionamento com parceiros nos mercados internacionais. Assim, em decorrência deste resultado e com base nos conceitos visto na revisão da literatura (a exemplo de Sinkula *et al.*, 1997; Baker & Sinkula, 1999a), conclui-se que a empresa exportadora orientada para aprendizagem tem mais abertura para desenvolver relacionamentos duradouros com parceiros no mercado internacional. Logo, considerando as escalas utilizadas, a empresa que tem maior compromisso com aprendizagem, que possui uma mente aberta, o que

significa agir proativamente, às vezes, contrariando regras e normas internas e que tem uma visão compartilhada, ou seja, compartilha objetivos internamente na organização, apresenta uma maior probabilidade de desenvolver relacionamentos com os parceiros internacionais.

Esta dedução é consoante a proposição da Visão Baseada em Recursos (VBR), explicitada no capítulo 2, de que os relacionamentos mais próximos com clientes são considerados recursos com valor (Barney, 2001). Portanto, a confirmação do relacionamento entre os recursos e as competências de aprendizagem sugerem que nas empresas exportadoras brasileiras, parte do esforço no processo de orientação para aprendizagem direciona-se ao desenvolvimento de competências de relacionamento.

Todavia, este é um resultado que requer mais estudos, já que competências de relacionamento e competências em geral, como destacado por Lages *et al.* (2009), apesar de reconhecidas como fundamentais para a criação de vantagens competitivas, têm seus impactos pouco pesquisados. Na pesquisa, esses autores (Lages *et al.*, 2009) colocaram competências de relacionamento ao lado de aprendizagem organizacional e competências em qualidade como antecedentes importantes de estratégias de inovação de produto nas empresas. Testaram as hipóteses relacionadas em uma amostra de 419 empresas exportadoras portuguesas e verificaram que ambas as competências são importantes, tanto para estratégias de produto quanto para desempenho exportador.

Também o trabalho de Selnes e Sallis (2003) oferece aproximação para o resultado observado. Definindo e testando o relacionamento entre aprendizagem organizacional, aprendizagem de relacionamento e desempenho em relacionamento<sup>10</sup>, esses pesquisadores, a partir de uma amostra expressiva de empresas escandinavas, e por meio de abordagem diádica, envolvendo fornecedores e clientes, concluíram que as competências de relacionamento são maximizadas por meio do processo de aprendizagem pelo relacionamento e comprometimento com a colaboração.

---

<sup>10</sup> Estes dois últimos podem ser relacionados à definição de competências de relacionamento neste trabalho.

De qualquer forma, os resultados discutidos contribuem para demonstração de originalidade e relevância deste estudo.

### **Orientação para Aprendizagem e Criatividade Organizacional**

No que se refere à hipótese de impacto positivo e direto da orientação para aprendizagem sobre a criatividade organizacional, o resultado do teste não se confirmou. O teste confirmou, todavia, que existe nesta relação de orientação para aprendizagem com criatividade organizacional um efeito indireto mediado por competências de relacionamento. Assim, criatividade organizacional recebe influência direta, positiva e significativa de competências de relacionamento e, por meio destas, é influenciada pela orientação para aprendizagem.

Uma provável razão para esta forma de relacionamento com criatividade organizacional é o fato de que a orientação aprendizagem nas empresas pesquisadas esteja focada em processos e normas internas à empresa e pode não causar impacto direto na criatividade organizacional.

Dessa forma, ampliando-se o foco do processo de orientação para aprendizagem para incluir o estabelecimento de relacionamentos externos, com parceiros no mercado internacional e troca de experiências do ambiente externo podem ser gerados ganhos provenientes destas interações, e tornar possível a aplicabilidade dessa aprendizagem criando um ambiente capaz de gerar novos conhecimentos e, conseqüentemente, fazer fluir a criatividade organizacional (Verona, 1999; Yeoh, 2004). Isto é, a falta da relação direta pode ter relação com o fato de a orientação para a aprendizagem se traduzir em criatividade, na medida em que permite desenvolver boas relações com parceiros internacionais, os quais fornecem *inputs* fundamentais para gerar novas ideias para produtos ou rotinas organizacionais.

Portanto, como sugerido por Saka-Helmhout (2010), é importante para as empresas exportadoras brasileiras enfatizar práticas tácitas e explícitas de melhoria contínua em seu processo de orientação para aprendizagem, de forma a criar um ambiente que estabeleça onexo entre aprendizagem e criatividade.

### **Orientação para Aprendizagem e Inovação de Produto**

A relação positiva e direta de orientação para aprendizagem com inovação de produto também não se confirmou. Assim, nas empresas industriais exportadoras brasileiras, a orientação para aprendizagem é direcionada para resultados em termos de competências de relacionamento, as quais respondem como mediadoras do impacto de orientação para aprendizagem no construto inovação de produto.

Na seção 3.3., foi discutido, com base na literatura, o efeito da orientação para aprendizagem sobre inovação de produto, entretanto, o resultado desta pesquisa revelou um panorama um pouco diferente. Ou seja, discutiu-se a hipótese da “inovação ser a incorporação da aprendizagem organizacional” (Tran, 2008), sendo a aprendizagem uma ferramenta ou competência que permite à empresa fazer uso desses ativos de forma produtiva.

No entanto, no contexto das empresas industriais exportadoras brasileiras esta influência é indireta, e ocorre via competências de relacionamento. Este resultado pode ficar a dever-se ao fato de ser fundamental para uma inovação de produto orientada para o cliente a obtenção de *feedback* dos clientes ou parceiros internacionais, e daí surgir como relevante o papel mediador das competências de relacionamento.

O resultado desta pesquisa encontra paralelo na literatura. Calantone *et al.* (2002), por exemplo, verificaram em amostra de 187 executivos seniores de empresas americanas que o efeito direto e positivo de orientação para aprendizagem sobre inovação é moderado por idade da empresa; ou seja, o resultado difere para empresas separadas em dois grupos de idade, com as mais antigas apresentando um relacionamento mais significativo entre orientação para aprendizagem e inovação que as mais jovens. Portanto, é possível que a relação entre os dois construtos encontrada no contexto das empresas brasileiras possa se alterar pela divisão das empresas por tamanho.

Por sua vez, Atuahene-Gima e Murray (2007) observaram que o relacionamento entre aprendizagem e inovação de produto depende do tipo de aprendizagem. Assim,

a aprendizagem caracterizada pelo tipo explorativo (*exploitative*) apresenta uma relação com inovatividade em produtos na forma de U, isto é, a intensidade inovativa decresce com o nível de orientação até um nível mínimo, quando então retorna a crescer; já a relação entre aprendizagem do tipo exploratório (*exploratory*) com intensidade inovativa é positiva e curvilínea, isto é, cresce de maneira mais acentuada do que linearmente.

### **Orientação para Aprendizagem e Desempenho Exportador**

Com relação à influência da orientação para aprendizagem sobre o desempenho exportador, o resultado direto e positivo não se confirmou, mas o resultado envolvendo variável mediadora se repetiu via competências de relacionamento.

Para Day (1994a), Morash e Lynch (2002), muitas empresas com as ‘melhores práticas’ têm conseguido apresentar vantagens competitivas a partir da integração com fornecedores e clientes para aumentar desempenho. Em vista disso, as evidências apontam para a necessidade do desenvolvimento de outras competências para que orientação para aprendizagem apresente influência positiva e significativa sobre o desempenho exportador.

Considerando, portanto, a relevância de variáveis mediadoras para a explicação de modelos que descrevem o impacto de orientação para aprendizagem no desempenho exportador como variável dependente final (a exemplo de Keskin, 2006), o resultado encontrado está, de certa forma, coerente com o previsto pela revisão teórica.

Em adição, prevalece nas empresas pesquisadas a exportação de *commodities* e de produtos com baixo valor agregado e com estratégias de baixo custo (Aulakh & Kotabe, 2000), o que compromete o relacionamento entre aprendizagem, inovação e desempenho (Yeung, Lai, & Yee, 2007).

#### **5.5.2 Dimensões de Orientação para o Mercado Externo e suas Relações**

Formas distintas de orientação para o mercado com base em diferentes ênfases nas diversas dimensões do construto têm sido tema bastante abordado pela academia.

No entanto, a maioria dos estudos prévios não examina as consequências das dimensões individuais de orientação para o mercado externo, com exceção de alguns autores, a exemplo de Diamantopoulos e Cadogan (1996), Keskin (2006); Lisboa *et al.* (2011b); Smirnova, Naudé, Henneberg, Mouzas, e Kouchtch, (2011).

Com base nestes autores e, diferentemente dos estudos prévios que analisaram a orientação para o mercado como um índice, esta investigação é baseada em dados empíricos coletados conforme as diferentes dimensões de orientação para o mercado externo (Blesa & Bigné, 2005).

Os resultados indicam o acerto da opção, pois comprovam os diferentes efeitos de cada dimensão sobre os consequentes de orientação para o mercado externo. Esta perspectiva permite verificar se existe relação entre as diversas dimensões e as demais variáveis no estudo, e também como estas variáveis são afetadas pelas diferentes dimensões implícitas na orientação para o mercado externo.

Como observado por Keskin (2006), a orientação para o mercado é um construto multidimensional e multifacetado e, por esta razão, toda empresa manifesta em alguma extensão esta orientação. Assim, nesta pesquisa, esta extensão e impactos foram avaliados, por dimensão, no contexto das empresas industriais exportadoras brasileiras e algumas conclusões finais tiradas pelo construto orientação para o mercado externo.

As dimensões de orientação para o mercado externo são tratadas como variáveis exógenas, relacionadas com competências de relacionamento, criatividade organizacional, inovação de produto e desempenho exportador como variáveis endógenas. Especificamente, hipóteses foram testadas para verificação dos efeitos diretos dessas três dimensões sobre competências de relacionamento, e das relações diretas e indiretas com criatividade organizacional, inovação de produto e desempenho exportador. Os resultados dos testes dessas hipóteses expostos no item 5.4 serão discutidos na sequência.

### **Geração de Inteligência de Mercado Externo e Competências de Relacionamento**

Suportes para a hipótese 5a. fornecem evidências de que geração de inteligência de mercado externo apresenta um efeito direto, positivo e significativo sobre competências de relacionamento, ou seja, a busca das empresas industriais exportadoras brasileiras em monitorar o seu ambiente de negócio, interagindo com o mercado internacional em que atuam para geração de inteligência de mercado externo tende a levar a empresa a desenvolver relacionamentos com parceiros internacionais, conforme antecipado no capítulo de revisão da literatura.

Além do que foi discutido na revisão da literatura e no item 3.3.2, do capítulo do modelo conceitual, este resultado também é justificado teoricamente pelo argumento de que operar no mercado internacional envolve muitos desafios, incluindo altos níveis de incerteza, dificuldades relacionais e outros, e a raiz destes tantos desafios está na falta de conhecimento do mercado local (Lord *et al.*, 2000). Assim, aquisição de conhecimento do mercado local permite superar os desafios que surgem, inclusive, os ligados aos aspectos relacionais.

Portanto, esses argumentos e os apresentados no capítulo do modelo conceitual levam a justificar esta hipótese e o seu resultado. No entanto, não existe na literatura em termos das dimensões do construto ‘orientação para o mercado externo’ um teste envolvendo a relação direta entre a dimensão ‘geração de inteligência de mercado externo’ e ‘competências de relacionamento’. Esta, portanto é, uma contribuição original para a literatura de marketing internacional<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Smirnova *et al.* (2011) utilizaram procedimento semelhante. No entanto, as dimensões de orientação para o mercado foram retiradas de Narver e Slater (1990), a saber: orientação para o cliente; orientação para o concorrente; e coordenação interfuncional. Eles analisaram o desempenho geral e não o desempenho exportador.



### **Disseminação de Inteligência de Mercado Externo e Competências de Relacionamento**

Com respeito à relação entre a 2ª dimensão de orientação para o mercado externo e competências de relacionamento, o resultado apresentado foi negativo (inverso), porém não significativo.

A hipótese de relacionamento positivo foi formulada com base no que predomina na literatura pesquisada aplicada a outros contextos internacionais. No entanto, vale ressaltar que esta literatura trata normalmente o construto orientação para o mercado externo em sua totalidade e não individualmente, por dimensões, como é o caso da dimensão analisada. Daí, o resultado não chega a ser surpreendente, já que as análises de orientação para o mercado externo por dimensão têm mostrado a existência de diferentes direções e significâncias dos efeitos.

Samiee e Walters (2003) argumentam que, ao contrário de relações no mercado doméstico, as relações desenvolvidas com os parceiros nos mercados estrangeiros são influenciadas em maior grau pelas diferenças culturais, econômicas e outros fatores ambientais, o que poderia explicar por que, em um contexto internacional, pesquisas empíricas sobre marketing de relacionamento são mais lentas do que o próprio desenvolvimento conceitual.

Com base nessa ideia, Lages *et al.* (2005) afirmaram que há um *gap* na literatura sobre estudos empíricos que testem a qualidade dos relacionamentos no mercado internacional e justificam a criação de uma escala para mensurar a qualidade de relacionamento entre exportador e importador no mercado internacional. Lages *et al.* (2005) afirmam que a qualidade do relacionamento é muito importante, e que pode construir ou destruir relacionamentos, antes, durante e depois da transação comercial (exportação do produto).

Assim, pode-se inferir ser possível, também, que a qualidade das informações disseminadas nas empresas e a forma da disseminação destas informações possam influenciar positiva ou negativamente a formação de relacionamentos de longo prazo e de qualidade. Portanto, havendo falhas no processo de disseminação interna de informações de mercado externo, isto poderia não contribuir para o desenvolvimento

de competências de relacionamento. E, além disso, por se tratar de informações de mercado internacional e, portanto, mais complexas, dadas as diversas diferenças ambientais (Samiee & Walters, 2003), é possível que entre as empresas pesquisadas não estejam sendo disseminadas informações adequadas de mercado externo (clientes, concorrentes, tendências de mercado...) e de forma apropriada, de modo a impactar positivamente a formação de relacionamentos entre parceiros no mercado internacional.

Ou seja, desde que os relacionamentos entre parceiros sejam desenvolvidos com base nas informações partilhadas, é possível que informações partilhadas nas empresas exportadoras não estejam chegando de forma adequada para aqueles responsáveis (tomadores de decisão) pela comunicação com parceiros no mercado internacional e, ainda, é possível que estas informações não sejam suficientes para gerar comunicação efetiva, pois, segundo Mohr e Nevin (1990), são as dificuldades de comunicação identificadas como maiores causadoras de problemas de relacionamento entre parceiros.

Vale destacar, ainda, o fato de que Smirnova *et al.* (2011) analisaram o efeito das três dimensões de orientação para o mercado - orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional sobre competências relacionais. Pelo resultado apresentado, duas (orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) expressaram relacionamento significativo, corroborando em parte o resultado desta hipótese, pois as dimensões estudadas não são as mesmas, mas contêm relações com a dimensão disseminação da inteligência de mercado externo.

Como no caso do item anterior, também não existe na literatura em termos das dimensões do construto 'orientação para o mercado externo' teste envolvendo a relação direta entre a dimensão 'disseminação da inteligência de mercado externo' e 'competências de relacionamento'. Esta é, portanto, uma contribuição original para a literatura de marketing internacional.

### **Resposta ao Mercado Externo e Competências de Relacionamento**

A hipótese de relação direta e positiva de ‘resposta ao mercado externo’ com competências de relacionamento foi, como no caso de ‘geração de inteligência de mercado externo’, confirmada. Assim, a resposta da empresa à inteligência de mercado pode ser integrada com a visão relacional, ou seja, uma ação interna para o ambiente externo ajuda a promover o relacionamento com os integrantes deste ambiente.

As evidências, portanto, são de que a inteligência gerada pela empresa exportadora brasileira e a sua resposta às pressões do mercado têm contribuído para elevação das competências de relacionamento. Logo, à medida que a empresa responde às demandas levantadas pelo processo de geração da inteligência, mais se desenvolvem as competências de relacionamento. Salienta-se que, sem resposta ao mercado, isto é, testar novos conhecimentos/ações, dificilmente as competências se desenvolvem, pois é em grande parte o *feedback* sobre essas ações que permite avançar o conhecimento organizacional.

Como proposto por Suzigan *et al.* (2009), a abertura da economia brasileira nos anos 1990 impôs às empresas nacionais a necessidade de reduzir custos e elevar a produtividade total dos fatores de produção, o que exigiu maior integração de grande parte destas aos mercados, ainda que caracterizados pela competição em preços.

Este resultado, em parte, corroborou o expresso por Lisboa *et al.* (2011b), em que a resposta às ações dos competidores pode levar a um aumento do relacionamento com os parceiros de negócios. Similarmente, Dalgic (1998) destacou a ideia de que relacionamentos com parceiros podem ser utilizados como aplicação prática das dimensões de orientação para o mercado, especialmente geração de inteligência de mercado e resposta ao mercado.

### **Geração de Inteligência de Mercado Externo e Criatividade Organizacional**

Da mesma forma que ocorreu com competências de relacionamento, também se confirmou o impacto direto, positivo e significativo da geração de inteligência de

mercado externo sobre criatividade organizacional. Logo, quanto maior o grau de geração de inteligência de mercado externo das empresas industriais exportadoras brasileiras, maior o desenvolvimento de criatividade organizacional. Além deste efeito direto, ‘geração de inteligência de mercado externo’ também revelou um efeito indireto sobre criatividade organizacional, mediado por competências de relacionamento.

Confirmam-se, dessa forma, as proposições teóricas de que o maior esforço em monitorar as tendências do mercado por meio de geração de inteligência tem implicações para a criatividade organizacional, a qual é fundamental para atendimento da demanda real e potencial de clientes internacionais atuais e futuros.

Como destacam Im e Workman (2004), uma empresa orientada para o cliente que monitora os desejos e as necessidades dos seus clientes tem a tendência a aumentar a criatividade expressa em ideias de produtos novos e com significado para estes clientes.

Assim, o aumento da criatividade organizacional envolve anteriormente a geração de inteligência de mercado para resolução de problemas por meio de métodos não rotineiros e formas diferentes de respostas (Andrews & Smith, 1996; Gatignon & Xuereb 1997; Han *et al.*, 1998). Portanto, uma organização que opera no mercado internacional e que busca esta inteligência de mercado externo é mais propensa à geração de ideias criativas para desenvolvimento e comercialização de novos produtos.

De qualquer forma, o resultado desta pesquisa é inovador, pois a literatura não apresenta trabalhos específicos relacionando as dimensões de orientação para o mercado externo com criatividade organizacional.

---

## **Disseminação de Inteligência de Mercado Externo e Criatividade Organizacional**

Com respeito à relação entre disseminação de inteligência de mercado externo e criatividade organizacional, o resultado foi significativo e positivo, conforme o hipotetizado.

Deve-se destacar o fato de que a disseminação de inteligência entre os departamentos da empresa deve ser um instrumento capaz de fazer fluir criatividade organizacional, a qual foi definida como a produção de ideias novas e úteis por grupo de indivíduos que trabalham juntos nos diversos departamentos da empresa (Woodman *et al.*, 1993).

Outra provável justificativa para esta relação deve estar ligada ao fato de que a disseminação de inteligência de mercado externo é, em outras palavras, a disseminação de conhecimento de mercado entre os departamentos da empresa e estes novos conhecimentos certamente incentivam a produção de ideias criativas por parte da organização.

## **Resposta ao Mercado Externo e Criatividade Organizacional**

Com relação à criatividade organizacional, a resposta ao mercado externo apresentou efeito negativo (inverso) e significativo.

Embora a geração e a disseminação de inteligência de mercado estejam associadas com a maior criatividade nas empresas pesquisadas, a forma de responder ao mercado não está. Assim, a resposta não impacta a produção de ideias novas pelos funcionários da empresa. É possível que o resultado da resposta ao mercado não se caracterize pela criatividade, porque uma resposta rápida não permite, porventura, desenvolver alternativas mais originais. Outra evidência para tanto é que predomina nestas empresas a adaptação ao mercado externo via inovações de processo e incrementais (IBGE, 2010; Rodriguez *et al.*, 2008), ancorada na estratégia de custos mínimos. Assim, em geral, faz-se uso de conhecimentos existentes, ou seja, as soluções não se apresentam como novas e criativas.

Esse é mais um resultado a destacar - de que nas empresas exportadoras brasileiras predomina uma postura mais reativa de resposta à pressão de mercado com inovações incrementais (Fransman, 1985), ao contrário do que ocorre predominantemente entre as empresas de economias desenvolvidas, que concorrem internacionalmente via estratégia de diferenciação.

Considerando que a literatura não explorou ainda este tópico, trata-se de um resultado inovador.

### **Geração de Inteligência de Mercado Externo e Inovação de Produto**

O teste da hipótese de relação positiva e direta entre ‘geração de inteligência de mercado externo’ e ‘inovação de produto’ não indicou resultado significativo. No entanto, geração de inteligência de mercado externo impacta inovação de produto indiretamente mediada pelas competências de relacionamento e pela criatividade organizacional.

Dessa forma, a assimilação de inteligência de mercado externo, por si, não impacta a inovação, corroborando, em parte, os achados de Atuahene-Gima (1996).

Um suporte para este resultado é a proposição, de Lawton e Parasuraman (1980), de que a influência da geração de inteligência de mercado externo na inovação de produto é muitas vezes simplesmente uma busca (um objetivo) da empresa mas, na prática, não ocorre efetivamente.

Similarmente, Bennett e Cooper (1981) também sugerem que a adoção do conceito de marketing (orientação para o mercado), de certa forma, “sufoca” o desenvolvimento de produtos novos e originais em vez de incentivar a inovação de produto. Nesta linha, Hayes e Abernathy (1980) afirmam que as estratégias orientadas para o mercado, visando a satisfazer clientes e reduzir riscos no processo de inovação, podem conduzir a produtos menos superiores a longo prazo. A justificativa para este argumento é a de que os clientes são incapazes de expressar suas necessidades futuras para que as empresas possam, a partir destas informações,

propor a inovação de produtos que venham atender às suas necessidades no curto e longo prazos.

Portanto, é razoável concluir que a geração de inteligência de mercado com sua ênfase sobre os clientes como fontes de novas ideias de produtos não impacta diretamente a inovação de produto.

Outra provável explicação para a relação não significativa entre geração de inteligência de mercado externo e inovação de produto pode ter relação com o efeito mediador das competências de relacionamento e criatividade organizacional, ou seja, geração de inteligência de mercado externo somente tem efeito na inovação de produto na medida em que contribui para as competências de relacionamento e para a criatividade organizacional.

Destaca-se, portanto, o importante papel destas variáveis mediadoras, que podem transformar as informações de mercado em algo realmente criativo e útil à organização, e é possível de ser prospectado para atender às reais e potenciais necessidades dos clientes. Este efeito indireto da geração de inteligência de mercado externo sobre a inovação de produto, é, pois, um contributo para a literatura de marketing internacional e inovação.

### **Disseminação de Inteligência de Mercado Externo e Inovação de Produto**

Com respeito à relação entre ‘disseminação da inteligência de mercado externo’ e ‘inovação de produto’, o resultado apresentado foi negativo (inverso) e significativo. Isto sugere que, quanto maior a disseminação de inteligência de mercado externo, menor a inovação de produto.

Este resultado, em parte, corrobora os achados de Atuahene-Gima (1996), em que encontraram relação negativa entre orientação para o mercado e inovação de produto

para os clientes e nenhum (zero) efeito entre orientação para o mercado e inovação de produto para a empresa<sup>12</sup>.

Para o mesmo autor, o argumento para justificar este resultado é que a inovação de produto é impactada por fatores externos à indústria, e, portanto, clientes e competidores, como enfatizados pela orientação para o mercado, são fontes ineficientes para inovação de produto.

Outra justificação é que a disseminação interna pode conduzir à redução da inovação, na medida em que ideias para novos produtos podem perder o seu grau de novidade em resultado da necessidade de estabelecer consensos internos, ou seja, as novas ideias podem ter que ser ‘amaciadas’, de forma a receberem o consenso interno dos diversos departamentos da empresa.

Por se tratar de um processo interdepartamental (Rose & Shoham, 2002), ‘disseminação da inteligência de mercado externo’ não impactará ‘inovação de produto’. De fato, a ‘disseminação da inteligência de mercado externo’ pode até impactar a inovação de produto, mas negativamente, uma vez que ‘disseminação da inteligência de mercado externo’, por si só, ou seja, sem ações ou ativos complementares, se perde ao longo deste processamento interno. Trazendo para o contexto pesquisado, este é mais um resultado que encontra explicação no padrão predominante do processo de inovação nas empresas exportadoras brasileiras, qual seja, de inovar predominantemente em processo e incrementalmente (IBGE, 2010; Rodríguez *et al.*, 2008).

Atuahene-Gima (2005) concluíram que a orientação para o mercado somente exerce efeitos positivos no desempenho de novos produtos sob condições específicas, isto é, se tiver competências associadas para absorver este conhecimento e inovar.

---

<sup>12</sup> Garcia e Calantone (2002) destacam que o grau de novidade depende de várias perspectivas. Assim, a abordagem depende para quem o produto é novo; o produto pode ser novo para a empresa que o adotou, mas já existia no mercado ofertado por outra(s) empresa(s), ou pode ser novo para o consumidor (Atuahene-Gima, 1995a), sendo algo efetivamente novo para os clientes, ou seja, não existia na empresa nem no mercado.



Conforme a Visão Baseada em Recursos (VBR), o conhecimento é o recurso mais importante que uma empresa pode controlar, mas o grande desafio é como transformar este conhecimento em competências internas para inovação (Barney,1991; Kogut & Zander, 1996).

### **Resposta ao Mercado Externo e Inovação de Produto**

Com respeito à relação entre ‘resposta ao mercado externo’ e ‘inovação de produto’, o resultado foi negativo (inverso) e significativo, sugerindo que nas empresas exportadoras brasileiras a resposta ao mercado externo se caracteriza por outras ações ou estratégias diferentes de inovação de produto.

A proposição de Lawton e Parasuraman (1980) serve de justificativa para este resultado, no sentido de que as dimensões do conceito de marketing não influenciam positiva e diretamente a inovação de produto, dado que as empresas podem afirmar que buscam, mesmo sem praticar esse conceito.

Logo, a resposta ao mercado externo no contexto desta pesquisa sugere apenas uma adaptação a este mercado externo e não propriamente uma resposta que leve à inovação de produto.

Como discutido anteriormente, os autores Bennett e Cooper (1981) e Hayes e Abernathy (1980) sugerem que a adoção do conceito de marketing (orientação para o mercado) de certa forma “sufoca” o desenvolvimento de produtos novos e originais. Assim, a empresa orientada para o mercado externo não responde a este mercado com inovação de produto.

De fato, pela ênfase em outras estratégias de ações e de inovações (processo, organizacionais, novos mercados) até ofuscam as possibilidades de inovação em produtos para esses mercados.

Isto é possível pois a inovação implica para a empresa correr riscos e assumir custos associados a ela e, ainda, conhecer efetivamente as necessidades futuras (potenciais) de seus clientes, de forma a fazer investimentos em lançamentos de produtos novos e

superiores também no longo prazo. Vale destacar que os custos incorridos nas operações internacionais normalmente são muito superiores àqueles incorridos nas operações internas de uma empresa (Diamantopoulos & Cadogan 1996).

Assim, os resultados sugerem que a resposta ao mercado externo está até restringindo à inovatividade em produto, ou seja, levando a crer que as empresas pesquisadas respondem à inteligência de mercado externo não com inovação de produto, ao contrário, fogem dos riscos e custos inerentes à empresa inovadora e optam certamente por simplesmente adaptar produtos já existentes para atender aos parceiros no mercado internacional.

### **Geração de Inteligência de Mercado Externo e Desempenho Exportador**

Este estudo avaliou cada dimensão de orientação para o mercado externo, separadamente, em relação a um composto de medidas do desempenho exportador, envolvendo as dimensões satisfação com volume de exportações, satisfação com parcela de mercado exportador, satisfação com entrada em mercados externos e crescimento anual médio das exportações.

Pesquisas prévias encontraram ligação entre orientação para o mercado externo e desempenho exportador, também mensurada de forma composta por meio de múltiplas dimensões (a exemplo de Cadogan *et al.*, 2009; Akyol & Akehurst, 2003; Rose & Shoham, 2002).

No que se refere à hipótese de ‘geração de inteligência de mercado externo’, impactando direta e positivamente o desempenho exportador, o resultado do teste realizado com os dados desta pesquisa não mostrou significância estatística, portanto não foi suportada.

Este resultado, em parte, corrobora os achados de Rose e Shoham (2002), que estudaram o impacto de orientação para o mercado, por meio do próprio construto e de suas três dimensões em relação a quatro dimensões do desempenho exportador analisadas individualmente.

Estes autores observaram que a dimensão do desempenho exportador ‘vendas relativas à exportação’ não é significativamente relacionada com orientação para o mercado como um todo, e nem com a dimensão geração de inteligência de mercado.

Resultado similar foi encontrado por Chao e Spillan (2010), no estudo de geração de inteligência e desempenho geral em 138 PME’s localizadas nos Estados Unidos e 151 PME’s localizadas em Taiwan. Nenhum dos dois grupos de empresas revelou uma associação positiva entre geração de inteligência e desempenho geral, o que foi atribuído ao fato de que apenas gerar inteligência de mercado não significa uma imediata e adequada resposta aos clientes. Considerações contextuais, como dinamismo de mercado e turbulência tecnológica, podem ser elementos importantes para determinar o grau efetivo de orientação para o mercado.

Entretando, Rose e Shoham (2002) encontraram, conforme hipotetizado nesta pesquisa, que ‘geração de inteligência de mercado externo’ se relaciona positivamente com as demais três dimensões de desempenho nas exportações (variação em vendas externas, lucros externos e mudanças nos lucros externos).

Em estudo de Akyol e Akehurst (2003), mediante análise de regressão, também foi encontrado resultado positivo entre a geração de inteligência de mercado externo e três das cinco dimensões do desempenho exportador.

Com base nestas duas últimas constatações (Rose & Shoham, 2002; Akyol & Akehurst, 2003), fica evidenciado que o efeito de ‘geração de inteligência de mercado externo’ sobre desempenho exportador difere em relação às dimensões estudadas. Diante disso e dos resultados contraditórios de estudos passados, destaca-se a importância de utilizar uma abordagem multidimensional na avaliação da relação entre orientação para o mercado externo e ‘desempenho exportador’. Em outras palavras, o ideal é que a avaliação considere a relação entre as dimensões de orientação para o mercado externo e as de desempenho.

De qualquer forma, como destacado em Rose e Shoham (2002), quanto aos resultados que verificaram na relação de orientação para o mercado e geração de inteligência de mercado com desempenho exportador mensurado por vendas

externas, este desempenho é também resultado de outras atitudes, políticas e orientações gerenciais, como também podem resultar de anos passados de desempenho e sucesso (cumulatividade).

Em adição, apesar de não apresentar relação direta nesta pesquisa, geração de inteligência de mercado externo impacta indiretamente desempenho exportador, mediada em particular pelas competências de relacionamento e criatividade organizacional. Desta forma, confirma-se parcialmente a importância de geração de inteligência de mercado externo para o incremento do desempenho exportador. De outra maneira, é possível que a geração de informação tenha impacto no desempenho apenas na medida em que influencia a criatividade e competências de relacionamento.

### **Disseminação de Inteligência de Mercado Externo e Desempenho Exportador**

Nesta pesquisa, a disseminação de inteligência de mercado externo não apresentou resultado positivo, direto e significativo com o desempenho exportador.

Outros estudos também apresentaram este resultado, pois Rose e Shoham (2002), por exemplo, verificaram que a disseminação de inteligência de mercado foi a única dimensão de orientação para o mercado externo a não indicar um relacionamento positivo e significativo com qualquer uma das quatro dimensões do desempenho das exportações. Também os resultados do estudo de Akyol e Akehurst (2003) não confirmam relação entre disseminação da inteligência de mercado externo e quaisquer das cinco dimensões do desempenho exportador.

Esse achado encontra justificativa no fato de que a disseminação de inteligência de mercado externo é primordialmente um processo interdepartamental, enquanto as consequências em desempenho da orientação para o mercado externo parecem ser um processo primariamente intradepartamental (Rose & Shoham, 2002). Neste sentido, enquanto a disseminação da informação ocorre internamente na empresa entre os seus diversos departamentos, as ações que impactam o desempenho resultam das ações de cada departamento. Assim, disseminação da inteligência de mercado externo pode não impactar diretamente o desempenho exportador.

Chao e Spillan (2010) também não encontraram relação entre disseminação de inteligência de mercado e desempenho geral na comparação entre pequenas e médias empresas (PME's) dos Estados Unidos e de Taiwan. Este resultado, de certa forma, surpreendeu aos autores, pelo fato de a literatura sugerir que a ligação entre disseminação de inteligência de mercado e desempenho é maior em culturas coletivistas, como Taiwan, e menor em culturas individualistas, como a dos Estados Unidos. Admitindo-se a validade desta assertiva para outros contextos, parece justificado o resultado desta pesquisa, haja vista o predomínio de uma cultura individualista no Brasil.

Em adição, a disseminação de inteligência de mercado externo também não impacta indiretamente o desempenho exportador, pelo menos em termos dos construtos testados nesta pesquisa, a saber: criatividade organizacional, competências de relacionamento e inovação de produto. Este resultado é similar ao verificado por Taylor *et al.* (2008), em pesquisa realizada com amostra de 216 engenheiros de venda da indústria robótica sul-coreana. Esses autores encontraram no estudo que compromisso de relacionamento com compradores não medeia a relação entre disseminação de inteligência de mercado e desempenho empresarial. Para eles, este resultado pode derivar do nível de análise, ou seja, pode não ser tão importante para os respondentes repartir as informações com os demais colegas, como é para a empresa como um todo.

### **Resposta ao Mercado Externo e Desempenho Exportador**

Nesta investigação, a relação direta e positiva entre resposta ao mercado externo e desempenho exportador não se revelou significativa.

Este resultado está em conformidade com os resultados da pesquisa de Rose e Shoham (2002), em que a capacidade de resposta não foi positivamente relacionada à dimensão de desempenho 'vendas externas'. No entanto, esse estudo também revelou que as demais três dimensões do desempenho das exportações (variação em vendas, lucros, e as mudanças nos lucros) se relacionam positivamente com desempenho.

Estudo de Akyol e Akehurst (2003) também encontrou resultado positivo entre resposta à inteligência de mercado externo e três das cinco dimensões do desempenho exportador. Portanto, este estudo também não apresentou relação positiva significativa com duas dimensões.

Portanto, qualquer resultado pode ser esperado, a depender do contexto. No caso específico desta pesquisa, a justificativa da inexistência de relacionamento positivo entre resposta ao mercado externo e desempenho exportador pode estar associada ao fato de que as empresas industriais exportadoras brasileiras podem não praticar no nível esperado a ação de resposta ao mercado externo para um mercado sempre em mutação e dinâmico quanto o mercado internacional que apresenta mais especificidades e idiosincrasias.

Outra possível explicação pode ser a de que as empresas industriais exportadoras brasileiras não estejam dispostas a pagar o custo de ações voltadas para atender ao mercado internacional, pois, no caso de empresas exportadoras, alguns autores argumentam que os custos associados com vários aspectos do ser "orientada para o mercado externo" são muito superiores àqueles incorridos nas operações internas de uma empresa (a exemplo de Diamantopoulos & Cadogan, 1996).

Além disso, para muitas empresas exportadoras, informações de mercado internacional são mais difíceis de obter do que informações sobre o mercado nacional (doméstico) e a coordenação de atividades de exportação (ações de resposta ao mercado externo) da empresa é muitas vezes problemática, e ainda, altos níveis de capacidade de resposta para atender às necessidades e aos desejos dos clientes internacionais e superar concorrentes no mercado externo traz níveis mais elevados de risco e, conseqüentemente, os retornos, pelo fato de a empresa estar orientada para o mercado externo nas suas operações de exportação com clientes estrangeiros, não são tão previsíveis (Sundqvist, Puumalainen, Salminen, & Cadogan, 2000).

Assim como para disseminação de inteligência de mercado externo, a resposta ao mercado externo também não impacta indiretamente o desempenho exportador, pelo menos em termos dos construtos testados nesta pesquisa, a saber: criatividade organizacional, competências de relacionamento e inovação de produto.

Como conclusão sobre os resultados dos testes com as dimensões do construto orientação para o mercado externo, destaca-se que, embora muitos pesquisadores sugiram que um alto grau de orientação para o mercado é benéfico a todas empresas a longo prazo, alguns estudos empíricos põem em xeque a validade de tal afirmação. Alguns estudos sugerem que a relação entre orientação de mercado e desempenho nos negócios nem sempre é positiva, podendo ser inexistente ou tornar-se negativa para as empresas que operam sob certas condições ambientais (por exemplo, Appiah-Adu, 1997; Appiah-Adu & Ranchhod, 1998; Atuahene-Gima, 1995a; Greenley, 1995).

Assim, enquanto um certo nível de orientação para o mercado pode ser ótimo para algumas empresas, pode ser que, para outros negócios, os benefícios de desempenho acumulados de desenvolvimento de altos níveis de orientação para o mercado não sejam compensados pelos custos a eles associados (Sundqvist *et al.*, 2000).

Portanto, nesta pesquisa, considerando os efeitos diretos e indiretos das três dimensões de orientação para o mercado externo – geração, disseminação e resposta - apenas a dimensão geração de inteligência de mercado externo foi encontrada como a influenciar indiretamente desempenho exportador. Isto, em parte, corrobora os achados da pesquisa de Silva, Moutinho, Coelho e Marques (2009) sobre as práticas de marketing entre companhias portuguesas, em que a geração de inteligência de mercado se expressou como a mais atrativa dimensão e com o mais alto nível de contribuição para explicar o desempenho.

Pode-se concluir dos resultados desta pesquisa que a orientação para o mercado externo no contexto analisado, e com base em suas três dimensões, apresenta pequena contribuição para inovação de produto e desempenho exportador, na forma indireta por meio de inteligência de mercado externo.

Estes resultados confirmam a proposição de alguns autores (Ketchen, Hult, & Slater, 2007; Murray *et al.*, 2011; Homburg & Pflesser, 2000) de que a ligação entre o grau de orientação para o mercado externo e desempenho exportador envolve outros recursos e competências presentes nas empresas. Nesta linha, alguns autores, a exemplo de Diamantopoulos e Hart (1993), Han *et al.* (1998), Keskin (2006) e Ho e

Huang (2007), também não encontraram relação direta entre orientação para o mercado e desempenho.

Especificamente, esta pesquisa confirma o efeito indireto de orientação para o mercado externo sobre inovação e desempenho exportador. Assim, desde que orientação para o mercado enfatiza a integração de esforços organizacionais, visando ao atendimento das necessidades e dos desejos dos clientes, evidências são acrescentadas, com vistas a que a combinação de orientação para o mercado externo e outras estratégias/competências levará a um desempenho superior (Murray *et al.*, 2011).

Assim, este estudo empírico sugere, em parte, o que foi visto na literatura, ou seja, mesmo que indiretamente, a presente pesquisa confirma que certas dimensões da orientação para o mercado externo conferem maior sucesso às operações de exportação da empresa (Cadogan *et al.*, 2001; Thirkell & Dau, 1998; Kwon & Hu, 2000).

Portanto, este estudo contribui para um melhor entendimento do ‘como’ a orientação para o mercado externo efetivamente afeta os resultados analisados das empresas (inovação de produto e desempenho exportador).

### **5.5.3 Grau de Internacionalização e suas Relações**

O construto ‘grau de internacionalização’ foi avaliado quanto a uma possível relação direta com competências de relacionamento e quanto às relações diretas e indiretas com criatividade organizacional, inovação de produto e desempenho exportador. Os resultados evidenciaram que esse construto exerce influência direta e significativa sobre competências de relacionamento, criatividade organizacional e desempenho exportador, mas não sobre inovação de produto.

No entanto, os resultados confirmam o fato de que grau de internacionalização exerce influência indireta sobre inovação de produto, mediada por competências de relacionamento e criatividade organizacional; ou seja, das quatro relações diretas



testadas com o construto grau de internacionalização, apenas uma não foi totalmente coerente com o que havia sido previsto.

### **Grau de Internacionalização e Competências de Relacionamento**

O impacto direto e positivo do grau de internacionalização sobre competências de relacionamento, previsto na seção 3.3, teve suporte nos resultados, pelo que, quanto maior for o grau de internacionalização das empresas industriais exportadoras brasileiras, maior será o desenvolvimento de competências de relacionamento.

A influência do grau de internacionalização sobre as competências de relacionamento deve estar relacionada ao fato de que as empresas brasileiras, a partir da internacionalização, em grande parte iniciada de forma reativa em atendimento a pedido de compradores, ativam um relacionamento com importadores que abre para elas a oportunidade de melhorar seus processos e avançar nesta internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009; Grossman & Helpman, 1991).

O grau de internacionalização, abordado pela literatura como fator contextual interno à empresa, trata a experiência internacional a partir do aumento do número e diversidade de mercados internacionais em que a empresa opera (Cadogan *et al.*, 2009). Assim, quanto maior é o quantitativo de parceiros internacionais, maiores são as oportunidades para aprender sobre os clientes, e, assim, para desenvolver competências de comunicação com estes parceiros, favorecendo desta forma o desenvolvimento das competências de relacionamento. De outra forma, o maior grau de internacionalização permite à empresa maior conhecimento e mais experiência sobre como lidar com os seus parceiros internacionais. Os resultados da pesquisa sugerem a prática dessas evidências nas empresas exportadoras brasileiras.

Portanto, para a amostra pesquisada, estas informações disponíveis baseadas na experiência internacional das empresas industriais exportadoras brasileiras geram melhores competências para o relacionamento compartilhado entre parceiros internacionais, e daí surgem efeitos de oportunidades. Para Johanson e Vahlne (1990, 2003), as oportunidades se desenvolvem como consequência do conhecimento privilegiado que as empresas criam na sua interação.

### **Grau de Internacionalização e Criatividade Organizacional**

O teste da hipótese de que grau de internacionalização influencia positivamente criatividade organizacional foi confirmado com significância estatística. Este resultado, portanto, reflete as proposições teóricas e evidências empíricas na literatura. Para Sambharya (1996), por exemplo, o conhecimento experiencial (proveniente de experiência) representa alternativa para a redução da incerteza, e um substituto para acúmulo de conhecimento cultural.

Nesse sentido e seguindo Suh *et al.* (2010), incorporou-se a esta pesquisa o estudo da relação deste conhecimento com o construto criatividade organizacional, uma vez que este conhecimento experiencial contém o domínio das habilidades necessárias para desenvolver operações no mercado internacional. Este conhecimento reduz a incerteza em operações internacionais.

Jonsson e Foss (2011) destacam que o modelo de internacionalização de empresas de *Uppsala* refere-se a um processo de comprometimento incremental guiado pelo aumento de conhecimento experiencial, o qual começa no mercado doméstico, move-se para países cultural e geograficamente mais próximos e, em seguida, atinge mercados mais distantes.

Daí a importância da experiência internacional, pois firmas com maior grau de internacionalização superam mais facilmente estas “distâncias” e, conseqüentemente, possuem maior conhecimento experiencial (Huber, 1991), o que leva a uma maior criatividade organizacional.

O efeito direto do grau de internacionalização sobre a criatividade organizacional também pode ser justificado pela incorporação destes novos conhecimentos pela empresa, ou seja, este efeito confirma que a exposição das empresas industriais exportadoras brasileiras a novas experiências internacionais relaciona-se com a reunião de novos conhecimentos e estes novos conhecimentos produzem mais ação criativa (Amabile, 1983).

Além dessa influência positiva do grau de internacionalização sobre criatividade organizacional, há uma relação indireta entre esses construtos mediada por competências de relacionamento.

### **Grau de Internacionalização e Inovação de Produto**

Com respeito à relação entre grau de internacionalização e inovação de produto, o resultado é negativo (inverso), porém não significativo. De qualquer forma, este resultado não confirma o hipotetizado com base no que predomina na literatura pesquisada aplicada a outros contextos internacionais. Uma razão bastante plausível para tanto está relacionada ao tipo predominante de inovações nas empresas industriais exportadoras brasileiras, que são inovações incrementais (Rodríguez *et al.*, 2008); ou mesmo ao fato de que a experiência internacional por si só não gera inovação de produto, carecendo de outras competências para afetar o desempenho inovativo, nomeadamente relacionadas com a geração de ideias, isto é, com a criatividade

No entanto, apesar de não se confirmar o efeito direto, a análise dos dados revela a existência de um efeito indireto sobre inovação de produto via criatividade organizacional. Confirma-se, pois, a proposição de Amabile (1983), e Andrews e Smith (1996), de que, antes de produzir algo novo (inovar), a empresa deve reunir conhecimento do domínio de interesse e domínios relacionados e não relacionados que levam à criatividade e posteriormente à consequente inovação de produto.

### **Grau de Internacionalização e Desempenho Exportador**

Com relação ao desempenho exportador, o grau de internacionalização apresentou efeito direto, positivo e significativo, a exemplo de outros estudos empíricos realizados em contextos internacionais diferentes (Contractor *et al.*, 2005; Zhang & Yang, 2009).

Nesse sentido, vale destacar o fato de que, com o aumento da experiência, as empresas adquirem maior confiança em sua capacidade de avaliar o verdadeiro valor econômico de mercados estrangeiros (Davidson, 1980), passando a ter a

oportunidade de optar por atuar seletivamente em mercados com potencial de proporcionar elevação do desempenho exportador.

Além de oferecer à empresa oportunidade de escolher o seu mercado-alvo, permite, também, melhor conhecimento e compreensão do seu cliente internacional (Contractor *et al.*, 2005), o que leva a maiores ganhos a partir de suas operações de exportações com este cliente; ou seja, o maior grau de internacionalização ajuda na definição da melhor estratégia de atuação no mercado internacional, o que favorece o desempenho exportador.

Em adição, conforme Suzigan *et al.* (2009), a ênfase dominante das empresas brasileiras no mercado interno para uma crescente ênfase no mercado externo, tem contribuído para elevar o desempenho dessas empresas nesse mercado internacional. Estes autores destacam o fato de ser notável a ideia de o processo de modernização da base industrial, desde a abertura econômica dos anos 1990, tem integrado as empresas brasileiras a mercados mais rentáveis. É sintomático nessa direção o resultado, contrário às expectativas, encontrado por Sousa e Lengler (2009), de que a elevação da experiência internacional tem proporcionado às empresas brasileiras maior desempenho exportador, mesmo no caso de maiores distâncias psíquicas.

Além do efeito direto, foi confirmada a influência indireta do grau de internacionalização sobre o desempenho exportador, mediada por competências de relacionamento e criatividade organizacional.

#### **5.5.4 Competências de Relacionamento e suas Relações**

O construto competências de relacionamento foi analisado nesta pesquisa como consequente de certas características específicas às empresas: orientação para aprendizagem, dimensões de orientação para o mercado externo e grau de internacionalização (resultados discutidos em seções anteriores). O construto foi testado, ainda, em sua relação direta com criatividade organizacional e suas relações diretas e indiretas com inovação de produto e desempenho exportador. Analisou-se, também, o seu papel como mediador entre os antecedentes e a variável dependente final - desempenho exportador.

Os resultados apresentados anteriormente, nos itens 5.5.1 a 5.5.3, deste capítulo, confirmaram o construto como uma variável com importante efeito mediador das relações entre os seguintes antecedentes analisados: orientação para aprendizagem, geração de inteligência de mercado externo e grau de internacionalização.

Como antecedente, analisou-se a sua relação com criatividade organizacional, inovação de produto e desempenho exportador. O resultado destas relações hipotetizadas apresentam-se a seguir.

### **Competências de Relacionamento e Criatividade Organizacional**

O impacto direto e positivo de competências de relacionamento sobre criatividade organizacional foi confirmado neste estudo, pelo que se obtém suporte a hipótese de que, quanto maior for o grau de competências de relacionamento, maior será o desenvolvimento de criatividade organizacional. Desta forma, pode-se concluir que as empresas industriais exportadoras brasileiras com maior relacionamentos de negócios com seus parceiros no mercado internacional são mais criativas.

Em princípio, corroborando a teoria revisada, as competências desenvolvidas pela interação de empresas contribuem para o desenvolvimento da criatividade organizacional, a partir de um novo conhecimento fruto desta interação (Johanson & Vahlne, 2003).

Andrews e Smith (1996), a partir de um estudo empírico, concluíram que um dos determinantes da criatividade está relacionado com fatores situacionais, entre eles, a interação com os outros, ou seja, a interação com pessoas fora da administração de produto da empresa. Assim, neste estudo, a criatividade organizacional recebe o impacto da comunicação e da troca de experiências da empresa exportadora com os seus parceiros internacionais.

Esta interação com parceiros que caracteriza a existência de competências de relacionamento faz fluir a criatividade na organização.

### **Competências de Relacionamento e Inovação de Produto**

O impacto direto e positivo de competências de relacionamento sobre inovação de produto também foi confirmado por este estudo. Assim, inovação de produto recebe efeito direto de competências de relacionamento e indireto destas competências, efeito este mediado por criatividade organizacional.

Este resultado confirma o apresentado por Lages *et al.* (2009), onde os autores sugerem que capacidades de relacionamento contribuem para maior inovação de produto na empresa. Isto deve ser justificado, também, pelo novo conhecimento adquirido deste relacionamento entre parceiros internacionais.

Nesta linha, Ngugi *et al.* (2010) também propõem que o relacionamento entre parceiros, mais especificamente entre exportadores e fornecedores, revela impacto positivo na inovação de produto.

No caso específico das empresas brasileiras, Suzigan *et al.* (2009) demonstraram que a crescente integração internacional dessas empresas em mercados tecnologicamente mais avançados, concorre para a crescente adoção de padrão competitivo baseado em inovações tecnológicas. Certamente, essa integração está relacionada e/ou depende de estratégias empresariais como competências de relacionamento.

### **Competências de Relacionamento e Desempenho Exportador**

O impacto direto e positivo de competências de relacionamento sobre desempenho exportador também foi suportado. Assim, desempenho exportador sofre um efeito direto de competências de relacionamento e um efeito indireto destas competências, mediado por criatividade organizacional e inovação de produto.

Resultado similar foi verificado por Smirnova *et al.* (2011) para amostra de 158 empresas industriais da Rússia. Para esses pesquisadores, empresas que investem e se adaptam para desenvolver capacidades relacionais específicas, visando à adequada integração com os clientes, alcançam maior desempenho geral. Em adição, esse

estudo demonstrou o efeito mediador do construto competências de relacionamento na relação entre orientação para o mercado e desempenho geral.

Todas as hipóteses formuladas a partir deste construto foram confirmadas, ressaltando a influência positiva e significativa de competências de relacionamento e a sua importância para os consequentes do modelo conceitual proposto. Estes resultados evidenciam importantes aspectos de interesse das empresas, ou seja, estas competências de relacionamento levam a uma maior responsividade às necessidades dos clientes e, conseqüentemente, a um desempenho superior (Lages *et al.*, 2009).

Este resultado, também, corrobora, em parte, os encontrados por Lau, Tang e Yam (2010), em que se confirmou a ideia de que a partilha de informações com fornecedores e clientes impacta de forma positiva o desempenho.

Em adição, esta pesquisa também verificou o efeito indireto de competências de relacionamento no desempenho exportador, mediado por inovação de produto, e corroborou, mais uma vez, os achados de Lau *et al.* (2010), em que confirmaram empiricamente os efeitos indiretos da integração com clientes e fornecedores e desempenho, mediado por inovação. Este efeito indireto raramente é abordado em pesquisas prévias (Lau *et al.*, 2010).

Portanto, o sucesso das empresas industriais exportadoras brasileiras, em termos de desempenho internacional, está fortemente embasado em suas competências de relacionamento, por meio de seus efeitos diretos e indiretos (via inovação de produto). De certa forma, não há surpresa neste resultado, visto que as estratégias exportadoras dessas empresas brasileiras têm forte vínculo ao contato inicial de compradores com elas, ao contato com intermediários, fornecedores e na manutenção dessas relações.

Ademais, para Lages *et al.* (2009), de uma perspectiva gerencial, os administradores deveriam explorar e aumentar competências de baixo custo, como as de relacionamento, para sobreviver e crescer em períodos de recessão. Embora para estes autores isto possa se aplicar a todos os contextos, considerando que as empresas brasileiras têm relativamente poucos recursos e dependem fortemente de

parceiros internacionais, é relevante destacar que esta, certamente, seria uma estratégia de incremento do desempenho exportador destas empresas.

Neste caso, confirma-se a proposição teórica, de Doole, Grimes e Demack (2006), de que, a longo prazo, os relacionamentos de qualidade oferecem vantagens a todas as partes envolvidas, oferecendo em consequência ganhos em termos de resultado para as empresas e a evidência empírica, apontada por Hamilton e Dana (2003), de que o compromisso a longo prazo de relacionamentos com parceiros internacionais mantém e até melhora o desempenho exportador da empresa.

### **5.5.5 Criatividade Organizacional e suas Relações**

Semelhantemente ao construto competências de relacionamento e, também, como descritor de processos e resultados, o construto criatividade organizacional foi analisado nesta pesquisa como consequente de certas características específicas às empresas: competências de relacionamento, orientação para aprendizagem, dimensões de orientação para o mercado externo e grau de internacionalização. Analisou-se, também, o seu papel como mediador entre os antecedentes e a variável dependente final ‘desempenho exportador’. Neste item, são analisados os resultados desta pesquisa no que se refere à relação direta do construto com inovação de produto e suas relações diretas e indiretas com desempenho exportador. Portanto, como antecedente analisou-se a sua relação com inovação de produto e com desempenho exportador. Os resultados dos testes destas hipóteses apresentam-se a seguir.

#### **Criatividade Organizacional e Inovação de Produto**

Como antecedente, analisou-se a relação positiva e direta de criatividade organizacional com inovação de produto e o resultado do teste revelou uma associação positiva e significativa, confirmando a hipótese.

Assim, reforça-se a máxima de que ‘inovação nasce com uma ideia criativa ou, então, não é inovação’ (Ekvall, 1997). Confirma-se, também, a proposição de Jiménez-Jimenez *et al.* (2008) de que uma cultura caracterizada pela aprendizagem e



transferência de conhecimento eleva a criatividade e outras características organizacionais que, por sua vez, elevam a propensão à inovatividade em uma empresa.

Resultado similar ao desta pesquisa foi encontrado por Im e Workman (2004) para uma amostra final de 312 empresas norte-americanas. Para tanto, os autores formularam e confirmaram a hipótese de que orientação para o mercado incentiva a criatividade de novos produtos (*NP's*) e de programas de marketing (*MP's*), atuando estes tipos de criatividade (de *NP's* e de *MP's*) como mediadores da relação entre orientação para o mercado e sucesso de novos produtos. Assim, concluíram que a criatividade organizacional, representada por ideias de algo novo, único e diferenciado, leva à inovação de produto.

Todavia, é importante considerar o que Alves *et al.* (2007) destacaram - as empresas não podem descuidar das suas estruturas que favorecem esta relação, uma vez que as “organizações precisam ser criativas e inovativas na gestão da criatividade e inovação”. (p. 33).

### **Criatividade Organizacional e Desempenho Exportador**

O impacto direto e positivo de criatividade organizacional sobre desempenho exportador foi suportado. Assim, desempenho exportador sofre um efeito direto de criatividade organizacional, e efeito indireto de criatividade organizacional, via inovação de produto. Estes achados corroboram algumas pesquisas empíricas (a exemplo de Amabile, 1997), que demonstraram que o trabalho criativo na empresa está relacionado com aumento do desempenho. Os resultados no incremento do desempenho justificam, portanto, a necessidade dos gestores em incentivar os seus funcionários a desenvolverem a criatividade organizacional, de forma a atender aos desejos e às necessidades dos consumidores.

No entanto, existe uma lacuna na literatura, quando se trata de impacto da criatividade organizacional sobre desempenho exportador. Pelos resultados desta pesquisa, no entanto, confirma-se o relacionamento entre criatividade organizacional e desempenho exportador. Assim, a criatividade organizacional relacionada com a

geração de novas ideias úteis e geradoras de valor adicionado à organização, ela confere à organização um melhor desempenho exportador na medida em que permite diferenciar o produto para o mercado.

Suh *et al.* (2010), em seu estudo empírico com empresas multinacionais coreanas, confirmaram a hipótese de que a criatividade baseada em processo é essencial para alcançar a diferenciação de produtos, e esta diferenciação de produto leva à melhoria do desempenho em projetos.

Assim, por analogia ao estudo empírico de Suh *et al.* (2010) e com base nos resultados desta pesquisa, pode-se afirmar que a criatividade organizacional melhora o desempenho exportador, pois permite a criação de produtos diferenciados para o mercado-alvo. De modo mais genérico, a criatividade contribui para desenvolver estratégias de marketing que produzam melhores retornos para as empresas. Dadas essas evidências, confirmando outros resultados encontrados na literatura, pode-se deduzir que as empresas industriais exportadoras brasileiras que desenvolvem produtos diferenciados (inovações) alcançam assim um desempenho superior, via desenvolvimento de um ambiente criativo na empresa (criatividade organizacional).

Portanto, as empresas industriais exportadoras brasileiras também podem se beneficiar amplamente de uma política voltada para o desenvolvimento da criatividade. Por conseguinte, essas empresas poderão se alinhar mais fortemente com as diferentes demandas e tendências de um mercado bem mais amplo e exigente do que o doméstico.

O papel relevante da criatividade organizacional é contribuição original para a literatura acadêmica, uma vez que pesquisas encontradas nesta área em geral não destacam o papel da criatividade organizacional no desempenho exportador, e tratam diretamente da inovação de produto como fator determinante do desempenho exportador.

### **5.5.6 Inovação de Produto e sua Relação com Desempenho Exportador**

A relação entre inovação de produto e desempenho exportador e seus antecedentes constitui um dos focos desta pesquisa. Com base na síntese da literatura revisada, formulou-se a hipótese de que inovação de produto influencia, positiva e significativamente, o desempenho exportador. Os resultados dos testes realizados com os dados da pesquisa foram confirmados.

Logo, no contexto das empresas industriais exportadoras brasileiras, maior efetividade (eficiência e eficácia) do processo inovativo eleva os seus resultados de desempenho, confirmando resultados encontrados em outros contextos, a exemplos de Li e Atuahene-Gima (2001), Lages *et al.* (2009) e Lee (2010).

Confirma-se, portanto, o fato de que a estratégia de inovação de produto cria múltiplos benefícios para as empresas exportadoras, como o estabelecimento de compromisso pelo desenvolvimento contínuo de novas ideias e produtos (Lee, Chen, & Lu, 2009), cria barreiras à entrada, protegendo assim as empresas inovativas de competidores (Lieberman & Montgomery, 1988), oferece a oportunidade de ofertar aos seus clientes produtos diferenciados e diversificados (Lee, 2010), que isoladamente ou em conjunto, aumentam os seus retornos (lucros). O resultado final é o incremento do desempenho exportador da empresa, o qual poderá levar a um desempenho superior perante competidores em mercados internacionais competitivos.

Este resultado para as empresas exportadoras brasileiras foram adiantados em outros estudos. Arbix e De Negri (2005), por exemplo, concluíram em pesquisa que as empresas inovativas que se internacionalizam apresentam retornos crescentes de escala e maiores intensidades de comércio internacional.

## 5.6 Conclusão

Este capítulo teve por objetivo apresentar e discutir os resultados da pesquisa. De início, procedeu-se à análise do modelo estrutural proposto e comparou-se com um modelo estrutural alternativo. A partir da avaliação estatística, baseada na comparação dos índices de ajuste incremental e teste da diferença do Qui-quadrado, verificou-se que o modelo estrutural proposto apresentou um ajustamento superior.

Dos testes realizados a partir do modelo selecionado, pôde-se concluir que o antecedente orientação para aprendizagem, apesar de influenciar diretamente apenas as competências de relacionamento, apresentaram um efeito indireto sobre os demais consequentes: criatividade organizacional, inovação de produto e desempenho exportador. Orientação para o mercado, por sua vez, indicou influências distintas a depender da dimensão analisada. No entanto, predominou a influência direta sobre os mediadores competências de relacionamento e criatividade organizacional. Sobre os consequentes - inovação de produto e desempenho exportador - apenas geração de inteligência de mercado externo apresentou influência indireta.

Em termos de grau de internacionalização, os resultados revelaram este construto como fundamental no processo, pois apresentou relação direta com os mediadores competências de relacionamento e criatividade organizacional e com o consequente desempenho exportador, além de apresentar efeito indireto sobre todos os construtos inclusive inovação de produto. Resultados semelhantes tiveram os construtos competências de relacionamento, criatividade organizacional e inovação de produto, pois exerceram influências direta e indireta em todas as relações analisadas.

No que se refere, especificamente, à criatividade organizacional, os resultados da pesquisa mostraram a sua importância como variável, sendo influenciada diretamente por duas dimensões de orientação para o mercado externo (‘geração de inteligência de mercado externo’ e ‘disseminação da inteligência de mercado externo’), pelo grau de internacionalização das empresas e pelas competências de relacionamento; como determinante de inovação de produto para o mercado externo e do desempenho exportador e, finalmente, como variável mediadora. Isto merece destaque especial, haja vista que a criatividade organizacional tem recebido pouca

atenção da literatura de Administração de Marketing Internacional (Suh *et al.*, 2010), uma vez que pesquisas encontradas nesta área em geral não destacam o papel da criatividade organizacional no desempenho exportador e tratam diretamente da inovação de produto como fator determinante do desempenho exportador.

---

## CAPÍTULO 6

---

### CONCLUSÃO

#### 6.1 Introdução

Fundamentada nas perspectivas teóricas da Visão Baseada em Recursos (VBR) da firma e na Teoria das Capacidades Dinâmicas, esta pesquisa analisou os impactos, diretos e indiretos, de recursos e competências específicas à firma sobre a intensidade de inovações de produto e sobre o desempenho exportador das empresas industriais exportadoras brasileiras.

Na sequência, apresenta-se, neste capítulo, uma síntese conclusiva dos resultados obtidos e discutidos no trabalho, assim como algumas conclusões em termos das principais contribuições teóricas e gerenciais derivadas dessa análise. Posteriormente, apresentam-se as limitações da pesquisa e as sugestões para investigações futuras, finalizando o capítulo com as considerações finais.

#### 6.2 Síntese Conclusiva dos Resultados

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que as empresas industriais exportadoras brasileiras podem utilizar-se de diversas estratégias para elevar o seu desempenho no mercado internacional. Nestas estratégias, incluem-se os esforços para avançar em todos os construtos antecedentes do desempenho exportador analisados, visto que influenciam diretamente este desempenho, como é o caso do grau de internacionalização, competências de relacionamento, criatividade organizacional e inovação de produto, e, indiretamente, como é o caso da orientação para aprendizagem e orientação para o mercado externo; neste último, em caráter parcial.

Especificamente, no que se refere à orientação para aprendizagem, evidenciou-se que as empresas que objetivem cumulatividade do processo inovativo e maiores

rentabilidades devem realizar um esforço sistemático para alavancar o processo de aprendizagem.

Os resultados sugerem que, dada a importância das competências de relacionamento e do seu papel mediador nas influências de orientação para aprendizagem sobre o desempenho inovativo e o desempenho exportador, esforços devem ser canalizados para um processo de aprendizagem, o que elevará a qualidade das relações externas potenciais e, atualmente, mantidas por estas empresas. Apesar desta relação praticamente não ter sido pesquisada pela academia, estes resultados são consistentes com os verificados por Lages *et al.* (2009) e Selnes e Sallis (2003).

Por sua vez, os antecedentes (competências de relacionamento e criatividade organizacional) de resultados (inovação de produto e desempenho exportador) medeiam o impacto de apenas uma dimensão (geração de inteligência de mercado externo) de orientação para o mercado externo sobre estes resultados.

Logo, as empresas exportadoras brasileiras obtêm o melhor resultado de suas ações de orientação para o mercado, quando estas estão orientadas para estes recursos e competências intermediárias. É provável que este resultado tenha sido afetado pelo grau ótimo de orientação para mercado externo e pelo setor de atividade. Para setores mais dinâmicos, como o de informática, a orientação para o mercado externo é mais importante do que para setores mais estáveis, como o da indústria de alimentos (Cadogan *et al.*, 2009).

Quanto ao grau de internacionalização, medido por escala e escopo de exportações, destacou-se como um construto que influencia competências, estratégias e resultados. Pois, a experiência de internacionalização das empresas exportadoras brasileiras tem contribuído para elevar seus desempenhos em competências de relacionamento, criatividade organizacional, inovação de produto (indiretamente) e desempenho exportador.

O construto competências de relacionamento revelou-se como um dos mais importantes, dados os resultados confirmadores de seus efeitos *pull and push*, no sentido de que responde, positivamente, a estratégias de ação diversificadas e é

causa de desempenho exportador, tanto de forma direta quanto indireta. Os resultados da pesquisa, baseados na amostra de empresas industriais exportadoras brasileiras, confirmam a proposição da Visão Baseada em Recursos (VBR) de que variáveis relacionais levam à vantagem competitiva e contribuem para a sustentabilidade das empresas.

As evidências das relações do construto criatividade organizacional, também, conferem a este uma grande importância, pois, com ações deliberadas na promoção da criatividade organizacional, as empresas alcançarão maior resultado na inovação de produtos e melhor desempenho exportador. A importância desse construto, reconhecida com base nos resultados dessa pesquisa, fundamenta-se no fato de que as hipóteses formuladas a partir da ‘criatividade organizacional’, com base em ampla base de estudos anteriores, foram confirmadas.

A inovação de produto foi confirmada como fonte importante do desempenho exportador e conseqüente vantagem competitiva para as empresas pesquisadas. Assim, inovação de produto constitui variável crítica para as empresas brasileiras que pretendam exportar com competitividade, ainda que essas empresas demonstrem, em comparação com aquelas de outros países, baixo nível de inovatividade de produto (IBGE, 2010; Rodríguez *et al.*, 2008).

Esses resultados revelaram a importância de complementar as análises descritivas com técnicas analíticas. Enquanto os resultados da aplicação das primeiras revelaram que inovação de produto não é uma estratégia priorizada pelas empresas pesquisadas, as segundas demonstraram a importância relativa dessa estratégia para os resultados.

Finalmente, em termos das três variáveis de controle testadas - *i*) dinamismo do mercado externo, *ii*) idade da empresa e *iii*) tamanho da empresa - apenas a última apresentou efeito de controle significativo nas relações dos construtos analisados sobre a variável dependente final desempenho exportador.

Portanto, os resultados da pesquisa para as empresas industriais exportadoras brasileiras confirmam a literatura, no sentido de que o desempenho exportador é



construído com base em criatividade organizacional e inovação de produto que, por sua vez, se fundamentam em um adequado comprometimento com a aprendizagem (orientação para), desenvolvimento de experiência internacional (grau de internacionalização), adequado relacionamento com parceiros no mercado internacional (competências de relacionamento) e parcial entendimento das necessidades e tendências dos mercados internacionais (orientação para o mercado externo).

Essas conclusões revelam implicações para pesquisadores e gerentes/executivos de estratégia e marketing internacional (teóricas e empíricas) que serão apresentadas nas seções seguintes.

### **6.3 Contribuição Teórica**

Os resultados desta pesquisa são consistentes com grande parte da literatura que trata dos antecedentes e consequentes de inovação de produto. No entanto, tanto o modelo proposto quanto os resultados apresentam contribuições originais para esta literatura. Destaque principal atribui-se ao fato de que, pretendendo estudar o desempenho exportador e os seus determinantes, esta tese tem o mérito de destacar a inovação de produto e a criatividade organizacional e o seu papel no desempenho exportador. No que se refere especificamente à criatividade organizacional, os resultados da pesquisa mostraram a sua importância como variável influenciada pelas dimensões orientação para o mercado externo, grau de internacionalização e competências de relacionamento, como determinantes de inovação de produto para o mercado externo e do desempenho exportador; e, finalmente, como variável mediadora.

Cabe salientar também, primeiro, ainda em relação ao estudo da criatividade organizacional, este tem recebido pouca atenção da literatura de Administração de Marketing Internacional (Suh *et al.*, 2010), assim existe uma lacuna na literatura de Marketing Internacional e desempenho exportador, e, portanto, há carência de estudos que considerem o processo de desenvolvimento da ideia criativa e da importância de incentivo à criatividade no nível de empresa, para que a inovação

possa efetivamente ser implementada. E, ainda, os pesquisadores de Marketing Internacional pouco discutem o papel da criatividade na melhoria do desempenho exportador.

Segundo, os construtos, apresentados de forma conjunta, são relacionados em um único e complexo modelo conceitual proposto pela primeira vez na literatura, e contempla relações pouco pesquisadas até o presente, a exemplo de grau de internacionalização e inovação de produto, competências de relacionamento e criatividade organizacional, criatividade organizacional e desempenho exportador. A adequação deste modelo foi confirmada pelos resultados da pesquisa demonstrando-se que as competências da empresa apresentam múltiplas dimensões críticas para o desempenho exportador. Por meio de estudos de casos e de uma revisão em profundidade da literatura sobre internacionalização de pequenas empresas, Knight e Kim (2009) chegaram a conclusão similar, afirmando que as quatro dimensões - orientação internacional, habilidades de Marketing Internacional, inovatividade internacional e orientação para o mercado internacional - das competências empresariais internacionais são instrumentais para o desempenho internacional.

Portanto, a formulação e os testes do modelo desta pesquisa, incluindo dimensões centrais à Visão Baseada em Recursos (VBR) da firma, isto é, dimensões que podem externar características diferenciadoras para as empresas, representam uma destacada contribuição à literatura de Marketing Internacional.

Terceiro, dado que orientação para aprendizagem apresenta, no contexto da pesquisa, impacto indireto sobre inovação de produto e desempenho exportador, sugere-se que o efeito da aquisição e desenvolvimento de conhecimento sobre estes resultados requer a influência de outros recursos/competências, como o desenvolvimento de competências de relacionamento. Por outras palavras, o resultado suporta a teoria de que orientação para aprendizagem influencia inovação de produto e desempenho exportador, mas, ao contrário do que é dominante na literatura, este efeito não é direto e sim mediado por competências de relacionamento (Keskin, 2006; Yeung *et al.*, 2007). Ressalte-se, no entanto, que este efeito indireto mediado por outras variáveis foi identificado em outros estudos

como o de idade de empresa (Calantone *et al.*, 2002) e tipo de aprendizagem (Atuahene-Gima & Murray, 2007).

Logo, como destacou Atuahene-Gima (2005), baseado em autores da VBR, enquanto conhecimento é o recurso mais importante que a empresa pode controlar, o desafio é definir como as empresas transformam esse conhecimento (orientação para aprendizagem) em competências internas para inovação e desempenho, como demonstrado nesta pesquisa.

Portanto, esta investigação contribui para esclarecer a relevância da orientação para aprendizagem no contexto do comércio exterior brasileiro e ainda responde a uma necessidade identificada pela literatura internacional de que a orientação para aprendizagem como rotina da empresa no contexto internacional não tem recebido a devida atenção de empresários e pesquisadores (Saka-Helmhout, 2010).

Quarto, com relação à orientação para o mercado externo, dadas as evidências de que o efeito deste construto sobre resultados é mediado por outros recursos e competências e, ainda assim, apenas parcialmente, esta tese possibilita o avanço no entendimento de que orientação para o mercado externo precisa ser complementada com outras competências e requer grau adequado para elevar o desempenho exportador da empresa (Ketchen *et al.*, 2007; Murray *et al.*, 2011; Homburg & Pflesser, 2000). A partir da análise de suas dimensões, separadamente, este estudo revela nova perspectiva relativa à influência de orientação para o mercado sobre inovação e desempenho, com vistas a que esta orientação contribui para ambos os resultados, na medida em que enfatiza investimentos em competências de relacionamento e criatividade organizacional.

Os resultados complementam os verificados por Atuahene-Gima (2005), de que orientação para o mercado contribui com a vantagem competitiva quando as empresas reforçam o investimento em competências atuais e novas para desenvolvimento de novos produtos.

Vale salientar, ainda, o fato de que esta abordagem de analisar orientação para o mercado com base em cada uma das suas dimensões apresenta a vantagem sobre a

abordagem agregada, de destacar o impacto de cada dimensão nas relações avaliadas e permite aos executivos de Marketing colocar a ênfase sobre a dimensão que impacta mais o desempenho esperado.

Assim, este estudo contribui com a teoria de Marketing Internacional por testar empiricamente uma relação praticamente não analisada nesta literatura e que se revelou de fundamental importância para inovação e desempenho (Alves, Marques, Saur, & Marques, 2007).

Quinto, apesar de a identificação da importância da inovação de produto para o desempenho exportador, no contexto pesquisado, ser amplamente destacada pela literatura (exemplos, Lages *et al.*, 2009; Lee, 2010), esta extensão foi efetuada com agregação de informações sobre os determinantes de inovações de produto para o mercado externo, pouco avaliados na literatura, como criatividade organizacional e competências de relacionamento. Ressalte-se, também, que este estudo se agrega a poucas evidências na literatura sobre o efeito indireto de criatividade (Amabile, 1997) e competências de relacionamento (Lau, Tang, & Yam, 2010) sobre desempenho exportador, mediado por inovação de produto.

## **6.4 Contribuição Gerencial**

Os resultados desta pesquisa revelaram possibilidades de gestores e executivos de Estratégia e Marketing Internacional utilizarem as informações como contributos à ampliação da competitividade de suas empresas nos mercados internacionais. Os resultados de orientação para o mercado externo, por exemplo, mostraram que as empresas precisam complementar as ações de geração de inteligência com a disseminação das informações internamente, com vistas à maximização da resposta ao mercado externo, elevando a eficiência e a eficácia em termos de aproveitamento das oportunidades e tendências, bem como superação das ameaças nos mercados internacionais.

Dada a influência indireta de orientação para aprendizagem como importante determinante de inovação de produto e desempenho exportador, mediada por

competências de relacionamento, os executivos têm a possibilidade de utilizar estas competências de relacionamento, conforme ressaltado em Lages *et al.* (2009), como estratégia de baixo custo para alavancar desempenho exportador, principalmente para sobreviver e crescer em tempos de recessão.

Estabelecidas as condições iniciais para a internacionalização, as empresas podem utilizar experiência para ampliar sua atuação internacional em escopo e escala, uma vez que a esta estão associados ganhos em desempenho, diretamente e via competências de relacionamento, criatividade organizacional e inovação de produto.

Atenção especial deve ser dada aos construtos competências de relacionamento e criatividade organizacional, haja vista a importância das respostas destes para as estratégias a montante (antecedentes) e os impactos nos resultados a jusante (inovação de produto e desempenho exportador).

Nesse sentido, Friebel e Giannetti (2009) sugerem que inovações encontram maiores possibilidades de desenvolvimento naqueles setores - como Biotecnologia - em que a criatividade dos trabalhadores é essencial para o sucesso. Destacam, ainda, se dever considerar a ideia de que “trabalhadores com expectativa de apresentarem maior produtividade, buscarão as organizações nas quais a compensação esteja mais fortemente ligada a desempenho” (p. 1354). Os gerentes, portanto, devem considerar este aspecto, expectativa de remuneração, se quiserem atrair colaboradores mais criativos.

No tocante às competências de relacionamento, como destacado por Lages *et al.* (2009), os executivos que desejem crescer e sobreviver, particularmente em períodos de crise, devem promover e utilizar essas competências, visto que, estando relacionadas a estratégias de baixo custo, se incluem entre as estratégias de melhor relação custo-benefício para promover inovações e alavancar desempenho.

Concomitantemente, esta pesquisa contribui para ressaltar a relevância da criatividade organizacional no contexto do comércio exterior brasileiro e, ainda, responde a uma necessidade identificada pela literatura internacional de que

criatividade organizacional como antecedente crucial da inovação de produto deve receber a devida atenção de empresários/administradores brasileiros.

A sugestão gerencial, neste caso, é encorajar os funcionários a trabalharem criativamente, desenvolvendo ambiente propício à criatividade organizacional, isto pode ser incorporado às regras e aos objetivos organizacionais. Neste processo, deve-se desenvolver estímulo organizacional e tratamento ao funcionário com vistas a motivar a sua criatividade intrínseca e, assim, desenvolver esta competência interna que, conforme apresentado, causa impacto direto e indireto no desempenho exportador.

Assim, mesmo considerando a relevância de outras competências, observa-se que o papel da criatividade organizacional e inovação de produto, conjuntamente, é mais crítico hoje do que no passado para as empresas industriais exportadoras brasileiras, considerando a maior pressão competitiva, principalmente no mercado internacional, a maior expectativa do cliente, o ciclo de vida mais curto dos produtos, a globalização com acesso a novas tecnologias. Isto sinaliza para um ritmo mais acelerado de mudanças e, portanto, a necessidade de uma melhor gestão da criatividade organizacional e de estratégias de inovação de produto, a fim de melhor atender aos desejos e às necessidades de clientes atuais e potenciais, correspondendo a estas mudanças contextuais.

Essa ênfase nos antecedentes de inovação é estratégica para as empresas, pois, dado o importante papel da estratégia de inovação de produto no desempenho exportador, identificado nesta pesquisa, as empresas devem, além do estímulo ao desenvolvimento de competências de relacionamento e de criatividade organizacional, considerar a criação de um ambiente que dê suporte a inovação de produtos se pretendem elevar a sua competitividade e sustentabilidade global.

Por fim, este estudo reforça e intensifica a ideia, externada por Atuahene-Gima (1996), de que, dada a tendência crescente das empresas ao desenvolvimento de novos produtos e adaptação dos existentes ao mercado exterior, os administradores atualmente ainda necessitam de melhor compreensão dos fatores que impactam a inovação de produto e que aumentam o desempenho exportador.

## 6.5 Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas

Apesar das contribuições ressaltadas, este estudo também apresenta limitações. Entre elas, destacam-se questões de ‘escopo’, ‘tempo’ e ‘aplicação do método analítico’. Em termos de escopo, a limitação refere-se à ampla amplitude setorial de empresas pesquisadas, abrangendo todos os setores industriais ou manufatureiros da economia brasileira. Certamente, existem diferenças marcantes nos relacionamentos analisados entre os diferentes setores econômicos representados pela pesquisa, a exemplo dos setores agropecuários (baseados em *commodities*, com predominância da competição em preços) e de instrumentos ou aviação (maior valor agregado, com predominância da competição baseada na diferenciação). Contrariamente a ampla representação de empresas industriais, a amostra não contempla outros setores emergentes em termos de inovação e exportação, como o de serviços, limitando a generalização dos resultados do estudo.

As limitações de escopo também se referem ao escopo geográfico ou de país pesquisado. Em decorrência das diferenças culturais e específicas aos processos nas empresas, como o de inovação, os resultados podem não refletir precisamente o do grupo de empresas similares em outros países. Song, Di Benedetto e Zhao (1999), por exemplo, verificaram em pesquisa diferenças significativas entre as percepções de executivos de empresas ocidentais e asiáticas sobre as vantagens de pioneirismo. Assim, pesquisas com indústrias e países específicos podem ser úteis na validação dos resultados.

Em termos temporais, o estudo teve os dados coletados segundo o método transversal (*cross-section*), baseado, portanto, em um momento de tempo. Assim, apresenta característica ‘estática’, enquanto as relações certamente trazem dinâmica elevada, dadas as constantes mudanças nas estratégias internacionais das empresas, nas regras e na forma da competição internacional.

Em termos analíticos, vale destacar a noção de que a mensuração de alguns construtos pode não representar adequadamente a natureza multidimensional deles, como é o caso de inovação para o mercado externo. Caracterização dessas inovações em termos qualitativos, como complexidade da mudança – radical ou

incremental – e grau de novidade – nova para o mundo, empresa ou mercado – não foi efetuada. Também é o caso da orientação para aprendizagem que pode apresentar diferentes resultados, conforme o tipo – *exploration ou exploitation*. Portanto, apesar das destacadas contribuições desta pesquisa para a teoria de Marketing Internacional, pesquisas futuras podem agregar e validar os resultados, incorporando outros métodos de mensuração.

Outra limitação analítica diz respeito ao fato de que as entrevistas foram respondidas por um único informante por empresa. No entanto, com base na literatura, Rodríguez-Pinto, Rodríguez-Escudero e Gutiérrez-Cillán (2012) destacam que, embora estudos baseados em uma só fonte de resposta podem conter vieses positivos ou negativos, assumir simplesmente a ideia de que esses dados são menos válidos do que os de múltiplas fontes pode ser simplista demais.

Em adição, foi demonstrado pelos testes de fator único de Harman (Podsakoff & Organ, 1986) e do método comum latente, sugerido por Netemeyer *et al.* (1997), conforme a seção 4.5.6.3, que evidências de viés do método comum na mensuração são remotas neste estudo. Todavia, conforme recomendado por Podsakoff *et al.* (2003), técnicas complementares de procedimentos e estatísticas devem ser utilizadas para minimizar a probabilidade de viés do método em pesquisas. Da mesma forma, Williams, Cote e Buckley (1989), afirmam que viés do método comum pode responder por até 25% da variância nas variáveis mensuradas. Apesar de este estudo haver adotado vários procedimentos para descartar as possibilidades de viés por utilização de dados obtidos de apenas um respondente por empresa, pesquisas futuras se beneficiarão da utilização de dados secundários, a exemplo de variações efetivas em rentabilidade ou margens de lucro na avaliação de desempenho, ou da combinação de dados primários da investigação com os secundários.

A partir dos resultados e das limitações, é possível propor uma agenda mínima de pesquisa. Primeiramente, estudos comparativos devem ser realizados para avaliar a diferença entre setores econômicos selecionados e estudos com menor abrangência podem avançar em profundidade com a inclusão da análise longitudinal (período



tão longo quanto possível). Outros modelos mais restritos, também, podem ser formulados para incorporar outras variáveis de controle discutidas na literatura.

Adicionalmente, pesquisas podem ser realizadas a partir dos resultados encontrados para cada relação testada, com a ‘qualificação’ dos construtos. Em termos de orientação para aprendizagem, por exemplo, estudos podem ser realizados com vistas a elevar o entendimento da relação entre diferentes formas de aprendizagem (exemplos *exploration e exploitation*) e inovação de produto e desempenho das empresas.

Quanto ao construto orientação para o mercado externo, este trabalho contribuiu com algumas sinalizações que devem ser exploradas com implicações em investigações futuras, especialmente no sentido de ter-se focado na influência individual de cada dimensão da orientação para mercado externo sobre o desempenho exportador. Percebe-se que essa questão específica possui apenas trabalhos incipientes com resultados divergentes extraídos, em determinados estudos, quase que como subprodutos de uma investigação maior.

Além da utilização dessa abordagem multidimensional na análise de orientação para o mercado externo, sugere-se, também, o estudo de desempenho exportador com a utilização de uma abordagem multidimensional, a exemplo de Rose e Shoham (2002). O campo de estudo sobre este tema ‘orientação para o mercado externo’ apresenta elevado potencial de desenvolvimento de trabalhos, em face da importância na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e desempenho superior pelas empresas exportadoras. Vale destacar a pertinência da continuidade de estudos nesta linha de pesquisa, incorporando análises diversas, como a verificação do tipo de influência (linear ou quadrática, por exemplo) e a análise por dimensões (como nesta pesquisa).

Considerando as competências de relacionamento e seu papel importante como variável mediadora neste estudo, sugere-se a formulação de mais estudos envolvendo aspectos relacionais, como alianças estratégicas, intercâmbio de empresas com universidade e instituições de pesquisa, alianças com governos e estatais, enfim, outros relacionamentos que possam agregar valor às empresas

exportadoras e estabelecer relação ‘ganha-ganha’ entre os intervenientes envolvidos.

Embora esta pesquisa, com suporte em outros estudos, como visto nos capítulos da revisão da literatura e do modelo conceitual, tenha destacado a importância das competências de relacionamento, vale salientar que melhor entendimento de como esses relacionamentos se desenvolvem é crítico para a atividade de exportação, uma vez que, como se apresenta no Marketing relacional, nem sempre o cliente tem interesse em investir tempo neste relacionamento e busca de forma objetiva e prática o seu produto e/ou serviço para satisfação de suas necessidades imediatas.

É possível que as consequências destes recursos/competências e estratégias para o mercado externo possam variar, dependendo do país de origem da empresa exportadora. Assim, sugerem-se pesquisas semelhantes em outros contextos, a fim de validar os achados para outras culturas (*cross-cultural validation*) e indicar se estes achados podem ou não ser generalizados.

Por sua vez, a revisão da literatura para esta pesquisa revelou uma série de estudos (a exemplo de Burton & Schlegelmilch, 1987; Bilkey & Tesar, 1977; Dhanaraj & Beamish, 2003) avaliando o efeito inverso na relação entre inovação de produto e desempenho exportador, isto é, estudos têm considerado, implícita ou explicitamente, a exportação como fator que influencia a inovação de produto nas empresas.

Assim, apesar desta pesquisa não apresentar resultados neste sentido, há evidências de efeitos mútuos (causalidade recíproca) entre esses construtos. Portanto, recomenda-se em pesquisas futuras avaliar esta mutualidade de efeitos entre inovação de produto e desempenho exportador, o que seria facilitado por estudos longitudinais.

Nesta linha, na prática, há no Brasil empresas com unidades produtivas que realizam inovação e possuem outra firma no Exterior da qual extraem informações para inovar. Essas empresas que são internacionalizadas, com foco na inovação, apresentam características próprias: são maiores, inserem-se facilmente no

comércio exterior, pagam melhores salários. Enfim, estas empresas são elementos importantes na inserção internacional brasileira e, por esta razão, sugere-se a realização de futuras pesquisas, focando este grupo de empresas. São, portanto, exemplos de inovação, via internacionalização.

Por fim, sugerem-se trabalhos com a análise do modelo, completo ou parcial, desta pesquisa, inserindo outras perspectivas ou tipos de inovação, uma vez que outras tipologias inovativas demonstram qualificações diferentes das inovações e a adoção de diferentes tipos traz outros benefícios e impactos. Ou seja, a qualificação das inovações (a exemplo de radicais e incrementais) pode afetar os relacionamentos avaliados. Alguns antecedentes sugeridos no modelo podem ter impacto diferente nos diferentes tipos de inovação. Um exemplo é o trabalho de Zhou *et al.* (2005), em que orientação para o mercado tem implicações positivas na inovação tecnológica, porém, exerce efeitos negativos sobre a inovação baseada no mercado.

## **6.6 Considerações Finais**

Pesquisas prévias têm estabelecido a importância dos antecedentes e dos recursos/competências (Aaby & Slater, 1989; Zou & Stan, 1998; Lages *et al.*, 2009) para a inovação e desempenho exportador. No entanto, a forma e a direção dos relacionamentos testados nesta pesquisa, particularmente a análise do conceito de orientação para o mercado externo, por meio de suas dimensões e relações, como competências de relacionamento e criatividade organizacional, constituem uma contribuição inovadora desta pesquisa. Particularmente, certas relações estudadas, como a orientação para aprendizagem e as dimensões de orientação para o mercado externo com competências de relacionamento, expressam raros estudos na literatura. Estes aspectos garantem à pesquisa um caráter de originalidade e relevância do estudo.

O aspecto de originalidade também vale para a relação criatividade organizacional e inovação de produto. Assim, a análise do papel da criatividade organizacional para a inovação de produto é uma contribuição original para a literatura acadêmica, uma vez que as pesquisas empíricas revisadas nesta área, em geral, não destacam o papel

da criatividade organizacional como fonte de inovação de produto e tratam diretamente da inovação como fator determinante do desempenho exportador.

A modo de conclusão, espera-se que esta pesquisa tenha a importância reconhecida para administradores, pesquisadores e decisores de políticas públicas, pois contribui para diminuir o *gap* entre a teoria e a prática de exportação e estimular investigações futuras sobre determinantes do desempenho exportador para o relevante e competitivo contexto internacional.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Managerial influences on export performance: A review of the empirical literature, 1978–88. *International Marketing Review*, 6(4), 53–68.
- Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., & Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, 9, 7-20.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Akyol, A., & Akehurst, G. (2003). An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review*, 15(1), 5-19.
- Almor, T., Hashai, N., & Hirsch, S. (2006). The product cycle revisited: Knowledge intensity and firm internationalization. *Management International Review*, 46(5), 507-528.
- Alves, J., Marques, M. J., Saur, I., & Marques, P. (2007). Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 27-34.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the Social Psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-84.
- Anand, J., & Delios, A. (2002). Absolute and relative resources as determinants of international expansion. *Strategic Management Journal*, 23, 119-134.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411- 423.
- Anderson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative internationalization in new firms: Born globals - the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 249-276.
- Andrews, J., & Smith, D. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research*, 23, 174-187.
- Appiah-Adu, K. (1997). Market orientation and performance: Do the findings established in large firms hold in the small. *Journal of Euro - Marketing*, 6(3), 1-26.
- Appiah-Adu, K., & Ranchhod, A. (1998). Market orientation and performance in the biotechnology industry: An exploratory empirical analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(2), 197-210.
- Arbix , G., & De Negri, J. A. (2005). A nova competitividade e novo empresariado uma hipótese de trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, 19(2), 21-30.

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Atuahene-Gima, K. (1995a). An exploratory analysis of the impact of market-orientation on new product performance: A contingency approach. *Journal of Product Innovation Management*, 12, 275-93.
- Atuahene-Gima, K. (1995b). The influence of new product factors on export propensity and performance: An empirical analysis. *Journal of International Marketing*, 3(2), 11-28.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Marketing orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35, 93-103.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(October), 61-83.
- Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in china. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1-29.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661.
- Aulakh, P., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Axinn, C. N. (1988). Export performance: Do managerial perceptions make a difference? *International Marketing Review*, 5(2), 61-71.

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999a). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*, 4(4), 295-308.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999b). The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 316-334.
- Baldauf, A., Cravens, D.W., & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35, 61-79.
- Barker, A. T., & Kaynak, E. (1992). An empirical investigation of the differences between initiating and continuing exporters. *European Journal of Marketing*, 26(3), 27-36.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Bennett, R. C., & Cooper, R. G. (1981). The Misuse of marketing: An American tragedy. *Business Horizons* 24, 51-61.
- Bell, M. (1984). Learning and the accumulation of industrial technological capability in developing countries. In M. Fransman & K. King (Eds.), *Technological capability in the third world*. New York: St. Martin's Press.



- Bigné, E., Blesa, A., Küster, I., & Andreu, L. (2004). Market orientation: An antecedent to the industrial manufacturer's power. *European Journal of Marketing*, 38(1/2), 175-193.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98.
- Blesa, A., & Bigné, E. (2005). The effects of market orientation on dependence and satisfaction in dyadic relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(3), 249-265.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (1996). The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61-76.
- Boeker, W. P. (1989). Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32(3), 489-515.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, Wiley.
- Brouthers, L. E., & Nakos, G. (2005). The role of systematic international market selection on small firms export performance. *Journal of Small Business Management*, 43, 363-381.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Burroughs, J. E., Dahl, D. W., Moreau, C. P., Chattopadhyay, A., & Gorn, G. J. (2011). Facilitating and rewarding creativity during new product development. *Journal of Marketing*, 75, 53-67.
- Burton, F. N., & Schlegelmilch, B. B. (1987). Profile analysis of non-exporters versus exporters grouped by export involvement. *International Management Review*, 27(1), 38-49.

- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with, AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2nd ed.). Taylor and Francis Group, LLC.
- Cabral, J. E. O. (1999). *Patterns and determinants of technological innovation in the Brazilian food industry*. PhD. Thesis. The University of Reading, Reading, UK.
- Cadogan, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: Integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41-60.
- Cadogan, J. W., Cui, C. C., & Li, E. K. (2003). Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence. *International Marketing Review*, 20(5), 493-513.
- Cadogan, J. W., Cui, C. C., Morgan, R. E, & Story, V. M. (2006). Factors Facilitating and Impeding the Development of Export Market-Oriented Behavior: A Study of Hong Kong Manufacturing Exporters. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 634-47.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & Mortanges, C. P. (1999). A measure of export market orientation: Scale construction and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 30, 689-707.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2009). Export market-oriented behavior and export performance: Quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization. *Journal of International Marketing*, 17(4), 71-89.

- Cadogan, J. W., Paul, N. J., Salminen, R. T., Puumalainen, K., & Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to export market-oriented behaviors: A cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18, 261–282.
- Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Salminen, R. T., & Puumalainen, K. (2005). Export marketing, interfunctional interactions, and performance consequences. *Journal of Academy of Marketing Science*, 33(4), 520-535.
- Calantone, R. J., Cavusgil S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance?. *Technovation*, 24, 29-39.
- Cannon, Joseph P., & Homburg, Christian (2001). Buyer–Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of Marketing*, 65(January), 29–43.
- Carbonell, P., & Escudero, A. I. R. (2010). The effect of market orientation on innovation speed and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 501-513.
- Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42, 56-75.
- Cavusgil, S. T., & Zhou, S. (1994). Marketing strategy - performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331-49.

- Chang, S. J. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38(2), 383-407.
- Chao, M. C.-H., & Spillan, J. E. (2010). The journey from market orientation to firm performance: A comparative study of US and Taiwanese SMEs. *Management Research Review*, 33(5), 472-483.
- Chen, C.-J., & Huang, Y.-F. (2010). Creative workforce density organizational slack and innovation performance. *Journal of Business Research*, 63(4), 411–417.
- Cho, V., Cheng, T. C., Hung, H. (2009). Continued usage of technology versus situational factors: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(4), 264–284.
- Churchill Jr., G. A. (1979). Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Churchill Jr., G. A. (1987). *Marketing research: Methodological foundations*. Chicago: The Dryden press.
- Clift, J., & Diehl, E., (2007). *Financial globalization: A compilation of articles from finance & development*. Washington: International Monetary Fund.
- Coe, D. T., & Helpman, E. (1995). International R&D spillovers. *European Economic Review*, 39(5), 859-887.
- Coe, D. T., Helpman, E., & Hoffmaister, A. W. (2009). International R&D spillovers and institutions. *European Economic Review*, 53, 723-741.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organizational Science*, 7(5), 477-501.
- Contractor, F. J., Hsu, C. C., & Kundu, S. K. (2005). Explaining export performance: A comparative study of international new ventures in Indian and Taiwanese software industry. *Management International Review*, 45(3), 83-110.
- Cooper, R. G. (1994). New products: The factors that drive success. *International Market Review*, 11(1), 60-67.
- Cooper, R. G. (1979). The dimensions of Industrial new product success and failure. *Journal of Marketing*, 43, 93-103.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia da investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2001). Conducting international marketing research in the twenty-first century. *International Marketing Review*, 18(1), 80-90.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16-29.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.

- Dalgic, T. (1994). International marketing and market orientation: An early conceptual attempt. *Advances in International Marketing*, 6, 69-82.
- Dalgic, T. (1998). Dissemination of marketing orientation in Europe: A conceptual and historical evaluation. *International Marketing Review*, 15(1), 45-60.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23, 269-291.
- Davidson, W. H. (1980). The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, 11(2), 9-22.
- Day, G. S. (1994a). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31.
- Day, G. S. (1994b). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Dean, D. L., Mengüç, B., & Myers, C. P. (2000). Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship a survey of the literature and an

- investigation of New Zealand small manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 29, 461-477.
- Delios, A., & Beamish, P. W. (1999). Ownership strategy of Japanese firms: transactional, institutional, and experience influences. *Strategic Management Journal*, 20, 915-933.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Deshpandé, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.
- Diamantopoulous, A., & Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance, preliminary work on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93-122.
- Diamantopoulos, A., & Cadogan, J. W. (1996). Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, 4, 23-52.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing lisrel - a guide for the uninitiated*. Sage Publications Ltd.

- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, *38*, 269-277.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, *33*(3), 361-379.
- Dickson, P. R. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, *56*, 69-83.
- Dickson, P. R. (1996). The static and dynamic mechanics of competition: A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, *60*, 102-106.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, *35*(12), 1504-1511.
- Doole, I., Grimes, T., & Demack, S. (2006). An exploration of management practices and processes most closely associated with high levels of export capability in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, *24*(6), 632-647.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, *63*(3), 67-72.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, *21*(3), 345-67.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, *23*(4), 660-679.



- Easterby-Smith, M., & Prietow, M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19, 235 - 249.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Ekvall, G. (1997). Organizational conditions and levels of creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6(4), 195-205.
- Ettlie, J. E., & Rubenstein, A. H. (1987). Firm size and product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 4(2), 89–108.
- Ettlie, J. E., & Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*, 35, 795-827.
- Fagerberg, J. (2003). Innovation: A guide to the literature. In R. E. Nelson, D. C. Mowery, & J. Fagerberg (Eds.), *The oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2002). Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? *Journal of Market-Focused Management*, 5(3), 197-217.
- Farrelly, F., & Quester, P. (2003). The effects of market orientation on trust and commitment: The case of the sponsorship business-to-business relationship. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 530-53.
- Fernandes, A. A., Vieira, S. S., Medeiros, A. P., & Jorge, R. N. (2009). Structural methods of new product development and creativity management: A teaching experience. *Creativity and Innovation Management*, 18(3), 160-175.

- Finch, J. F., West, S. G., & MacKinnon, D. P. (1997). Effects of sample size and nonnormality on the estimation of mediated effects in latent variable models. *Structural Equation Modeling, 4*(2), 98-107.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review, 10*(4), 803-813.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management, 11* (4), 339–66.
- Fonseca, J. S., & Martins, G. de A. (1996). *Curso de Estatística* (6th ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review, 21*, 474-495.
- Fransman, M. (1985). Conceptualising technical change in the third world in the 1980s: An interpretive survey. *Journal of Development Studies, 21*(4), 572-652.
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation* (2nd ed.). London: Frances Pinter.
- Friebel, G., & Giannetti, M. (2009). Fighting for talent: Risk-taking, corporate volatility and organisation change. *The Economic Journal, 119*, 1344-1373.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing, 58* (April), 1–19.

- Gao, G. Y., Murray, J. Y., Kotabe, M., & Lu, J. (2009). A strategy tripod perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 40, 1-20.
- Garcia, R., & Calantone, R. J. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-116.
- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597-606.
- Grossman, G. M., & Helpman, E. (1991). Quality ladders in the theory of growth. *Review of Economic Studies*, 58, 43-61.
- Grunert, K. G., Jeppesen, L. F., Jespersen, K. R., Sonne, A.-M., Hansen, K., Trondsen, T., & Young, J. A. (2005). Market orientation of value chains a conceptual framework based on four case studies from the food industry. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 428-455.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Halkos, G. E., & Tzeremes, N. (2007). *Examining the relationship between firm internationalization and firm performance a nonparametric analysis*. MPRA 32082. Munich: University Library of Munich.
- Hamel G., & Prahalad C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business Press.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Hamilton, R. T., & Dana, L. P. (2003). An increase role for small business in New Zealand. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 402-408.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link. *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
- Harris, E. D. (1989). Creativity and innovation: The elusive competitive advantage for technology-driven industries. *Engineering Management International*, 5, 233-242.
- Hayes, R. H., & Abernathy, W. J. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58(4), 67-77.
- He, Z.-L., & Poh-Kam, W. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-94.3
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições sílabo.

- Ho, Y., & Huang, C. (2007). Market orientation, strategies and business performance: Evidence from Taiwan life insurance industry. *Journal of American Academy of Business*, 11, 297-303.
- Hoelter, J. W. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods and Research*, 11(3), 325-344.
- Homburg, C., & Pflesser C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.
- Hortinha, P., Lages, C., & Lages, L. F. (2011). The trade-off between customer and technology orientations impact on innovation capabilities and export performance. *Journal of International Marketing*, 19(3), 36-58.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and literature. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Hughes, G. D. (2003). Add creativity to your decision processes. *The journal for quality and participation*, 26(2), 4-13.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J., Jr. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22 (9), 899–906.
- Hult, G. T., Ketchen, D. J., Jr, & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
- Hunt, S. D., & Morgan, M. R. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, 1-15.

- Hurley, R. F., & Hult, G. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Huysman, M. (2000). Rethinking organizational learning: Analyzing learning processes of information system designers. *Academy of Marketing Science*, 32(3), 219-233.
- IBGE (2010). Classificação Nacional de Atividades Econômicas - Versão 2.0. Rio de Janeiro. Recuperado em 31 de Janeiro de 2011, <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNAEFiscal>.
- Im, S., & Workman, J. P., Jr. (2004). Market orientation creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68, 114–132.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2010). *Pesquisa de inovação tecnológica (PINTEC-2008)*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Isaksen, S. G., & Lauer, K. J. (2002). The climate for creativity and change in teams. *Blackwell Publishers ltd*, 11(1), 74-86.
- Jacob, F. (2006). Preparing industrial supplies for customer integration. *Industrial Marketing Management*, 35, 45-56.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jayachandran, S., Hewett, K., & Kaufman, P. (2004). Customer response capability in a sense-and-respond era the role of customer knowledge process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 219-233.
- Jeong, I. (2003). A cross-national study of the relationship between international diversification and new product performance. *International Marketing Review*, 20(4), 353-376.

- Jiménez-Jimenez, D., Valle, R. S., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: The role of marketing orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation, 11*(3), 389-412.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies, 81*(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review, 7*(4), 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship, 1*(1), 83-101.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies, 40*, 1411-1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process a note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review, 46*(2), 1-14.
- Johnsen, R. E., & Ford, D. (2006). Interaction capability development of smaller suppliers in relationship with larger customers. *Industrial Marketing Management, 35*, 1002-1015.
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation conceptualizing and entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies, 36*(3), 284-303.

- Jonsson, A., & Foss, N. J. (2011). International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*, 42, 1079-1102.
- Katsikeas, C. S., & Dalgic, T. (1995). Importing problems experienced by distributors: The importance of level-of-import development. *Journal of International Marketing*, 3(2), 51-70.
- Katsikeas, C. S. (1994). Export competitive advantages the relevant of firms' characteristics. *International Marketing Review*, 11(3), 33-53.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment review evaluation and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 493-511.
- Katsikeas, C. S., Skarmeas, D., & Bello, D. C. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, 40,132-155.
- Keskin, H. (2006). Market orientation and innovation capabilities in SMEs an extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9, 396.
- Ketchen, D. J., Hult, G. T., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28, 961-964.
- Kleinschmidt, E. J., & Cooper R.G. (1991). The impact of product innovativeness on performance. *Journal of Product Innovation Management*, 8(4), 240-251.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Kmenta, J. (1971). *Elements of econometrics*. New York, Macmillan.



- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40, 255-273.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? *Organization Science*, 7(5), 502-518.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). Markor a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467-77.
- Kokko, A. (1996). Productivity spillovers from competition between local firms and foreign affiliates. *Journal of International Development*, 8, 517-530.
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S., & Aulakh, P. S. (2002). Multinationality and firm performance the moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 79-97.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72, 1-11.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Evolution*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais P. (2007), Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253–67.

- Kwon, Y.-C., & Hu, M. Y. (2000). Market orientation among small Korean exporters. *International Business Review*, 9(1), 61-75.
- Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppurä, A. T. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20, 508-520.
- Lado, N., Martínez-Ros, E., & Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, 21(6), 573-597.
- Lages, C., Lages, C. R., & Lages, L. F. (2005). The RELQUAL scale a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58(8), 1040-1048.
- Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39, 304-325.
- Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47-70.
- Lambe, C., Spekman, R., & Hunt, S. (2000). Interimistic relational exchange: Conceptualization and propositional development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 212-225.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.

- Lau, A. K., Tang, E., & Yam, R. C. (2010). Effects of supplier and customer integration on product innovation and performance: Empirical evidence in Hong Kong manufacturers. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 761-777.
- Lawton, L., & Parasuraman, A. (1980). The impact of the marketing concept on new product planning, *Journal of Marketing*, 44, 19-25.
- Lee, S., Courtney, J. F., & O'Keefe, M. R. (1992). A system for organizational learning using cognitive map. *Omega*, 20(1), 23-36.
- Lee, R. (2010). Extending the environment-strategy- performance framework the roles of multinational corporation network strength, market responsiveness, and product innovation. *Journal of International Marketing*, 18(4), 58-73.
- Lee, R., Chen, Q., & Lu, X. (2009). In search of platforms to increase market responsiveness: Evidence from foreign subsidiaries. *Journal of International Marketing*, 17(2), 59-73.
- Leenders, R. T., Engelen, V., & Kratzer, J. (2003). Virtuality, communication, and new product team creativity: A social network perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20 69-92.
- Leonidou, L. C., & Kaleka, A. A. (1998). Behavioural aspects of international buyer-seller relationships their association with export involvement. *International Marketing Review*, 15(5), 373-397.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Coudounaris, D. N. (2010). Five decades of business research into exporting a bibliographic analysis. *Journal of International Management*, 16, 78-91.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55, 51-67.

- Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.
- Lepjras, A. (2009). Determinants of internationalization: Differences between service and manufacturing SMEs. *Deutsches institut für wirtschaftsforschung*, 1-29.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Levitt, T. (1963). Creativity is not enough. *Harvard Business Review*, 41(3), 72-83.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-51.
- Ling-ye, L., & Ogunmokun, G. O. (2001). The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: An empirical analysis. *International Business Review*, 10, 399 - 420.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011a). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40 1274–1284.

- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011b). Innovative capabilities: Their drivers and effects on current and future performance. *Journal of Business Research*, *64*, 1157-1161.
- Loane, S., & Bell, J. (2006). Rapid internationalization among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand. *International Marketing Review*, *23*, 467-485.
- Lord, M. D., & Ranft, A. L. (2000). Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge. *Journal of International Business Studies*, *31*(4), 573-589.
- Lukas, B. A., & Ferrel, O. C. (2000). The effects of marketing orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(2), 239-247.
- Lumpkin, G. T., & Lichtenstein, B. B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity recognition process. *Entrepreneurship Theory and Practice* *29*(4), 451-72.
- Luo, Y. (2001). Determinants of local responsiveness: Perspectives from foreign subsidiaries in an emerging market. *Journal of Management*, *27*(4), 451-77.
- MacGarvie, M. (2006). Do firms learn from international trade?. *The review of economics and statistics*, *88*(1), 46-60.
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, *18*, 39-61.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic. *Strategic Management Journal*, *13*(5), 363-380.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research - An applied approach* (3<sup>rd</sup> ed.). Prentice Hall Inc.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*. Pêro Pinheiro: Report number.
- Matanda, M. J., & Freeman, S. (2009). Effect of perceived environmental uncertainty on exporter-importer inter-organisational relationship and export performance improvement. *International Business Review*, 18, 89-107.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2000). A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 527-539.
- Mauri, A. J., & Michaels, M. P. (1998). Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination. *Strategic Management Journal*, 19, 211-219.
- Mavondo, F. T., & Farrell, M A. (2000). Measuring market orientation: Are there differences between business marketers and consumer marketers? *Australian Journal of Management*, 25(2), 223-244.
- MDIC - Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (2010a). *Empresas brasileiras exportadoras por países de destino ou por unidade da federação*. Recuperado em 31 de Janeiro de 2011, <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1444&refr=603>.
- Menon, A., Bharadwaj, & Howell, R. D. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: effect of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (Fall), 299–313.

- Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior - MDIC (2010b). Balança comercial brasileira - dados consolidados. Recuperado em: 31 de janeiro de 2011, <http://www.desenvolvimento.gov.br/portalmdic/>
- Mohr J, & Nevin J. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 50(Oct), 35- 51.
- Morash, E. A., & Lynch, D. (2002). Public policy and global supply chain capabilities and performance: A resource-based. *Journal of International Marketing*, 10(1), 25-51.
- 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, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2011). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 271-289.
- Moultrie, J., & Young, A. (2009). Exploratory study of organizational creativity in creative organizations. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 299-314.
- 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, 252-269.
- Murray, J. Y., Yong G. G., Masaaki K., & Zhou, N. (2007). Assessing measurement invariance of export market orientation: A study of Chinese and non-Chinese firms in China. *Journal of International Marketing*, 15(4), 72-80.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-25.

- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a marketing orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2, 241-255.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.
- 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, 49-58.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in personal selling context. *Journal of Marketing* 61, 85-98.
- Ngugi, I. K., Johnsen, R. E., & Erdélyi, P. (2010). Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 260-278.
- O'Connor, G. C. (1998). Market learning and radical innovation a cross case comparison of eight radical innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 151-66.
- O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71, 79-93.
- O'Cass, A., & Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 366-384.
- OECD (1997). *Manual de Oslo - Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica* (2nd ed.) Brasília: FINEP.



- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-34.
- Olsson, U. H., Troye, S.V., & Howell, R. D. (2000). The performance of ML, GLS, and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. *Structural Equation Modeling*, 7(4), 557-595.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-44.
- Özsomer, A., & Gençtürk, E. (2003). A Resource-based model of marketing learning in the subsidiary: The capabilities of exploration and exploitation. *Journal of International Marketing*, 11(3), 1-29.
- Patel, P., & Pavitt, K. (1994). National innovation systems: Why they are important, and how they might be measured and compared. *Economics of Innovation and New Technology*, 3, 77-95.
- Paulus, P. B., & Brown, V. R. (2003). Enhancing ideational creativity in groups - Lessons from research on brainstorming. In P. B. Paulus, & B. A. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation Through Collaboration* (pp. 110-136). Oxford: Oxford University Press.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (5th ed.). Lisboa: Sílabo.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, 33, 378-393.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 69-82.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, 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.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategies*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive performance*. New York: The Free press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 71-91.
- Prasad, V. K., Ramamurthy, K., & Naidu, G. M. (2001). The influence of internet-marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing*, 9, 82-110.

- Racela, O. C., Chaikittisilpa, C., & Thoumrungroje, A. (2007). Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24(2), 144-63.
- Reuber, R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.
- Rivera-Baits, L. A., & Romer, P. M. (1991). International trade with endogenous technological change. *European Economic Review*, 35(4), 971-1001.
- Roberts, M. J., & Tybout, J. R. (1997). The decision to export in Colombia: An empirical model of entry with sunk costs. *American Economic Review*, 87(4), 545-564.
- Rodríguez, A., Dahlman, C., & Salmi, J. (2008). *Knowledge and innovation for competitiveness in Brazil*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Rodríguez-Pinto, J., Rodríguez-Escudero, A., & Gutiérrez-Cillán, J. (2012). How market entry order mediates the influence of firm resources on new product performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29, 241-264.
- Rose, G. M., & Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation: Establishing an empirical link. *Journal of Business Research*, 55, 217-225.
- Rosson, P. J., & Ford, I. D. (1982). Manufacturer-overseas distributor relations and export performance. *Journal of International Business Studies*, 13(2), 57-72.
- Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *Management International Review*, 43(1), 63-83.

- Rumelt, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Saini, A., & Johnson, J. L. (2005). Organizational capabilities in e-commerce: An empirical investigation of e-brokerage service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 360-375.
- Saka-Helmhout, A. (2010). Organizational learning as a situated routine-based activity in international settings. *Journal of World Business*, 45, 41-48.
- Salomon, R. M., & Shaver, M. J. (2005). Learning by exporting: New insights from examining firm innovation. *Journal of Economics & Management Strategy*, 14, 431-460.
- Sambharya, R. B. (1996). Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 17(9), 746-793.
- Samiee, S. & Walters, P. G. P. (2003). Relationship marketing in an international context: A literature review. *International Business Review*, 12(2), 193–214.
- Sandvik, I. L., & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 355-376.
- Santarelli, F., & Piergiovanni, R. (1996). Analysing literature-based innovation output indicators: The Italian experience. *Research Policy*, 25(5), 689-711.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. A., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.

- Sarin, S., & Mahajan, V. (2001). The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. *Journal of Marketing*, 65(2), 35-53.
- Savalei, V. (2008). Is the ml chi-square ever robust to nonnormality? A cautionary note with missing data. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 15(1), 1-22.
- Schumpeter, J. A. (1970). *Teorias Econômicas - De Marx a Keynes*, Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. London: Oxford University Press.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67, 80-95.
- Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38, 73-85.
- Sharma, V. M., & Erramilli, K. M. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18.
- Shikhar, S., & Mahajan, V. (2001). The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. *Journal of Marketing*, 65, 35-53.

- Shin, S. J., Kim, T.-Y., Lee, J.-Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197-212.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective. *Journal of Marketing*, 62(3) 99-111.
- Silva, M., Moutinho, L., Coelho, A., & Marques, A. (2009). Marketing orientation and performance: Modelling a neural network. *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 421-437.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for market-based organizational learning: Link values, knowledge and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Sjöholm, F. (2003). Which Indonesian firms export? The importance of foreign networks. *Papers in Regional Science*, 82(3), 333-350.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *The Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995) Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Academy of Marketing Science*, 28(1), 120-127.

- Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S. C., Mouzas, S., & Kouchtch, S. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40, 44-53.
- Sok, P., & O’Cass, A. (2011). Achieving superior innovation-based performance outcomes in SMEs through innovation resource–capability complementarity. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1285-1293.
- Song, M., Di Benedetto, A. C., & Zhao, Y. H. (1999). Pioneering advantages in manufacturing and service industries: Empirical evidence from nine countries. *Strategic Management Journal*, 20(9), 811-836.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. J. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts strategic. *Management Journal*, 26(3), 259-76.
- Song, M., & Montoya-Weiss, M. M. (2001). The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development. *Academy of Management Journal*, 44(1), 61–80.
- Song, M., & Parry, M. E. (1992). The R&D-Marketing interface in Japanese high-technology firms. *Journal of Product Innovation Management*, 9(2), 91–112.
- Song, M., & Parry, M. E. (1997). A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing*, 61, 1-18.
- Song, M., & Parry, M. E. (1999). Challenges of managing the development of breakthrough products in Japan. *Journal of Operations Management*, 17, 665–688.

- Song, M., & Montoya-Weiss, M. M. (1998). Critical development activities for really new versus incremental products. *Journal of Product Innovation Management, 15*(2), 124-35.
- Sousa, C. M. P., & Lengler, J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management, 25*(5/6), 591–610.
- Sousa, C., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *Journal of Management Review, 10*(4), 343-374.
- Sousa, C., Ruzo, E., & Losada, F. (2010). The key role of managers' values in exporting: Influence on customer responsiveness and export performance. *Journal of International Marketing, 18*(2), 1-19.
- Strehlau, V. I. (2008). Cultura e marketing: Relação de interdependência. *RAE eletrônica, 7*(2).
- Styles, C., & Ambler, T. (1994). Successful export practice: The UK experience. *International Marketing Review, 11*(6), 23-47.
- Styles, C., Patterson, P. G., & Ahmed, F. (2008). A relational model of export performance. *Journal of International Business Studies, 39*, 880-900.
- Subramanian, S. K. (1990). Managing technology – The Japanese approach. *Journal of Engineering and Technology Management, 6*, 221-236.
- Suh, T. (2002). Encouraged, motivated and learning oriented for working creatively and successfully: A case of Korean workers in marketing communications. *Journal of Marketing Communications, 8*, 135-147.



- Suh, T., Bae, M., Zhao, H., Kim, S. H., & Arnold, M. J. (2010). A multi-level investigation of international marketing projects: The roles of experiential knowledge and creativity on performance. *Industrial Marketing Management*, 39, 211-220.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.
- Sundqvist, S., Puumalainen, K., Salminen, R. T., & Cadogan, J. W. (2000). The interaction between market orientation, industry environment and business success: evidence from an exporting context. *Australasian Marketing Journal*, 8(1), 55-69.
- Suzigan, W., Albuquerque, E., Garcia, R., & Rapin, M. (2009). University and industry linkages in Brazil: Some preliminary and descriptive result. *Seoul Journal of Economics*, 22(4), 591-611.
- Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39(1), 179-196.
- Taylor, C. R., Kim, K. H., Ko, E., Park, M. H., Kim, D. R., & Moon, H. (2008). Does having a market orientation lead to higher levels of relationship commitment and business performance? Evidence from the Korean robotics industry. *Industrial Marketing Management*, 37, 825–832.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3, 537-556.
- Thirkell, P. C., & Dau, R. (1998). Export performance: Success determinants for New Zealand manufacturing exporters. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 813-829.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationship. *Personnel Psychology*, 52, 592-620.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal* 45(6), 1137–1148.
- Tran, T. (2008). A conceptual model of learning culture and innovation schema. *International Business Journal*, 18(3), 287-299.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Venkatraman, N., & Prescott, J. E. (1990). Environment strategy coagment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11, 1-23.
- Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 132-142.
- Vidal, R. V., Sorensen, L., Holmetoft, U., & Gottfredsen, M. (2006). A framework for organizational creativity & innovation. In *creativity and innovation in decision making and decision support* edited by F. Adam, P. Brézillon, S. Carlsson, & P. Humphreys (Orgs), London, UK, Published in association with IFIP TC8 Working Group 8.

- Vila, N., & Kuster, I. (2007). The importance of innovation in international textile firms. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 17-36.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Wang, C. L., Hult, G. T. M., Ketchen Jr., D. J., & Ahmed, P. K. (2009). Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: An integration and empirical examination. *Journal of Strategic Marketing*, 17(2), 147-170.
- Wang, C.-W., Wu, J.-J., & Horng, R.-Y. (1999). Creative thinking ability, cognitive type and R&D performance. *R&D Management*, 29(3), 247-254.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, R.-T., & Lin, C. P. (2012). Understanding innovation performance and its antecedents: A socio-cognitive model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29, 210-225.
- Wernefelt, B. A. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-173.
- Williams, L. J., Cote, J. A., & Buckley, M. R. (1989). Lack of method variance in self-reported affect and perceptions at work: Reality or artifact? *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 462-468.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Wu, F., Sinkovics, R. R., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2007). Overcoming export manufacturers dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies*, 38, 283-302.

- Xu, Z., Lin, J., & Lin, D. (2008). Networking and innovation in SMEs: Evidence from Guangdong province, China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(4), 788-801.
- Yalcinkaya, G., Calantone, T. J., & Griffith, D. A. (2007). An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63-93.
- Yeoh, P.-L. (2004). International learning: Antecedents and performance applications among newly internationalizing. *International Marketing Review*, 21(4/5), 511-535.
- Yeung, A. C. L., Lai, K.-H., & Yee, R. W. Y. (2007). Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: A qualitative investigation. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2459-2477.
- Zahra, S. A., & Nielsen, A. P. (2002). Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization. *Strategic Management Journal*, 23(5), 377-398.
- Zhang, S., & Yang, K. (2009). Empirical analysis on the relationship between internationalization degree and operation performance of China's colour tv industry. *International Journal of Business and Management*, 4(12), 112-117.
- Zhou, J., & George, J. (2001). When job action leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31, 547-556.
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58(8), 1049-1058.

Zou, S., Fang, E., & Shuming, Z. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: An investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4), 32-55.

Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.



# APÊNDICE 1

## QUESTIONÁRIO – EMPRESAS INDUSTRIAIS EXPORTADORAS BRASILEIRAS

**1. Tendo em vista as operações da sua empresa, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

**(Escala: de 1 = “Discordo totalmente” a 7 = “Concordo totalmente”)**

	Discordo totalmente ↓						Concordo totalmente ↓
1.1 Os gestores, em geral, concordam que a capacidade para aprendizagem da nossa empresa é o ponto-chave para a sua vantagem competitiva.	1	2	3	4	5	6	7
1.2 Os valores básicos da nossa empresa incluem aprendizagem como o elemento fundamental para o aperfeiçoamento das nossas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
1.3 A ideia geral internalizada na nossa empresa é de que os processos de aprendizagem dos funcionários constituem investimento e não despesa.	1	2	3	4	5	6	7
1.4 A aprendizagem na nossa empresa é vista como característica-chave necessária para garantir a sobrevivência da mesma.	1	2	3	4	5	6	7
1.5 A cultura da nossa empresa considera o processo de aprendizagem como prioridade.	1	2	3	4	5	6	7
1.6 A organização sabe que parar o processo de aprendizagem é colocar em risco o seu futuro.	1	2	3	4	5	6	7
1.7 Existe um conceito claro do que nossa empresa é e para onde ela se dirige enquanto empresa.	1	2	3	4	5	6	7
1.8 Há um consenso total em relação à visão da empresa, em todos os níveis, funções e divisões.	1	2	3	4	5	6	7
1.9 Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
1.10 Os funcionários se veem como parceiros na definição da direção para nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
1.11 A alta administração compartilha a visão que tem para a empresa com os níveis mais baixos.	1	2	3	4	5	6	7
1.12 A nossa empresa tem uma visão bem definida para o seu negócio.	1	2	3	4	5	6	7
1.13 A organização não tem receio de refletir criticamente sobre a forma como fazer negócios	1	2	3	4	5	6	7
1.14 Os administradores da empresa esperam que sua “visão do mundo” seja questionada.	1	2	3	4	5	6	7
1.15 Nossa empresa dá uma grande importância à abertura da mente para novas coisas.	1	2	3	4	5	6	7
1.16 Os administradores encorajam os funcionários a pensarem de forma incomum.	1	2	3	4	5	6	7
1.17 A ênfase na inovação permanente faz parte da cultura corporativa da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
1.18 Ideias originais são altamente valorizadas na nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7

**2. Considerando, ainda, as operações internacionais da sua empresa, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente							Concordo totalmente						
	↓							↓						
2.1	A nossa empresa recolhe muita informação sobre as tendências dos mercados externos (tendências, por exemplo, de regulamentos, de desenvolvimento tecnológico, de política, de economia).													
2.2	A nossa empresa constantemente monitora o nível de compromisso e orientação para atender as necessidades dos clientes externos.													
2.3	A nossa empresa é rápida em detectar mudanças fundamentais nos nossos mercados externos (por exemplo, de regulamentos, tecnológicas, econômicas).													
2.4	A nossa empresa periodicamente avalia as consequências prováveis das mudanças nos mercados externos (por exemplo, de regulamentos, tecnológicas).													
2.5	A nossa empresa recolhe muita informação com o objetivo de compreender as forças que influenciam as necessidades e preferências dos nossos clientes estrangeiros.													
2.6	Muitas informações em relação aos concorrentes externos são descartadas antes de chegar aos tomadores de decisão na nossa empresa.													
2.7	Informações que influenciam a forma como servimos o cliente externo demoram muito tempo para chegar ao departamento de exportação.													
2.8	Informações importantes sobre os clientes são frequentemente “perdidas no sistema”.													
2.9	Informações sobre as atividades dos concorrentes externos frequentemente chegam ao departamento tarde demais para serem utilizadas (úteis).													
2.10	Informações importantes sobre as tendências do mercado externo (regulamentação, tecnologia, ...) são frequentemente descartadas ao longo da cadeia de comunicação da nossa empresa.													
2.11	A estratégia de negócio externo da empresa é dirigida pelas nossas crenças sobre como criar valor superior para os clientes externos.													
2.12	A estratégia de vantagem competitiva da nossa empresa para o mercado internacional é baseada no nosso entendimento das necessidades do cliente externo.													
2.13	Os objetivos dos nossos negócios externos são dirigidos primeiramente pela satisfação do cliente externo.													
2.14	A nossa empresa dá muita atenção ao serviço que presta aos clientes/compradores externos.													



**3. Com relação ao relacionamento da sua empresa com os parceiros nos mercados externos (importadores, distribuidores, clientes,...). Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente					Concordo totalmente		
	↓						↓	
3.1	Nós e os nossos parceiros nos mercados interagimos continuamente durante a implementação de estratégias.	1	2	3	4	5	6	7
3.2	Os objetivos da nossa empresa são comunicados claramente aos nossos parceiros internacionais	1	2	3	4	5	6	7
3.3	Nós interagimos abertamente com os nossos parceiros nos mercados externos enquanto implementamos a nossa estratégia.	1	2	3	4	5	6	7
3.4	Houve ampla comunicação formal e informal com os nossos parceiros externos durante a execução da nossa estratégia no Exterior.	1	2	3	4	5	6	7
3.5	Manter um relacionamento de longo prazo com os nossos parceiros externos é importante para a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3.6	Nossa empresa foca nos objetivos de longo prazo no relacionamento com os nossos parceiros no Exterior	1	2	3	4	5	6	7
3.7	Nossa empresa acredita que, a longo prazo, o relacionamento com os seus parceiros internacionais será lucrativo.	1	2	3	4	5	6	7
3.8	Nossa empresa está disposta a fazer sacrifícios para ajudar os nossos parceiros externos de vez em quando.	1	2	3	4	5	6	7
3.9	Os nossos parceiros internacionais, frequentemente, discutem questões estratégicas com a nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3.10	Os nossos parceiros internacionais compartilham informações confidenciais com a nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3.11	Os nossos parceiros internacionais, frequentemente, falam sobre a sua estratégia de negócios com a nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3.12	A nossa empresa está, frequentemente, em contato com os nossos parceiros internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
3.13	Os nossos parceiros internacionais, frequentemente, visitam nossa empresa (exportadora).	1	2	3	4	5	6	7
3.14	Os nossos parceiros internacionais dão a nossa empresa um <i>feedback</i> da qualidade dos nossos produtos.	1	2	3	4	5	6	7
3.15	Os nossos parceiros internacionais dão a nossa empresa um <i>feedback</i> da entrega do produto.	1	2	3	4	5	6	7

**4. Tendo em vista as operações da sua empresa no mercado internacional, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

		Discordo totalmente ↓					Concordo totalmente ↓	
4.1	Nossa empresa tem muitas ideias novas e inovadoras para servir os mercados internacionais	1	2	3	4	5	6	7
4.2	Nossa empresa muitas vezes aborda os problemas internacionais de forma original.	1	2	3	4	5	6	7
4.3	Na nossa empresa há sugestões frequentes sobre novas formas de aumentar a qualidade para o mercado internacional.	1	2	3	4	5	6	7
4.4	Nossa empresa desenvolve adequadamente planos e horários para implementar novas ideias para os mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
4.5	Encontramos soluções criativas para os problemas internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
4.6	Na nossa empresa não temos medo de correr riscos nos negócios internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
4.7	Na nossa empresa as pessoas sugerem novas formas de atingir os objetivos internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
4.8	Na nossa empresa as pessoas demonstram criatividade na abordagem ao mercado internacional quando surge oportunidade.	1	2	3	4	5	6	7
4.9	Na nossa empresa as pessoas, com frequência, sugerem novas formas de actuar nos mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
4.10	Na nossa empresa promovem-se e partilham-se novas ideias sobre os mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7
4.11	Na nossa empresa as pessoas têm ideias novas para melhorar o desempenho internacional.	1	2	3	4	5	6	7
4.12	Nossa empresa tem muitas ideias criativas para aplicar no mercado internacional.	1	2	3	4	5	6	7
4.13	Nós procuramos novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos produtos/ serviços para os mercados internacionais.	1	2	3	4	5	6	7

**5. Quando consideramos os produtos exportados pela empresa nos últimos três anos, qual é a sua opinião sobre as seguintes questões? Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	↓					↓	
5.1	Vários produtos inovadores foram introduzidos nos mercados internacionais durante este período (últimos três anos).						
	1	2	3	4	5	6	7
5.2	Comparativamente com os produtos da concorrência, os nossos produtos exportados oferecem benefícios únicos aos compradores/consumidores).						
	1	2	3	4	5	6	7
5.3	Nossos novos produtos lançados no mercado internacional apresentam muitas características completamente novas para a classe de produtos já existentes.						
	1	2	3	4	5	6	7
5.4	Nossos novos produtos exportados são altamente inovadores, substituindo uma alternativa inferior.						
	1	2	3	4	5	6	7
5.5	Nossos novos produtos exportados incorporam um novo e radical conhecimento tecnológico.						
	1	2	3	4	5	6	7

**6. Considerando as operações internacionais, marque o grau de satisfação da sua empresa relativo às afirmativas abaixo:**

(Escala: de 1 = “Muito Insatisfeito” a 7 = “Muito Satisfeito”)

	Muito Insatisfeito					Muito Satisfeito	
	↓					↓	
6.1	Satisfação com o volume das exportações nos últimos três anos.						
	1	2	3	4	5	6	7
6.2	Satisfação com a parcela de mercado exportador nos últimos três anos.						
	1	2	3	4	5	6	7
6.3	Satisfação com a entrada em mercados externos nos últimos três anos.						
	1	2	3	4	5	6	7
6.4	Crescimento anual médio das exportações nos últimos três anos						
	1	2	2	4	5	6	7

**7. Como você caracteriza seus clientes externos? Por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	↓					↓	
7.1	As preferências dos nossos consumidores externos mudam frequentemente ao longo do tempo.						
	1	2	3	4	5	6	7
7.2	Os nossos novos clientes externos tendem a ter necessidades de produtos diferentes dos clientes externos já existentes.						
	1	2	3	4	5	6	7
7.3	Os clientes estrangeiros da nossa empresa tendem a procurar sempre por novos produtos.						
	1	2	3	4	5	6	7
7.4	Os clientes estrangeiros da nossa empresa tendem a ter preferências instáveis(mudam de gosto) sobre os produtos.						
	1	2	3	4	5	6	7
7.5	A nossa empresa está testemunhando mudanças no tipo de produtos/serviços procurados pelos seus clientes de exportação.						
	1	2	3	4	5	6	7

Q8 Qual a área de atuação da sua indústria? \_\_\_\_\_

Q9 Qual o produto principal de exportação da sua empresa? \_\_\_\_\_

Q10.1 Qual ano sua empresa foi fundada? \_\_\_\_\_ Q10.2 E há quanto tempo sua empresa exporta? \_\_\_\_\_.

Q11 Qual foi a classe de faturamento bruto(em milhões de reais) da sua empresa no ano passado(2010)?  
(Marque a classe):

CLASSE/ANO	2010
1.ATÉ 1.000 (Um milhão de reais)	
2.ACIMA DE 1.000 ATÉ5.000 (cinco milhões de reais)	
3.ACIMA DE 5.000 ATÉ 10.000 (dez milhões de reais)	
4.ACIMA DE 10.000 ATÉ 50.000 (cinquenta milhões de reais)	
5.ACIMA DE 50.000 ATÉ 100.000 (cem milhões de reais)	
6.ACIMA DE 100.000 ATÉ 500.000(quinhetos milhões de reais)	
7.ACIMA DE 500.000 ATÉ 1.000.000 (1 bilhão de reais)	
8.ACIMA DE 1.000.000 (1 bilhão de reais)	

Q12 Qual a percentagem do faturamento bruto foi relacionada com exportações? \_\_\_\_\_

Q13 Qual o número de empregados na sua empresa em 2010?\_\_\_\_\_.

Q14 Qual o número de países de destino das exportações? \_\_\_\_\_países

Q15 Quais as regiões para quais a empresa exporta:1.  Europa Ocidental (incluindo a Escandinávia)  
2. Rússia e Países Bálticos      3. Ásia 4. Europa Oriental 5. América do Norte      6.  
América do Sul e América Central 7.África e Oriente Médio

Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efetuarmos o tratamento global dos dados. Por favor indique:

Q16 A função que desempenha nesta empresa:\_\_\_\_\_

Q17 Há quanto tempo trabalha nesta empresa: \_\_\_\_\_ anos

Q18 Idade: \_\_\_\_\_anos      Q19 Sexo:     Masculino     Feminino

Q20 Nível mais elevado de escolaridade que atingiu: 1. Nível Médio 2. Nível Superior Incompleto

3. Nível Superior 4. Especialização (Pós-Graduação) 5. Mestrado 6. Doutorado

**Fim!**

**Obrigada pela sua colaboração**

## ANEXO 1

### Discriminação de Variáveis da Tabela 17 - Avaliação da Normalidade

Estas variáveis referem-se aos itens do questionário (APÊNDICE 1)

#### **TE = Tamanho da Empresa (Questão 13)**

TE\_LOG. – Qual o número de empregados na sua empresa em 2010?\_\_\_\_\_. (questão convertida em logaritmo)

#### **IE = Idade da Empresa (Questão 10.1)**

IE\_LOG – Qual ano sua empresa foi fundada?

#### **DME = Dinamismo do Mercado Externo (Questão 7)**

DME5 - A nossa empresa está testemunhando mudanças no tipo de produtos/serviços procurados pelos seus clientes de exportação.

DME4 - Os clientes estrangeiros da nossa empresa tendem a ter preferências instáveis (mudam de gosto) sobre os produtos.

DME3 - Os clientes estrangeiros da nossa empresa tendem a procurar sempre por novos produtos.

DME2 - Os nossos novos clientes externos tendem a ter necessidades de produtos diferentes dos clientes externos já existentes.

#### **DE = Desempenho Exportador (Questão 6)**

DE4 - Satisfação com o volume das exportações nos últimos três anos.

DE3 - Satisfação com a parcela de mercado exportador nos últimos três anos.

DE2 - Satisfação com a entrada em mercados externos nos últimos três anos.

DE1 – Crescimento anual médio das exportações nos últimos três anos.

#### **IP = Inovação de Produto (Questão 5)**

IP5 - Nossos novos produtos exportados incorporam um novo e radical conhecimento tecnológico.

IP4 - Nossos novos produtos exportados são altamente inovadores, substituindo uma alternativa inferior.

IP3 - Nossos novos produtos lançados no mercado internacional apresentam muitas características completamente novas para a classe de produtos já existentes.

IP2 - Comparativamente com os produtos da concorrência, os nossos produtos exportados oferecem benefícios únicos aos compradores/consumidores).

IP1 - Vários produtos inovadores foram introduzidos nos mercados internacionais durante este período (últimos três anos).

#### **CO = Criatividade organizacional (Questão 4)**

CO13 - Nós procuramos novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos produtos/ serviços para os mercados internacionais.

CO12 - Nossa empresa tem muitas ideias criativas para aplicar no mercado internacional.

CO11 - Na nossa empresa as pessoas têm ideias novas para melhorar o desempenho internacional.

CO10 - Na nossa empresa promovem-se e partilham-se novas ideias sobre os mercados internacionais.

CO9 - Na nossa empresa as pessoas com frequência sugerem novas formas de actuar nos mercados internacionais.

CO8 - Na nossa empresa as pessoas demonstram criatividade na abordagem ao mercado internacional quando surge oportunidade.

CO7 - Na nossa empresa as pessoas sugerem novas formas de atingir os objetivos internacionais.

CO6 - Na nossa empresa não temos medo de correr riscos nos negócios internacionais

CO5 - Encontramos soluções criativas para os problemas internacionais.

CO4 - Nossa empresa desenvolve adequadamente planos e horários para implementar novas ideias para os mercados internacionais.

CO2 - Nossa empresa muitas vezes aborda os problemas internacionais de forma original.

### **Dimensões do Construto Competências de Relacionamento (Questão 3)**

#### **EI = Envolvimento com Importador (com parceiros)**

EI15 - Os nossos parceiros internacionais dão a nossa empresa um *feedback* da entrega do produto.

EI13 - Os nossos parceiros internacionais frequentemente visitam nossa empresa (exportadora).

EI12 - A nossa empresa está frequentemente em contato com os nossos parceiros internacionais.

#### **CMI - Compartilhamento do Montante de Informação**

CMI11 - Os nossos parceiros internacionais frequentemente falam sobre a sua estratégia de negócios com a nossa empresa.

CMI10 - Os nossos parceiros internacionais compartilham informações confidenciais com a nossa empresa.

CMI9 - Os nossos parceiros internacionais frequentemente discutem questões estratégias com a nossa empresa.

#### **ORLP = Orientação para Relacionamento de Longo Prazo**

ORLP7 - Nossa empresa acredita que a longo prazo, o relacionamento com os seus parceiros internacionais será lucrativo.

ORLP6 - Nossa empresa foca nos objetivos de longo prazo no relacionamento com os nossos parceiros no exterior.

ORLP5 - Manter um relacionamento de longo prazo com os nossos parceiros externos é importante para a empresa.

#### **QCR = Qualidade da Comunicação do Relacionamento**

QCR4 - Houve ampla comunicação formal e informal com os nossos parceiros externos durante a execução da nossa estratégia no exterior

QCR3 - Nós interagimos abertamente com os nossos parceiros nos mercados externos enquanto implementamos a nossa estratégia.

QCR2 - Os objetivos da nossa empresa são comunicados claramente aos nossos parceiros internacionais

QCR1 - Nós e os nossos parceiros nos mercados interagimos continuamente durante a implementação de estratégias.

**Dimensões do Construto Orientação para o Mercado Externo (Questão 2)****RME = Resposta ao Mercado Externo**

RME12 – A estratégia de vantagem competitiva da nossa empresa para o mercado internacional é baseada no nosso entendimento das necessidades do cliente externo

RME13 – Os objetivos dos nossos negócios externos são dirigidos primeiramente pela satisfação do cliente externo

RME14 - A nossa empresa dá muita atenção ao serviço que presta aos clientes/compradores externos.

**DIME = Disseminação da Inteligência de Mercado Externo**

DIME7 – Informações que influenciam a forma como servimos o cliente externo demoram muito tempo para chegar ao departamento de exportação

DIME8 – Informações importantes sobre os clientes são frequentemente “perdidas no sistema”.

DIME9 – Informações sobre as atividades dos concorrentes externos frequentemente chegam ao departamento tarde demais para serem utilizadas (úteis).

DIME10 - Informações importantes sobre as tendências do mercado externo (regulamentação, tecnologia, ...) são frequentemente descartadas ao longo da cadeia de comunicação da nossa empresa.

**GIME = Geração de Inteligência de Mercado Externo**

GIME1 – A nossa empresa recolhe muita informação sobre as tendências dos mercados externos (tendências, por exemplo, de regulamentos, de desenvolvimento tecnológico, de política, de economia).

GIME2 – A nossa empresa constantemente monitora o nível de compromisso e orientação para atender as necessidades dos clientes externos.

GIME3 – A nossa empresa é rápida a detectar mudanças fundamentais nos nossos mercados externos (por exemplo, de regulamentos, tecnológicas, econômicas).

GIME4 - A nossa empresa periodicamente avalia as consequências prováveis das mudanças nos mercados externos (por exemplo, de regulamentos, tecnológicas).

**Dimensões do Construto Orientação para Aprendizagem (Questão 1)****MA = Mente Aberta**

MA13 – A organização não tem receio de refletir criticamente sobre a forma como fazer negócios.

MA14 – Os administradores da empresa esperam que sua “visão do mundo” seja questionada.

MA15 – Nossa empresa dá uma grande importância à abertura da mente para novas coisas.

MA16 – Os administradores encorajam os funcionários a pensarem de forma incomum.

MA17 – A ênfase na inovação permanente faz parte da cultura corporativa da empresa.

MA18 - Ideias originais são altamente valorizadas na nossa empresa.

**VC = Visão Compartilhada**

VC8 – Há um consenso total em relação a visão da empresa, em todos os níveis, funções e divisões.

VC9 – Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa empresa.

VC10 – Os funcionários se vêem como parceiros na definição da direção para nossa empresa.

VC11 - A alta administração compartilha a visão que tem para a empresa com os níveis mais baixos.

**CA = Compromisso com Aprendizagem**

CA2 – Os valores básicos da nossa empresa incluem aprendizagem como o elemento fundamental para o aperfeiçoamento das nossas atividades.

CA3 - A ideia geral internalizada na nossa empresa é de que os processos de aprendizagem dos funcionários constituem investimento, e não despesa.

CA4 – A aprendizagem na nossa empresa é vista como característica-chave necessária para garantir a sobrevivência da mesma.

CA5 – A cultura da nossa empresa considera o processo de aprendizagem como prioridade.

**GI = Grau de Internacionalização (Questões 12, 14 e 15)**

GI(\*) - (\*) Para a análise dos dados não padronizados utilizou-se um índice criado pela média das três variáveis estandardizadas (Cadogan *et al.*, 2009; Sullivan, 1994).

Q12 Qual a percentagem do faturamento bruto foi relacionada com exportações?  
\_\_\_\_\_.

Q14 Qual o número de países de destino das exportações? \_\_\_\_\_países.

Q15 Quais as regiões para quais a empresa exporta: 1.  Europa Ocidental (incluindo a Escandinávia) 2.  Rússia e Países Bálticos 3.  Ásia 4.  Europa Oriental 5.  América do Norte 6.  América do Sul e América Central 7.  África e Oriente Médio.