

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MAURICIO MASSAO OURA

**O IMPACTO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E DA EXPERIÊNCIA
INTERNACIONAL NO DESEMPENHO EXPORTADOR DE PMES INDUSTRIAIS
BRASILEIRAS**

**São Paulo
2014**

Mauricio Massao Oura

**O IMPACTO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E DA EXPERIÊNCIA
INTERNACIONAL NO DESEMPENHO EXPORTADOR DE PMES INDUSTRIAS
BRASILEIRAS**

**THE IMPACT OF THE INNOVATION CAPACITY AND INTERNATIONAL
EXPERIENCE ON THE EXPORT PERFORMANCE OF BRAZILIAN INDUSTRIAL
SMES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho como requisito parcial para a obtenção do grau de **Doutor em Administração**
ORIENTADORA: PROFA. DRA. SILVIA NOVAES ZILBER

São Paulo
2014

Oura, Mauricio Massao.

O impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional no desempenho exportador de PMES industriais brasileiras./ Mauricio Massao Oura. 2014.

223 f.

Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2014.

Orientador (a): Profa. Dra. Silvia Novaes Zilber.

1. Desempenho exportador. 2. Capacidade de inovação. 3. Experiência Internacional. 4. Internacionalização. 5. Inovação.

I. Zilber, Silvia Novaes. II. Titulo

CDU 658

**O IMPACTO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E DA EXPERIÊNCIA
INTERNACIONAL NO DESEMPENHO EXPORTADOR DE PMES INDUSTRIAIS
BRASILEIRAS**

Por

Mauricio Massao Oura

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior - Universidade de São Paulo - USP

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini - Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

Profa. Dra. Silvia Novaes Zilber – Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes - Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Prof. Dr. Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira - Universidade Nove de Julho - UNINOVE

São Paulo, 11 de dezembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Agradecer não é tarefa fácil. Aliás, esta é uma das coisas mais difíceis de se fazer, uma vez que sempre corremos o risco de omitir, sem intenção, pessoas importantes e especiais. No entanto, creio que a primeira pessoa a quem eu deva me dirigir seja minha orientadora Silvia, sem a qual não teria sido possível concluir esta etapa de meus estudos. Silvia, muito obrigado por não me deixar desistir no meio do caminho, pela amizade, pela paciência, pela espontaneidade, sinceridade e por compartilhar seu conhecimento comigo!

Muitas outras pessoas foram fundamentais nessa jornada. Agradeço a profa. Eva que, desde o Mestrado, sempre me incentivou. Agradeço a Cris por estar presente nos momentos mais difíceis! Suas palavras sempre injetaram o ânimo necessário para que eu pudesse superar os obstáculos. Agradeço a Keiko por apoiar-me sempre, mesmo que do outro lado do mundo.

Agradeço aos professores componentes da banca, Prof. Evandro, prof. Manuel, prof. Felipe, Prof. Moacir. Suas dicas foram fundamentais para a melhoria do projeto e sua conclusão. Em especial, agradeço ao prof. Evandro pelas dicas incríveis, por compartilhar seu conhecimento de estatística e por estar sempre disponível para tirar dúvidas nos momentos decisivos da elaboração deste trabalho.

Agradeço a todos os demais professores do PPGA da Uninove. Em particular, meu agradecimento à profa. Ana Amelia por fazer-me enxergar a tempo as fragilidades de meu projeto anterior, algo que minha orientadora já vinha insistentemente apontando, mas que inconscientemente eu não queria aceitar. Como dizem: “há males que vêm para o bem”. Aquele momento vexatório em sala de aula acabou iluminando o meu caminho e me mostrando que com força de vontade é possível superar quaisquer dificuldades.

Sala de aula lembra colegas. Alguns deles são especiais porque mantenho contato desde o início do curso e porque sempre estão sorrindo apesar das adversidades, transmitindo boas energias, algo essencial para seguir adiante. Roberta Manfron e Carlos Kono são dois deles.

Não poderia me esquecer de pessoas anônimas, sem as quais não seria possível concluir esta tese. Meus agradecimentos aos professores que validaram e sugeriram ajustes nos indicadores do questionário, às pessoas que gentilmente responderam a pesquisa, às pessoas que, apesar de

remuneradas, buscaram de todas as formas convencer os respondentes da importância da pesquisa de maneira a atingir os resultados planejados.

Agradeço à Universidade Federal do ABC por proporcionar a seus servidores as condições necessárias para ascensão na carreira. Em particular, sou grato ao coordenador Dugo.

Esta tese foi parcialmente financiada pela FAPESP e CNPq, órgãos fundamentais para aumentar o estoque de conhecimento científico do país. Agradeço pelo financiamento, o qual, também, indiretamente, atesta a relevância desta pesquisa e muito a significa.

Por fim, dedico este trabalho a Regina e meus filhos que, apesar da minha ausência, no fundo, nunca deixaram de apoiar as minhas escolhas e, continuam a orgulhar-se de mim. Muito obrigado!!! Falando em ausência, ficaria tão feliz se meus pais estivessem vivos para presenciar este momento...

A partir do momento em que alguém diz a respeito dos negócios do Estado

“Que me importa isso?”, pode-se ter certeza de que o Estado está perdido

Jean-Jacques Rousseau

RESUMO

Esta tese tem como objetivo geral verificar o impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras, buscando responder a seguinte pergunta: Qual é o impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras? Especificamente, objetivou-se identificar qual dos dois fatores é mais relevante para o desempenho exportador. A pesquisa é explicativa e apresenta natureza quantitativa e causal. Os dados foram analisados à luz da Visão Baseada em Recursos, Visão Baseada em Capacidades Dinâmicas e resultados de pesquisas empíricas sobre o tema. Os dados foram analisados por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, empregando o método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS) no software SmartPLS, e testes complementares foram realizados no software SPSS utilizando o método de Mínimos Quadrados Ordinários (OLS). A amostra foi composta por 112 empresas industriais de pequeno e médio porte da região Sudeste do Brasil. Os resultados indicam que o impacto da experiência internacional é superior ao da capacidade de inovação sobre o desempenho exportador, confirmando a tese desta pesquisa. Foram analisadas as variáveis moderadoras intensidade tecnológica, nível de desenvolvimento econômico e pressão de legitimidade percebida, mas estas não apresentam significância estatística. O trabalho é finalizado com as considerações finais, limitações do estudo e sugestão para estudos futuros.

Palavras-chave: Desempenho Exportador, Capacidade de Inovação, Experiência Internacional, Internacionalização, Inovação

ABSTRACT

The overall objective of this thesis is to investigate the impact of the innovation capacity and international experience on the export performance of Brazilian industrial SMEs, seeking to answer the following question: What is the impact of the innovation capacity and international experience on the export performance of Brazilian industrial SMEs? Specifically, the objective was to identify which of the two factors is more relevant for export performance. The research is regarded as explanatory, quantitative and causal. The data were analyzed in light of the Resource Based View, Dynamic Capabilities Based View and results of empirical research on the topic. Data were analyzed using the technique of Structural Equation Modeling, using the method of Partial Least Squares (PLS) in SmartPLS software, and additional tests were performed in SPSS software using the method of Ordinary Least Squares (OLS). The sample consisted of 112 small and medium enterprises of the southeastern region of Brazil. The results indicate that the impact of the international experience is greater than the innovation capacity on export performance, confirming the thesis of this research. The moderating effects of the variables technological intensity, level of economic development and perceived legitimacy pressure were also analyzed, but these variables do not show statistical significance. The work ends with the concluding remarks, limitations of the study and suggestions for future studies.

Keywords: Export Performance, Innovation Capacity, International Experience, Internationalization, Innovation

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Estrutura do Capítulo Dois e sua Conexão com o Capítulo Três..... | 29 |
| Figura 2. Modelo Conceitual de Pesquisa | 83 |
| Figura 3. Cálculo do Tamanho da Amostra no Software G*Power | 100 |
| Figura 4. Procedimentos de Ajuste da SEM no SmartPLS | 132 |
| Figura 5. Modelo de Mensuração | 146 |
| Figura 6. Parâmetros Utilizados no PLS Algorithm..... | 148 |
| Figura 7. Parâmetros Utilizados no Módulo Bootstrapping | 165 |
| Figura 8. Modelo Estrutural..... | 166 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1. Lista de Periódicos que Publicaram sobre Desempenho Exportador | 41 |
| Quadro 2. Resumo das Principais Pesquisas Empíricas que Utilizaram a VBR ou VBCD para Avaliação do Desempenho Exportador | 50 |
| Quadro 3. Resumo de Outras Pesquisas sobre Desempenho Exportador com Referência Indireta à VBR ou VBCD..... | 61 |
| Quadro 4. Definições de Capacidades Ligadas à Inovação..... | 65 |
| Quadro 5. Relação das Pesquisas Empíricas sobre Desempenho Exportador com as Dimensões da Capacidade de Inovação de Guan e Ma (2003)..... | 73 |
| Quadro 6. A evolução do Comportamento Exportador..... | 77 |
| Quadro 7. Número de Exportadores na Indústria por Faixa de Valor Exportado – Distribuição por Unidade da Federação | 92 |
| Quadro 8. Porte de Empresa de Acordo com o CEMPRE/IBGE e SEBRAE..... | 96 |
| Quadro 9. Porte de Empresa na Literatura sobre Desempenho Exportador de PMEs | 97 |
| Quadro 10. Número de Exportadores na Indústria por Porte em 2011 | 98 |
| Quadro 11. Indicadores de Desempenho Exportador - Escala EXPERF | 104 |
| Quadro 12. Dimensões da Capacidade de Inovação..... | 108 |
| Quadro 13. Indicadores da Capacidade de P&D | 110 |
| Quadro 14. Indicadores da Capacidade de Marketing..... | 111 |
| Quadro 15. Indicadores da Capacidade de Manufatura..... | 112 |
| Quadro 16. Indicadores da Capacidade de Aprendizado..... | 113 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 17. Indicadores da Capacidade Organizacional..... | 115 |
| Quadro 18. Indicadores da Capacidade de Exploração de Recursos..... | 116 |
| Quadro 19. Indicadores da Capacidade Estratégica | 118 |
| Quadro 20. Indicadores de Experiência Internacional..... | 119 |
| Quadro 21. Indicadores de Pressão de Legitimidade Percebida..... | 123 |
| Quadro 22. Teste de Normalidade..... | 124 |
| Quadro 23. Verificação da Ausência de Multicolinearidade..... | 126 |
| Quadro 24. Médias das Respostas Recebidas em Diferentes Momentos | 128 |
| Quadro 25. Teste t para Respostas Recebidas em Diferentes Momentos | 129 |
| Quadro 26. Distribuição das Empresas por Porte..... | 134 |
| Quadro 27. Distribuição das Empresas por Intensidade Tecnológica | 135 |
| Quadro 28. Distribuição das Empresas por Porte e Intensidade Tecnológica..... | 136 |
| Quadro 29. Distribuição da Quantidade de Países de Exportação | 137 |
| Quadro 30. Distribuição das Empresas em Relação ao Principal Produto-Mercado | 138 |
| Quadro 31. Distribuição das Empresas em Relação à Participação das Exportações nas Vendas Totais | 139 |
| Quadro 32. Distribuição das Empresas por Estrutura de Comércio Exterior | 140 |
| Quadro 33. Distribuição das Empresas por Tempo Decorrido desde o Ano da Primeira Exportação | 142 |
| Quadro 34. Distribuição dos Respondentes por Nível Hierárquico | 143 |
| Quadro 35. Diferenças entre Empresas de Pequeno e Médio Porte | 144 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 36. Variâncias Médias Extraídas | 149 |
| Quadro 37. Cargas Fatoriais dos Itens nos Respectivos Constructos..... | 150 |
| Quadro 38. Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach | 155 |
| Quadro 39. Cargas Cruzadas dos Indicadores nos Constructos | 158 |
| Quadro 40. Raiz Quadrada das AVEs | 162 |
| Quadro 41. R Quadrado..... | 164 |
| Quadro 42. Efeitos Totais..... | 167 |
| Quadro 43. Indicadores de Validade Preditiva (Q^2) e tamanho do efeito (f^2) | 170 |
| Quadro 44. Índice <i>Goodness-of-Fit</i> (GoF) | 171 |
| Quadro 45. Correlações entre Variáveis no Teste da Hipótese H3 | 174 |
| Quadro 46. Resumo dos Modelos de Regressão no Teste da Hipótese H3..... | 175 |
| Quadro 47. Coeficientes do Teste da Hipótese H3..... | 175 |
| Quadro 48. Correlações entre Variáveis no Teste da Hipótese H4 | 177 |
| Quadro 49. Resumo dos Modelos de Regressão no Teste da Hipótese H4..... | 177 |
| Quadro 50. Coeficientes do Teste da Hipótese H4..... | 178 |
| Quadro 51. Correlações entre Variáveis no Teste da Hipótese H5 | 179 |
| Quadro 52. Resumo dos Modelos de Regressão no Teste da Hipótese H5..... | 180 |
| Quadro 53. Coeficientes do Teste da Hipótese H5..... | 181 |
| Quadro 54. Correlações entre Variáveis no Teste da Hipótese H6 | 182 |
| Quadro 55. Resumo do Modelo de Regressão no Teste da Hipótese H6..... | 183 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 56. Coeficientes do Teste da Hipótese H6..... | 183 |
| Quadro 57. Correlações entre Variáveis no Teste da Hipótese H7 | 185 |
| Quadro 58. Resumo dos Modelos de Regressão no Teste da Hipótese H7 | 185 |
| Quadro 59. Coeficientes do Teste da Hipótese H6..... | 186 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO UM | 18 |
| 1.1 Introdução | 18 |
| 1.2 Objetivos | 23 |
| 1.3 Justificativa | 23 |
| 1.4 Organização do Trabalho | 25 |
| CAPÍTULO DOIS – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 27 |
| 2.1 Perspectiva Baseada em Recursos e Capacidades | 29 |
| 2.1.1 Recursos, Capacidades e Competências | 30 |
| 2.1.2 Visão Baseada em Recursos (VBR) e Visão Baseada em Capacidades Dinâmicas (VBCD)..... | 33 |
| 2.2 Desempenho Exportador..... | 38 |
| 2.2.1 Identificação dos Principais Trabalhos sobre Desempenho Exportador..... | 39 |
| 2.2.2 Principais Pesquisas Empíricas sobre Desempenho Exportador sob a Perspectiva da VBR ou VBCD | 42 |
| 2.2.3 Outras Pesquisas Empíricas sobre Desempenho Exportador | 57 |
| 2.3 Capacidade de Inovação | 64 |
| 2.4 Experiência Internacional | 76 |
| 2.4.1 O Papel da Experiência Internacional na Percepção do Ambiente Internacional..... | 80 |
| CAPÍTULO TRÊS – MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA E HIPÓTESES | 82 |
| 3.1 Modelo Teórico de Pesquisa..... | 82 |
| 3.2 Hipóteses..... | 84 |
| CAPÍTULO QUATRO – MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA | 90 |
| 4.1 Tipo de Pesquisa | 90 |
| 4.2 População e Amostra | 91 |

| | |
|--|-----|
| 4.3 Critério para Classificação de PMEs | 95 |
| 4.4 Representatividade das PMEs no Contexto Brasileiro | 97 |
| 4.5 Critério de Nacionalidade | 99 |
| 4.6 Definição do Tamanho Mínimo da Amostra | 99 |
| 4.7 Coleta de Dados | 101 |
| 4.8 Indicadores | 103 |
| 4.8.1 Desempenho Exportador..... | 103 |
| 4.8.2 Capacidade de Inovação | 107 |
| 4.8.2.1 Capacidade de P&D | 109 |
| 4.8.2.2 Capacidade de Marketing | 110 |
| 4.8.2.3 Capacidade de Manufatura | 111 |
| 4.8.2.4 Capacidade de Aprendizado | 112 |
| 4.8.2.5 Capacidade Organizacional | 113 |
| 4.8.2.6 Capacidade Exploração de Recursos | 115 |
| 4.8.2.7 Capacidade Estratégica | 116 |
| 4.8.3 Experiência Internacional | 118 |
| 4.8.4 Intensidade Tecnológica | 119 |
| 4.8.5 Nível de Desenvolvimento Econômico do País de Destino..... | 121 |
| 4.8.6 Pressão de Legitimidade Percebida | 122 |
| 4.9 Análise dos Dados | 123 |
| 4.9.1 Etapa 1 – Análise do Perfil da Amostra..... | 123 |
| 4.9.2 Etapa 2 – Teste de Normalidade | 124 |
| 4.9.3 Etapa 3 – Verificação da Ausência de Multicolinearidade..... | 125 |

| | |
|---|------------|
| 4.9.4 Etapa 4 – Verificação do <i>Nonresponse Bias</i> | 127 |
| 4.9.5 Etapa 5 – Modelagem de Equações Estruturais | 130 |
| 4.9.6 Etapa 6 – Análise das Variáveis Moderadoras | 132 |
| CAPÍTULO CINCO – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 134 |
| 5.1 Perfil da amostra | 134 |
| 5.1.1 Distribuição por Porte | 134 |
| 5.1.2 Distribuição por Intensidade Tecnológica | 135 |
| 5.1.3 Distribuição por Porte e Intensidade Tecnológica | 135 |
| 5.1.4 Distribuição por Quantidade de Países de Exportação | 136 |
| 5.1.5 Distribuição por Principal Produto-Mercado..... | 138 |
| 5.1.6 Distribuição por Participação das Exportações nas Vendas Totais | 138 |
| 5.1.7 Distribuição por Estrutura de Comércio Exterior | 140 |
| 5.1.8 Idade das Empresas..... | 140 |
| 5.1.9 Experiência na Atividade de Exportação..... | 141 |
| 5.1.10 Perfil dos Respondentes..... | 143 |
| 5.1.11 Diferenças entre Pequenas e Médias Empresas | 144 |
| 5.2 Modelagem de Equações Estruturais (SEM) | 145 |
| 5.2.1 Avaliação do Modelo de Mensuração | 145 |
| 5.2.1 Avaliação do Modelo Estrutural | 163 |
| 5.3 Análise dos Caminhos Estruturais (Γ) e Teste das Hipóteses H1, H2 e H8 | 172 |
| 5.4 Análise das Variáveis Moderadoras e Teste das Hipóteses H3, H4, H5, H6 e H7..... | 173 |
| 5.4.1 Teste da Hipótese H3 | 174 |
| 5.4.2 Teste da Hipótese H4 | 176 |
| 5.4.3 Teste da Hipótese H5 | 179 |

| | |
|---|------------|
| 5.4.4 Teste da Hipótese H6 | 181 |
| 5.4.5 Teste da Hipótese H7 | 184 |
| 5.5 Discussão dos Resultados | 186 |
| 5.5.1 Experiência Internacional | 187 |
| 5.5.2 Capacidade de Inovação | 190 |
| 5.5.3 Experiência Internacional Versus Capacidade de Inovação | 192 |
| 5.5.4 Intensidade Tecnológica | 194 |
| 5.5.5 Nível de Desenvolvimento Econômico | 195 |
| 5.5.6 Pressão de Legitimidade Percebida | 196 |
| CAPÍTULO SEIS – CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS | 198 |
| REFERÊNCIAS | 202 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA | 216 |
| APÊNDICE B – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA | 221 |
| APÊNDICE C – REGULAMENTO PARA SORTEIO DO PRÊMIO | 222 |

CAPÍTULO UM

1.1 Introdução

O interesse acadêmico sobre internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) tem crescido, segundo diversos autores (ALCÂNTARA et al., 2012; CARDOZA et al., 2013; MACHADO, NIQUE e FEHSE, 2011a, 2011b; PASTORIZA, JASSO e CANELA, 2013) e, em particular, sobre a investigação dos fatores que levam as PMEs a obter melhor desempenho exportador (DHANARAJ e BEAMISH, 2003; KALEKA, 2012; KNIGHT e KIM, 2009; LING-YEE e OGUNMOKUN, 2001a, 2001b; STOIAN, RIALP e RIALP, 2011; WILKINSON e BROUTHERS, 2006), sendo a exportação o primeiro estágio do processo de internacionalização de empresas (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

O desempenho exportador, definido nesta tese como o “grau em que o objetivo de uma empresa, tanto econômico como estratégico, com relação à exportação de um produto num mercado estrangeiro, é alcançado por meio de planejamento e execução de uma estratégia de marketing de exportação” (CAVUSGIL e ZOU, 1994, p. 4, tradução nossa), é um tema de pesquisa bastante recente no Brasil (SILVA, CRESPAM e SCHERER, 2013), e em outros países emergentes (ZOU e STAN, 1998; SOUSA, MARTÍNEZ-LÓPEZ e COELHO, 2008).

Em países emergentes, a maior parte das atividades de exportação é realizada por empresas de pequeno porte, apesar de suas limitações de recursos, experiência gerencial, grau de internacionalização e barreiras internas existentes no país (ADU-GYAMFI e KORNELIUSSEN, 2013). No Brasil isso não é diferente, mas o que chama a atenção é a baixa participação das PMEs nos valores totais exportados. Assim, embora a quantidade de PMEs exportadoras seja expressiva (50,70%, em 2011), em relação ao universo total de exportadoras brasileiras, elas pouco participam (4,15%, em 2011) nos valores totais exportados pelo Brasil (MDIC, 2013), o que contrasta com as PMEs chinesas, que são responsáveis por mais da metade dos valores exportados pela China (THE ECONOMIST, 2009 apud CARDOZA et al., 2013).

Nesse cenário, a busca por formas de melhorar o desempenho exportador é importante por várias razões. As exportações apresentam efeitos positivos sobre o aumento de produtividade das empresas (HIDALGO e DA MATA, 2009), emprego e renda do trabalhador (NEGRI et al., 2006). Também há sinergia entre exportação e inovação (FILIPESCU et al., 2013; GOLOVKO e VALENTINI, 2011; NEGRI et al., 2006).

Nas pesquisas recentes sobre desempenho exportador, dois fatores que parecem afetar positivamente esse desempenho destacam-se: a capacidade de inovação (BELESKA-SPASOVA, GLAISTER e STRIDE, 2012; FILIPESCU et al., 2013; GUAN e MA, 2003; KALEKA, 2012; KNIGHT e KIM, 2009; SINGH, 2009; WILKINSON e BROUTHERS, 2006; YI, WANG e KAFOUROS, 2013) e a experiência internacional (BELESKA-SPASOVA, GLAISTER e STRIDE, 2012; KALEKA, 2012; PAPADOPoulos e MARTÍN, 2010; STOIAN, RIALP e RIALP, 2011; WEISS, LÓPEZ e MEDINA, 2011). No entanto, há pouca clareza sobre qual desses dois fatores seria mais relevante para melhoria do desempenho exportador de PMEs.

A capacidade de inovação é entendida nesta tese a partir do conceito de capacidade de inovação internacional de Knight e Kim (2009, p. 261, tradução nossa), “capacidade desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços ou ideias em mercados internacionais”, enquanto a experiência internacional diz respeito à “soma total do conhecimento experiencial obtido pela empresa de todos os seus mercados ao longo do tempo” (PAPADOPoulos e MARTÍN, 2010, p. 390, tradução nossa).

O problema reside no fato de que investir em inovação parece ser um obstáculo para PMEs exportadoras, em virtude de suas limitações de recursos (ADU-GYAMFI e KORNELIUSSEN, 2013; BARNEY, 1991), quando comparadas com as empresas de grande porte (YU, 2001). Outro aspecto é que existe pouco consenso sobre como mensurar ou mesmo definir capacidade de inovação. Quanto ao fator “experiência internacional”, apesar de citada desde os primeiros estudos sobre o processo de internacionalização, até hoje poucas pesquisas avaliaram o impacto dessa variável sobre o desempenho exportador.

Nesse contexto, existem alguns desafios para as PMEs exportadoras de países emergentes. O primeiro deles seria aumentar a sua capacidade de inovação numa realidade em que as inovações tendem a ser geradas nos países desenvolvidos (VERNON, 1966, 1979). Outro desafio seria a obtenção de experiência internacional, não apenas para melhorarem seu desempenho exportador (KALEKA, 2012), mas para avançarem seu processo de internacionalização (PAPADOPoulos e MARTÍN, 2010), adaptando-se às diferenças institucionais entre os países (PENG e CHEN, 2011; YANG, SU e FAM, 2012; XU e SHENKAR, 2002) e a diferentes “regras do jogo” (NORTH, 1991) presentes em cada mercado-alvo.

Existem outras variáveis que podem afetar o desempenho exportador como, por exemplo, a intensidade competitiva, a turbulência tecnológica (KALEKA, 2012), a relação de poder entre exportadores e importadores (MATANDA e FREEMAN, 2009), dentre muitas outras (IBEH e WHEELER, 2005); porém, por questão de delimitação da pesquisa, tais variáveis não foram consideradas nesta tese.

A influência da capacidade de inovação e da experiência internacional sobre o desempenho exportador vem sendo analisada sob uma perspectiva teórica comum, a Visão Baseada em Recursos (VBR) (ex., BELESKA-SPASOVA, GLAISTER e STRIDE, 2012; FILIPESCU et al., 2013; GUAN e MA, 2003; HE, BROUOTHERS e FILATOTCHEV, 2013; IBEH e WHEELER, 2005; KALEKA, 2012; KNIGHT e KIM, 2009; MATANDA e FREEMAN, 2009; SINGH, 2009; STOIAN, RIALP e RIALP, 2011; WILKINSON e BROUOTHERS, 2006; YI, WANG e KAFOUROS, 2013).

Dessa maneira, o referencial teórico que embasa esse estudo concentrou-se nas pesquisas sobre desempenho exportador que utilizaram a VBR como suporte teórico.

Como a capacidade de inovação é considerada por alguns autores uma capacidade dinâmica (FLEURY, FLEURY e BORINI, 2013; LAWSOM e SAMSON, 2001), optou-se por complementar a VBR com a Visão Baseada em Capacidades Dinâmicas (VBCD) (VOGEL e GÜTTEL, 2000) que, embora apresente diferenças em relação à VBR (TEECE, PISANO e

SHUEN, 1997), acaba por complementá-la ao analisar a competição baseada em recursos e capacidades sob um ponto de vista mais dinâmico, em que as empresas são capazes de integrar, construir e reconfigurar suas competências para enfrentar as rápidas mudanças do ambiente (TEECE e PISANO, 1994).

Considerando-se a relevância do tema, a problemática ora desenvolvida, o contexto de aplicação da pesquisa, e a necessidade de se definir claramente uma pergunta coerente com o nível de análise que se deseja avançar as pesquisas sobre desempenho exportador (OLIVEIRA, CADOGAN e SOUCHON, 2012), a pergunta que se coloca nesta tese é a seguinte:

Qual é o impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras?

Usualmente, as empresas exportam mais de um produto para os seus mercados de exportação e podem adotar diferentes estratégias para diferentes negócios (KALEKA, 2012). De acordo com essa lógica, informações colhidas sobre o desempenho geral das exportações de uma empresa poderiam enviesar as análises, visto que uma empresa, provavelmente, apresentará diferentes desempenhos em diferentes mercados, com diferentes produtos. Portanto, a unidade de análise adotada nesta tese foi produto-mercado de exportação (em inglês, *export venture*). Consequentemente, esta pesquisa não se propõe a verificar o desempenho exportador no nível da função exportação (desempenho geral de exportação obtido por uma empresa), mas se ater aos fatores específicos (capacidade de inovação e experiência internacional) que levam uma empresa a obter resultados positivos de exportação de seu principal produto ou linha específica de produtos, em seu principal mercado de exportação (OLIVEIRA, CADOGAN e SOUCHON, 2012; PIERCY, KALEKA e KATSIKEAS, 1998).

A pesquisa incluiu apenas empresas exportadoras que possuíssem atividades industriais, objeto de estudo da maioria das pesquisas relacionadas ao tema, conforme revisão da literatura. Consequentemente, foram excluídas as empresas exportadoras de serviços ou empresas que simplesmente revendessem produtos para mercados de exportação (ex., *trading companies*). Essa

decisão deve-se ao fato de que um dos interesses desta pesquisa reside na influência da inovação sobre o desempenho exportador, o que deve ser mais facilmente detectada em empresas com plantas industriais. Mais especificamente, o foco em exportadoras industriais de pequeno e médio porte também se justifica pelo potencial que esse segmento apresenta para alavancar os valores exportadores pelo Brasil, uma vez que embora existam em grande número, pouco participam nos valores exportados pelo Brasil, revelando a importância de se identificar fatores que possam melhorar o desempenho exportador desse grupo de empresas.

É necessário deixar explícito que o foco desta tese não é a investigação dos antecedentes ou determinantes da capacidade de inovação, ou seja, das ações e fatores anteriores que possibilitam a sua ocorrência (VALLADARES, 2012; MIRANDA et al., 2013), mas sim o quanto ter essa capacidade afeta o desempenho exportador. A mesma delimitação se aplica à experiência internacional. Assim, de modo análogo, não serão analisados os antecedentes da experiência internacional como, por exemplo, o nível ou grau de internacionalização (PAPADOPoulos e MARTÍN, 2010). Adicionalmente, não serão analisados os diferentes modos de entrada (ex., entrada por investimento direto) envolvidos no processo de internacionalização, uma vez que o foco da tese é a exportação.

Por fim, a principal contribuição desta tese é esclarecer qual dos fatores afeta mais o desempenho internacional de PMEs: a sua capacidade de inovação ou sua experiência internacional, dado que não há estudos que tenham feito essa comparação explicitamente, sendo que alguns deles mostram que é importante que a empresa seja inovadora e outros que tenha capacidade internacional, mas nenhum comparou o peso de cada variável.

1.2 Objetivos

O objetivo geral é verificar o impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras, identificando qual deles é mais relevante.

Para o alcance desse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a. A partir da revisão da literatura, validar indicadores para a mensuração dos constructos “capacidade de inovação” e “experiência internacional” no contexto brasileiro;
- b. Identificar variáveis que possam intervir na relação entre os constructos acima e o desempenho exportador;
- c. Analisar o impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional no desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras;
- d. Verificar qual dos dois fatores (capacidade de inovação ou experiência internacional) mais afeta o desempenho exportador dessas empresas;
- e. Propor um modelo teórico que verifique a influência dos fatores capacidade de inovação e experiência internacional sobre desempenho exportador.

1.3 Justificativa

A primeira contribuição teórica desta tese será a revisão e organização dos principais indicadores utilizados na literatura para mensuração dos constructos “capacidade de inovação” e “experiência internacional” e, posterior validação dos mesmos para avaliação de seu impacto sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras, dado o potencial exportador desse segmento para elevação dos valores exportados pelo Brasil.

Na literatura existem inúmeros termos (ex., capacidade inovadora, competências inovadoras, capacidades tecnológicas etc) para se referir à capacidade de inovação, não havendo consenso

sobre a sua definição (ver seção 2.3). Sendo assim, o apontamento de uma definição adequada para o conceito de capacidade de inovação poderá proporcionar maior convergência para estudos futuros sobre a influência dessa variável sobre desempenho exportador, sendo esta a segunda contribuição teórica desta tese.

A capacidade de inovação e o desempenho exportador são considerados variáveis multidimensionais (GUAN e MA, 2003; PAPADOPoulos e MARTÍN, 2010; ZOU, TAYLOR e OSLAND, 1998), mas a conexão entre as suas diversas dimensões num único modelo, aparentemente, ainda é uma lacuna empírica, dado que as pesquisas ora tomam uma ou outra dessas variáveis como unidimensionais; ora, ambas. Neste projeto, foram utilizadas como referência inicial as sete dimensões de capacidade de inovação de Guan e Ma (2003) e as três dimensões de desempenho exportador de Zou, Taylor e Osland (1998). Dessa forma, a terceira contribuição teórica do trabalho será a integração de múltiplas dimensões da capacidade de inovação e do desempenho exportador.

A proposta de combinação de dois arcabouços teóricos sobre desempenho exportador: pesquisas sobre capacidade de inovação, por um lado e pesquisas sobre experiência internacional, por outro, num único modelo que avalia o impacto comparativo dessas duas variáveis sobre as exportações é relevante, uma vez que, apesar da discussão acadêmica sobre a importância dessas duas variáveis como antecedentes do desempenho exportador, há pouca clareza sobre o que é mais relevante para PMEs exportadoras. Portanto, a quarta contribuição teórica será a comparação da relevância da capacidade de inovação e da experiência internacional para o desempenho exportador de PMEs.

Adicionalmente, a revisão da literatura mostrou que poucas pesquisas analisaram o desempenho exportador, especificamente, de PMEs de países emergentes. Os resultados da pesquisa poderão ajudar as PMEs desses países a otimizar os seus investimentos, com base em resultados empíricos. As próprias ações governamentais de apoio à exportação também poderão ser guiadas, parcialmente, pelos resultados desta pesquisa.

Outra contribuição prática da pesquisa será a identificação de variáveis relevantes que possam melhorar o desempenho exportador das PMEs brasileiras e, assim, talvez, poder nortear melhor a formulação de políticas de incentivo às exportações, uma vez que já há pesquisas empíricas mostrando que os atuais programas governamentais de apoio às exportações não apresentam efeito isolado sobre o desempenho exportador, mas apresentam efeito moderado quando combinados com as capacidades das empresas (ALCÂNTARA et al., 2012). Constatação semelhante foi obtida por Weiss, López e Medina (2011) quanto ao impacto dos instrumentos públicos de promoção de exportações sobre o desempenho exportador de empresas chilenas. Na pesquisa, não se constatou impacto significativo desses instrumentos; porém, verificou-se a influência significativa da experiência no desempenho exportador dessas empresas.

1.4 Organização do Trabalho

Esta tese está organizada em seis capítulos.

No primeiro capítulo, ora desenvolvido, buscou-se mostrar o contexto em que se insere a proposta desta tese, bem como a atualidade e relevância do tema nas pesquisas acadêmicas, em âmbito mundial.

No segundo capítulo, encontram-se as perspectivas teóricas e pesquisas empíricas anteriores sobre desempenho exportador, a partir das quais foram elaboradas as hipóteses e o modelo teórico aplicado na etapa empírica.

No terceiro capítulo, são apresentados o modelo conceitual e as hipóteses da pesquisa.

No quarto capítulo, são apresentados o método e técnicas de pesquisa utilizadas para obter a resposta à pergunta de pesquisa, bem como para o alcance dos objetivos propostos.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados da etapa empírica da pesquisa, bem como sua análise e discussão.

No sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais, limitações do estudo, bem como as sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO DOIS – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentadas as perspectivas teóricas e pesquisas empíricas anteriores sobre os temas explorados nessa tese: capacidade de inovação, experiência internacional e desempenho exportador, lembrando que a base teórica sobre a qual tais temas foram explorados recaiu sobre a VBR, como já foi explicado na introdução dessa tese. O capítulo está organizado em quatro seções:

Na primeira seção (2.1), é abordada a perspectiva baseada em recursos e capacidades dinâmicas. Inicialmente, são apresentadas as definições de recursos, capacidades e competências (subseção 2.1.1). Fez-se necessário abordar esses conceitos preliminarmente em virtude de eles serem elementos essenciais ao entendimento da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da Visão Baseada em Capacidades Dinâmicas, abordadas na subseção 2.1.2.

Na segunda seção (2.2), encontra-se a revisão da literatura sobre desempenho exportador, bem como o contexto em que se insere o tema nas teorias de internacionalização da firma. Inicialmente (na subseção 2.2.1), são descritos os passos seguidos para a identificação das principais pesquisas sobre desempenho exportador.

Após a identificação dos principais trabalhos sobre desempenho exportador, foram revisadas (subseção 2.2.2) as principais pesquisas empíricas que utilizaram a perspectiva baseada em recursos e capacidades como teoria para avaliação da influência dos recursos, capacidades e competências sobre o desempenho exportador de empresas localizadas tanto em países desenvolvidos, como em países em desenvolvimento.

Na subseção 2.2.3, são revisados outros resultados de pesquisas que, embora não tenham utilizado explicitamente a VBR ou VBCD, verificaram a influência de recursos, capacidades e competências no desempenho exportador. Essa literatura é oriunda de pesquisa nos periódicos listados pela JCR (*Journal Citation Reports*) e de buscas realizadas em ferramentas como PROQUEST e EBSCO.

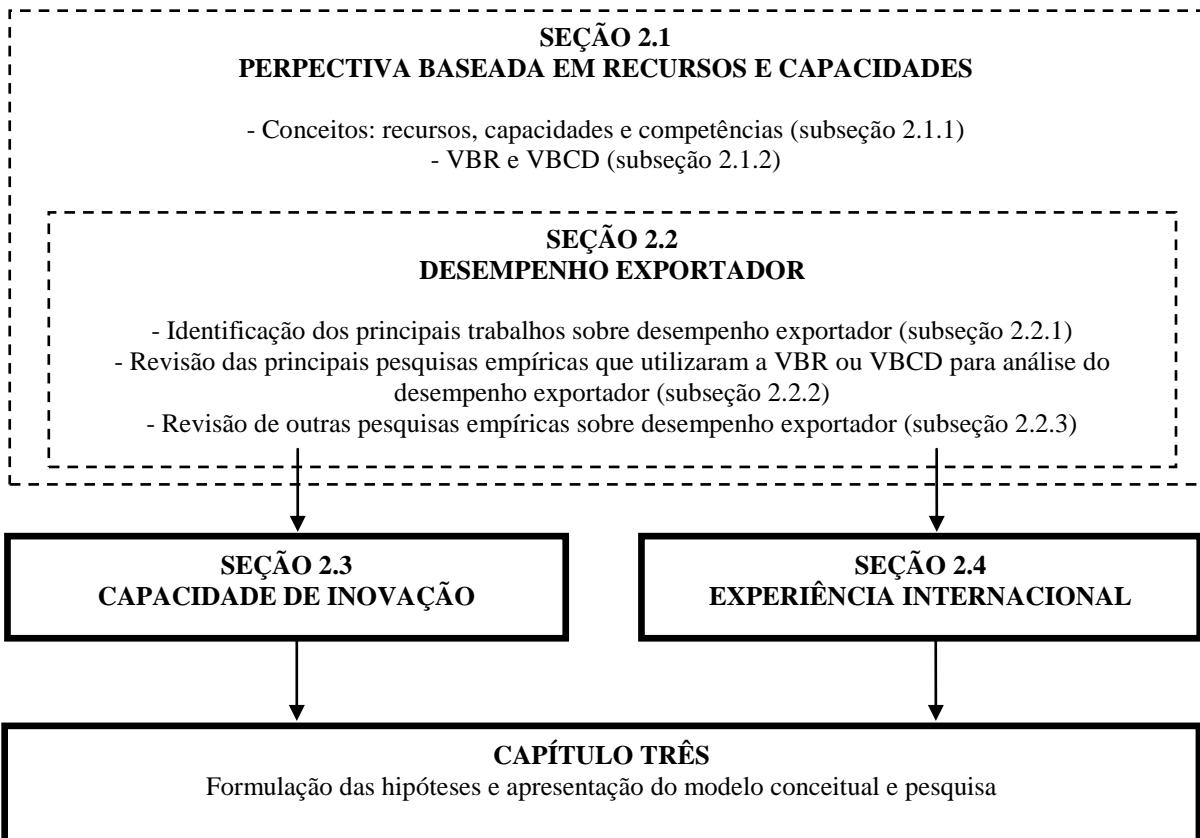
Na terceira seção (2.3), são identificadas as principais definições de capacidade de inovação, bem como são resumidas as principais pesquisas que analisaram a influência dessa variável sobre o desempenho exportador.

Na quarta seção (2.4), é apresentada a definição de experiência internacional e sua relação com a noção de gradualismo da corrente comportamental de internacionalização da firma. Na mesma seção, são resumidas as principais pesquisas que analisaram a influência dessa variável sobre o desempenho exportador. A seção é complementada com uma breve perspectiva de conceitos ligados à teoria institucional (ambiente institucional, distância institucional e legitimidade organizacional), os quais são relevantes para a compreensão e justificativa do contexto de aplicação desta tese com empresas brasileiras.

As quatro seções do capítulo dois embasam a elaboração das hipóteses e modelo conceitual de pesquisa apresentados no capítulo três.

A Figura 1 exibe a estrutura do capítulo dois e sua conexão com o capítulo três.

Figura 1. Estrutura do Capítulo Dois e sua Conexão com o Capítulo Três



Fonte: Autor

2.1 Perspectiva Baseada em Recursos e Capacidades

Nesta seção, inicialmente, são apresentados os conceitos de recursos, capacidades e competências, e de capacidade de inovação. A VBR é apresentada na sequência.

2.1.1 Recursos, Capacidades e Competências

Os termos recurso (*resource*), capacidade (*capacity* ou *capability*) e competência (*competence* ou *competency*) têm sido amplamente empregados na literatura de estratégia e de internacionalização, mas de maneira bastante variada, e de certa forma confusa, uma vez que não é tarefa fácil distingui-los, a começar pelo fato de existirem duas palavras em inglês (*capacity* e *capability*) para o equivalente em português “capacidade”.

De acordo com o dicionário *The New Oxford Dictionary of English* (PEARSALL, 1998), tanto *capacity*, como *capability* dizem respeito ao poder ou à habilidade de fazer algo, sendo, portanto, sinônimos. O termo *competence* (ou *competency*), por sua vez, refere-se à habilidade de fazer algo, mas com sucesso ou com eficiência. Já o termo *resource* refere-se ao estoque ou provisão de dinheiro, materiais, pessoal e outros ativos (*assets*) que podem ser utilizados por uma pessoa ou organização de maneira a funcionar efetivamente.

Das definições acima, depreende-se, então que, embora os termos “competência” e “capacidade” signifiquem a habilidade de fazer algo, ter competência implica poder “fazer algo” com sucesso ou com eficiência, enquanto ter capacidade não significa, necessariamente, que determinada coisa será feita com sucesso, nem com eficiência. Entretanto, de acordo com Fleury, Fleury e Borini (2013), esses termos que têm sido empregados como sinônimos pela literatura acadêmica.

As capacidades também podem ser consideradas recursos, uma vez que, segundo Daft (1983 apud Barney, 1991), os recursos incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento etc, controlados por uma empresa, os quais permitem que ela conceba e implemente estratégias que promovam a melhoria de sua eficiência e eficácia.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516, tradução nossa), recursos “são ativos específicos à firma que são difíceis, senão impossíveis de imitar”. Já Aaker (1989) define recursos como ativos e habilidades, sendo eles a base da competição, ou seja, os principais responsáveis pela obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Uma empresa possui vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor, não simultaneamente implementada por qualquer concorrente atual ou potencial. A vantagem competitiva sustentável difere da vantagem competitiva porque ela impede que os concorrentes reproduzam os mesmos benefícios dessa estratégia. Portanto, independentemente, do fator tempo, o que torna uma vantagem competitiva sustentável é a incapacidade de concorrentes, sejam eles existentes ou potenciais, de duplicá-la. Por outro lado, ser sustentável não significa que seja eterna. O que é um recurso (força) numa determinada configuração de indústria, pode ser uma fraqueza, ou simplesmente, irrelevante, numa outra (BARNEY, 1991).

Hall (1992) distingue as capacidades baseadas em competências, das capacidades baseadas em recursos. As primeiras estão relacionadas com o que a empresa “faz”, enquanto que as capacidades baseadas em recursos, com o que empresa “possui”.

Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012) operacionalizaram as variáveis capacidades e recursos, seguindo a lógica de Hall (1992). Dessa forma, em sua pesquisa, as capacidades foram concebidas em termos do que a empresa faz, enquanto que os recursos, do que a empresa possui.

Podem-se distinguir, também, capacidades / competências organizacionais de competências essenciais. De acordo com Baghai, Coley e White (1999), os executivos frequentemente chamam de capacidades organizacionais aquelas habilidades enraizadas na empresa por meio de seus funcionários, processos e conhecimentos institucionais que, por serem tão básicos para a sua sobrevivência, são usualmente chamados de competências essenciais. No entanto, “... pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações” (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 47).

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516, tradução nossa) definem competência essencial como aquelas que “definem o negócio fundamental de uma firma como um núcleo”.

Uma competência essencial também pode ser chamada de competência / capacidade distintiva, quando ela é difícil de replicar ou de imitar (TEECE e PISANO, 1994). Competências distintivas são, portanto, aquelas que diferenciam uma empresa de seus concorrentes (HALL, 1992).

Segundo Prahalad e Hamel (1990) as competências essenciais: 1) provêm acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; 2) devem representar uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelos clientes do produto final; 3) devem ser de difícil imitação pelos concorrentes.

A estratégia de uma empresa refere-se a um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, com o objetivo de explorar as suas competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005).

A obtenção de vantagens competitivas passa a ser, então, o objetivo das ações das empresas, diferenciando-as e, portanto, podem explicar o seu sucesso ou fracasso na competição internacional (VASCONCELOS e BRITO, 2004).

Várias são as correntes teóricas que tratam de explicar a origem das vantagens competitivas. Mas, em resumo, elas podem ser explicadas por fatores internos, específicos à firma, e externos a ela (mercados, estrutura da indústria), e estes em relação à dinâmica dos ambientes (ambientes mais estáticos ou mais dinâmicos) em que estão inseridas as empresas (JACOBSON, 1992; VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Enquanto os recursos e competências explicam a origem de vantagens competitivas em ambientes mais estáticos, as capacidades dinâmicas estão relacionadas às vantagens competitivas em ambientes mais dinâmicos (JACOBSON, 1992; VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

As capacidades dinâmicas são definidas como “a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para endereçar ambientes que mudam rapidamente” (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997, p. 516, tradução nossa).

O termo “capacidade”, em “capacidade dinâmica”, enfatiza o papel-chave da gestão estratégica em, adequadamente, adaptar, integrar, bem como reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais para fazer face às pressões de um ambiente mutante. Já o termo “dinâmica” refere-se à capacidade de renovar competências de maneira a alcançar congruência com o ambiente mutante de negócios (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Uma vez finalizada a apresentação dos conceitos de recurso, capacidade e competências, a seguir será abordada a VBR e, brevemente, a VBCD, que fazem uso desses conceitos para explicar porque as empresas apresentam diferentes desempenhos.

2.1.2 Visão Baseada em Recursos (VBR) e Visão Baseada em Capacidades Dinâmicas (VBCD)

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a VBR tem sua origem nos trabalhos de Edith Penrose, sobre diversificação de mercados, cujas ideias foram desenvolvidas por Wernerfelt (1984) e, posteriormente, por Barney (1991).

A VBR traz a ideia de enxergar as empresas como conjuntos ampliados de recursos, um pacote de recursos, tangíveis e intangíveis (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Para Wernerfelt (1984), recursos e produtos são dois lados da mesma moeda. Em outras palavras, a formulação de estratégias não se resumiria apenas à análise do ambiente (produtos), paradigma dominante nos anos de 1980, mas, também, deveria incluir a análise dos fatores internos à empresa, ou seja, os seus recursos.

A VBR se concentra nas rendas obtidas pelos proprietários de recursos escassos específicos à firma, ao invés de focar nos lucros advindos do posicionamento de mercado (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Parcialmente análogo às barreiras de entrada proposto por Porter (1979), Wernerfelt (1984) propõe que as barreiras também ocorrem em termos de recursos entre as empresas (barreiras de posição em recursos) já estabelecidas na indústria, o que explicaria a diferença de desempenho entre elas. Portanto, com o surgimento da VBR, a competição entre as empresas passa a ser analisada também sob o ponto de vista da competição baseada em recursos. Na perspectiva proposta pela VBR, os recursos seriam fatores-chave para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (AAKER, 1989).

Um exemplo de recurso-chave para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis é a habilidade gerencial dos altos executivos de uma empresa (CASTANIAS e HELFAT, 1991; STALK, EVANS e SHULMAN, 1992).

Barney (1986) denomina o local onde as empresas obtêm os recursos necessários para a implementação de suas estratégias “mercados de fatores estratégicos”. Para Dierickx e Cool (1989), os recursos somente serão estratégicos se forem “inegociáveis”, “inimitáveis” e “insubstituíveis”, ex., a reputação da empresa, lealdade à marca etc, os quais são acumulados por uma empresa específica ao longo do tempo. Uma vez que esses recursos não podem ser comprados ou negociados em mercados de fatores estratégicos, eles são estratégicos.

Por fim, de acordo com Barney (1991), um recurso para gerar vantagem competitiva sustentável depende de quatro atributos:

1. Deve ser valioso, a fim de permitir que a empresa explore oportunidades e/ou neutralize as ameaças do ambiente no qual está inserida.

2. Deve ser raro entre os concorrentes atuais e potenciais. Por definição, recursos valiosos possuídos por uma grande quantidade de concorrentes (atuais ou futuros), não podem ser considerados fontes de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável. Contudo, essa equivalência na posse de recursos valiosos pode aumentar a probabilidade de sobrevivência.
3. Deve ser imperfeitamente imitável. Recursos valiosos e raros só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável se as demais empresas também não puderem possuí-los. Os recursos podem ser imperfeitamente imitáveis sob uma ou pela combinação de três condições:
 - a) quando a capacidade de obter o recurso depende de circunstâncias históricas únicas (ex., as condições históricas em que a empresa foi criada, situações únicas em que uma nova equipe gerencial assumiu a empresa, a cultura organizacional desenvolvida no início da empresa etc). Portanto, sugere-se que o desempenho de uma empresa não dependa, simplesmente, da estrutura da indústria, mas também, do caminho percorrido por ela (da história) para chegar onde está. Barney cita os modelos econômicos de *performance* baseados no conceito de trajetória de dependência;
 - b) quando a relação causal entre os recursos possuídos pela empresa e a geração de vantagens competitivas sustentáveis for ambígua, o que Barney chama de ambiguidade causal. Isto é, essa relação não é compreendida, ou é apenas, imperfeitamente, compreendida tanto por parte da empresa que controla esses recursos, como pelos concorrentes. Isso impede que uma estratégia de sucesso seja reproduzida por imitação porque não se sabe exatamente quais recursos imitar;

- c) quando o recurso associado à vantagem competitiva da empresa for socialmente complexo (ex.: relações interpessoais entre gerentes, cultura, reputação da empresa ante os fornecedores e clientes, tradições etc).
4. Não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes em termos dos atributos anteriores (valioso, raro e imperfeitamente imitável).

Nesse contexto, para Newbert (2008), os recursos e capacidades que são raros e valiosos contribuem para a obtenção de vantagens competitivas, e estas, por sua vez, se relacionam com o desempenho da firma.

A VBR não está livre de críticas. Para Priem e Butler (2001), embora ela tenha sido iniciada com uma abordagem dinâmica, enfatizando a mudança ao longo do tempo, a literatura que se seguiu tem sido estática em termos conceituais. A VBR continua abstrata e isso pode limitar sua utilidade para a Administração Estratégica (Ibid.), que visa responder uma questão fundamental: como as empresas alcançam e sustentam vantagens competitivas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Uma abordagem teórica enraizada, principalmente, na VBR, e que proporciona um caráter mais dinâmico a ela é a Visão Baseada em Capacidades Dinâmicas (VBCD) (VOGEL e GÜTTEL, 2012). Embora a VBCD apresente diferenças salientes em relação à VBR (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997), ela acaba por complementá-la, ao analisar a competição baseada em recursos e capacidades sob um ponto de vista mais dinâmico (TEECE e PISANO, 1994).

Teece, Pisano e Shuen (1997), alguns dos principais proponentes da VBCD, explicitam que as diferenças entre a VBR e a VBCD referem-se à natureza das rendas obtidas (ricardianas versus schumpeterianas), à unidade de análise (recursos versus processos, posições e trajetórias) e ao interesse focal (fungibilidade dos ativos versus acumulação, replicabilidade e impossibilidade de imitação de ativos).

Para Teece e Pisano (1994), a VBCD “enxerga” a competição em termos Schumpeterianos e, num mundo Schumpeteriano, a rivalidade para desenvolver novas competências ou aprimorar as existentes é crítica. As diferenças nas capacidades das empresas para aperfeiçoar suas competências distintivas ou para desenvolver novos domínios distintivos de competências desempenham um papel crítico nos resultados competitivos de longo prazo.

Segundo a VBCD, a vantagem competitiva das empresas deriva: a) de seus processos gerenciais e organizacionais enraizados em suas rotinas (as maneiras como as coisas são feitas na empresa); b) da sua posição atual em termos de ativos (ex., tecnológicos, financeiros, reputação etc); e, c) das trajetórias em termos de alternativas estratégicas disponíveis para a empresa e atratividade das oportunidades que estão à frente. A noção de trajetória implica que os investimentos anteriores e seu repertório de rotinas (sua história) limitam seu comportamento futuro (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Por fim, de acordo com a VBCD, competências somente podem gerar vantagem competitiva se forem baseadas numa coleção de rotinas, habilidades e ativos complementares que são difíceis de imitar. Uma imitação ocorre quando as empresas descobrem e, simplesmente, copiam as rotinas e procedimentos organizacionais. Mas, para compreender a imitação, primeiro é necessário entender a replicação, a qual envolve a transferência ou reutilização de competências de uma configuração econômica concreta para outra. Somente nos casos em que todo o conhecimento relevante possa ser totalmente codificado e compreendido é que a replicação pode ocorrer. Assim, as capacidades, competências e as rotinas em que elas repousam são, normalmente, muito difíceis de replicar (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

2.2 Desempenho Exportador

O desempenho exportador está relacionado, essencialmente, com a atividade de exportação, ou seja, o primeiro estágio do processo de internacionalização de uma empresa (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Estudos anteriores sobre internacionalização desenvolveram-se em duas grandes correntes: uma comportamental e outra econômica (DIB e CARNEIRO, 2006). O foco da corrente comportamental é a análise do comportamento das empresas em suas incursões internacionais via exportação, que pode ser explicado pelos conceitos de gradualismo (decisões tomadas de forma gradual), cadeia de estabelecimento (sequência lógica de incursão no país de destino) e distância psíquica (“afinidade” com o país de destino) (JOHANSON e WIDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). A maior contribuição dessa corrente é a Escola de Uppsala, que evoluiu para o que se conhece hoje como Escola Nórdica de Relações Internacionais (HILAL e HEMAIS, 2001, 2003).

Na corrente econômica, a atenção se volta para o surgimento de empresas multinacionais e os fluxos de investimentos diretos no exterior. Essa corrente busca explicar a decisão de se internacionalizar a partir de um ponto de vista mais econômico do que comportamental, sendo amplamente influenciada pelas ideias da teoria de custos de transação (ex., oportunismo, racionalidade limitada), que deu origem a duas grandes teorias de internacionalização: a teoria de internalização (BUCKLEY e CASSON, 1976) e o paradigma eclético da produção internacional (DUNNING, 1980, 1988).

Nas próximas seções, são revisados os principais trabalhos sobre desempenho exportador com foco na perspectiva baseada em recursos e capacidades.

O ponto de partida foi a identificação dos principais trabalhos sobre o tema publicados nos periódicos de maior fator de impacto (subseção 2.2.1).

Em seguida, na subseção 2.2.2, foram revisados apenas os trabalhos empíricos que utilizaram a VBR para analisar a influência de recursos, capacidades e competências no desempenho exportador.

A subseção 2.2.3 complementa a anterior com trabalhos que, embora não tenham, explicitamente, utilizado a perspectiva baseada em recursos e capacidades, utilizaram seus conceitos e elementos para avançar os conhecimentos sobre os fatores que afetam o desempenho exportador.

2.2.1 Identificação dos Principais Trabalhos sobre Desempenho Exportador

Nesta subseção, são descritos os passos seguidos para identificação dos principais trabalhos sobre desempenho exportador.

Buscou-se identificar as principais pesquisas que utilizaram a VBR como suporte teórico para analisar o desempenho exportador, isto porque a VBR surgiu nas pesquisas sobre desempenho exportador como resposta às críticas de falta de suporte teórico consistente nessa linha de pesquisa (IBEH e WHEELER, 2005).

Foi realizada uma busca nos periódicos catalogados pela JCR nas áreas de gestão (*management*) e de negócios (*business*) que pudessem abordar o tema desempenho exportador.

A área de gestão contempla 172 periódicos, enquanto a área de negócios, 116 periódicos. Inicialmente, foram excluídas de cada lista de periódicos aqueles, manifestamente, sem relação com o tema (ex., *Journal of Applied Psychology*, *Academy of Management Learning & Education*, *Tourism Management* etc).

Numa segunda etapa, como vários periódicos figuravam nas duas áreas (gestão e negócios), foi criada uma lista única consolidando-se as duas áreas, excluindo-se as publicações sem relação com o tema. Esse processo de filtragem resultou numa lista única de 64 periódicos.

Em seguida, em cada uma das 64 publicações foram buscados artigos publicados até julho de 2013, relacionados com o termo “desempenho exportador”. Os artigos retornados pelo sistema de busca de cada periódico foram selecionados pelo título. Sendo assim, foram selecionados artigos que fizessem menção não apenas a desempenho exportador, mas também a termos como sucesso exportador e intensidade exportadora, ou seja, artigos que de alguma forma tivessem relação com os resultados de atividade exportadora ou desempenho internacional.

39 periódicos não trouxeram artigos relacionados ao tema. Sendo assim, obteve-se uma lista final com 25 periódicos e 133 artigos potencialmente úteis, conforme se pode observar no Quadro 1.

Quadro 1. Lista de Periódicos que Publicaram sobre Desempenho Exportador

| Periódico | Artigos | | Ranking por fator de Impacto | |
|--|-------------------------|-------------|------------------------------|----------|
| | Potencialmente Úteis | % | Impacto | |
| | | | Management | Business |
| <i>Academy of Management Journal</i> | 1 | 1% | 3 | 3 |
| <i>Academia-Revista Lat. de Administracion</i> | 1 | 1% | 166 | - |
| <i>Asia Pacific Business Review</i> | 1 | 1% | 121 | 78 |
| <i>Canadian Journal of Administrative Sciences</i> | 3 | 2% | 140 | 89 |
| <i>International Business Review</i> | 26 | 20% | - | 34 |
| <i>Intl. Entrepreneurship and Management Journal</i> | 1 | 1% | 4 | 4 |
| <i>International Journal of Management Reviews</i> | 1 | 1% | 20 | 13 |
| <i>International Marketing Review</i> | 21 | 16% | - | 64 |
| <i>International Small Business Journal</i> | 6 | 5% | 69 | 49 |
| <i>Journal of Business Research</i> | 12 | 9% | - | 47 |
| <i>Journal of Business Venturing</i> | 1 | 1% | - | 17 |
| <i>Journal of International Business Studies</i> | 16 | 12% | 25 | 16 |
| <i>Journal of International Management</i> | 1 | 1% | 37 | - |
| <i>Journal of International Marketing</i> | 1 | 1% | - | 28 |
| <i>Journal of Management</i> | 1 | 1% | 2 | 2 |
| <i>Journal of Management Studies</i> | 1 | 1% | 12 | 6 |
| <i>Journal of Small Business Management</i> | 5 | 4% | 80 | - |
| <i>Journal of World Business</i> | 11 | 8% | - | 20 |
| <i>Management International Review</i> | 4 | 3% | 101 | - |
| <i>R&DManagement</i> | 3 | 2% | 61 | 42 |
| <i>South African Journal of Economic and Management Sciences</i> | 1 | 1% | 169 | - |
| <i>Small Business Economics</i> | 6 | 5% | 96 | - |
| <i>Strategic Management Journal</i> | 4 | 3% | 18 | 12 |
| <i>Technology Analysis &Strategic Management</i> | 2 | 2% | 98 | - |
| <i>Technovation</i> | 3 | 2% | 23 | - |
| TOTAL | 133 | 100% | | |

Fonte: Autor

Pode-se observar que os cinco periódicos que mais publicaram sobre o tema são: *International Business Review*, *International Marketing Review*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Business Research* e *Journal of World Business*.

O próximo passo consistiu na leitura dos resumos desses 133 periódicos e seleção dos artigos com pesquisas empíricas que utilizaram a VBR como perspectiva teórica para avaliação do desempenho exportador. Os artigos que se enquadram nesse critério foram revisados na próxima seção.

2.2.2 Principais Pesquisas Empíricas sobre Desempenho Exportador sob a Perspectiva da VBR ou VBCD

Nesta seção, são descritos os resultados das principais pesquisas empíricas que utilizaram a VBR ou VBCD para definição de suas variáveis. Os trabalhos são revisados em sequência cronológica. No final da seção, os resultados dessas pesquisas são resumidos num quadro.

Ling-Yee e Ogunmokun (2001a) pesquisaram a influência dos recursos ligados ao financiamento de exportação e das habilidades de gestão da cadeia de suprimentos de exportação nas vantagens competitivas de custos e diferenciação, e destas, no desempenho exportador de 111 PMEs chinesas. A escala para mensuração do desempenho exportador foi obtido por meio de análise fatorial, que resultou em dois fatores: um ligado ao alcance de objetivos estratégicos e o outro relacionado a vendas e crescimento anual. O estudo mostrou que tanto os recursos de financiamento de exportação como as habilidades de gestão da cadeia de suprimentos melhoram as vantagens competitivas de custos e diferenciação. Já as hipóteses de que vantagens em custos e diferenciação melhoram o desempenho exportador foram parcialmente confirmadas, já que juntas

explicaram apenas 14% da variância no fator ligado ao alcance de objetivos estratégicos e 5% no fator de vendas e crescimento anual. Além disso, os resultados mostram que enquanto as vantagens em custos contribuem apenas para o desempenho em vendas e crescimento anual, as vantagens de diferenciação contribuem somente para o alcance de objetivos estratégicos.

Em outro trabalho publicado no mesmo ano, Ling-Yee e Ogunmokun (2001b) analisaram o impacto da capacidade de relacionamento inter-firma na vantagem competitiva e desempenho exportador de 111 PMEs chinesas. O desempenho exportador foi mensurado em termos de alcance de objetivos estratégicos e financeiros. Já as medidas de vantagem competitiva foram a vantagem diferenciação e baixo-custo. As variáveis independentes foram a capacidade de planejamento de marketing, as mudanças na intensidade de relacionamento exportador-distribuidor e a capacidade de financiamento de exportação. Concluem que depois de controlar os fatores internos à firma, os fatores de relacionamento contribuem de maneira única tanto para a geração de vantagens competitivas, como para o desempenho exportador.

Dhanaraj e Beamish (2003) realizaram um estudo comparativo do desempenho exportador de PMEs americanas (70 empresas) e canadenses (87 empresas), a partir do qual validaram um modelo causal relacionando três conjuntos de recursos (tamanho da firma, recurso empreendedor, intensidade tecnológica) ao grau de internacionalização, e deste, em relação ao desempenho exportador. O desempenho exportador foi mensurado por meio de três variáveis: lucratividade, crescimento e participação no mercado. O grau de internacionalização foi expresso em termos de intensidade exportadora (vendas de exportação / vendas totais) e diversidade exportadora (número de mercados-país servidos pela empresa). O tamanho da firma serviu de *proxy* de recursos organizacionais e foi mensurado com o número de empregados e vendas anuais. O recurso empreendedor envolve três medidas: percepção de liderança, percepção de inovação, desejo de investir. Por fim, a intensidade tecnológica foi mensurada usando a intensidade em P&D, ou seja, P&D em relação às vendas.

Guan e Ma (2003) analisaram a influência de capacidades inovadoras no desempenho exportador de 213 empresas industriais chinesas de vários segmentos, e de vários portes. As capacidades

inovadoras foram mensuradas em sete dimensões: 1) Aprendizado; 2) P&D; 3) Manufatura; 4) Marketing; 5) Organizacional; 6) Alocação de recursos; e, 7) Estratégica. O desempenho exportador foi mensurado pela razão entre as vendas de exportação e vendas totais menos a razão média de exportação da indústria. Os resultados indicam influência positiva das dimensões analisadas sobre o desempenho exportador, com exceção da dimensão manufatura que se mostrou insignificante.

Wilkinson e Brouthers (2006) analisaram a efetividade de serviços de promoção de exportação sobre o desempenho exportador de 105 PMEs norte-americanas. Foram utilizadas as seguintes medidas de desempenho exportador: a) crescimento de vendas em mercados estrangeiros, participação no mercado estrangeiro, número de países para o qual a empresa exporta, desempenho geral de exportação. Foram analisadas as relações de recursos internos (recursos tecnológicos e recursos dedicados à exportação), de atividades de promoção de exportação (missões de negócios, eventos de negócios e identificação de agentes / distribuidores) sobre o desempenho exportador. Os resultados mostram que: 1) o nível de recursos internos está positivamente associado com a satisfação da firma com o desempenho exportador; 2) o uso de eventos de negócios patrocinados pelo Estado está positivamente associado com o desempenho exportador; e, 3) o uso de programas patrocinados pelo Estado que identificam agentes e distribuidores estão positivamente associados com a satisfação da firma com o desempenho exportador.

Knight e Kim (2009) identificaram quatro competências que mostraram influência sobre o desempenho exportador de 354 PMEs americanas. São elas: orientação internacional, habilidades em marketing internacional, inovação internacional e orientação para mercado internacional. Essas competências, em conjunto, formam um constructo de ordem superior que os autores chamaram de IBC – *International Business Competence*, ou seja, competência em negócios internacionais. O desempenho exportador foi mensurado em termos de participação no mercado internacional, crescimento em vendas internacionais, lucratividade internacional e intensidade exportadora. A pesquisa foi realizada com empresas de pequeno porte, com pelo menos 25% de

faturamento proveniente de exportações. As competências como maior carga no IBC foram a orientação para mercado internacional e a orientação internacional.

Nem sempre a exportação melhora o desempenho geral das empresas. Para que consigam obter os benefícios da exportação, elas precisam desenvolver competências específicas, além de liderança em custos, é o que diz Gao et al. (2010, p. 394): “*... exporting does not always improve performance for firms: those firms that do not possess distinct firm competencies, and those that have only cost leadership competencies, do not obtain financial benefits from exporting*”.

Matanda e Freeman (2009) verificaram os efeitos percebidos da incerteza ambiental nas relações inter-organizacionais entre exportadores e importadores sobre o desempenho exportador de 262 exportadores de Zimbábue. Verificou-se que a turbulência de mercado (flutuação das necessidades dos clientes durante o tempo), a intensidade competitiva (disponibilidade de oportunidades e recursos que podem proporcionar à empresa vantagem competitiva) e o poder de barganha afetam o desempenho exportador. Por outro lado, não se confirmaram as hipóteses de que a volatilidade ambiental (instabilidade da demanda agregada de mercado), a cooperação e o comprometimento entre exportadores e importadores afetam o desempenho exportador. O desempenho exportador foi medido em termos de retorno sobre investimento, margens de lucro e crescimento nos lucros operacionais.

Singh (2009) investigou o desempenho exportador de uma amostra de 3.542 empresas indianas, no período de 1990 a 2005, resultando num painel desbalanceado de dados com 41.434 observações. Na pesquisa, verificou-se relação positiva entre o tamanho da empresa, gastos em P&D e a filiação a grupo de empresas e o desempenho exportador, medido pelo valor absoluto de exportações. Constatou-se relação negativa entre os gastos com propaganda e o desempenho exportador. O estudo também evidenciou a interdependência existente entre vendas de exportação e vendas domésticas, na medida em que uma afeta a outra.

A pesquisa de Gao et al. (2010) analisou dados de 18.644 empresas chinesas (dados do período de 2001-2005). As variáveis dependentes analisadas foram a propensão de exportar (se a empresa

exportou ou não) e a intensidade exportadora (participação das exportações nas vendas totais). As variáveis independentes foram competências em liderança em custos, competências em diferenciação, aspectos do ambiente institucional chinês, orientação exportadora, instabilidade da indústria. A pesquisa encontrou efeitos significativos do ambiente institucional sobre o comportamento exportador, além do impacto das competências da firma e de fatores da indústria.

Papadopoulos e Martín (2010) propuseram um modelo dinâmico baseado no modelo de internacionalização da Escola de Uppsala e modelo de crescimento internacional baseado em recursos (citam a obra de Edith Penrose, de 1959). Utilizaram uma amostra probabilística de 140 empresas espanholas, em média, de médio porte. Verificou-se que o nível de internacionalização (mensurado por meio de duas variáveis: estágios de internacionalização e exportações/vendas totais) influencia positivamente o desempenho exportador (mensurado em duas dimensões: estratégica e econômica) e a experiência internacional (mensurado em termos do número de anos exportando de forma habitual, número de anos desde a primeira exportação, países, diversidade de modos de entrada). A experiência internacional, por sua vez, influencia positivamente o comprometimento internacional (mensurado com o número de empregados envolvidos em atividades internacionais, modo de entrada com ou sem investimento direto, idiomas falados pelas pessoas envolvidas nas atividades internacionais), o qual influência o nível de internacionalização.

Stoian, Rialp e Rialp (2011) investigaram a influência de recursos gerenciais e organizacionais (determinantes internos) e ambientais (determinantes externos) sobre o desempenho exportador de 146 PMEs espanholas. O desempenho exportador foi mensurado em termos de intensidade de exportação (vendas de exportação / vendas totais) e cobertura geográfica (número de países e número de regiões de exportação, ex., União Européia, América do Norte etc) e de medidas subjetivas de satisfação com a posição no mercado de exportação e com a entrada em novo mercado e lucratividade de exportação. Uma das contribuições do estudo foi a constatação de forte correlação entre medidas subjetivas e objetivas de desempenho exportador. Foram criados cinco modelos de análise de regressão para verificação das variáveis independentes sobre o

desempenho exportador. Em termos gerais, os resultados mostram que as habilidades em idiomas estrangeiros, conhecimento de negócios internacionais, comprometimento com as exportações, assim como a intensidade tecnológica da indústria são os antecedentes que mais influenciam o desempenho exportador.

Kaleka (2012) examinaram o impacto de recursos e capacidades no desempenho exportador de 268 exportadores britânicos com até 500 empregados. As variáveis independentes foram: 1) recursos financeiros (disponibilidade de recursos financeiros para uso em atividades e negócios de exportação); 2) recursos de escala de operação (volume anual de negócios, número de empregados em tempo integral, percentual de empregados dedicados principalmente à exportação); 3) recursos de experienciais (conhecimento sobre mercado de exportação, número de anos dedicado à exportação, número de negócios que a empresa esteve envolvida em empreendimento passado); 4) capacidades de informação (identificação de clientes potenciais, captura de informações relevantes de mercado, obtenção de informações relacionadas ao mercado de exportação, obtenção de contatos no mercado de exportação, monitoramento de produtos competitivos no mercado de exportação); 5) capacidades de desenvolvimento de produto (desenvolvimento de novos produtos para seus clientes de exportação, aperfeiçoamento / modificação de produtos existentes, adoção de novos métodos / ideias no processo de manufatura); 6) capacidades de relação com cliente (compreensão dos requerimentos de cliente estrangeiro, estabelecimento e manutenção da proximidade da relação com clientes e fornecedores). O desempenho exportador foi mensurado em termos de participação no mercado (eficácia), lucratividade (eficiência) e receita com novos produtos nos últimos três anos (adaptabilidade). Os resultados mais relevantes indicam a superioridade das empresas exportadoras mais experientes nas três dimensões do desempenho exportador, e o efeito negativo da interação entre recursos experienciais e capacidades de informação nessas mesmas três dimensões.

Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012) analisaram uma amostra de 356 exportadores britânicos, de diversos portes. Na pesquisa foi verificada a influência de recursos e capacidades

no desempenho exportador e estratégia dessas empresas. O desempenho exportador foi mensurado utilizando a escala EXPERF de Zou, Taylor e Osland (1998). A estratégia de exportação foi operacionalizada por meio das variáveis intensidade exportadora (vendas de exportação / vendas totais) e escopo exportador (número de países para o qual a empresa exporta). As variáveis independentes foram: a) recursos gerenciais (experiência gerencial, atitude e comprometimento); b) recursos baseados em conhecimento (conhecimento exportador e expertise em exportação); c) capacidades organizacionais (planejamento de exportação, qualidade / serviço [valor para o cliente], tecnologia avançada); d) recursos relacionais (relacionamentos de negócios, relacionamentos com o governo); e) recursos físicos (ativos tangíveis). Os resultados indicam efeitos positivos e significantes dos recursos gerenciais, recursos baseados em conhecimento e capacidades organizacionais no desempenho exportador, enquanto que os recursos relacionais e físicos não apresentaram efeitos positivos sobre o desempenho exportador. Ademais, a pesquisa evidenciou que existe relação positiva e significante entre: a) recursos gerenciais e estratégia de exportação; b) recursos baseados em conhecimento e estratégia de exportação; c) estratégia de exportação e desempenho exportador. A hipótese de que a estratégia de exportação moderaria a relação entre recursos e desempenho exportador foi parcialmente confirmada.

Filipescu et al. (2013) analisaram um painel de 696 empresas manufatureiras espanholas com dados de 1994-2005. A pesquisa demonstrou que existe uma relação causal dupla entre inovações e exportações. O desempenho exportador foi mensurado em termos de amplitude exportadora (quantidade de mercados de exportação) e intensidade exportadora (exportações / vendas totais). As variáveis independentes foram a intensidade de P&D (gastos com P&D/vendas totais), a quantidade de inovações em produto e se realizou ou não inovação em processo (variável binária). As hipóteses confirmadas foram que: a) a intensidade em P&D afeta positivamente a amplitude e a intensidade exportadora; b) a inovação em processo afeta positivamente a amplitude e a intensidade exportadora; c) A amplitude exportadora afeta positivamente a intensidade em P&D, a inovação de produto e de processo; c) A intensidade exportadora afeta positivamente a intensidade exportadora e a inovação de produto. Quanto às hipóteses rejeitadas,

estas foram: a) A inovação de processo afeta positivamente a amplitude e intensidade exportadora; b) A amplitude exportadora afeta positivamente a inovação em processo.

Yi, Wang e Kafouros (2013) verificaram os efeitos de capacidades inovadoras sobre o desempenho exportador de empresas manufatureiras chinesas (dados de painel durante os anos de 2005-2007, de 359.874 empresas, cobrindo 30 segmentos manufatureiros, ao nível de dois dígitos, de 31 províncias chinesas). A variável desempenho exportador foi operacionalizada pela razão entre vendas de exportação e vendas totais, enquanto que a variável capacidades inovadoras foi mensurada pela razão entre as vendas de novos produtos e as vendas totais. Os resultados indicam que a relação entre as capacidades inovadoras e o desempenho exportador não é uniforme, depende da configuração institucional em que a empresa está inserida.

He, Brouthers e Filatotchev (2013) utilizaram uma amostra de 600 empresas de manufatura chinesas, em média, com 1.100 empregados, nove anos de experiência exportadora e que tinham exportado para 11 países diferentes, para analisar a relação entre capacidades de orientação para o mercado (inclui um conjunto de processos, rotinas que encorajam as empresas a gerar e disseminar informações sobre clientes, concorrentes e ambiente externo), a utilização canais de exportação hierarquizados (utilização de subsidiária própria ou atendimento direto do país de origem) e híbridos (*joint venture* com empresa no exterior ou agente de vendas no exterior) e o desempenho exportador, mensurado em termos de nível de satisfação com 1) o desempenho geral de exportação; 2) crescimento de vendas de exportação; 3) lucratividade de exportação; 4) alcance dos objetivos estratégicos iniciais da empresa. Os resultados mostram que as empresas que alinham seus canais de exportação com o nível de recursos ligados à orientação para o mercado, contingenciado pela distância institucional entre o país de origem e destino, terão melhor desempenho exportador. As empresas com fortes capacidades de orientação para o mercado preferem canais hierarquizados, enquanto as empresas com fracas capacidades preferem canais híbridos.

O Quadro 2 resume os principais resultados dos artigos revisados nesta subseção.

Quadro 2. Resumo das Principais Pesquisas Empíricas que Utilizaram a VBR ou VBCD para Avaliação do Desempenho Exportador

| No. | Autores | Publicação | Amostra Final Analisada [Taxa de Resposta] | Variáveis Independentes e forma de mensuração | Variável Dependente Desempenho Exportador e Forma de Mensuração | Unidade de Análise | Coleta de Dados | Testes Estatísticos |
|-----|----------------------|---|---|--|--|--------------------|-----------------|---|
| 1 | Ling-Yee e Ogunmokun | Journal of World Business (2001a) | 111 PMEs chinesas [39,6%] | -Vantagens competitivas de custos -Vantagens competitivas de diferenciação | -Alcance de objetivos estratégicos -Vendas e crescimento anual | Produto-mercado | Survey | -Análise fatorial -Análise de regressão múltipla |
| 2 | Ling-Yee e Ogunmokun | International Business Review (2001b) | 111 PMEs chinesas [39,6%] | Escalas de 5 pontos -Capacidade de planejamento de marketing -Cooperação exportador-distribuidor -Mudanças na intensidade de relacionamento exportador-distribuidor -Capacidade de financiamento de exportação | Escalas de cinco pontos -Alcance de objetivos estratégicos -Alcance de objetivos financeiros | Produto-mercado | Survey | -Análise fatorial -Análise de regressão múltipla |
| 3 | Dhanaraj e Beamish | Journal of Small Business Management (2003) | 70 PMEs americanas e 87 PMEs canadenses [15,0% EUA e 24,1% Canadá] | Escalas de 5 pontos -Intensidade exportadora (vendas de exportação / vendas totais) -Diversidade exportadora (número de mercados-país servidos pela empresa) | -Lucratividade -Crescimento -Participação no mercado | Firma | Survey | Modelagem de equações estruturais |

Continuação do Quadro 2

| No. | Autores | Publicação | Amostra Final Analisada [Taxa de Resposta] | Variáveis Independentes e forma de mensuração | Variável Dependente Desempenho Exportador e Forma de Mensuração | Unidade de Análise | Coleta de Dados | Testes Estatísticos |
|-----|-----------------------|--|--|--|--|--------------------|--------------------------|--|
| 4 | Guan e Ma | Technovation (2003) | 213 empresas chinesas, portes diversos [63,2%] | Capacidades inovadoras mensuradas em sete dimensões Escalas de 6 e 7 pontos | Razão entre Vendas de exportação e vendas totais menos a razão média de exportação da indústria | Firma | Survey | -Teste T -Análise de regressão múltipla |
| 5 | Wilkinson e Brouthers | International Business Review (2006) | 105 PMEs americanas [14,0%] | -Recursos tecnológicos (Escalas de 10 pontos) -Recursos dedicados à exportação em termos de capacidade de produção, equipe de vendas, tempo gerencial e capital (número de recursos utilizados) | -Crescimento de vendas em mercados estrangeiros -Participação no mercado estrangeiro -Número de países para o qual a empresa exporta -Desempenho geral de exportação | Firma | Survey | Análise de regressão |
| 6 | Knight e Kim | Journal of International Business Studies (2009) | 354 PMEs americanas [39,0%] | -Orientação internacional -Habilidades em marketing internacional -Inovação internacional -Orientação para mercado internacional Escalas de 7 pontos | Escalas de dez pontos -Participação em mercado internacional -Crescimento em vendas internacionais -Lucratividade internacional -Intensidade exportadora Escala adaptada de Cavusgil e Zou (1994) | Produto-mercado | Estudos de caso e survey | Análise fatorial confirmatória |

Continuação do Quadro 2

| No. | Autores | Publicação | Amostra Final Analisada [Taxa de Resposta] | Variáveis Independentes e forma de mensuração | Variável Dependente Desempenho Exportador e Forma de Mensuração | Unidade de Análise | Coleta de Dados | Testes Estatísticos |
|-----|-------------------|--|---|---|--|--------------------|---|--|
| 7 | Matanda e Freeman | International Business Review (2009) | 262 empresas de Zimbábue de diversos portes [68,0%] | <ul style="list-style-type: none"> -Volatilidade ambiental -Turbulência de mercado -Intensidade competitiva -Comprometimento -Cooperação -Poder de barganha <p>Escalas de 5 e 7 pontos</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Retorno investimento sobre -Margens de lucro -Crescimento nos lucros operacionais <p>Escalas de sete pontos</p> | Produto-mercado | Entrevista pessoal com questionário estruturado | <ul style="list-style-type: none"> -Análise fatorial exploratória e confirmatória -Modelagem de equações estruturais |
| 8 | Singh | International Business Review (2009) | 3.542 empresas indianas de diversos portes [Data set] | <ul style="list-style-type: none"> -Tamanho da firma -Gastos em P&D -Gastos com propaganda -Filiação a grupo de empresas | Valor absoluto de exportações | Firma | Data set | <ul style="list-style-type: none"> Mínimos Quadrados G2SLS |
| 9 | Gao et al. | Journal of International Business Studies (2010) | 18.644 empresas chinesas, de diversos portes [Data set] | <ul style="list-style-type: none"> -Competências em liderança em custos -Competências em diferenciação -Aspectos do ambiente institucional chinês -Orientação exportadora -Instabilidade da indústria. | Intensidade exportadora (participação das exportações nas vendas totais) | Firma | Data set | <ul style="list-style-type: none"> Modelos regressão logística e Tobit |

Continuação do Quadro 2

| No. | Autores | Publicação | Amostra Final Analisada [Taxa de Resposta] | Variáveis Independentes e forma de mensuração | Variável Dependente Desempenho Exportador e Forma de Mensuração | Unidade de Análise | Coleta de Dados | Testes Estatísticos |
|-----|-----------------------|--------------------------------------|---|--|--|--------------------|---|--|
| 10 | Papadopoulos e Martín | International Business Review (2010) | 140 empresas espanholas, (16% grandes e 84% PMEs) [48,1%] | -Nível de internacionalização em termos de: Estágio de internacionalização (escala de 1 a 5) e intensidade exportadora (% exportação / vendas totais) | -Desempenho estratégico (escala de 0 a 500, 8 itens) -Desempenho econômico (vendas de exportações em milhões de euro e lucratividade de exportação percebida numa escala de 1 a 4) | Firma | Entrevista pessoal com questionário estruturado | Modelagem de Equações Estruturais (método <i>Partial Least Squares</i>) |
| 11 | Stoian, Rialp e Rialp | International Business Review (2011) | 146 PME espanholas [34,5%] | -Recursos gerenciais (experiência internacional, habilidades em idiomas estrangeiros, tempo despendido no exterior, conhecimento de negócios internacionais, percepção de estímulos e barreiras à exportação) -Recursos organizacionais (tamanho da firma, experiência e comprometimento com a exportação) -Determinantes ambientais (redução de demanda doméstica, disponibilidade de informação sobre oportunidades no exterior, intensidade tecnológica da indústria) | -Intensidade de exportação (vendas de exportação / vendas totais) -Cobertura geográfica (número de países e número de regiões de exportação, ex., União Européia, América do Norte etc) -Medidas subjetivas de satisfação com a posição no mercado de exportação e com a entrada em novo mercado e lucratividade de exportação | Firma | Survey | -Análise fatorial confirmatória -Análise de regressão -Modelagem de Equações Estruturais |

Continuação do Quadro 2

| No. | Autores | Publicação | Amostra Final Analisada [Taxa de Resposta] | Variáveis Independentes e forma de mensuração | Variável Dependente Desempenho Exportador e Forma de Mensuração | Unidade de Análise | Coleta de Dados | Testes Estatísticos |
|-----|------------------------------------|----------------------------------|--|--|---|--------------------|-----------------|--|
| 12 | Kaleka | Journal of World Business (2012) | 268 exportadores britânicos com até 500 empregados [35,2%] | <ul style="list-style-type: none"> -Recursos financeiros -Recursos de escala -Recursos de experiência -Capacidades de informação -Capacidades de desenvolvimento de produto -Capacidades de relacionamento com clientes <p>Escalas de 7 pontos</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Participação no mercado -Lucratividade -Receita com novos produtos <p>Escalas de sete pontos</p> | Produto-mercado | Survey | <ul style="list-style-type: none"> -Análise fatorial confirmatória -Análise de regressão linear |
| 13 | Beleska-Spasova, Glaister e Stride | Journal of World Business (2012) | 356 exportadores britânicos, de diversos portes [23,7%] | <ul style="list-style-type: none"> -Recursos gerenciais (experiência gerencial, atitude e comprometimento) -Recursos baseados em conhecimento (conhecimento e expertise em exportação) -Capacidades organizacionais (planejamento de exportação, qualidade / serviço (valor adicionado ao cliente, tecnologia avançada) -Recursos de relacionamento (relações de negócios e de governo) -Recursos físicos (ativos tangíveis) <p>Escalas de 7 pontos</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Desempenho financeiro -Desempenho estratégico -Satisfação geral com o principal mercado-produto <p>Escala EXPERF</p> | Produto-mercado | Survey | <ul style="list-style-type: none"> -Análise fatorial exploratória e confirmatória -Modelagem de Equações Estruturais |

Continuação do Quadro 2

| No. | Autores | Publicação | Amostra Final Analisada [Taxa de Resposta] | Variáveis Independentes e forma de mensuração | Variável Dependente Desempenho Exportador e Forma de Mensuração | Unidade de Análise | Coleta de Dados | Testes Estatísticos |
|-----|-----------------------------|---|---|---|--|--------------------|-----------------|--|
| 14 | Filipescu et al. | Journal of International Marketing (2013) | 696 empresas espanholas, de diversos portes [Data set] | -Intensidade de P&D (gastos de P&D vendas totais) -Inovação de produto (número de inovações de produto) -Inovação de processo (variável binária) | -Amplitude exportadora (quantidade de mercados de exportação) -Intensidade exportadora (exportações / vendas totais) | Firma | Data set | -Regressão logística e Tobit -Teste de causalidade Granger |
| 15 | Yi, Wang e Kafouros | International Business Review (2013) | 359.874 empresas chinesas, de diversos portes [Data set] | Capacidades inovadoras (vendas de novos produtos / vendas totais) | Vendas de exportação / vendas totais | Firma | Data set | Análise de regressão hierárquica |
| 16 | He, Brouthers e Filatotchev | Journal of Management (2013) | 195 empresas chinesas, de diversos portes [38,9%] | -Orientação para o mercado (escala de 7 pontos) -Canal de exportação hierarquizado (variável binária) -Canal de exportação híbrido (variável binária) | Nível de satisfação com o (a): 1. desempenho geral de exportação; 2. crescimento de vendas de exportação; 3. lucratividade de exportação; 4. alcance dos objetivos estratégicos iniciais da empresa. Escalas de sete pontos | Firma | Survey | -Análise de regressão logística -Análise fatorial confirmatória |

Fonte: Autor

Em resumo, os dados compilados no Quadro 2 permitem concluir que:

- a. Nenhuma das pesquisas publicadas nos periódicos de alto fator de impacto analisados utilizou amostra com empresas brasileiras. Entretanto, pode-se observar que em metade das pesquisas foram utilizadas amostras com empresas de países não desenvolvidos: 06 estudos com empresas chinesas, 01 estudo com empresas de Zimbábue, 01 estudo com empresas indianas;
- b. Entre as pesquisas realizadas analisadas em países emergentes, apenas duas delas analisara especificamente PMEs (LING-YEE e OGUNMOKUN, 2001a, 2001b);
- c. As pesquisas que utilizaram a VBR e VBCD para avaliação do desempenho exportador foram publicadas em periódicos bem posicionados no *ranking* da JCR, o que é um indicativo da aceitação da comunidade acadêmica mundial da VBR e VBCD como fundamento teórico adequado para a análise dos fatores que influenciam o desempenho exportador de empresas de todos os portes, localizados em países desenvolvidos ou não;
- d. As variáveis independentes analisadas são as mais diversas, sendo frequente o uso de escalas psicométricas. Em oito dos artigos analisados a questão da tecnologia avançada, desenvolvimento de produtos e a capacidade de inovação propriamente dita, parecem algumas das variáveis mais analisadas (DHANARAJ e BEAMISH, 2003; GUAN e MA, 2003; WILKINSON e BROUTHERS, 2006; KNIGHT e KIM, 2009; KALEKA, 2012; BELESKA-SPASOVA, GLAISTER e STRIDE, 2012; FILIPESCU et al., 2013; YI, WANG e KAFOUROS, 2013). Variáveis ligadas à experiência internacional têm sido relatadas nos artigos mais recentes (DHANARAJ e BEAMISH, 2003; WILKINSON e BROUTHERS, 2006; PAPADOPOULOS E MARTÍN, 2010; STOAIN, RIALP e RIALP, 2011; KALEKA, 2012; BELESKA-SPASOVA, GLAISTER e STRIDE, 2012).
- e. Não há consenso sobre como mensurar desempenho exportador, mas este constructo parece compreender pelo menos uma das três dimensões propostas por Zou, Taylor e Osland (1998), quais sejam: 1) dimensão financeira; 2) dimensão estratégica; e, 3) dimensão satisfação com o desempenho exportador;
- f. Na maioria das pesquisas foi utilizada a técnica de *survey* para coleta dos dados;

- g. Não há consenso sobre a unidade de análise nos estudos sobre desempenho exportador. Entretanto, seis de dez estudos que fizeram uso da *survey* como coleta de dados, utilizaram a unidade de análise produto-mercado, que relaciona o principal produto ou linha específica de produtos com o principal país / mercado de exportação;
- h. As técnicas estatísticas frequentemente utilizadas para análise dos dados são as análises de regressão e modelagem de equações estruturais.

A seguir são revisadas outras pesquisas empíricas que indiretamente utilizaram a VBR ou VCDB para analisar o desempenho exportador.

2.2.3 Outras Pesquisas Empíricas sobre Desempenho Exportador

Nesta seção, são revisados outros resultados de pesquisas que, embora não tenham utilizado explicitamente a VBR ou VCDB, verificaram a influência de recursos, capacidades e competências no desempenho exportador. Essa literatura é oriunda de pesquisa nos periódicos listados pela JCR e de buscas realizadas em ferramentas como PROQUEST e EBSCO.

Piercy, Kaleka e Katsikeas (1998) realizaram estudo com 312 PMEs britânicas e propuseram um modelo no qual se verificou o impacto de determinados recursos (experiência, recursos físicos, escala e finanças) e habilidades (de obtenção de informação, relacionamento com cliente, desenvolvimento de produto e cadeia de fornecimento) na geração de vantagens competitivas relacionadas a custo, produto e serviço, e dessas vantagens competitivas no desempenho exportador superior. O desempenho exportador foi mensurado em termos de vendas de exportação nos últimos doze meses, participação no mercado e lucratividade em relação aos principais concorrentes. O estudo identificou que o desempenho exportador superior está mais ligado às vantagens em produto e serviço do que em custos e preços. Constatou-se que pequenas

diferenças nesses recursos, habilidades e vantagens ligadas a produto e serviço produzem grandes diferenças no desempenho competitivo nas exportações.

May e O'Neill (2008) realizaram um estudo com o objetivo de identificar os fatores mais importantes que impactam o desempenho exportador de 173 empresas de manufatura sul-africanas. O desempenho exportador foi mensurado em termos de crescimento em vendas e lucratividade nos últimos cinco anos, e satisfação com as vendas e lucratividade internacionais. Os fatores e variáveis incluídos no modelo purificado foram: a) competências da firma; b) características do mercado de exportação; c) Adaptação da promoção; d) Adaptação de produto; e) Suporte de distribuição; f) Adaptação de preço; g) Experiência exportadora; h) Tamanho da empresa; i) Compromisso de investimento; j) Intensidade competitiva; k) Gestão comprometida; l) Engajamento da gestão em planejamento cuidadoso. Os resultados indicam que o tamanho da empresa, grau de compromisso com investimento, intensidade competitiva, engajamento da gestão em planejamento cuidadoso, grau de adaptação de produto e grau de adaptação de preço, todos eles apresentaram efeitos significativos sobre o desempenho exportador. Por outro lado, não foram encontradas relações significativas entre o grau de adaptação de promoção, experiência exportadora, gestão comprometida, características do mercado de exportação e suporte de distribuição, e o desempenho exportador.

Machado, Nique e Fehse (2011a) pesquisaram 540 PMEs brasileiras. Na pesquisa, buscaram avaliar o papel da orientação internacional e do comprometimento exportador no desempenho exportador das PMEs brasileiras. Os resultados indicaram que a orientação internacional não impacta diretamente sobre o desempenho internacional, mas sugerem uma influência no comprometimento com a atividade exportadora das PMEs. O comprometimento exportador, por sua vez, influenciou o desempenho exportador. O desempenho exportador foi mensurado com a escala EXPERF de Zou, Taylor e Osland (1998).

Weiss, López e Medina (2011) avaliaram o impacto dos instrumentos de política pública de promoção de exportações e da experiência exportadora no desempenho exportador de 59 empresas chilenas, a maioria de pequeno e médio porte. O desempenho exportador foi medido

por meio de variáveis quantitativas (tendo como base valores FOB exportados, número de produtos exportados e número de mercados de destino anuais) e qualitativas (percepção do alcance de conhecimento de mercado). As variáveis independentes foram: a) a utilização ou não de uma ferramenta de marketing denominada AME (Assistência de Marketing de Exportação); b) Etapas de internacionalização mensurada em termos de distância psíquica. Verificou-se apenas a influência das etapas de internacionalização no desempenho exportador.

Mais e Amal (2011) analisaram as relações entre o nível de inovação e o quadro institucional do país na determinação do desempenho exportador de 60 empresas instaladas no estado de Santa Catarina. O levantamento foi realizado com todos os exportadores desse estado, tendo sido obtida uma taxa de resposta de 5,5%. Apenas a intensidade exportadora (vendas de exportação / vendas totais) foi utilizada como medida de desempenho exportador. Na pesquisa não se constatou correlação do desempenho exportador com o grau de diferenciação de produtos e intensidade inovadora. Por outro lado, verificou-se que a qualidade dos produtos e as políticas de incentivo à exportação (drawback, ACC e ACE) estão positivamente correlacionados com o desempenho exportador. Além disso, os resultados apontaram correlação negativa entre desempenho exportador e a estratégia de exportação direta e as similaridades culturais como critério de seleção de mercados, o que parece sugerir que as empresas com desempenho superior estejam num estágio mais avançado de internacionalização.

Alcântara et al. (2012) verificaram o efeito moderado do uso de programas governamentais de apoio à exportação sobre o desempenho exportador de 45 PMEs mineiras. A pesquisa indica que a utilização dos programas não teve efeito no desempenho exportador de forma isolada, mas apresentou efeito moderado na interação com a adequação da produção, percepção de mercado e experiência do gestor. A pesquisa não pôde apontar que estes incentivos têm contribuído em aspectos inovadores.

Por fim, Adu-Gyamfi e Korneliussen (2013) analisaram alguns antecedentes do desempenho exportador de 73 empresas de pequeno porte de Gana: comprometimento de recursos, experiência gerencial, tamanho da empresa, grau de internacionalização e barreiras internas de exportação. Os

resultados mostraram que o comprometimento internacional e a experiência gerencial não influenciam significativamente o desempenho exportador. O tamanho da empresa influencia positivamente o desempenho exportador. Mas, ao contrário do que se havia previsto, o grau de internacionalização influenciou negativamente o desempenho exportador, enquanto que as barreiras internas à exportação influenciaram positivamente o desempenho exportador.

O Quadro 3 resume os principais dados dos artigos revisados nesta subseção.

Quadro 3. Resumo de Outras Pesquisas sobre Desempenho Exportador com Referência Indireta à VBR ou VBCD

| No. | Autores | Publicação | Amostra Final Analisada [Taxa de resposta] | Variáveis Independentes e Forma de Mensuração | Variável Dependente Desempenho Exportador e Forma de Mensuração | Unidade de Análise | Coleta de Dados | Testes Estatísticos |
|-----|----------------------------|--|---|--|--|--------------------|-----------------|---|
| 1 | Piercy, Kaleka e Katsikeas | Journal of World Business (1998) | 312 PMEs britânicas [35%] | Vantagens competitivas relacionadas a custo, produto e serviço Escalas de sete pontos | -Vendas de exportação nos últimos doze meses -Participação no mercado -Lucratividade em relação aos principais concorrentes Escalas de sete pontos | Produto-mercado | Survey | Médias e correlações |
| 2 | May e O'Neill | South African Journal of Economic and Management Sciences (2008) | 173 empresas sul-africanas de portes diversos [17%] | -Competências da firma; -Características do mercado de exportação; -Adaptação da promoção; -Adaptação de produto; -Suporte de distribuição; -Adaptação de preço; -Experiência exportadora; -Tamanho da empresa; -Compromisso de investimento; -Intensidade competitiva; -Gestão comprometida; -Engajamento da gestão em planejamento cuidadoso. | -Crescimento em vendas -Lucratividade nos últimos cinco anos -Satisfação com as vendas e lucratividade internacionais Escalas objetivas e subjetivas (cinco pontos) | Firma | Survey | -Análise exploratória -Análise de regressão múltipla |
| 3 | Machado, Nique e Fehse | Anais – Anpad (2011a) | 540 PMEs brasileiras [Não informado] | Escalas de cinco pontos -Orientação internacional -Comprometimento exportador Escalas de seis pontos | -Desempenho financeiro -Desempenho estratégico -Satisfação geral com o principal mercado-produto | Produto-mercado | Survey | -Análise fatorial confirmatória -Modelagem de equações estruturais |

Escala EXPERF

Continuação do Quadro 3

| No. | Autores | Publicação | Amostra Final Analisada [Taxa de resposta] | Variáveis Independentes e Forma de Mensuração | Variável Dependente Desempenho Exportador e Forma de Mensuração | Unidade de Análise | Coleta de Dados | Testes Estatísticos | |
|-----|---------------------------|--|--|--|--|---|---|--|---|
| 4 | Weiss, López e Medina | Academia, Revista Latinoamericana de Administración (2011) | 59 empresas chilena, a maioria de pequeno e médio porte [Não informado] | -Utilização ou não de uma ferramenta de marketing denominada AME (Assistência de Marketing de Exportação); -Etapas de internacionalização mensurada em termos de distância psíquica | Variáveis quantitativas (tendo como base valores FOB exportados, número de produtos exportados e número de mercados de destino anuais) e qualitativas (percepção do alcance de conhecimento de mercado) medidas em escala de sete pontos. | Firma | Fontes primárias (questionário) e secundárias | DID Matching, Matching em diferenças, teste t | |
| 5 | Mais e Amal | Anais – Anpad (2011) | 60 empresas brasileiras de diversos portes [5,5%] | -Qualidade de produtos -Grau de diferenciação de produtos -Intensidade inovadora | Intensidade exportadora (vendas de exportação / vendas totais) | Firma | Survey | Análise de regressão múltipla | |
| 6 | Alcântara et al. | Anais – Anpad (2012) | 45 PMEs brasileiras [14%] | Escalas de sete pontos Capacidades Organizacionais: • Produtiva • Inovativa • Gerencial | -Intensidade de exportação -Número de países de destino Média ponderada das duas variáveis | Firma | Survey | Análise de componentes principais e regressão múltipla hierárquica | |
| 7 | Adu-Gyamfi e Korneliussen | International Journal of Emerging Markets (2013) | 73 empresas de pequeno porte [73%] | Uso de programas de apoio à exportação Escalas de quatro pontos para medir capacidades organizacionais e média ponderada para o uso de programas de apoio à exportação. | -Comprometimento de recursos (escala de cinco pontos) -Experiência gerencial (escala de cinco pontos) -Tamanho da firma (porte) -Grau de internacionalização (número de mercados) -Barreiras internas de exportação (escala de cinco pontos) | Uma pergunta de satisfação com o desempenho exportador mensurada com escala de cinco pontos | Firma | Survey | -Análise dos Componentes Principais. -Análise de caminhos por LISREL |

Fonte: Autor

Em resumo, o Quadro 3 permite concluir que para estudos sobre desempenho exportador que se referem de forma indireta à VBR ou VBCD:

- a. Nenhuma das pesquisas publicadas nos periódicos de alto fator de impacto analisados utilizou amostra com empresas brasileiras. Entretanto, algumas pesquisas apresentadas nos anais da ANPAD sugerem a importância do tema desempenho exportador na agenda brasileira de pesquisas;
- b. As variáveis independentes analisadas são as mais diversas, sendo frequente o uso de escalas psicométricas. No entanto, quatro dos seis analisaram variáveis relacionadas à experiência internacional (MAY e O'NEILL, 2008; WEISS, LÓPEZ e MEDINA, 2011; ALCÂNTARA et al, 2012; ADU-GYAMFI e KORNELIUSSEN, 2013);
- c. Não há consenso sobre como mensurar desempenho exportador, mas este constructo parece compreender pelo menos uma das três dimensões propostas por Zou, Taylor e Osland (1998), quais sejam: 1) dimensão financeira; 2) dimensão estratégica; e, 3) dimensão satisfação com o desempenho exportador;
- d. Na maioria das pesquisas foi utilizada a técnica de *survey* para coleta dos dados;
- e. Não há consenso sobre a unidade de análise nos estudos sobre desempenho exportador. Entretanto, nos estudos apresentados no quadro 3, prevalece a utilização da firma como unidade de análise;
- f. Foram empregadas diversas técnicas estatísticas, não havendo consenso sobre a melhor técnica. Entretanto, três dos seis estudos analisados utilizaram técnicas de regressão.

A partir das próximas seções, serão analisados mais detidamente os dois principais constructos desta tese: capacidade de inovação e experiência internacional.

2.3 Capacidade de Inovação

Se por um lado, parece haver consenso do que seja uma inovação, o mesmo não parece ocorrer quando se trata de definir capacidade de inovação ou operacionalizá-la como variável de pesquisa.

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55), uma inovação “é 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, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Entretanto, “o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações” (Ibid., p. 56).

No que tange à “capacidade de inovação”, em inglês, alguns autores utilizam o termo *innovation capacity*; outros, *innovative capabilities* ou *innovation capability*. Mas, como visto na seção 2.1.1, tanto *capacity* como *capability* dizem respeito ao poder ou à habilidade de fazer algo (no caso, inovar ou produzir alguma inovação). Embora esses termos sejam, supostamente, sinônimos, seu conceito também não encontra convergência.

A confusão no emprego de termos é ainda maior, pois existem outras variações como “competências inovadoras” (FERIGOTTI, 2007), capacidade de inovação internacional (KNIGHT e KIM, 2009), capacidades tecnológicas (LALL, 1992) ou, mesmo, capacidade tecnológica inovadora (FIGUEIREDO, 2005). Mesmo em artigos em português, utilizam-se no mesmo artigo os termos “capacidade de inovação” e “capacidade inovativa” para, supostamente, se referir à mesma capacidade (MIRANDA et al., 2013).

No Quadro 4 são revisados alguns conceitos de capacidade de inovação, capacidade de inovação internacional, capacidade inovadora e capacidade inovativa, que parecem os mais adequados para os propósitos desta pesquisa.

Quadro 4. Definições de Capacidades Ligadas à Inovação

| Termo | Definição | Referência |
|--------------------------------------|--|--|
| Capacidades inovadoras | “... diferentes graus de acumulação de tecnologia e diferentes eficiências no processo de pesquisa inovadora”. | Dosi, 1988 apud Lall (1992, p. 166) |
| Capacidade de inovação | “habilidade de continuamente transformar conhecimentos e ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa e seus <i>stakeholders</i> ”. | Lawson e Samsom (2001, p. 384) |
| Capacidade de inovação | “é um ativo especial da firma. É tácita e não-modificável, e está correlacionada com as experiências internas e aquisição experimental”. | Guan e Ma (2003, p. 740, tradução nossa) |
| Capacidade de inovação internacional | “capacidade de desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços ou ideias em mercados internacionais”. | Knight e Kim (2009, p. 261, tradução nossa) |
| Capacidade de inovação | “é uma capacidade geral que compreende a habilidade de absorver, adaptar e transformar uma dada tecnologia em rotinas de gestão, de operações e de transação específicas, que possam levar uma firma a lucros Schumpeterianos, ex., inovação”. | Zawislak et al. (2012, p. 15, tradução nossa) |
| Capacidade inovadora | “Capacidade inovadora é uma capacidade dinâmica, significando a habilidade de moldar gerenciar múltiplas competências e recursos com o objetivo de criar estratégias de inovação”. | Fleury, Fleury e Borini (2013, p. 3, tradução nossa) |
| Capacidade Inovativa | “... indicação da existência de inovação de produto, inovação no processo, inovação de <i>marketing</i> e inovação organizacional, em consonância com a proposição da Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2005)”. | Miranda et al. (2013) |

Fonte: autor

Como se pode depreender das definições acima, capacidade de inovação, capacidade de inovação internacional e capacidade inovadora, parecem ser termos, usualmente, encontrados na literatura utilizados para se referir, principalmente, à capacidade de uma empresa ou, mesmo de um país, de inovar, de produzir inovações. Entretanto, **para os fins deste projeto, será adotada a definição de Knight e Kim (2009, p. 261, tradução nossa) que definem capacidade de inovação internacional como a “capacidade de desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços ou ideias em mercados internacionais”.**

Essa escolha se justifica pelo fato de que o trabalho visa avaliar o impacto da capacidade de inovação no desempenho exportador, ou seja, o desempenho apresentado em mercados internacionais, no caso, em mercados de exportação.

Dentre as definições apresentadas no Quadro 4, esta é a única a relacionar capacidade de inovação com o mercado internacional. Ela também se mostra coerente com os indicadores de inovação normalmente encontrados na literatura (ex., investimentos em P&D, inovação de produto e processo etc) e com a definição de inovação do manual de Oslo.

Embora a definição de capacidade de inovação proposta por Knight e Kim (2009) seja adequada para os fins deste projeto, a escala de cinco itens desenvolvida por eles para operacionalização do constructo *“international innovativeness”* não parece ser suficiente para captar as diversas dimensões que a capacidade de inovação pode apresentar (GUAN e MA, 2003).

A revisão da literatura mostrou que o único trabalho que analisou empiricamente a influência de múltiplas dimensões da capacidade de inovação sobre o desempenho exportador foi o artigo de Guan e Ma (2003), o qual será utilizado como base para a organização da literatura relacionada à capacidade de inovação.

À luz da VBR, Guan e Ma (2003) analisaram a capacidade de inovação, desagregando-a em sete dimensões, conforme a seguir:

1. **Capacidade de P&D:** reflete a capacidade da empresa de compreender diversas novas tecnologias e abordagens no desenvolvimento de novos ativos tecnológicos.
2. **Capacidade de manufatura:** refere-se à habilidade de transformar resultados de P&D em produtos que vão ao encontro das necessidades de mercado, de acordo com o *design* solicitado e que também são fabricados em lotes.
3. **Capacidade de marketing:** indica a capacidade de divulgar e vender produtos com base na compreensão nas necessidades atuais e futuras dos clientes, nas abordagens de acesso aos clientes e no conhecimento da concorrência.
4. **Capacidade de aprendizado:** capacidade de identificar, assimilar e explorar novo conhecimento essencial ao sucesso competitivo da empresa.
5. **Capacidade organizacional:** refere-se à capacidade de constituir uma estrutura organizacional bem estabelecida, coordenar o trabalho de todas as atividades em direção a objetivos comuns, e influenciar a velocidade do processo de inovação por meio da infra-estrutura criada para projetos de desenvolvimento.
6. **Capacidade de exploração de recursos:** representa a habilidade da empresa de mobilizar e expandir seus recursos tecnológicos, humanos e financeiros.
7. **Capacidade estratégica:** é a capacidade de adotar diferentes tipos de estratégias para se adaptar às mudanças ambientais para a excelência num ambiente altamente competitivo.

Entre os trabalhos revisados na seção 2.2, a dimensão “Capacidade de P&D” foi uma das mais analisadas. De acordo com o Manual de Frascati (OCDE, 2002), a P&D é uma das etapas do processo de inovação e abrange três atividades distintas: a pesquisa básica, a pesquisa aplicada e o desenvolvimento experimental. Segundo a PINTEC 2008 (IBGE, 2013), a P&D:

Compreende o trabalho criativo, empreendido de forma sistemática, com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimentos e o uso destes conhecimentos para desenvolver novas aplicações, tais como produtos ou processos novos ou substancialmente aprimorados. O desenho, a construção e o teste de protótipos e de instalações piloto constituem muitas vezes a fase mais importante das atividades de P&D. Inclui também o desenvolvimento de software, desde que este envolva um avanço tecnológico ou científico.

A capacidade de P&D é uma dimensão complexa. Algumas pesquisas focaram em resultados concretos do processo de inovação(ex., inovação de produto e inovação de processo), enquanto outras, em insumos para esse processo (ex., gastos em P&D). A PINTEC 2008 (IBGE, 2013) aborda ambas. Miranda et al. (2013) consideram os investimentos em P&D interna e externa (assim como os investimentos em aquisição de conhecimentos, treinamento, introdução de inovações tecnológicas no mercado) como antecedentes da capacidade de inovação, ou seja, são ações anteriores que possibilitam a sua ocorrência.

Há pesquisas que colocam ênfase na liderança tecnológica que a capacidade de P&D, supostamente, proporcionaria às empresas, evidenciando os resultados concretos de sua capacidade de P&D. Por exemplo, uma das afirmativas da escala de Knight e Kim (2009) para mensurar o constructo inovação internacional é a seguinte: “nossa empresa está na vanguarda tecnológica de nossa indústria em mercados internacionais”. Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012), por sua vez, utilizaram afirmativas similares, como “nossa empresa possui forte liderança em tecnologia”, “nossa empresa desenvolve tecnologia investindo em P&D”.

Parece haver consenso na literatura que os investimentos em P&D e que o foco no desenvolvimento de tecnologias avançadas estão positivamente associados com um desempenho exportador superior (BELESKA-SPASOVA, GLAISTER e STRIDE, 2012; FILIPESCU et al., 2013; KNIGHT e KIM, 2009; SINGH, 2009; WILKINSON e BROUTHERS, 2006). Entretanto, o mesmo não se pode dizer quanto à influência direta da inovação de produto e de processo no desempenho exportador (ex., FILIPESCU et al., 2013; MAIS e AMAL, 2011; YI, WANG e KAFOUROS, 2013).

No que tange aos investimentos em P&D, de acordo com a OCDE, quanto maior a relação entre gastos em P&D e o valor adicionado ao produto, maior a intensidade tecnológica da indústria a que pertence a empresa. Seguindo essa lógica, a OCDE, por meio do documento *Isic Rev. 3 Technology Intensity Definition* (OCDE, 2013), classifica os setores industriais em:

- Baixa intensidade tecnológica: manufatura; reciclagem; madeira, papel e celulose; produtos gráficos e editoriais; alimentos, bebidas e fumo; produtos têxteis e de confecção, couro e calçados.
- Média-baixa intensidade tecnológica: construção naval; borracha e produtos plásticos; carvão mineral, produtos refinados de petróleo e combustíveis nucleares; outros produtos minerais não metálicos; metalurgia básica e produtos metálicos;
- Média-alta intensidade tecnológica: máquinas e aparelhos elétricos; veículos automotores, reboque e semi-reboques; produtos químicos, excluídos os farmacêuticos; equipamentos de transporte, ferroviários e rodoviários; máquinas e equipamentos;
- Alta intensidade tecnológica: aeronáutica e aeroespacial; farmacêutico; equipamentos de informática e máquinas de escritório; eletrônica e telecomunicações; instrumentos médicos, ópticos e de precisão.

A “capacidade de marketing” indica a “capacidade de divulgar e vender produtos com base na compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes, nas abordagens de acesso aos clientes e no conhecimento da concorrência” (GUAN e MA, P. 740). Essa dimensão parece estar relacionada com as habilidades de marketing internacional (KNIGHT e KIM, 2009) e com a capacidade de obtenção de informações sobre clientes potenciais e mercado (KALEKA, 2012), as quais influenciam significativamente o desempenho exportador. Entretanto, a capacidade de relacionamento com os clientes (KALEKA, 2012) não parece estar associada com o desempenho exportador, assim como a adaptação de preços e promoção também podem influenciar negativamente o desempenho exportador (MAY e O’NEILL, 2008).

Para Miranda et al. (2013), a inovação em marketing é um dos componentes das capacidade de inovação. A PINTEC 2008 (IBGE, 2013) define inovação de marketing da seguinte forma:

Inovação de marketing é a implementação de novas estratégias ou conceitos de marketing que diferem significativamente dos usados previamente pela empresa. Supõe mudanças significativas no desenho ou embalagem do produto, nos seus canais de venda, em sua promoção ou na fixação de preços, sem modificar as características funcionais ou de uso do produto. Visam abrir novos mercados ou

re定位产品在市场。不包括：定期变化或类似方法的营销。

考虑到“生产能力”（Guan e Ma, 2003）的定义，产品适应国际客户的需求似乎是与生产能力相关的变量。两个研究分析了该变量对出口表现的影响（ALCÂNTARA et al., 2012; MAY e O'NEILL, 2008），发现正相关。Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012) 分析了产品质量/服务对出口表现的影响，但没有找到统计意义。

在第2.2节回顾的文献中，除了Guan e Ma (2003)外，没有文献探讨“学习能力”、“组织能力”、“资源探索能力”和“战略能力”。

关于“学习能力”，Alegre et al. (2012) 发现，具有较高学习能力的企业更创新，因此更可能出口。对于这些作者来说，影响企业国际活动的主要因素之一是学习能力，也被视为一个关键因素，以在动态和动荡的市场中获得竞争优势。

另一种关于“学习能力”的定义（Hull e Covin, 2010, p. 97）是将学习能力与产品创新联系起来。根据这些作者，学习能力是“企业开发或获得新资源和技能的能力，这些技能基于提供新产品所需的知识”。

“组织能力”是创新能力的一个维度，与组织创新相关，这是IBGE (2013), PINTEC 2008的研究结果：

组织创新包括新技术的实施或显著变化，以改善工作组织和外部关系，从而提高知识的使用效率。

dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens ou serviços. Deve ser resultado de decisões estratégicas tomadas pela direção e constituir novidade organizativa para a empresa. Não são incluídas: fusões e aquisições, mesmo sendo a primeira vez.

De fato, para Miranda et al. (2013), a inovação organizacional é um dos componentes das capacidade de inovação.

Segundo Newbert (2008), recursos e capacidades são essencialmente improdutivos isoladamente. Nesse sentido, a chave para conseguir obter vantagem competitiva não reside apenas na exploração de recursos e capacidades valiosos, mas numa valiosa combinação de recursos e capacidades. Dessa maneira, a dimensão capacidade de exploração de recursos parece ser uma dimensão relevante para explicar um desempenho exportador superior. Contudo, com exceção de Guan e Ma (2003), essa dimensão não foi detectada na revisão dos demais trabalhos sobre desempenho exportador.

Por fim, a capacidade estratégica, embora tenha sido abordada explicitamente apenas por Guan e Ma (2003), parece ser uma dimensão relevante da capacidade de inovação, visto que para se obter êxito na inovação de produtos e processos deve haver coerência entre a estratégia de negócios orientada para tecnologia e a competência tecnológica da empresa (RITTER e GEMÜNDEN, 2004).

O Quadro 5 agrupa as principais variáveis relacionadas à capacidade de inovação, detectadas a partir da revisão da literatura realizada na seção 2.2, em torno das sete dimensões de capacidade de inovação propostas por Guan e Ma (2003), bem como resume a influência dessas variáveis sobre o desempenho exportador. Esses autores foram utilizados como referência em virtude de serem os únicos a mensurar capacidade de inovação por meio de múltiplas dimensões, considerando não apenas capacidades tradicionais como P&D, mas também a capacidade de aprendizado, organizacional, de exploração de recursos e estratégica.

O agrupamento dessas variáveis foi realizado tendo como base a definição de cada dimensão proposta por Guan e Ma (2003), assim como por meio da comparação do conteúdo das escalas

utilizadas por esses autores com o conteúdo das escalas utilizadas nas demais pesquisas sobre desempenho exportador.

Quadro 5. Relação das Pesquisas Empíricas sobre Desempenho Exportador com as Dimensões da Capacidade de Inovação de Guan e Ma (2003)

| DIMENSÕES DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SEGUNDO GUAN E MA (2003) | OUTRAS PESQUISAS SOBRE DESEMPENHO EXPORTADOR | VARIÁVEIS INDEPENDENTES ANALISADAS | INFLUÊNCIA SOBRE DESEMPENHO EXPORTADOR |
|--|--|---|--|
| PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D) | Filipescu et al. (2013) | Inovação de produto | Não significante |
| | Alcântara et al. (2012) | Capacidade inovativa (inovação de produto) | Negativa |
| | Yi, Wang e Kafouros (2013) | Capacidades inovadoras (vendas de novos produtos / vendas totais) | Positiva |
| | Filipescu et al. (2013) | Inovação de processo | Positiva |
| | Mais e Amal (2011) | Inovações implementadas nos últimos cinco anos | Negativa |
| | Kaleka (2012) | Capacidade de Desenvolvimento de produto | Não significante |
| | Mais e Amal (2011) | Grau de diferenciação de produtos | Não significante |
| | Gao et al. (2010) | Competências de diferenciação (intensidade em P&D) | Não significante |
| | Gao et al. (2010) | Competências de diferenciação (inovação de produto) | Positiva |
| | Singh (2009) | Gastos em P&D | Positiva |
| | Filipescu et al. (2013) | Intensidade em P&D | Positiva |
| | Wilkinson e Brouthers (2006) | Recursos tecnológicos (liderança tecnológica, inovação tecnológica, aprendizado sobre tecnologia e processos de manufatura de última geração) | Positiva |
| | Knight e Kim (2009) | Inovação internacional | Positiva |
| | Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012) | Capacidade organizacional relativa à tecnologia avançada | Positiva |

Continuação do Quadro 5

| DIMENSÕES DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO SEGUNDO GUAN E MA (2003) | OUTRAS PESQUISAS SOBRE DESEMPENHO EXPORTADOR | VARIÁVEIS INDEPENDENTES ANALISADAS | INFLUÊNCIA SOBRE DESEMPENHO EXPORTADOR |
|--|--|---|--|
| MARKETING | Knight e Kim (2009) | Habilidades em marketing internacional | Positiva |
| | Kaleka (2012) | Capacidades de obtenção de informação | Relação em “U” com as dimensões lucratividade e receita com novos produtos |
| | Kaleka (2012) | Capacidade de relacionamento com cliente | Não significante |
| | May e O’Neill (2008) | Adaptação da promoção | Negativa |
| | May e O’Neill (2008) | Adaptação de preço | Positiva |
| MANUFATURA | May e O’Neill (2008) | Adaptação de produto | Positiva |
| | Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012) | Capacidade organizacional relativa à qualidade de produto/serviço | Não significante |
| | Alcântara et al. (2012) | Capacidade organizacional: dimensão produtiva (aquisição de máquinas e equipamentos e adequação de produtos aos padrões internacionais) | Positiva |
| APRENDIZADO | Não identificadas | Não identificadas | Não identificada |
| ORGANIZACIONAL | Não identificadas | Não identificadas | Não identificada |
| EXPLORAÇÃO DE RECURSOS | Não identificadas | Não identificadas | Não identificada |
| ESTRATÉGICA | Não identificadas | Não identificadas | Não identificada |

Fonte: Autor

Como se pode observar acima, a literatura sobre desempenho exportador tem se concentrado na análise de três capacidades: P&D, Marketing e Manufatura. Guan e Ma (2003) chama o conjunto dessas três capacidades de ativos essenciais de inovação (*core innovation assets*) e o conjunto das demais quatro capacidades (aprendizado, organizacional, exploração de recursos e estratégica) de ativos suplementares de inovação (*supplementary innovation assets*).

Guan e Ma (2003) definem ativos essenciais de inovação como a habilidade de uma empresa de traduzir conceitos de inovação por meio de processos de P&D, manufatura e marketing, e ativos suplementares de inovação como a habilidade de uma empresa de suportar e harmonizar a capacidade essencial de inovação para desempenhar seu papel de modo efetivo.

Os resultados da pesquisa de Guan e Ma (2003) mostram que as empresas com melhor desempenho exportador não diferem significativamente das empresas com menor desempenho em termos de ativos essenciais de inovação (capacidade de P&D, capacidade de marketing e capacidade de manufatura). Mas, há diferenças significativas quanto aos ativos suplementares de inovação (capacidade de aprendizado, capacidade organizacional, capacidade de exploração de recursos e capacidade estratégica). Por meio de uma análise de regressão múltipla, esses autores verificaram que os ativos suplementares de inovação impactam mais significativamente no desempenho exportador do que os ativos essenciais de inovação. **Por essa razão, optou-se nesta tese por analisar a capacidade de inovação tendo como base essas sete dimensões e a contribuição de diversos outros autores para mensurá-las.**

Indo parcialmente ao encontro dos resultados de Guan e Ma (2003), a pesquisa de Johnson, Yin e Tsai (2009) com empresas taiwanesas mostrou que, independentemente do tamanho das empresas, a capacidade de aprendizado é crítica para o seu desempenho internacional, enquanto que a intensidade de P&D não se mostrou relevante.

Por fim, Guan e Ma (2003) detectaram que, com exceção da capacidade de manufatura (sem significância estatística), todas as dimensões afetam de forma positiva o desempenho exportador das empresas analisadas.

2.4 Experiência Internacional

Embora a distância psíquica atue como limitadora do avanço das empresas em seu processo de internacionalização (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977), com o conhecimento adquirido nos mercados internacionais (conhecimento experencial), as empresas podem evoluir em seu comportamento exportador, ou seja, podem explorarativamente a atividade de exportação. Contudo, de acordo com Eriksson et al. (1997), para evoluírem, elas têm de desenvolver rotinas e estruturas administrativas compatíveis com seus recursos e competências.

Nesse sentido, diversos autores consideram a exportação um processo de inovação para a empresa, que ocorre em estágios incrementais de interesse e comprometimento com essa nova forma de fazer negócios (BILKEY e TESAR, 1977; LIM, SHARKEY e KIM, 1991; REID, 1981; WICKRAMASEKERA e OCZKOWSKI, 2006). Assim, conforme avançam em cada estágio, os exportadores adquirem mais experiência internacional, ou seja, tornam-se mais experientes na prática de exportação (BILKEY e TESAR, 1977).

Num dos artigos seminais sobre o comportamento exportador, Bilkey e Tesar (1977) realizaram uma pesquisa com uma amostra de 816 empresas americanas localizadas em Wisconsin, em abril de 1974, concluindo que a evolução do processo de exportação dessas empresas obedecia a uma sequência de seis estágios, desde a falta de interesse com negócios de exportação (estágio um) até a exploração pró-ativa da viabilidade de expandir as exportações para países de maior distância psíquica (estágio seis). O quadro 6 descreve os seis estágios.

Quadro 6. A evolução do Comportamento Exportador

| Estágio | Evolução do Comportamento Exportador |
|---------|--|
| 1 | Falta de interesse nas exportações. A empresa não atenderia pedidos de exportação não solicitados. |
| 2 | Os pedidos de exportação não solicitados seriam atendidos, mas não se faria nenhum esforço para explorar a viabilidade das exportações. |
| 3 | Este estágio poderia ser ignorado se os pedidos não solicitados fossem recebidos. A empresa exploraria ativamente a viabilidade das exportações. |
| 4 | A empresa experimentaria exportações para alguns países “psicologicamente” mais próximos. |
| 5 | Nesse estágio, a empresa seria um exportador experiente para determinado país e ajustaria as exportações às instabilidades quanto a taxas de câmbio e tarifas. |
| 6 | A empresa exploraria a viabilidade de expandir suas exportações para países “psicologicamente” mais distantes. |

Fonte: Bilkey e Tesar (1977, p. 93, tradução nossa)

Pesquisas posteriores propuseram modelos semelhantes de evolução do comportamento exportador. Mas, em todos eles verifica-se que, com o passar do tempo, conforme avançam nos estágios, as empresas passam a buscar cada vez mais pro-ativamente informações sobre os mercados estrangeiros, adotando a atividade de exportação de forma permanente, aumentando, assim, a sua experiência internacional. Como exemplos têm-se o modelo de Reid (1981) de cinco estágios, e os modelos de Lim, Sharkey e Kim (1991) e Wickramasekera e Oczkowski (2006), ambos com quatro estágios.

Entre esses três últimos modelos, o de Reid (1981) é o mais detalhado. O último estágio desse modelo é denominado “aceitação”. Nele se verifica a expansão da atividade exportadora evidenciada pelo contínuo crescimento das exportações em termos de: (1) aumento da participação das exportações no percentual das vendas; (2) entrada contínua em novos mercados; (3) expansão contínua e absoluta das exportações; (4) introdução contínua de novos produtos no exterior.

A experiência internacional é definida neste projeto como a “soma total do conhecimento experiencial obtido pela empresa de todos os seus mercados ao longo do tempo” (PAPADOPoulos e MARTÍN, 2010, p. 390).

Assim como a capacidade de inovação, a experiência internacional também é considerada um recurso (BELESKA-SPASOVA, GLAISTER e STRIDE, 2012; KALEKA, 2012; STOIAN, RIALP e RIALP, 2011), tendo sido analisada à luz da perspectiva baseada em recursos e capacidades em diversos trabalhos. Entretanto, diferentemente da capacidade de inovação, a experiência internacional recebeu bem menos atenção nos estudos sobre desempenho exportador, o que pode ser constatado na revisão da literatura.

Para Papadopoulos e Martín (2010) a experiência internacional pode ser expressa em termos de experiência longitudinal (tempo dedicado à atividade exportadora) e experiência cruzada (países em que ingressou e variedade de modos de entrada). Nesse sentido, percebe-se que a aquisição de experiência internacional guarda relação estreita com a evolução do comportamento exportador descrito nos modelos citados anteriormente e, vice-versa, uma vez que, conforme conseguem atingir estágios mais avançados, os exportadores adquirem mais conhecimento sobre os mercados internacionais, possibilitando a entrada em mercados cada vez mais diversificados (BILKEY e TESAR, 1977; REID, 1981).

De acordo com Dhanaraj e Beamish (2003), o grau de internacionalização, representado pelo número de mercados-país e pela intensidade exportadora, apresenta efeito positivo sobre o desempenho exportador em termos de lucratividade, crescimento e participação no mercado. Assim, o grau de internacionalização parece estar parcialmente relacionado com a experiência cruzada de Papadopoulos e Martín (2010).

Segundo Stoian, Rialp e Rialp (2011), o número de anos em negócios internacionais reflete a experiência internacional de uma empresa, estando essa variável associada à satisfação com a lucratividade e com a entrada em novos mercados. A habilidade em idiomas estrangeiros (número de idiomas falados), por sua vez, influencia de forma positiva a intensidade exportadora, o número de países de exportação e o número de regiões de exportação. Já o tempo despendido por seus funcionários no exterior não influencia significativamente o desempenho exportador. Por fim, a pesquisa desses autores mostrou que o conhecimento em negócios internacionais influencia

de forma positiva o número de países de exportação, número de regiões de exportação e satisfação com a posição de exportação.

Kaleka (2012) analisou a influência do constructo “recursos de experiência” sobre o desempenho exportador de empresas britânicas, constatando relação positiva para a dimensão participação no mercado e relação em “U” para a dimensão receita com novos produtos.

Weiss, López e Medina (2011) verificaram que quanto mais internacionalizadas estão as empresas chilenas, melhor o seu desempenho exportador, em termos de valores FOB exportados, número de produtos exportados, número de mercados de destino e de obtenção de conhecimento de mercado. Entre os trabalhos analisados nesta tese, esta é a única pesquisa a mensurar estágios de internacionalização com base no conceito de distância psíquica da Escola de Uppsala.

Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012) analisaram a influência positiva de recursos baseados em conhecimento sobre o desempenho exportador em termos de desempenho.

Embora a maioria das pesquisas pareça confirmar que a experiência internacional afeta positivamente o desempenho exportador, a pesquisa de May e O'Neill (2008) com empresas sul-africanas de diversos portes não encontrou significância estatística entre experiência exportadora e desempenho exportador, mas o trabalho desses autores não informa como foi mensurada esta última variável. Resultado semelhante foi obtido por Adu-Gyamfi e Korneliussen (2013) num estudo com empresas de pequeno porte de Gana, em que a experiência gerencial internacional não influenciou significativamente o desempenho exportador, este mensurado por meio de um único item relacionado com a satisfação com o desempenho exportador.

2.4.1 O Papel da Experiência Internacional na Percepção do Ambiente Internacional

Durante a revisão da literatura até aqui exposta, verificou-se que entre os estudos realizados com empresas localizadas em países não desenvolvidos, características ligadas ao ambiente institucional parecem justificar o contexto de aplicação dessas pesquisas. Em específico, devido ao seu papel saliente em países emergentes, as instituições podem estimular ou desencorajar o comportamento exportador (GAO et al., 2010). De fato, nos trabalhos de Gao et al. (2010) e Mais e Amal (2011) constatou-se que o ambiente institucional do país de origem pode influenciar significativamente o desempenho exportador de empresas chinesas e brasileiras, respectivamente.

Mas se por um lado, a aquisição de experiência internacional implica acumular conhecimento sobre os mercados internacionais (ERIKSSON et al., 1997; PAPADOPoulos e MARTÍN, 2010); por outro, as práticas de negócios aprendidas e aplicadas pelos exportadores necessitam ser compatíveis com as práticas socialmente aceitas nos mercados de destino, isto porque, devido à distância institucional entre os países (KOSTOVA e ZAHEER, 1999), as empresas que realizam negócios em mercados internacionais estão sujeitas a pressões institucionais que, se não forem adequadamente percebidas, podem minar o seu desempenho (YANG, SU e FAM, 2012), sobretudo, nos mercados de países desenvolvidos (PENG e CHEN, 2011), uma vez que a qualidade das instituições lá existentes difere substancialmente daquelas em países emergentes como os BRICS (SCHWAB, 2011). Por exemplo, a simples prática de dar presentes é um cuidado que gerentes chineses deveriam tomar para não violar leis anticorrupção de mercados ocidentais (YANG, SU e FAM, 2012).

Os ambientes institucionais são, por definição, aqueles caracterizados pela elaboração de regras e requerimentos aos quais as organizações devem se conformar para receberem suporte e legitimidade (SCOTT e MEYER, 1991). Dessa maneira, a percepção da pressão para se legitimar em ambientes internacionais, nesta tese denominada “pressão de legitimidade percebida” é uma variável a ser considerada nos estudos sobre o desempenho de empresas que realizam negócios no exterior (YANG, SU e FAM, 2012).

Barreiras internas à exportação (ADU-GYAMFI e KORNELIUSSEN, 2013), incertezas percebidas do ambiente (MATANDA e FREEMAN, 2009), turbulências de mercado e tecnológicas, intensidade competitiva (KALEKA, 2012) são algumas das variáveis ligadas ao ambiente que parecem afetar o desempenho exportador. Entre os estudos que abordam o ambiente institucional em particular (GAO et al., 2010, MAIS e AMAL, 2011), não se considerou o ambiente institucional do país de destino. Nesse sentido, a variável pressão de legitimidade proposta por Yang, Su e Fam (2012) em sua pesquisa sobre desempenho de canais de venda parece ser uma opção mais abrangente por considerar a questão das diferenças existentes entre os ambientes institucionais tanto do país de origem como do país de destino das operações internacionais.

A definição mais amplamente aceita de legitimidade organizacional, tanto internacionalmente, como no Brasil, é a de Mark Suchman (ROSSONI, 2012), segundo o qual ela “é uma percepção ou presunção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias, ou apropriadas em algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças, e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574, tradução nossa). Mas, em termos simples, a legitimidade organizacional é o endosso, ou seja, a aceitação de uma organização por atores sociais inseridos nesses ambientes (DEEPHOUSE, 1996), por exemplo, importadores.

CAPÍTULO TRÊS – MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA E HIPÓTESES

Neste capítulo são apresentados o modelo conceitual de pesquisa e as hipóteses do estudo.

3.1 Modelo Teórico de Pesquisa

A Figura 2 exibe o modelo conceitual da pesquisa.

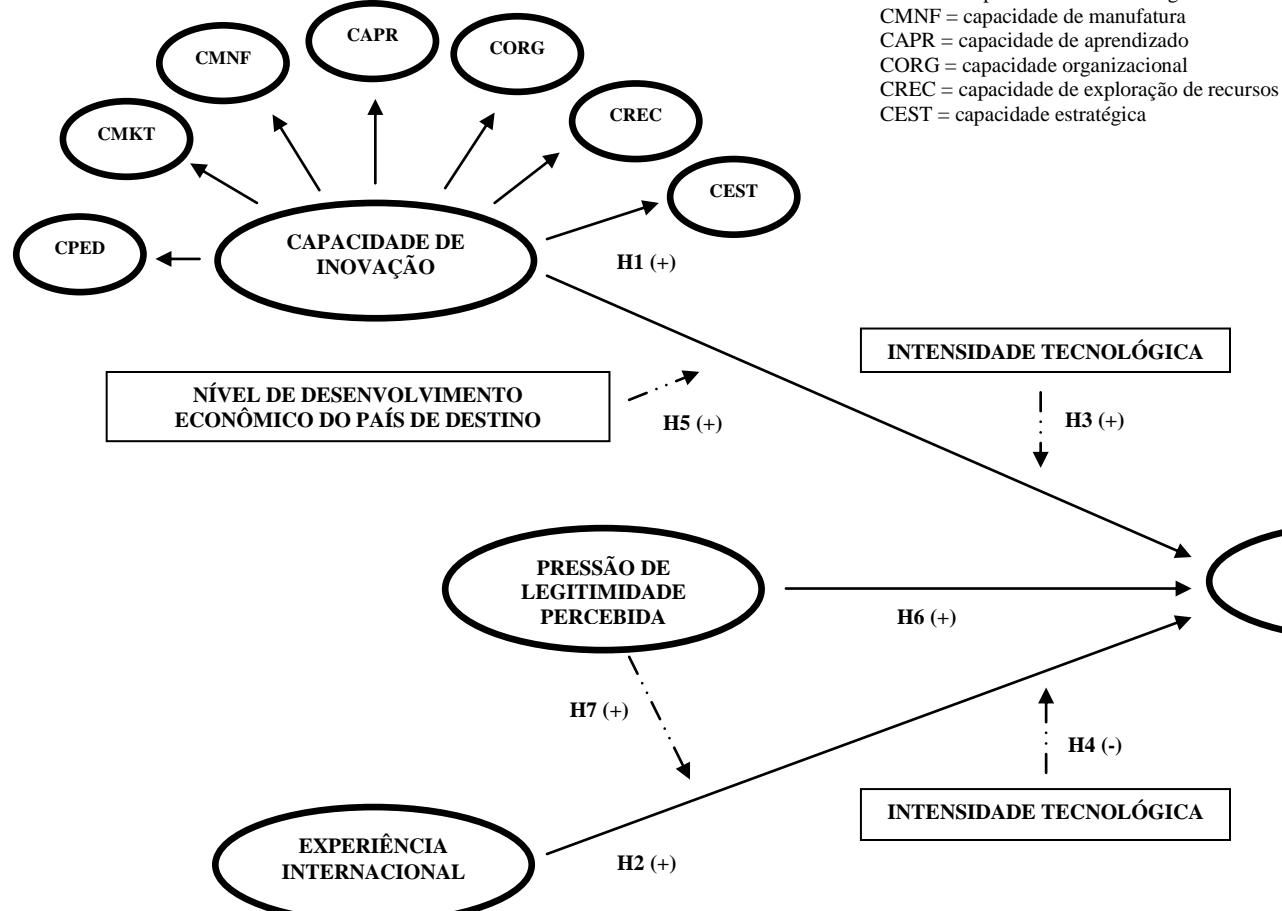
Os ovais indicam os constructos (variáveis latentes); os retângulos e as setas tracejadas representam as variáveis moderadoras e a direção de seus efeitos, respectivamente. As setas contínuas indicam a direção do relacionamento entre os constructos. Os indicadores para mensuração de cada constructo são descritos na seção 4.8.

As dimensões da capacidade de inovação são oriundas da pesquisa de Guan e Ma (2003), uma vez que a revisão da literatura mostrou que esse trabalho foi o único que analisou empiricamente a influência de múltiplas dimensões da capacidade de inovação sobre o desempenho exportador.

A experiência internacional é um constructo unidimensional.

As dimensões de desempenho exportador são baseadas no trabalho de Zou, Taylor e Osland (1998).

Figura 2. Modelo Conceitual de Pesquisa



Fonte: Autor

LEGENDA:

Sete dimensões da capacidade de inovação segundo Guan e Ma (2003):

CPED = capacidade de P&D

CMKT = capacidade de Marketing

CMNF = capacidade de manufatura

CAPR = capacidade de aprendizado

CORG = capacidade organizacional

CREC = capacidade de exploração de recursos

CEST = capacidade estratégica

LEGENDA:

Três dimensões de desempenho exportador segundo Zou, Taylor e Osland (1998):

DFIN = Dimensão financeira

DEST = Dimensão estratégica

DSAT = Dimensão de satisfação com o produto mercado

3.2 Hipóteses

Pesquisas anteriores analisaram a influência de diversas dimensões da capacidade de inovação sobre o desempenho exportador, operacionalizando-a de diversas maneiras, em diversos contextos.

A revisão da literatura resumida no Quadro 5 indica que não existe consenso sobre o efeito direto da dimensão capacidade de P&D sobre o desempenho exportador. Contudo, a maioria das pesquisas encontrou efeitos positivos. Quanto à dimensão capacidade de manufatura, duas das três pesquisas encontraram efeitos positivos. Também não existe unanimidade sobre o efeito direto da capacidade de marketing sobre o desempenho exportador, embora, três de cinco variáveis analisadas pareçam influenciar positivamente o desempenho exportador. Quanto às demais quatro dimensões, aprendizado, organizacional, exploração de recursos e estratégica, a pesquisa de Guan e Ma (2003) mostrou que estas são habilitadoras das demais.

Embora não haja consenso sobre os efeitos individuais de cada dimensão da capacidade de inovação sobre o desempenho exportador, de maneira geral, elas parecem influenciar de forma positiva o desempenho exportador. Assim, considerando que elas, em conjunto, formam o constructo capacidade de inovação, tem-se a seguinte hipótese:

H1: Existe uma relação positiva entre a capacidade de inovação e o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras.

Pesquisas anteriores também analisaram a influência da experiência internacional sobre o desempenho exportador, operacionalizado-a de diversas maneiras, em diversos contextos. Mas, durante a revisão da literatura, verificou-se que embora a experiência internacional seja uma característica das empresas frequentemente analisada nos estudos sobre o processo de

internacionalização da firma, ela é uma variável ainda pouco analisada nas pesquisas sobre desempenho exportador, ou seja, sobre o desempenho obtido no primeiro estágio do processo de internacionalização.

Entre as pesquisas analisadas na revisão da literatura, apenas os estudos de May e O'Neill (2008) e de Adu-Gyamfi e Korneliussen (2013) não encontraram significância estatística entre experiência internacional e desempenho exportador. Mas, de modo geral, percebe-se que as diversas variáveis ligadas a esse constructo influenciam de forma positiva o desempenho exportador (BELESKA-SPASOVA, GLAISTER e STRIDE, 2012; DHANARAJ e BEAMISH, 2003; KALEKA, 2012; STOIAN, RIALP e RIALP, 2011; WEISS, LÓPEZ e MEDINA, 2011; WILKINSON e BROUTHERS, 2006). Portanto, com base nessa constatação, tem-se a seguinte hipótese:

H2: Existe uma relação positiva entre a experiência internacional e o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras.

A OCDE classifica os setores industriais em baixa, média-baixa, média-alta e alta intensidade tecnológica. A lógica dessa classificação é que quanto mais gastos em P&D sobre o valor adicionado ao produto, maior a intensidade tecnológica, o que sugere que o segmento industrial da PME exportadora atue como variável moderadora da associação entre capacidade de inovação e desempenho exportador, uma vez que empresas com maior intensidade tecnológica são, supostamente, as que apresentam maior capacidade de inovação, ao menos, na dimensão capacidade de P&D, uma das dimensões da capacidade de inovação.

H3: Quanto maior a intensidade tecnológica, maior o efeito da capacidade de inovação sobre o desempenho exportador.

Por outro lado, a pesquisa de Dhanaraj e Beamish (2003) identificou que os investimentos em P&D impactam positivamente no grau de internacionalização (mensurado em termos de intensidade exportadora e diversidade de mercados) e este, sobre o desempenho exportador de empresas americanas e canadenses. A diversidade de mercados é uma das variáveis que indicam o quanto uma empresa possui experiência internacional (PAPADOUPOULOS e MARTÍN, 2010). Stoian, Rialp e Rialp (2011) verificaram impacto positivo da intensidade tecnológica sobre o número de regiões de exportação. Portanto, é possível que a intensidade tecnológica do segmento industrial também atue como variável moderadora da relação entre experiência internacional e desempenho exportador.

Entretanto, embora a intensidade tecnológica pareça reforçar positivamente o efeito tanto da capacidade de inovação como da experiência internacional sobre o desempenho exportador, é bem provável que em segmentos menos intensivos em tecnologia, a experiência internacional seja mais relevante do que a capacidade de inovação para obter um desempenho exportador superior. Dessa maneira, têm-se a seguinte hipótese:

H4: Quanto menor a intensidade tecnológica, a influência que a experiência internacional exercerá sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras será superior àquela exercida pela capacidade de inovação.

Uma das principais limitações das pesquisas sobre desempenho exportador verificada na revisão da literatura refere-se a não consideração dos países de destino das exportações (GAO et al.,

2010; FILIPESCU et al., 2013). Para Golovko e Valentini (2011) existe complementaridade entre inovação e exportação, que deve ser ainda mais forte para empresas que exportam para países desenvolvidos. Dessa maneira, o nível de desenvolvimento econômico do país de destino também deve moderar a relação entre capacidade de inovação e desempenho exportador.

H5: Quanto maior o nível de desenvolvimento econômico do país de destino, maior o efeito da capacidade de inovação sobre o desempenho exportador.

Conforme se pôde constatar na revisão da literatura, poucos são os estudos em que se atentou para o fato de que características ligadas ao ambiente institucional, tanto de origem, como de destino das exportações, poderiam afetar o desempenho exportador das empresas. Nesse contexto, tem-se que uma consequência das diferenças entre os ambientes institucionais dos países (distância institucional) é a pressão para as empresas se legitimarem (serem aceitas) no ambiente institucional de um mercado estrangeiro, a qual pode minar o desempenho da empresa (YANG, SU e FAM, 2012).

Mas, para se legitimarem nesses mercados, obviamente, as empresas necessitam acumular conhecimentos e experiências sobre esses mercados para, então, poder adotar ou ajustar suas práticas de negócios para que sejam compatíveis com as pressões institucionais presentes nesses ambientes. Ora, considerando que o acúmulo de conhecimento sobre mercados internacionais proporciona maior experiência internacional (ERIKSSON et al., 1997; PAPADOPoulos e MARTÍN, 2010), supõe-se que as empresas com melhor percepção das pressões institucionais presentes nos mercados de destino sejam as mais experientes em mercados internacionais e, portanto, essa percepção aguçada supostamente reforçaria o efeito da experiência internacional sobre o desempenho exportador. As duas próximas hipóteses objetivam verificar uma possível relação da percepção da pressão de legitimidade sobre o desempenho exportador.

H6: Existe uma relação positiva entre a percepção da pressão de legitimidade e o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras.

H7: Quanto maior a percepção da pressão de legitimidade, maior o efeito da experiência internacional sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras.

Embora não se possa deixar de reconhecer a tendência de internacionalização acelerada das empresas (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; KNIGHT e KIM, 2009; MACHADO, NIQUE e FEHSE, 2011a, 2011b; RIBEIRO, OLIVEIRA JR. e BORINI, 2012), mesmo para as *born globals*, a base fundamental para a sua internacionalização acelerada reside na aquisição de experiência internacional e conhecimento que as multinacionais tradicionais usualmente levam mais tempo para adquirir (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004).

As PMEs, geralmente, carecem dos recursos financeiros de empresas de maior porte ou multinacionais, ou mesmo de outros recursos (ex., laboratórios) para realização de P&D, uma atividade, aliás, difícil de replicar ou imitar devido à sua natureza tácita (CAVUSGIL, CALANTONE e ZHAO, 2003; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). De fato, quanto menor o porte das empresas industriais brasileiras, menor a sua taxa de inovação, é o que mostram os dados da Pesquisa de Inovação Tecnológica, PINTEC 2008 (IBGE, 2013).

Portanto, supõe-se que, de modo geral, desconsiderando-se os efeitos das variáveis moderadoras, a experiência internacional afete mais fortemente o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras do que a capacidade de inovação. Assim, a última hipótese deste projeto visa responder plenamente a pergunta de pesquisa.

H8: De modo geral, a influência que a experiência internacional exerce sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras é superior àquela exercida pela capacidade de inovação.

CAPÍTULO QUATRO – MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo é dedicado à apresentação do método e técnicas de pesquisa.

4.1 Tipo de Pesquisa

De modo análogo às pesquisas empíricas revisadas no capítulo dois — que verificaram a influência de diversos recursos, capacidades e competências sobre o desempenho exportador — esta pesquisa possui natureza quantitativa. De acordo com Creswell (2010, p. 26), “a pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”. Para Malhotra (2012, p. 111) a pesquisa quantitativa é uma “metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística”.

Além de quantitativa, o teste das relações entre os constructos, ligados por setas unidirecionais, por meio de modelagem de equações, suportado pela teoria confere a esta pesquisa natureza causal (HAIR JR. et al, 2014; SHARMA, 1996).

O método empregado para coleta dos dados (detalhado mais adiante neste capítulo), também permite classificá-la como pesquisa de levantamento ou *survey* que, apesar de ser frequentemente classificada como descritiva, também pode ser tipificada como exploratória ou explicativa (CALAIS, 2007). Nesse sentido, entende-se que esta pesquisa possa ser classificada como explicativa quanto à sua finalidade, na medida em que já existe literatura sobre o tema abordado e o que se objetiva é esclarecer quais fatores mais contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno, no caso, o desempenho exportador superior (ACEVEDO e NOHARA, 2006; VERGARA, 2013).

4.2 População e Amostra

A pesquisa foi aplicada em PMEs exportadoras industriais, sediadas na região sudeste.

A amostra foi obtida a partir do Catálogo de Exportadores Brasileiros (CNI, 2013). Segundo informações constantes do site <http://www.brazil4export.com> (acesso em 30/07/2013), o catálogo relaciona empresas que exportaram pelo menos US\$ 100 mil (média anual), no biênio 2011/2012. Os dados são extraídos dos registros oficiais do Departamento de Operações de Comércio Exterior - DECEX, órgão da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. As informações oficiais passam ainda por uma validação da CNI (Confederação Nacional da Indústria) antes de serem disponibilizadas no Catálogo de Exportadores Brasileiros.

O Quadro 7 exibe os exportadores cadastrados no Catálogo de Exportadores Brasileiros, estratificados por estado da federação, por faixa de exportação anual, quantidade de exportadores e participação percentual de cada estado em relação à quantidade total de exportadores do catálogo.

Quadro 7. Número de Exportadores na Indústria por Faixa de Valor Exportado – Distribuição por Unidade da Federação

| Estado | Faixa de Valor Exportado Anual | | | | | |
|------------------|--------------------------------|---------------------------------------|---|--------------------------|--------|---------|
| | Até US\$ 1 milhão | Entre US\$ 1 milhão e US\$ 10 milhões | Entre US\$ 10 milhões e US\$ 50 milhões | Acima de US\$ 50 milhões | Total | Partic. |
| | | | | | | % |
| Acre | 8 | 5 | 0 | 0 | 13 | 0,09% |
| Alagoas | 21 | 5 | 2 | 3 | 31 | 0,21% |
| Amazonas | 66 | 31 | 10 | 2 | 109 | 0,74% |
| Amapá | 4 | 2 | 1 | 0 | 7 | 0,05% |
| Bahia | 143 | 71 | 21 | 7 | 242 | 1,65% |
| Ceará | 114 | 55 | 14 | 2 | 185 | 1,26% |
| Distrito Federal | 12 | 3 | 0 | 0 | 15 | 0,10% |
| Espírito Santo | 332 | 111 | 22 | 9 | 474 | 3,24% |
| Goiás | 66 | 21 | 7 | 2 | 96 | 0,66% |
| Maranhão | 13 | 6 | 5 | 2 | 26 | 0,18% |
| Minas Gerais | 696 | 195 | 64 | 25 | 980 | 6,69% |
| Mato Grosso | 91 | 70 | 9 | 1 | 171 | 1,17% |
| Mato G. do Sul | 52 | 24 | 5 | 0 | 81 | 0,55% |
| Pará | 128 | 118 | 11 | 6 | 263 | 1,80% |
| Paraíba | 47 | 18 | 1 | 0 | 66 | 0,45% |
| Pernambuco | 90 | 56 | 13 | 1 | 160 | 1,09% |
| Piauí | 11 | 16 | 0 | 0 | 27 | 0,18% |
| Paraná | 985 | 326 | 60 | 12 | 1.383 | 9,44% |
| Rio de Janeiro | 391 | 115 | 19 | 18 | 543 | 3,71% |
| Rio G. do Norte | 48 | 27 | 5 | 0 | 80 | 0,55% |
| Rio G. do Sul | 1530 | 379 | 96 | 23 | 2.028 | 13,85% |
| Rondônia | 58 | 28 | 0 | 0 | 86 | 0,59% |
| Roraima | 16 | 1 | 0 | 0 | 17 | 0,12% |
| Santa Catarina | 980 | 248 | 39 | 10 | 1.277 | 8,72% |
| Sergipe | 8 | 4 | 1 | 0 | 13 | 0,09% |
| São Paulo | 4.908 | 1.013 | 241 | 101 | 6.263 | 42,77% |
| Tocantins | 6 | 0 | 1 | 0 | 7 | 0,05% |
| Total | 10.824 | 2.948 | 647 | 224 | 14.643 | |
| Partic. % | 73,92% | 20,13% | 4,42% | 1,53% | | |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da CNI (2013) consultados em 30/07/2013

Pode-se observar que no Brasil existem cerca de 14.643 exportadores. Os estados da região Sudeste (SP, MG, RJ e SC) concentram cerca 8.260 exportadores (56,41%) dessa população, sendo que o estado de São Paulo responde sozinho por 6.263 exportadores (42,77%), sendo, de longe, o estado com maior número de exportadores, além de ser o mais industrializado. Por essa razão, o foco da pesquisa foi a abordagem de exportadores do estado de São Paulo.

O Catálogo de Exportadores Brasileiros disponibiliza diversos dados, como a razão social, endereço, contato de exportação, telefone, e-mail, site e tipos de produtos exportados, mas não indica o porte das empresas. Boa parte dos contatos divulgados não está atualizada, ou está incompleta. Existem muitas empresas que, simplesmente, comercializam produtos (ex., comerciais exportadoras, tradings etc). Existem também muitas empresas filiais de empresas multinacionais. Em virtude disso, não era possível saber quantas empresas atenderiam ao perfil desta pesquisa: empresa PME, brasileira, industrial, exportadora.

Para contornar esse obstáculo, priorizou-se a base de dados de empresas exportadoras do estado de São Paulo. Para tanto, foram seguidos os seguintes passos:

PASSO 1: Eliminação manual de empresas fora do perfil da pesquisa

- 1) Todas as empresas do estado de São Paulo foram tabuladas em planilha de Excel;
- 2) Foram eliminadas as empresas prestadoras de serviços de comércio exterior. O critério adotado foi a filtragem pela razão social com palavras-chave como “comercial exportadora”, “trading”, “Com. Imp. e Exp” etc;
- 3) Foram eliminadas filiais de empresas estrangeiras. O critério adotado a filtragem pela razão social, eliminando as empresas contivessem “... do Brasil” na razão social;
- 4) Foram eliminadas da base de dados as empresas que não informavam *site* ou que o informavam, mas que encontravam-se inacessíveis ou indisponíveis. A lógica desse procedimento é que empresas que não informam sites provavelmente não são exportadores regulares ou são empresas muito pequenas, e não seriam o foco da pesquisa;

- 5) Posteriormente, foram consultados os *sites* de todas as empresas a fim de separar as empresas que potencialmente se encaixassem no perfil da pesquisa. Durante esse processo, foram eliminadas empresas manifestamente de grande porte (ex., que relatavam ter mais do que 500 funcionários), microempresas (ex., que relatavam ter menos do que 20 funcionários). Foi utilizado como ferramenta auxiliar o Google Street View para eliminação das microempresas.
- 6) Também foram eliminadas empresas que não dispunham de *site* em idioma estrangeiro ou que não relatavam em seus *sites* informações sobre exportações. Esse procedimento visou eliminar empresas que não exportavam regularmente;
- 7) Por fim, foram eliminadas empresas que exportavam produtos essencialmente primários como mel, gemas (pedras) etc, ou seja, produtos que envolvessem pouca tecnologia em seu processo produtivo.

Ao final deste processo de filtragem inicial da base de dados do estado de São Paulo, houve significativa redução na quantidade de empresas. Das 6.263 empresas cadastradas no catálogo de exportadores, restaram apenas 943 empresas. O telefone de cada empresa foi atualizado com base em dados disponíveis nos sites dessas empresas.

PASSO 2: Contato telefônico com as 943 empresas do estado de São Paulo

Este passo consistiu na tentativa de contato telefônico com cada uma das 943 empresas. Foi contratada uma empresa de telemarketing para realizar este serviço.

Foram realizadas 3.107 chamadas telefônicas entre 10/03/2014 e 31/03/2014. A empresa contratada teve como missão principal atualizar a base de dados com o nome completo e e-mail do responsável pela área de exportação ou comércio exterior, além de classificar cada empresa segundo o número aproximado de funcionários diretos.

Após a finalização do enriquecimento da base de dados, verificou-se que 49 eram microempresas, 606 eram PMEs, 53 eram empresas de grande porte. As demais empresas se negaram a fornecer dados, não tinham interesse na pesquisa, não exportavam regularmente ou não foram contatadas em virtude de estarem cadastradas no órgão de defesa do consumidor PROCON para não receber chamadas desse tipo.

Portanto, a base de dados final utilizada para envio da pesquisa era composta por 606 PMEs.

PASSO 3: Tentativa de contato com empresas de ES, MG e ES

Com o objetivo de aumentar a taxa de resposta da pesquisa, foi repetido o passo 1 para as empresas localizadas nos estados do ES, MG e RJ. Ao final desse processo restaram apenas 134 empresas que poderiam se encaixar no perfil da pesquisa.

Em virtude da limitação de recursos financeiros do pesquisador, não foi repetido o passo 2.

Ao final dos três passos descritos, a amostra final ficou composta por 606 empresas de São Paulo e mais 134 empresas dos demais estados da região Sudeste, totalizando 740 empresas.

Por fim, considerando os critérios adotados para seleção da amostra e a inviabilidade de se contatar todos os exportadores, haja vista a desatualização do catálogo de exportadores, a amostra caracteriza-se como não-probabilística e intencional (RICHARDSON, 2010).

4.3 Critério para Classificação de PMEs

Ao se verificar o desempenho exportador, vários autores (ex., ZOU e STAN, 1998; SOUSA, 2004) recomendam controlar o tamanho da empresa.

Nos diversos trabalhos pesquisados, o tamanho da empresa é, geralmente, representado pelo número de empregados. Entretanto, em cada país são utilizados critérios próprios para classificação do porte de suas empresas.

No Brasil, existem vários critérios. O BNDES (2013) classifica as empresas de acordo com a receita operacional bruta. O MDIC adota uma classificação própria baseada em número de empregados e valor anual exportado. O SEBRAE utiliza como referência os critérios estabelecidos pelo IBGE. O próprio IBGE, por sua vez, parece não seguir um padrão.

O Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE adota como referência as faixas de pessoal ocupado total definidas pela Oficina Estatística da Comunidade Europeia - Eurostat (*Statistical Office of the European Communities*) e pela Organização das Nações, na Recomendação 2003/361/CE, de 20 de maio de 2003, da Comissão das Comunidades Europeias. Já o Sebrae afirma seguir os critérios estabelecidos pelo IBGE; porém, os critérios do IBGE parecem ser outros, conforme se pode constatar no Quadro 8.

Quadro 8. Porte de Empresa de Acordo com o CEMPRE/IBGE e SEBRAE

| Porte | Número de Empregados | |
|---------|----------------------|--------------|
| | CEMPRE/IBGE | SEBRAE |
| Micro | Até 9 | Até 19 |
| Pequena | Entre 40 e 49 | De 20 a 99 |
| Média | Entre 50 a 249 | De 100 a 499 |
| Grande | Mais do que 250 | Acima de 500 |

Fonte: IBGE (2009); Sebrae (2011)

O Quadro 9 exibe alguns trabalhos que claramente identificaram o critério de classificação de porte das empresas.

Quadro 9. Porte de Empresa na Literatura sobre Desempenho Exportador de PMEs

| PMEs | Contexto de Aplicação | Número de Empregados |
|-----------------------------------|-----------------------|--|
| Piercy, Kaleka e Katsikeas (1998) | Reino Unido | Até 500 |
| Ling-Yee e Ogunmokun (2011a) | China | Até 450 (pequenas) e até 3000 (medias) |
| Ling-Yee e Ogunmokun (2011b) | China | Até 450 (pequenas) e até 3000 (medias) |
| Dhanaraj e Beamish (2003) | EUA e Canadá | Até 500 |
| Wilkinson e Brouthers (2006) | EUA | Até 500 |
| Knight e Kim (2009) | EUA | Até 500 |
| Machado, Nique e Fehse (2011a) | Brasil | Até 499 |
| Stoian, Rialp e Rialp (2011) | Espanha | 10-49 (pequena) e 50-249 (média) |

Fonte: Autor

Como se pode observar, com exceção dos critérios adotados por Ling-Yee e Ogunmokun (2011a, 2011b) e Stoian, Rialp e Rialp (2011), parece haver maior aceitação na academia para um corte ao redor de 450 e 500 funcionários na transição de média para grande empresa, critério similar ao adotado pelo SEBRAE. Dessa forma, para os fins desta tese, a classificação de pequena e média empresa seguiu os critérios adotados pelo SEBRAE, tendo sido considerada pequena empresa aquela composta por 20 a 99 empregados, e média empresa aquela que emprega de 100 a 499 empregados.

4.4 Representatividade das PMEs no Contexto Brasileiro

De acordo com critérios do MDIC (2013), as PMEs representam mais de 50% da população de exportadores industriais brasileiros. Como se pode observar no Quadro 10, no ano de 2011,

empresas industriais de pequeno e médio porte compunham 22,63% e 32,69%, respectivamente, dos 14.377 exportadores brasileiros.

Quadro 10. Número de Exportadores na Indústria por Porte em 2011

| Porte | No. Empregados | Valor Anual Exportado | Nº Operadores - | | Participação |
|-----------------|-----------------|-----------------------|-----------------|--------|--------------|
| | | | Indústria | % | |
| Micro Empresa | Até 10 | Até US\$ 400 mil | 2.124 | 14,77% | |
| Pequena Empresa | Entre 11 e 40 | Até US\$ 3,5 milhões | 3.253 | 22,63% | |
| Média Empresa | Entre 41 e 200 | Até US\$ 20 milhões | 4.700 | 32,69% | |
| Grande Empresa | Mais do que 200 | > US\$ 20 milhões | 4.300 | 29,91% | |
| Total | | | 14.377 | 100% | |

Fonte: MDIC (2013)

Nota: O MDIC utiliza seu próprio critério para classificação do porte da empresa. Caso uma empresa se enquadre ao mesmo tempo em critérios de portes diferentes (número de empregados ou valor anual exportado), é classificada no critério maior.

Dados de 2010, divulgados pelo Sebrae (2011), indicam que 90,80% dos estabelecimentos industriais brasileiros pertencem ao segmento de microempresa, 7,3% de pequenas empresas e 1,9% de empresas de médio e grande porte. Isso significa que apesar de as PMEs comporem menos de 10% dos estabelecimentos industriais do país, elas integram mais de 50% dos exportadores brasileiros, mas participaram com apenas de 4,15% dos valores totais exportados pelo Brasil em 2011 (MDIC, 2013), o que demonstra o potencial do segmento das PMEs para elevação das exportações brasileiras.

4.5 Critério de Nacionalidade

Foi considerada empresa brasileira aquela com capital composto por mais de 50% de capital brasileiro.

4.6 Definição do Tamanho Mínimo da Amostra

Hair Jr. et al. (2014) recomendam que o tamanho da amostra em Modelagem de Equações Estruturais baseadas no método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) seja calculado com base no poder de análise, tendo como referência a parte do modelo com o maior número de preditores. Para tanto, sugerem seguir as recomendações de J. Cohen (“*A Power Primer*”, publicado no *Psychological Bulletin*, p. 155-519, no ano de 1992), ou, alternativamente, utilizar o software G*Power, disponível gratuitamente na internet.

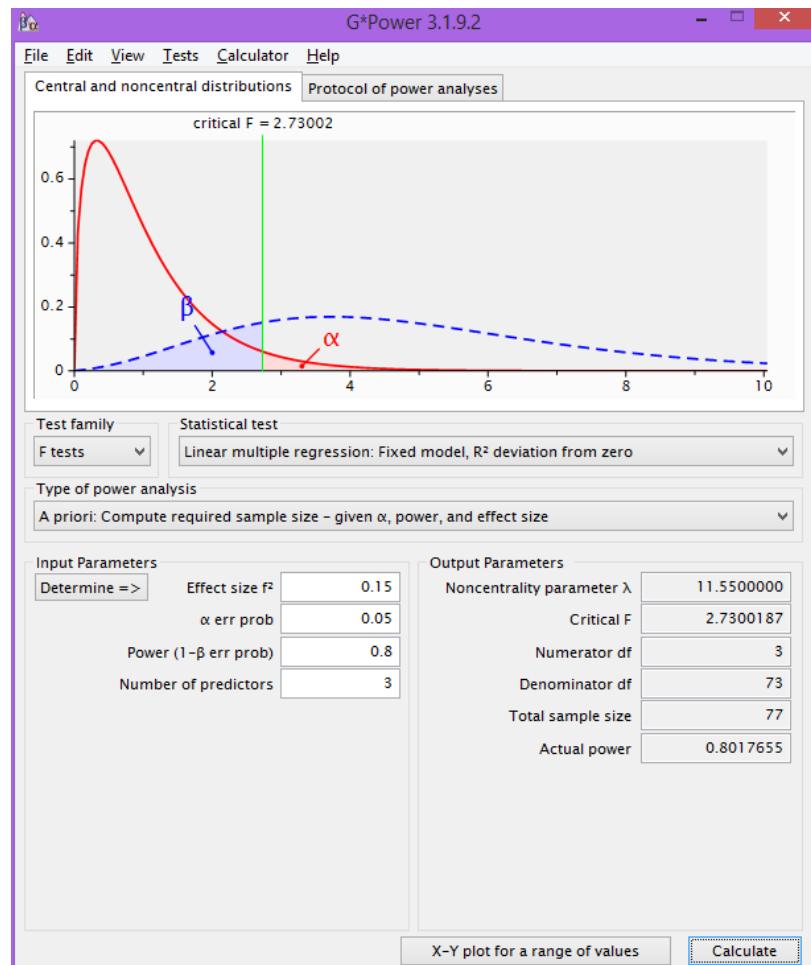
Baseado em J. Cohen, Hair Jr. et al. (2014) recomendam um poder estatístico de 80%. Além disso, para um número máximo de três setas apontando para um constructo, um nível de significância de 5% e um R^2 mínimo de 0,25, a recomendação do tamanho da amostra é de pelo menos 59 casos.

O poder é a habilidade de um teste detectar um efeito de um tamanho específico, sendo 0,8 um bom nível para se atingir. O nível α ou significância é a probabilidade de se cometer o erro do tipo I (ocorre quando acreditamos que existe um efeito genuíno na nossa população, mas, de fato, ele não existe), sendo, normalmente, o percentual utilizado de 5%. Já o R^2 ou coeficiente de determinação significa a proporção da variância em uma variável explicada pela segunda variável (FIELD, 2009).

O cálculo do tamanho da amostra no G*Power utilizando como parâmetros *effect size* $f^2 = 0,15$; α err prob = 0,05; Power (1 - β err prob) = 0,8 e *number of predictors* = 3 (maior número de

preditores do modelo proposto nesta tese), resulta numa amostra recomendada de 77 casos, conforme Figura 3.

Figura 3. Cálculo do Tamanho da Amostra no Software G*Power



Fonte: Tela do software G*Power 3.1.9.2

O effect size f^2 representa o tamanho do efeito f^2 , o qual permite avaliar a contribuição de um constructo exógeno para o valor R^2 de uma variável latente endógena. Os valores f^2 0,02, 0,15 e 0,35 são indicativos de efeito pequeno, médio e grande, respectivamente, sobre a variável endógena (HAIR JR. et al., 2014).

O poder $(1 - \beta)$ de um teste estatístico é o complemento de β , que denota a probabilidade de erro do tipo II, de falsamente aceitar um H_0 incorreto (FAUL et al., 2007), ou seja, um erro que ocorre quando acreditamos que não existe um efeito na população, mas, na verdade, ela existe (FIELD, 2009).

Assim sendo, o tamanho de amostra mínima requerida por esse método foi de 77 casos.

4.7 Coleta de Dados

Consistente com a maioria das pesquisas empíricas sobre desempenho exportador (SOUSA, 2004), os dados foram coletados por meio de questionário estruturado, por meio do método de levantamento (MALHOTRA, 2012).

A *survey* ou pesquisa de levantamento é um método para coleta de dados científicos quantitativos que, no caso em tela, foi do tipo interseccional, considerando que os dados foram coletados num ponto específico no tempo (CALAIS, 2007).

O questionário foi direcionado ao responsável pelas operações de comércio exterior/exportação da empresa, coerente com a maioria das pesquisas sobre desempenho exportador (SOUSA, 2004).

Duas etapas antecederam o envio dos questionários aos exportadores. Inicialmente, os indicadores obtidos a partir da revisão da literatura foram validados e ajustados quanto ao seu conteúdo por acadêmicos. Foram convidados 10 acadêmicos especialistas na área de inovação e 12 na área de internacionalização. Os indicadores ligados ao constructo capacidade de inovação foram submetidos à análise dos especialistas da área de inovação. Os demais indicadores foram enviados aos especialistas na área de internacionalização. A decisão de dividir os indicadores em dois grupos se deve ao fato de que nem sempre um acadêmico possui conhecimento nas áreas de

inovação e internacionalização, ao mesmo tempo. Outro motivo foi a quantidade elevada de indicadores a serem validados, o que dificultaria a obtenção de respostas.

Os indicadores do constructo capacidade de inovação foram analisados por quatro especialistas, enquanto os demais indicadores foram analisados por três especialistas. No que concerne aos indicadores de inovação, foram considerados válidos aqueles validados por pelo menos três dos quatro especialistas. Quanto aos demais indicadores, foram considerados válidos aqueles validados por pelo menos dois dos três especialistas.

Após a etapa de validação de conteúdo pelos acadêmicos, foi elaborado o questionário para teste-piloto com exportadores. Nessa etapa foram contatadas dez empresas a fim de conseguir entrevista pessoal. Quatro delas concordaram em realizar o pré-teste do instrumento. No entanto, não foi possível aplicar o questionário pessoalmente, pois, as pessoas alegaram falta de tempo para receber visitas ou falta de interesse na pesquisa. Três empresas aceitaram responder por e-mail e uma empresa aceitou responder por telefone.

Nos quatro casos, indagados sobre a existência de problemas para compreensão das perguntas, nenhum exportador relatou dificuldades, porém, verificaram-se dificuldades nas respostas sobre o ano da primeira exportação e número de países de exportação, devido ao fato de não se lembrarem ou não terem conhecimento desses dados.

O formato utilizado para envio dos questionários tanto na fase teste como na fase de coleta de dados, foi em arquivo Word. Essa decisão foi tomada em função do tamanho do questionário. Buscou-se dar a oportunidade de os exportadores responderem conforme sua disponibilidade de tempo.

Na seção 4.8, são descritas as variáveis que foram validadas pelos acadêmicos e incluídas no questionário final (apêndice A). A inclusão de cada variável é devidamente justificada à luz da literatura.

Os dados foram coletados entre os dias 06/06/2014 e 02/09/2014. O questionário foi encaminhado a 606 empresas do estado de São Paulo e 110 empresas localizadas nos demais estados da região Sudeste. 24 das 134 empresas pré-selecionadas da região Sudeste não puderam ser contatadas.

Para incentivar a participação na pesquisa, foi contratada uma empresa de telemarketing. Foram efetuadas 3.192 chamadas telefônicas. Em razão dos custos envolvidos, foram contatadas apenas as empresas de São Paulo.

Ao final da fase de coleta de dados, foram recebidos 133 questionários preenchidos, uma taxa de resposta de aprox. 18%. Foram considerados válidos apenas 112 questionários. Os 21 questionários eliminados eram de empresas de grande porte ou estrangeira ou apresentavam campos sem preenchimento.

A fase de coleta de dados foi parcialmente financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - Fapesp.

4.8 Indicadores

Nesta seção, são apresentados e justificados, à luz da revisão da literatura, os indicadores utilizados na pesquisa.

4.8.1 Desempenho Exportador

O constructo “desempenho exportador” é definido neste projeto como o “grau em que o objetivo de uma empresa, tanto econômico como estratégico, com relação à exportação de um produto

num mercado estrangeiro, é alcançado por meio de planejamento e execução de uma estratégia de marketing de exportação” (CAVUSGIL e ZOU, 1994, p. 4, tradução nossa).

Consistente com as pesquisas anteriores que analisaram o impacto de recursos, capacidades e competências específicas no desempenho exportador (ex., BELESKA-SPASOVA; GLAISTER e STRIDE, 2012; IBEH e WHEELER, 2005; MACHADO, NIQUE e FEHSE, 2011a), foi utilizada a escala EXPERF, desenvolvida por Zou, Taylor e Osland (1998), para mensurar a variável latente “Desempenho Exportador”. Esta escala, porém, foi complementada com outros indicadores detectados na revisão da literatura.

A escala EXPERF mensura a variável latente “desempenho exportador” e é composta por três dimensões: 1) Financeira; 2) Estratégica; e, 3) Satisfação geral com o principal produto-mercado. Cada dimensão é composta por três itens do tipo reflexivo, mensurados em escala psicométrica de cinco pontos, ancorada em (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente. Para os fins desta tese, entretanto, a escala foi mensurada com sete pontos.

O Quadro 11 apresenta os indicadores da escala EXPERF.

Quadro 11. Indicadores de Desempenho Exportador - Escala EXPERF

| Dimensão | Variável | Indicador |
|-------------|----------|---|
| Financeira | DFIN_1 | Nosso principal produto-mercado tem sido muito lucrativo. |
| | DFIN_2 | Nosso principal produto-mercado tem gerado um alto volume de vendas. |
| | DFIN_3 | Nosso principal produto-mercado tem atingido rápido crescimento. |
| Estratégica | DEST_1 | Nosso principal produto-mercado tem melhorado nossa competitividade global. |
| | DEST_2 | Nosso principal produto-mercado tem fortalecido nossa posição estratégica. |
| | DEST_3 | Nosso principal produto-mercado tem aumentado significativamente nossa fatia de mercado global. |
| Satisfação | DSAT_1 | O desempenho de nosso principal produto-mercado tem sido muito satisfatório. |
| | DSAT_2 | Nosso principal produto-mercado tem sido muito bem sucedido. |
| | DSAT_3 | Nosso principal produto-mercado tem atendido totalmente nossas expectativas. |

Fonte: Zou, Taylor e Osland (1998)

Devido ao número reduzido de itens de cada dimensão da escala EXPERF, a fim de minimizar o risco de ficar com menos de três itens em cada dimensão, após a fase de validação de conteúdo e de avaliação do modelo de mensuração, buscou-se complementá-las com itens utilizados em outras pesquisas empíricas.

Após a etapa de validação de conteúdo pelos acadêmicos, foram incluídos no questionário, além da escala EXPERF, os seguintes indicadores para as três dimensões de desempenho exportador:

DFIN_4: Nosso principal produto-mercado tem gerado alta receita devido à introdução de novos produtos (adaptado de KALEKA, 2012).

DEST_4: Nosso principal produto-mercado tem contribuído para a expansão da empresa em novos mercados internacionais (adaptado de STOIAN, RIALP e RIALP, 2011).

DEST_5: Nosso principal produto-mercado tem contribuído para o alcance dos objetivos estratégicos de exportação (adaptado de STOIAN, RIALP e RIALP, 2011).

DSAT_4: Estamos satisfeitos com o crescente reconhecimento (consciência) de nossos produtos/da nossa empresa em nosso principal produto-mercado de exportação (adaptado de PAPADOPoulos e MARTÍN, 2010).

Embora existam inúmeras escalas para mensurar o desempenho exportador (SOUSA, 2004; CARNEIRO, ROCHA e SILVA, 2007), optou-se pela escala EXPERF, em primeiro lugar, em razão de ter sido desenvolvida para análise do desempenho exportador no nível produto-mercado (*export venture*), coerente com a pergunta e objetivos desta pesquisa. Em segundo lugar, porque apresenta caráter teórico-empírico. Em terceiro lugar, devido ao fato de já ter sido testada em diferentes países, o que demonstra a sua aplicabilidade em diferentes contextos, bem como a sua estabilidade. Inclusive, no Brasil, Machado, Nique e Fehse (2011a) utilizaram-na para avaliar o desempenho exportador de uma amostra de 565 PMEs brasileiras. Em quarto lugar, ao utilizá-la,

os resultados desta pesquisa poderão ser comparados mais facilmente com pesquisas anteriores. Em quinto lugar, por se tratar de uma escala subjetiva, objetivou-se aumentar a taxa de resposta, visto as pessoas são, em geral, relutantes no fornecimento de informações objetivas sobre o desempenho da empresa. Isso não é uma dificuldade enfrentada somente no Brasil, como se pôde constatar na revisão da literatura sobre desempenho exportador. Por fim, essa decisão deveu-se também ao fato de existir uma alta correlação positiva entre medidas subjetivas e objetivas de desempenho exportador (STOIAN, RIALP e RIALP, 2011).

A EXPERF utiliza um grupo de indicadores reflexivos, em oposição aos formativos. O primeiro grupo depende da variável latente, enquanto o segundo grupo causa a formação ou mudanças nela (BOLLEN e LENNOX, 1991 apud HAENLEIN e KAPLAN, 2004).

Um exemplo de variável latente medida por indicadores formativos é o “status socioeconômico”. Indicadores como educação, renda e prestígio profissional são itens que causam ou formam essa variável. Assim, se um indivíduo perde seu emprego, o status socioeconômico seria negativamente afetado, mas afirmar que uma mudança ocorreu no status socioeconômico não implica que houve perda de emprego. Adicionalmente, uma mudança em um indicador (ex., renda) não implica, necessariamente, mudança de direção similar nos demais indicadores (ex., educação e ocupação profissional) (CHIN, 1998). Seguindo essa lógica, a EXPERF, ao adotar indicadores reflexivos, sugere que uma mudança no desempenho exportador implica uma mudança de direção similar em suas dimensões financeira, estratégica e de satisfação.

Existe controvérsia na literatura a respeito da utilização de uma ou outra forma de se mensurar a variável latente “desempenho exportador”. Para Diamantopoulos (1999), o problema não está no fato de a EXPERF ser uma escala boa ou não, mas no fato de a literatura desconsiderar a utilização de indicadores formativos, como alternativa aos indicadores reflexivos da variável latente.

Uma alternativa à escala EXPERF amplamente referenciada na literatura e utilizada em pesquisas sobre desempenho exportador é a escala de CAVUSGIL e ZOU (1994). Entretanto,

Diamantopoulos (1999) faz duras críticas a essa escala, chegando, inclusive, a desclassificá-la como escala. Para esse autor ela é mais um índice de desempenho exportador do que uma escala, e para tanto deveria utilizar indicadores formativos. Sendo assim, entendeu-se que a EXPERF era mais adequada do que a “escala” de Cavusgil e Zou (1994) para os fins desta pesquisa.

Por fim, tendo em vista que a escolha entre indicadores reflexivos e formativos depende da prioridade causal que se deseja obter entre a variável latente e os indicadores (DIAMANTOPOULOS, 1999), a escolha da escala EXPERF ainda assim pareceu ser a melhor opção, isto porque, esperava-se que uma variação no desempenho exportador fosse refletido em suas três dimensões (financeira, estratégica e de satisfação geral com o principal produto-mercado). Sob o ponto de vista formativo, esses indicadores poderiam apresentar entre si correlação positiva, negativa ou mesmo nula (HULLAND, 1999 apud HAENLEIN e KAPLAN, 2004), o que não seria interessante para os propósitos desta pesquisa, visto que o que se busca é avaliar o impacto da capacidade de inovação e experiência internacional sobre essas três dimensões.

4.8.2 Capacidade de Inovação

O constructo “capacidade de inovação” é definido com base no conceito de capacidade de inovação internacional de Knight e Kim (2009, p. 261) como a “capacidade de desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços ou ideias em mercados internacionais” (KNIGHT e KIM, 2009, p. 261, tradução nossa). A capacidade de inovação é um constructo de segunda ordem composto por sete constructos de primeira ordem: 1) capacidade de P&D; 2) capacidade de marketing; 3) capacidade de manufatura; 4) capacidade de aprendizado; 5) capacidade organizacional; 6) capacidade de exploração de recursos; e, 7) capacidade estratégica.

De acordo com Chin (1998), modelos com constructos de segunda ordem consistem de um constructo de ordem superior que é modelado como impactando de maneira causal outros constructos de primeira ordem (ex., constructos-padrão com indicadores de mensuração). Dessa maneira, os constructos de segunda ordem não estão diretamente conectados a quaisquer itens de medida. Pode-se, então, entender esta análise como sendo semelhante a uma análise fatorial confirmatória, mas num nível de abstração superior, onde os indicadores são, de fato, constructos (variáveis latentes).

O Quadro 12 exibe a definição teórica de cada dimensão da capacidade de inovação.

Quadro 12. Dimensões da Capacidade de Inovação

| Constructos de primeira ordem | Definição |
|--------------------------------------|---|
| Capacidade de P&D | Reflete a capacidade da empresa de compreender/adotar diversas novas tecnologias e abordagens ao desenvolver novos ativos tecnológicos. |
| Capacidade de marketing | Capacidade de divulgar e vender produtos com base na compreensão nas necessidades atuais e futuras dos clientes, nas abordagens de acesso aos clientes e no conhecimento da concorrência. |
| Capacidade de manufatura | Habilidade de transformar resultados de P&D em produtos que vão ao encontro das necessidades de mercado, de acordo com o design solicitado e que também são fabricados em lotes. |
| Capacidade de aprendizado | Capacidade de identificar, assimilar e explorar novo conhecimento essencial ao sucesso competitivo da empresa. |
| Capacidade organizacional | Capacidade de constituir uma estrutura organizacional bem estabelecida, coordenar o trabalho de todas as atividades em direção a objetivos comuns, e influenciar a velocidade do processo de inovação por meio da infraestrutura criada para projetos de desenvolvimento. |
| Capacidade de exploração de recursos | Representa a habilidade da empresa de mobilizar e expandir seus recursos tecnológicos, humanos e financeiros. |
| Capacidade estratégica | É a capacidade de adotar diferentes tipos de estratégias para se adaptar às mudanças ambientais para a excelência num ambiente altamente competitivo. |

Fonte: Guan e Ma (2003, p. 740, tradução nossa)

Antes do detalhamento dos indicadores utilizados para mensuração de cada dimensão da capacidade de inovação, cabe observar que embora o artigo de Guan e Ma (2003) exiba as escalas completas utilizadas em seu estudo, verificou-se que elas não parecem ser totalmente coerentes com as definições de cada dimensão da capacidade de inovação e nem sempre adequadas para um estudo com PMEs, além de muitas delas carecerem de clareza, um quesito essencial para que determinada variável realmente reflita o constructo correto. Sendo assim, os itens que se mostraram adequados às definições propostas para cada dimensão e ao contexto de aplicação desta tese foram aproveitados e adaptados, considerando as próprias definições propostas para cada dimensão da capacidade de inovação, sendo posteriormente complementados por indicadores da PINTEC 2008 (IBGE, 2013) e de outras pesquisas correlatas (BELESKA-SPASOVA, GLAISTER e STRIDE, 2012, HULL e COVIN, 2010, KNIGHT e KIM, 2009, YALCINKAYA, CALANTONE e GRIFFITH, 2007).

4.8.2.1 Capacidade de P&D

A variável Capacidade de P&D foi mensurada por meio de indicadores que buscassem, simplesmente, mensurar o quanto ter capacidade de P&D contribui para melhorar a capacidade de inovação de PMEs brasileiras e, por conseguinte, o seu desempenho exportador. Portanto, não houve interesse, por exemplo, no quanto a empresa investiu em P&D (antecedente da capacidade de inovação), mas sim no grau em que existe capacidade em P&D, evidenciada pelos resultados concretos obtidos pela atividade de P&D, em termos de liderança em tecnologia, desenvolvimento de tecnologias oriundas de investimentos em P&D, aquisição de novas tecnologias, produtos de alta tecnologia e existência de pessoal qualificado para tal atividade.

O Quadro 13 exibe os indicadores da capacidade de P&D.

Quadro 13. Indicadores da Capacidade de P&D

| Variável | Indicador |
|----------|---|
| CPED_1 | Nossa empresa desenvolve tecnologias investindo em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). |
| CPED_2 | Nossa empresa adquire novas tecnologias. |
| CPED_3 | Nossa empresa é reconhecida pelos produtos que são tecnologicamente superiores. |
| CPED_4 | Nossa empresa, no desenvolvimento de seus produtos, emprega alguns dos especialistas mais qualificados da indústria, em nosso país. |

Notas: As variáveis CPED_1 e CPED_2 foram adaptadas da pesquisa de Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012). As variáveis CPED_3 e CPED_4 foram adaptados do estudo de Knight e Kim (2009). Mensuração: escala de sete pontos ancorada em: 1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente. Indicador tipo reflexivo.

4.8.2.2 Capacidade de Marketing

Por meio dos indicadores a seguir, buscou-se verificar o quanto a capacidade de marketing na empresa afeta o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras. Além de duas afirmativas da escala de Knight e Kim (2009), foram incluídas três questões específicas sobre esse tema, adaptadas do questionário da PINTEC 2008 (IBGE, 2013), as quais refletem a capacidade de inovação em marketing da empresa.

A variável Capacidade de Marketing foi mensurada por meio dos indicadores descritos no Quadro 14.

Quadro 14. Indicadores da Capacidade de Marketing

| Variável | Indicador |
|----------|--|
| CMKT_1 | Nossa empresa possui habilidade de segmentar e atingir mercados específicos. |
| CMKT_2 | Nossa empresa possui habilidade de usar ferramentas de marketing (design de produto, preço, propaganda) para diferenciação de nossos produtos. |
| CMKT_3 | Nossa empresa implementa novos métodos de fixação de preços para a exportação de bens e serviços. |
| CMKT_4 | Nossa empresa implementa novos canais de venda no exterior. |
| CMKT_5 | Nossa empresa implementa novas técnicas para a promoção de produtos no exterior. |

Notas: Os indicadores CMKT_1 e CMKT_2 foram adaptados do estudo de Knight e Kim (2009). Os indicadores CMKT_3, CMKT_4 e CMKT_5 foram adaptados da Pintec 2008 (IBGE, 2013) (variável 191). Mensuração: escala de sete pontos ancorada em: 1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente. Indicador tipo reflexivo.

4.8.2.3 Capacidade de Manufatura

A flexibilidade é uma das principais vantagens competitivas das empresas de pequeno porte o que deve se refletir na sua produção / manufatura (YU, 2001). Como a capacidade de manufatura indica a habilidade de transformar resultados de P&D em produtos que vão ao encontro das necessidades de mercado, de acordo com o design solicitado e que também são fabricados em lotes (GUAN e MA, 2003), foram selecionadas variáveis que refletissem esse conceito.

A variável Capacidade de Manufatura foi mensurada por meio dos indicadores no Quadro 15.

Quadro 15. Indicadores da Capacidade de Manufatura

| Variável | Indicador |
|----------|---|
| CMNF_1 | Nossa empresa possui constância na qualidade de manufatura/fabricação de nossos produtos. |
| CMNF_2 | Nossa empresa fabrica produtos resultantes de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) que vão ao encontro das exigências de nossos clientes. |
| CMNF_3 | Nossa empresa cumpre prazos de entrega na manufatura/fabricação de nossos produtos. |
| CMNF_4 | Nossa empresa possui tecnologia avançada de manufatura/fabricação em relação aos nossos concorrentes internacionais. |

Notas: Os indicadores CMNF_1, CMNF_2 e CMNF_3 foram adaptados da pesquisa de Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012). O indicador CMNF_4 foi adaptador do estudo de Guan e Ma (2003). Mensuração: escala de sete pontos ancorada em: 1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente. Indicador tipo reflexivo.

4.8.2.4 Capacidade de Aprendizado

Tendo em vista que na revisão da literatura sobre desempenho exportador, a dimensão capacidade de aprendizado foi abordada apenas por Guan e Ma (2003), optou-se por utilizar alguns itens de sua escala, complementando-os com os três itens da escala de Hull e Covin (2010), a qual guarda estreita relação com resultados de inovação. Ambos utilizaram a perspectiva dos recursos e capacidades para a construção de suas escalas. Sob essa perspectiva, essa capacidade é intrínseca a cada empresa, pois se tratam de conhecimentos gerados de natureza altamente tácita, ou seja, difíceis de imitar; logo, que podem levar ao alcance de vantagens competitivas sustentáveis (TEECE, PISANO e SHUEN, 1994, 1997). Os itens descritos no Quadro 16 buscam captar a existência de capacidade de obter esse tipo de conhecimento.

Quadro 16. Indicadores da Capacidade de Aprendizado

| Variável | Indicador |
|----------|--|
| CAPR_1 | Nossa empresa identifica e assimila as tendências tecnológicas de nossa indústria. |
| CAPR_2 | Nossa empresa promove uma cultura de aprendizado que possibilita identificar, assimilar e explorar novo conhecimento essencial ao sucesso competitivo da empresa. |
| CAPR_3 | Sempre que precisamos desenvolver novas habilidades ou tecnologias para oferecer novos produtos, temos sido capazes de fazê-lo com bastante rapidez e facilidade. |
| CAPR_4 | O aprendizado de novas habilidades, bem como a aquisição de novas capacidades que possibilitam a introdução de novos produtos são conseguidos facilmente. |
| CAPR_5 | Somos bons no preenchimento da lacuna entre o que sabemos ou temos e o que precisamos saber ou ter para desenvolver novos produtos desejados e introduzi-los no mercado. |

Notas: Os indicadores CAPR_1 e CAPR_2 foram adaptados do estudo de Guan e Ma (2003). Os indicadores CAPR_3, CAPR_4 e CAPR_5 foram adaptados do estudo de Hull e Covin (2010). Mensuração: escala de sete pontos ancorada em: 1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente. Indicador tipo reflexivo.

4.8.2.5 Capacidade Organizacional

Considerando que na revisão da literatura sobre desempenho exportador, a dimensão capacidade organizacional foi abordada apenas por Guan e Ma (2003), optou-se por adaptar alguns itens de sua escala, combinando-os com duas questões específicas sobre o tema derivados da PINTEC 2008 (IBGE, 2013).

Segundo Yu (2001), sob o ponto de vista da VBCD, uma das principais vantagens competitivas sustentáveis das pequenas empresas é a sua flexibilidade em oposição à inércia organizacional das empresas de maior porte que, em decorrência de sua própria história, limita as suas decisões futuras. A existência de flexibilidade na estrutura organizacional e na tomada de decisões parece justificar a escolha dos indicadores CORG_1 e CORG_2.

Sob a perspectiva da VBCD, a vantagem competitiva sustentável deriva das rotinas ou processos organizacionais que são difíceis de replicar ou imitar (TEECE, PISANO e SHUEN, 1994, 1997). A coordenação entre áreas de uma empresa é intrínseca a cada organização, uma vez que as empresas diferem entre si quanto aos seus recursos físicos, humanos e organizacionais (BARNEY, 1991). Essa constatação levou à consideração do item CORG_3.

A implementação de novas técnicas para melhorar as rotinas e práticas de trabalho, assim como novas formas de troca de informações, visando à criação de novos conhecimentos, implementação de novos métodos de organização de trabalho parecem ser fontes sustentáveis de vantagem competitiva, pois dependem de circunstâncias históricas únicas em que tais rotinas, práticas e relacionamentos interpessoais foram criados, sendo, portanto, socialmente complexos e imperfeitamente compreendidos pela própria empresa (BARNEY, 1991; TEECE, PISANO e SHUEN, 1994, 1997). Os itens CORG_4 e CORG_5 visam endereçar esse aspecto da capacidade organizacional.

A variável Capacidade de Organizacional foi mensurada por meio por meio dos indicadores descritos no Quadro 17.

Quadro 17. Indicadores da Capacidade Organizacional

| Variável | Indicador |
|----------|---|
| CORG_1 | Nossa empresa possui uma estrutura organizacional flexível, quando necessário, para se ajustar a novos projetos voltados à inovação de produtos ou processos. |
| CORG_2 | Nossa empresa proporciona bastante autonomia de decisão aos gerentes ligados ao processo de inovação. |
| CORG_3 | Na nossa empresa existe uma forte coordenação entre as áreas técnicas (ex., engenharia, projetos), vendas e manufatura. |
| CORG_4 | Nossa empresa implementa novas técnicas de gestão para melhorar rotinas e práticas de trabalho, assim como o uso e a troca de informações, de conhecimento e habilidades dentro da empresa. |
| CORG_5 | Nossa empresa implementa novos métodos de organização do trabalho para melhor distribuir responsabilidades e poder de decisão, como por exemplo o estabelecimento do trabalho em equipe, a descentralização ou integração de departamentos etc. |

Notas: Os indicadores CORG_1, CORG_2 e CORG_3 foram adaptados do estudo de Guan e Ma (2003). Os indicadores CORG_4 e CORG_5 foram adaptados das variáveis 188 e 190, respectivamente, da PINTEC (IBGE, 2013). Mensuração: escala de sete pontos ancorada em: 1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente. Indicador tipo reflexivo.

4.8.2.6 Capacidade Exploração de Recursos

Conforme descrito na revisão da literatura, recursos e capacidades são essencialmente improdutivos isoladamente. Nesse sentido, a chave para se conseguir obter vantagem competitiva não reside apenas na exploração de recursos e capacidades valiosos, mas também na valiosa combinação de recursos e capacidades (NEWBERT, 2008). A variável CREC_1, adaptada de Guan e Ma (2003), parece captar a combinação entre recursos tecnológicos desenvolvidos internamente com tecnologias desenvolvidas externamente.

Para Guan e Ma (2003), essa capacidade representa a habilidade da empresa de mobilizar e expandir seus recursos tecnológicos, humanos e financeiros. Nesse sentido, a capacidade de manter um fluxo contínuo de recursos financeiros em atividades de inovação (variável CREC_2), assim como a alocação de pessoas-chave nas diversas áreas da empresa (variável CREC_3),

comprometidas com o aperfeiçoamento contínuo dos produtos e processos (variáveis CREC_4 e CREC_5), parecem refletir essa capacidade, principalmente em pequenas empresas, cuja estrutura organizacional é mais “enxuta” e os recursos financeiros, mais escassos, quando comparados às empresas de maior porte.

A variável Capacidade de Exploração de Recursos foi mensurada por meio dos indicadores descritos no Quadro 18.

Quadro 18. Indicadores da Capacidade de Exploração de Recursos

| Variável | Indicador |
|----------|--|
| CREC_1 | Nossa empresa combina tecnologias desenvolvidas internamente com tecnologias desenvolvidas externamente (ex., tecnologias desenvolvidas por parceiros comerciais). |
| CREC_2 | Nossa empresa mantém um fluxo contínuo de recursos financeiros para a introdução de novos produtos no mercado. |
| CREC_3 | Nossa empresa é hábil na alocação de pessoas-chave em cada área da empresa. |
| CREC_4 | Nossos funcionários tentam continuamente melhorar nossos produtos e processos. |
| CREC_5 | Nossos funcionários acreditam que são responsáveis pelo aperfeiçoamento de nossos produtos e processos. |

Notas: Os indicadores CREC_1, CREC_2 e CREC_3 foram adaptados do estudo de Guan e Ma (2003). Os indicadores CREC_4 e CREC_5 foram adaptados do estudo de Yalcinkaya, Calantone e Griffith (2007).

Mensuração: escala de sete pontos ancorada em: 1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente. Indicador tipo reflexivo.

4.8.2.7 Capacidade Estratégica

De acordo com Yu (2001), a inércia organizacional da empresa de pequeno porte está associada às percepções do proprietário da empresa, visto que ele exerce grande influência sobre os rumos da empresa. Mas, por outro lado, sob o ponto de vista da VBCD, a visão empreendedora é uma das principais vantagens competitivas sustentáveis de pequenas empresas. Sob a perspectiva do

empreendedorismo estratégico, termo que designa o envolvimento de comportamentos simultâneos de busca por oportunidades e vantagens (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; SCHINDEHUTTE e MORRIS, 2009; KURATKO e AUDRETSCH, 2009), as inovações são meios por meio dos quais as oportunidades são capitalizadas (KURATKO e AUDRETSCH, 2009). Essa constatação conduziu à escolha do item CEST_1, o qual foi adaptado da escala de Guan e Ma (2003).

Embora a VBR e VBCD se concentrem nos recursos e capacidades das empresas, isto é, em suas forças e fraquezas, produtos e mercado são dois lados da mesma moeda (WERNEFELT, 1984), devendo a empresa “olhar” tanto para o seu ambiente interno (BARNEY, 1991), como externo (PORTER, 1979) para gerar vantagens competitivas. Mesmo Barney (1991), um dos principais representantes da VBR, reconhece esse fato ao comparar os modelos ambientais de vantagem competitiva com os modelos baseados em recursos. Entretanto, um recurso-chave para gerar vantagens competitivas sustentáveis está ligado à habilidade gerencial dos altos executivos de uma empresa (CASTANIAS e HELFAT, 1991; STALK, EVANS e SHULMAN, 1992). Com base nesses autores e em Guan e Ma (2003), foram incluídos os itens CEST_2 e CEST_3.

Por fim, para inovar com êxito, deve haver coerência entre a estratégia de negócios da empresa e a sua estratégia de inovação, isto porque a competência tecnológica e a estratégia de negócios orientada para tecnologia estão positivamente correlacionadas (RITTER, GEMÜNDEN, 2004). A estratégia de negócio visa gerar valor para o cliente (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005). O último item CEST_5 visa refletir essa capacidade estratégica.

A variável Capacidade Estratégica foi mensurada por meio por meio dos indicadores descritos no Quadro 19.

Quadro 19. Indicadores da Capacidade Estratégica

| Variável | Indicador |
|----------|---|
| CEST_1 | Na nossa empresa, a formulação de estratégia é guiada por forte visão empreendedora. |
| CEST_2 | Nossa empresa, a alta direção é altamente capaz de compreender fatores externos que possam afetar os seus negócios. |
| CEST_3 | Na nossa empresa, a alta direção percebe rapidamente o movimento de concorrentes estrangeiros, ajustando as suas estratégias conforme esse movimento. |
| CEST_4 | Na nossa empresa existe uma forte conexão entre a estratégia de inovação e reconhecimento de seu valor pelos clientes. |

Notas: Todos os indicadores desta dimensão foram adaptados do estudo de Guan e Ma (2003). Mensuração: escala de sete pontos ancorada em: 1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente. Indicador tipo reflexivo.

4.8.3 Experiência Internacional

O constructo experiência internacional é definido neste projeto como a “soma total do conhecimento experiencial obtido pela empresa de todos os seus mercados ao longo do tempo” (PAPADOUPOULOS e MARTÍN, 2010, p. 390, tradução nossa).

Embora essa definição de experiência internacional reflita o conceito de aquisição gradual de conhecimento da corrente comportamental das teorias de internacionalização da firma, a mensuração deste constructo parece envolver mais do que o tempo de experiência com exportações, diversidade de modos de entrada e países em que ingressou. Sendo assim, buscou-se na revisão da literatura uma escala mais abrangente e consistente com a perspectiva baseada em recursos e capacidades adotada neste projeto. Dessa maneira, optou-se por utilizar quatro dos oito indicadores (variáveis EXP_1 a EXP_4) de recursos baseados em conhecimento de Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012).

No questionário foram inseridas mais duas variáveis (EXP_5 e EXP_6) detectadas em outras pesquisas sobre o tema: tempo de experiência de exportação (KALEKA, 2012; PAPADOUPOULOS e MARTÍN, 2010; STOIAN, RIALP e RIALP, 2011) e o número de países

para os quais a empresa já exportou (adaptado de PAPADOUPOULOS e MARTIN, 2010). No entanto, decidiu-se utilizá-las apenas para análise do perfil da amostra, ante os resultados pesquisas empíricas anteriores, isto porque essas duas variáveis dependem da memória do respondente ou de informações nem sempre ao alcance do respondente. Essa dificuldade foi detectada durante o teste-piloto com exportadores.

O Quadro 20 exibe os indicadores do constructo experiência internacional.

Quadro 20. Indicadores de Experiência Internacional

| Variável | Indicador |
|----------|--|
| EINT1 | Nossa empresa possui pessoal altamente qualificado para lidar com demandas de clientes internacionais. |
| EINT2 | Nossa empresa possui pessoal de exportação experiente em operações internacionais. |
| EINT3 | Nossa empresa possui conhecimento atualizado sobre o mercado de exportação. |
| EINT4 | Nossa empresa possui informações sobre como fazer negócios em mercados de exportação. |

Notas: Os indicadores EINT1, EINT2, EINT3 e EINT4 foram adaptados do estudo de Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012). Mensuração: escala de sete pontos ancorada em: 1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente. Indicador tipo reflexivo.

Não foi considerada a variável diversidade de modos de entrada, mensurada por Papadopoulos e Martín (2010), tendo em vista que o foco do trabalho foi a exportação. Também não foram analisados os antecedentes da experiência internacional, por exemplo, o nível ou grau de internacionalização (PAPADOUPOULOS e MARTÍN, 2010).

4.8.4 Intensidade Tecnológica

A relevância da intensidade tecnológica como variável considerada no modelo está no fato de que "a melhor capacitação e *performance* do sistema de CT&I [Ciência, Tecnologia e Inovação] de

um país deverá ser refletida em uma pauta de exportações com participação relativamente mais elevada de produtos de alta tecnologia" (VIOTTI, 2003, p. 15).

As empresas foram classificadas de acordo com critérios da OCDE, documento *Isic Rev. 3 Technology Intensity Definition* (OCDE, 2013), que agrupa os setores industriais em: Baixa intensidade tecnológica, média-baixa intensidade tecnológica, média-alta intensidade tecnológica e alta intensidade tecnológica. Foram atribuídos valores de 1 a 4, assim distribuídos:

1 = Baixa intensidade

2 = Média-baixa intensidade

3 = Média-alta intensidade

4 = Alta intensidade

Embora a variável intensidade tecnológica também pudesse ser operacionalizada como a razão entre gastos em P&D e vendas (DHANARAJ e BEAMISH, 2003), optou-se por seguir a classificação estabelecida pela OCDE. Essa escolha se justifica pelo fato de as empresas brasileiras inovarem de maneira menos estruturada do que as empresas localizadas em países desenvolvidos, sendo rara a incidência de áreas formais de P&D (FIGUEIREDO, 2005; GOMEL e SBRAGIA, 2006), o que dificultaria a obtenção de dados confiáveis relativos aos investimentos em P&D realizados pelas empresas pesquisadas. Além disso, muitas empresas não divulgam seus "números". Stoian, Rialp e Rialp (2011) operacionalizaram tal variável de forma semelhante, agrupando as empresas em apenas dois grupos.

4.8.5 Nível de Desenvolvimento Econômico do País de Destino

A Administração Estratégica visa responder uma questão fundamental: como as empresas alcançam e sustentam vantagens competitivas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Segundo Aaker (1989) a geração de vantagens competitivas sustentáveis resulta da convergência entre os recursos da empresa, a escolha de estratégias (a maneira como a empresa compete) e arenas competitivas (onde a empresa compete). Dessa forma, esta variável busca captar onde as empresas competem.

Existem várias formas de medir as diferenças (distâncias) existentes entre o país de origem e os países de destino das exportações, além daquelas adotadas nesta tese. Em geral, essas distâncias são classificadas em institucional, cultural, administrativa, geográfica e econômica (GHEMAWAT, 2001; KOGUT E SINGH, 1998; XU e SHENKAR, 2002). Nesta tese, considera-se que as distâncias econômicas e institucionais entre o Brasil e os países de destino das exportações seja as mais relevantes em função da diferença tecnológica existente entre países desenvolvidos e os demais.

Como o nível de análise adotado nesta tese foi produto-mercado, as empresas foram indagadas sobre o nome do principal país para o qual exportam o seu principal produto ou linha específica de produtos.

Os países foram classificados em dois grupos, de acordo com critério do Fundo Monetário Internacional (IMF, 2013).

Grupo 1 - Economias avançadas: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Chipre, Cingapura, Coreia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estados Unidos, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hong Kong, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Luxemburgo, Malta, Noruega, Nova Zelândia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, São Marino, Suécia, Suíça, Taiwan;ou,

Grupo 2 - Economias emergentes ou em desenvolvimento: demais países.

Foram atribuídos valor 1 para países do grupo 1, e valor 2 para países do grupo 2.

A classificação do FMI leva em consideração o PIB, as exportações de produtos e serviços e população de cada país em relação ao mundo. Embora o estudo de empresas multinacionais não seja o foco da presente tese, tal classificação já foi utilizada por Cuervo-Cazurra (2010) para análise da contribuição do estudo de empresas multinacionais de países em desenvolvimento para as teorias de internacionalização.

Numa pesquisa similar à proposta neste projeto, Zhou, Wu e Barnes (2012) operacionalizaram a moderação da variável “tipo de mercado internacional” (mercado desenvolvido versus emergentes) sobre a associação entre a capacidade de marketing e o crescimento internacional.

A utilização do nível de desenvolvimento econômico para controle dos efeitos do país de destino sobre a associação positiva entre capacidade de inovação e desempenho exportador se justifica pelo fato de que a complementaridade entre inovação e exportação é, supostamente, mais forte para empresas que exportam para países desenvolvidos (GOLOVKO e VALENTINI, 2011). O controle do país de destino é uma das grandes limitações dos artigos revisados no capítulo dois.

4.8.6 Pressão de Legitimidade Percebida

A variável “pressão de legitimidade percebida” foi mensurada por meio de três itens (variáveis PLEG_1, PLEG_2 e PLEG_3) adaptados da pesquisa de Yang, Su e Fam (2012).

Considerando que a eliminação de algum desses poucos itens durante o processo de purificação da escala poderia acarretar problemas, buscou-se complementá-los com pelo menos outros dois itens. No entanto, as buscas por escalas alternativas na Ebsco, ProQuest, Google Acadêmico e no *Handbook Of Management Scales* (WIKIBOOKS, 2013) resultaram infrutíferas. Sendo assim, o

item PLEG_4 foi elaborado pelo autor desta tese com base nos indicadores propostos por Yang, Su e Fam (2012).

O Quadro 21 exibe os indicadores de pressão de legitimidade percebida.

Quadro 21. Indicadores de Pressão de Legitimidade Percebida

| Variável | Indicador |
|----------|---|
| | Em nosso principal produto-mercado de exportação.... |
| PLEG_1 | ... necessitamos adotar práticas de negócio que são desejáveis pelos nossos importadores. |
| PLEG_2 | ... necessitamos adotar práticas de negócio próprias da cultura desse país. |
| PLEG_3 | ... necessitamos ajustar nossas práticas de negócios para que sejam vistas como apropriadas neste país. |
| PLEG_4 | ... o sucesso de nossas vendas de exportação depende em grande parte de nossa submissão às práticas de negócios que são próprias da cultura desse país. |

Notas: adaptado de Yang, Su e Fam (2012). Mensuração: escala de sete pontos ancorada em: 1= discordo totalmente a 7= concordo totalmente. Indicador tipo reflexivo.

4.9 Análise dos Dados

Os dados foram analisados conforme etapas a seguir.

4.9.1 Etapa 1 – Análise do Perfil da Amostra

Inicialmente, com o uso do software SPSS, foi analisado o conjunto de dados coletados para determinação do perfil da amostra.

4.9.2 Etapa 2 – Teste de Normalidade

Foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov para verificação da aderência dos dados à distribuição normal, com o objetivo de escolher os testes estatísticos mais adequados (testes paramétricos ou não-paramétricos). Para tanto, foram analisadas todas variáveis manifestas vinculadas ao constructo endógeno Desempenho Exportador, quais sejam: DFIN_1, DFIN_2, DFIN_3, DFIN_4, DEST_1, DEST_2, DEST_3, DEST_4, DEST_5, DSAT_1, DSAT_2, DSAT_3 e DSAT_4.

O Quadro 22 reproduz a saída do teste no SPSS.

Quadro 22. Teste de Normalidade

| Kolmogorov-Smirnov ^a | | | |
|---------------------------------|-----------|-----|------|
| | Statistic | df | Sig. |
| DFIN_1 | ,244 | 112 | ,000 |
| DFIN_2 | ,184 | 112 | ,000 |
| DFIN_3 | ,127 | 112 | ,000 |
| DFIN_4 | ,176 | 112 | ,000 |
| DEST_1 | ,193 | 112 | ,000 |
| DEST_2 | ,188 | 112 | ,000 |
| DEST_3 | ,164 | 112 | ,000 |
| DEST_4 | ,209 | 112 | ,000 |
| DEST_5 | ,219 | 112 | ,000 |
| DSAT_1 | ,199 | 112 | ,000 |
| DSAT_2 | ,195 | 112 | ,000 |
| DSAT_3 | ,216 | 112 | ,000 |
| DSAT_4 | ,188 | 112 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

Pode-se observar que o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov resultou significante ($p < 0,05$) para todas as variáveis analisadas, indicando a não aderência das mesmas à distribuição normal.

4.9.3 Etapa 3 – Verificação da Ausência de Multicolinearidade

A verificação de ausência de multicolinearidade é um item importante na avaliação da confiabilidade de modelos de regressão. A multicolinearidade existe quando observamos uma forte correlação entre dois ou mais previsores em um modelo de regressão. O problema é que, havendo colinearidade perfeita entre previsores, torna-se impossível obter estimativas únicas dos coeficientes de regressão porque existe um número infinito de combinações de coeficientes que funcionarão igualmente bem (FIELD, 2009).

Segundo Field (2009), uma das maneiras de diagnosticar a existência de multicolinearidade no software SPSS, é a verificação do valor do Fator de Inflação da Variância (do inglês, *Variance Inflation Factor - VIF*) e de seu valor inverso ($1/VIF$), denominado estatística de tolerância (tolerance). Nesse sentido, o VIF indica se um previsor tem um relacionamento forte com outro(s) previsor(es).

Field (2009), baseado em diversos autores, afirma que VIFs de até 10, com tolerância acima de 0,10 são aceitáveis.

O Quadro 23 exibe os VIFs e tolerâncias das variáveis manifestas ligadas ao constructo endógeno Desempenho Exportador.

Pode-se constatar que não existem problemas de multicolinearidade ($VIF < 10$ e tolerância $> 0,10$).

Quadro 23. Verificação da Ausência de Multicolinearidade

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|--------|-------------------------|-------|
| | Model | Collinearity Statistics | |
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | DFIN_1 | ,455 | 2,200 |
| | DFIN_2 | ,216 | 4,640 |
| | DFIN_3 | ,207 | 4,836 |
| | DFIN_4 | ,325 | 3,074 |
| | DEST_1 | ,187 | 5,345 |
| | DEST_2 | ,180 | 5,550 |
| | DEST_3 | ,215 | 4,648 |
| | DEST_4 | ,198 | 5,062 |
| | DEST_5 | ,182 | 5,505 |
| | DSAT_1 | ,269 | 3,717 |
| | DSAT_2 | ,164 | 6,103 |
| | DSAT_3 | ,301 | 3,323 |
| | DSAT_4 | ,324 | 3,083 |

a. Dependent Variable: EINT_1

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

Na modelagem de equações estruturais, em particular, a multicolinearidade torna-se problemática em modelos de mensuração formativos, visto que altas correlações não são desejáveis entre os itens. Por outro lado, nos modelos de mensuração reflexivos, os indicadores associados a um constructo devem estar altamente correlacionados entre si (HAIR JR. et al., 2014). Como o modelo proposto emprega apenas modelos reflexivos, multicolinearidade não deve ser um problema.

4.9.4 Etapa 4 – Verificação do *Nonresponse Bias*

Nas pesquisas sobre desempenho exportador, nem sempre são relatadas a verificação do *nonresponse bias*, lançando dúvidas sobre a representatividade das amostras e sobre a robustez dos dados obtidos (SOUSA, 2004).

A verificação do *nonresponse bias* consiste na comparação das respostas obtidas em diferentes momentos da fase de coleta de dados, para assegurar-se que não existem diferenças significativas entre elas que possam afetar os resultados da pesquisa.

Existe um lapso temporal de cerca de três meses entre a primeira e a última resposta recebida, o que à princípio não parece ser um problema para a interpretação dos resultados. Mas, para averiguar, de fato, a inexistência de diferenças significativas entre as respostas recebidas em diferentes momentos, a amostra foi dividida em dois grupos. O primeiro grupo (denominado **EARLY RESPONSE**) é composto pelas 58 primeiras respostas recebidas. O segundo grupo (denominado **LATE RESPONSE**) é composto pelas demais 54 respostas.

Foi aplicado o teste *t* independente para comparação das médias dos valores das variáveis Experiência Internacional, Capacidade de Inovação, Pressão de Legitimidade Percebida e Desempenho Exportador, considerando-se os dois grupos.

Pode-se verificar no Quadro 24 que as médias das respostas recebidas em diferentes momentos não diferem significativamente entre os dois grupos.

Quadro 24. Médias das Respostas Recebidas em Diferentes Momentos

| Group Statistics | | | | | | |
|---|------------|------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| | | NONRESPONSE_BIAS | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Experiência Internacional | dimension1 | Early response | 58 | 5,3707 | 1,42213 | ,18674 |
| | | Late Response | 54 | 5,5324 | 1,23915 | ,16863 |
| Capacidade de Inovação | dimension1 | Early response | 58 | 4,7780 | 1,23055 | ,16158 |
| | | Late Response | 54 | 4,9051 | 1,10494 | ,15036 |
| Pressão de Legitimidade Percebida | dimension1 | Early response | 58 | 4,8578 | 1,31048 | ,17207 |
| | | Late Response | 54 | 4,8194 | 1,33478 | ,18164 |
| Desempenho Exportador | dimension1 | Early response | 58 | 4,3873 | 1,53630 | ,20173 |
| | | Late Response | 54 | 4,1667 | 1,34525 | ,18307 |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

O Quadro 25 exibe o teste t independente. Pode-se observar que a diferença na variância dos escores das quatro variáveis não são significantes (teste de Levene com $p > 0,05$). Analisando o teste t para a igualdade das médias, pode-se observar que, de fato, não existem diferenças estatísticas significativas entre os dois grupos de respondentes ($p > 0,05$).

Quadro 25. Teste t para Respostas Recebidas em Diferentes Momentos

| Independent Samples Test | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------|---|------|-------|---------|-----------------|------------------------------|-----------------------|---|--------|
| | | Levene's Test for Equality of Variances | | | | | t-test for Equality of Means | | | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| Experiência Internacional | Equal variances assumed | ,552 | ,459 | -,640 | 110 | ,524 | -,16172 | ,25285 | -,66280 | ,33937 |
| | Equal variances not assumed | | | -,643 | 109,532 | ,522 | -,16172 | ,25160 | -,66036 | ,33693 |
| Capacidade de Inovação | Equal variances assumed | ,546 | ,461 | -,574 | 110 | ,567 | -,12708 | ,22157 | -,56618 | ,31203 |
| | Equal variances not assumed | | | -,576 | 109,862 | ,566 | -,12708 | ,22072 | -,56449 | ,31034 |
| Pressão de Legitimidade Percebida | Equal variances assumed | ,069 | ,793 | ,153 | 110 | ,878 | ,03831 | ,25004 | -,45721 | ,53383 |
| | Equal variances not assumed | | | ,153 | 109,107 | ,879 | ,03831 | ,25021 | -,45758 | ,53421 |
| Desempenho Exportador | Equal variances assumed | 1,329 | ,252 | ,806 | 110 | ,422 | ,22060 | ,27371 | -,32182 | ,76303 |
| | Equal variances not assumed | | | ,810 | 109,600 | ,420 | ,22060 | ,27241 | -,31927 | ,76047 |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

4.9.5 Etapa 5 – Modelagem de Equações Estruturais

Analizando o tamanho mínimo da amostra calculada no software G*Power (77 casos), o número de casos coletados (112 casos) e a não aderência à distribuição normal, optou-se pela utilização da técnica de Modelagem de Equações Estruturais ou *Structural Equation Modeling* (SEM), pelo método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS - *Partial Least Squares*), para avaliação da influência das variáveis exógenas “experiência internacional” e “capacidade de inovação” sobre a variável exógena “desempenho exportador”. A análise das variáveis moderadoras (duas delas, categóricas) foi realizada à parte da SEM devido à insuficiência do número de casos análise de multigrupos.

De acordo com Haenlein e Kaplan (2004), o PLS apresenta poucas limitações quanto ao tamanho da amostra, podendo ser utilizado para modelagem de indicadores reflexivos e formativos. Outra vantagem do PLS é que ele é um método não-paramétrico, não exigindo, portanto, a condição de normalidade dos dados (HAIR JR. et al., 2014). Foi utilizado o software SmartPLS, versão 2.0.

A SEM é um “procedimento para estimar uma série de relações de dependência entre um conjunto de conceitos ou constructos representados por diversas variáveis e incorporados em um modelo integrado” (MALHOTRA, 2012, p. 549).

A SEM é recomendada quando são utilizadas múltiplas medidas para obter elementos não observáveis (as variáveis latentes) e modelar as relações de dependência entre os elementos (as equações estruturais), em vez de relações entre as próprias medidas diretas (LATTIN, CARROLL e GREEN, 2011).

Segundo Lattin, Carroll e Green (2011), a SEM com variáveis latentes reflete tanto a análise de interdependência (equações de medidas que relacionam as medidas observadas aos fatores não

observáveis), como a análise de dependência (equações estruturais que descrevem as relações de dependência entre os fatores não observados).

A SEM é mais adequada do que as técnicas de regressão quando as variáveis não puderem ser observadas diretamente (HAENLEIN e KAPLAN, 2004). Este é o caso, por exemplo, da variável latente de segunda ordem capacidade de inovação, composta por outras sete variáveis latentes de primeira ordem.

Os artigos mais recentes têm, frequentemente, utilizado a SEM para avaliar os fatores que influenciam o desempenho exportador sob a perspectiva da VBR (BELESKA-SPASOVA, GLAISTER e STRIDE, 2012; DHANARAJ e BEAMISH, 2003; HE, BROUTHERS e FILATOTCHEV, 2013; MATANDA e FREEMAN, 2009; PAPADOPoulos e MARTÍN, 2010; STOAIN, RIALP e RIALP, 2011).

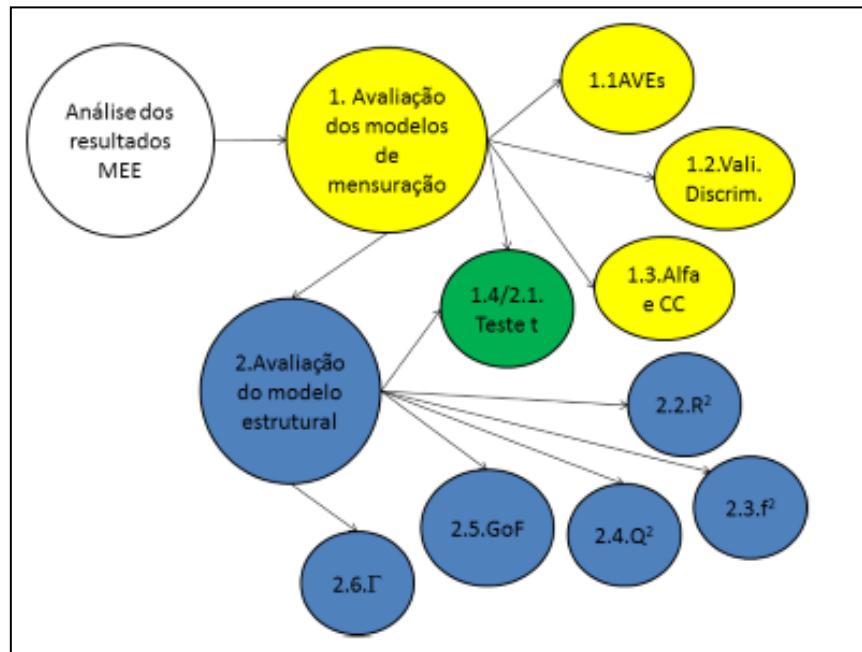
O método PLS trabalha com a abordagem de variância, em contraste a abordagem de covariância (ex., LISREL). Segundo Field (2009), a variância indica a média do erro entre a média e as observações feitas (e é a medida de como o modelo corresponde aos dados reais). A covariância, por sua vez, refere-se à “relação sistemática entre duas variáveis em que uma modificação em uma delas acarreta uma modificação correspondente na outra (COV_{xy})” (MALHOTRA, 2012, p. 422).

A análise dos resultados da SEM no software *SmartPLS* foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foi analisada a qualidade do modelo de mensuração (relação entre os indicadores e os constructos). Na segunda etapa, foi analisado o modelo estrutural (relação entre os constructos). Ambas as etapas foram guiadas pelas recomendações de Ringle, Silva e Bido (2014), Hair Jr., Ringle e Sarstedt (2011) e Hair Jr. et al. (2014).

A especificação dos modelos de mensuração com variáveis latentes de ordem superior (capacidade de inovação e desempenho exportador) foi guiada pelas diretrizes de Wetzels, Odekerken-Shröder e van Oppen (2009) em que os indicadores das variáveis latentes de primeira ordem são repetidos nas variáveis latentes de segunda ordem.

Esquematicamente (ver Figura 4), os procedimentos de ajuste dos resultados no *SmartPLS* foram guiados pelos passos sugeridos por Ringle, Silva e Bido (2014).

Figura 4. Procedimentos de Ajuste da SEM no SmartPLS



Fonte: Ringle, Silva e Bido (2014, p. 69)

4.9.6 Etapa 6 – Análise das Variáveis Moderadoras

Tendo em vista a insuficiência de casos para realização de análise multigrupos, em razão da existência de variáveis moderadoras do tipo categóricas, os testes das variáveis moderadoras foram realizados à parte do modelo estrutural, com o uso do software SPSS, por meio da função

Analyze > Regression > Linear, ou seja, por regressão pelo método de mínimos quadrados ordinários.

CAPÍTULO CINCO – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Perfil da amostra

Os dados analisados são de 112 empresas industriais de pequeno e médio porte localizadas na região sudeste do Brasil, compreendendo 107 empresas de São Paulo, 02 de Minas Gerais, 02 do Espírito Santo e 01 do Rio de Janeiro.

5.1.1 Distribuição por Porte

Pode-se observar no Quadro 26 que a maior parte das empresas é de médio porte, equivalendo a 61,6% da amostra. As empresas de pequeno porte compreendem os 38,4% restantes.

Quadro 26. Distribuição das Empresas por Porte

| Porte da Empresa | | | | | |
|------------------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Pequena | 43 | 38,4 | 38,4 | 38,4 |
| | Média | 69 | 61,6 | 61,6 | 100,0 |
| | Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

5.1.2 Distribuição por Intensidade Tecnológica

Quanto à intensidade tecnológica, a maior parte das empresas pertence ao segmento de média-alta tecnologia (42,9%), seguida dos segmentos de baixa intensidade (29,5%), média-baixa intensidade (22,3%) e alta intensidade (5,4%).

A distribuição das empresas por intensidade tecnológica é exibida no Quadro 27.

Quadro 27. Distribuição das Empresas por Intensidade Tecnológica

| Intensidade Tecnológica | | | | | |
|-------------------------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Baixa | 33 | 29,5 | 29,5 | 29,5 |
| | Média-baixa | 25 | 22,3 | 22,3 | 51,8 |
| | Média-alta | 48 | 42,9 | 42,9 | 94,6 |
| | Alta | 6 | 5,4 | 5,4 | 100,0 |
| | Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

5.1.3 Distribuição por Porte e Intensidade Tecnológica

De acordo com o Quadro 28, a maioria das empresas de pequeno porte pertence ao segmento de média-alta intensidade tecnológica. Já as empresas de médio porte apresentam um equilíbrio em sua distribuição nos segmentos de baixa, média-baixa e média-alta intensidades tecnológicas. No entanto, poucas empresas, tanto de pequeno como de médio porte, estão no segmento de alta intensidade tecnológica, algo já esperado entre as empresas brasileiras.

Quadro 28. Distribuição das Empresas por Porte e Intensidade Tecnológica

| | | Intensidade Tecnológica | | | | Count |
|------------------|---------|-------------------------|-------------|------------|------|-------|
| | | Baixa | Média-baixa | Média-alta | Alta | |
| Porte da Empresa | Pequena | 8 | 7 | 24 | 4 | 43 |
| | Média | 25 | 18 | 24 | 2 | 69 |
| | Total | 33 | 25 | 48 | 6 | 112 |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

5.1.4 Distribuição por Quantidade de Países de Exportação

A média do número de países de exportação é de 18,3 países.

O Quadro 29 exibe a distribuição da quantidade de países de exportação. Pode-se observar que 50% das empresas exportaram para até 14 países. O número de países de exportação varia de 1 a 131 países.

Quadro 29. Distribuição da Quantidade de Países de Exportação

| Quantidade de Países de Exportação | | | | | |
|------------------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1 | 1 | ,9 | ,9 | ,9 |
| | 2 | 2 | 1,8 | 1,8 | 2,7 |
| | 3 | 6 | 5,4 | 5,4 | 8,0 |
| | 4 | 2 | 1,8 | 1,8 | 9,8 |
| | 5 | 7 | 6,3 | 6,3 | 16,1 |
| | 6 | 7 | 6,3 | 6,3 | 22,3 |
| | 7 | 2 | 1,8 | 1,8 | 24,1 |
| | 8 | 6 | 5,4 | 5,4 | 29,5 |
| | 9 | 2 | 1,8 | 1,8 | 31,3 |
| | 10 | 11 | 9,8 | 9,8 | 41,1 |
| | 12 | 6 | 5,4 | 5,4 | 46,4 |
| | 13 | 2 | 1,8 | 1,8 | 48,2 |
| | 14 | 2 | 1,8 | 1,8 | 50,0 |
| | 15 | 9 | 8,0 | 8,0 | 58,0 |
| | 16 | 5 | 4,5 | 4,5 | 62,5 |
| | 17 | 2 | 1,8 | 1,8 | 64,3 |
| | 18 | 2 | 1,8 | 1,8 | 66,1 |
| | 20 | 6 | 5,4 | 5,4 | 71,4 |
| | 23 | 3 | 2,7 | 2,7 | 74,1 |
| | 25 | 4 | 3,6 | 3,6 | 77,7 |
| | 26 | 2 | 1,8 | 1,8 | 79,5 |
| | 28 | 1 | ,9 | ,9 | 80,4 |
| | 29 | 1 | ,9 | ,9 | 81,3 |
| | 30 | 6 | 5,4 | 5,4 | 86,6 |
| | 33 | 1 | ,9 | ,9 | 87,5 |
| | 37 | 1 | ,9 | ,9 | 88,4 |
| | 38 | 1 | ,9 | ,9 | 89,3 |
| | 40 | 4 | 3,6 | 3,6 | 92,9 |
| | 41 | 1 | ,9 | ,9 | 93,8 |
| | 45 | 1 | ,9 | ,9 | 94,6 |
| | 48 | 1 | ,9 | ,9 | 95,5 |
| | 50 | 2 | 1,8 | 1,8 | 97,3 |
| | 60 | 1 | ,9 | ,9 | 98,2 |
| | 70 | 1 | ,9 | ,9 | 99,1 |
| | 131 | 1 | ,9 | ,9 | 100,0 |
| | Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

5.1.5 Distribuição por Principal Produto-Mercado

O Quadro 30 mostra que 82,1% das empresas têm como principal produto-mercado de exportação (PPM) economias emergentes ou em desenvolvimento, enquanto 17,9% das empresas tem como PPM economias desenvolvidas.

Quadro 30. Distribuição das Empresas em Relação ao Principal Produto-Mercado

| Principal Produto-Mercado de Exportação | | | | |
|--|-----------------------|---------|---------------|------------|
| | | | | Cumulative |
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent |
| Valid | Economia avançada | 20 | 17,9 | 17,9 |
| | Economia não-avançada | 92 | 82,1 | 82,1 |
| | Total | 112 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

5.1.6 Distribuição por Participação das Exportações nas Vendas Totais

A participação média das exportações nas vendas totais das empresas (considerando os últimos três anos) é de 18,4%.

O Quadro 31 exibe a distribuição das empresas em relação à participação das exportações nas vendas totais. A participação varia de 1% a 85%. Praticamente, 50% da amostra exportam acima de 12% de suas vendas totais.

Quadro 31. Distribuição das Empresas em Relação à Participação das Exportações nas Vendas Totais

| Participação das Exportações nas Vendas Totais | | | | |
|---|-----------|---------|---------------|------------|
| | | | | Cumulative |
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent |
| Valid | ,0100 | 5 | 4,5 | 4,5 |
| | ,0200 | 4 | 3,6 | 8,0 |
| | ,0300 | 4 | 3,6 | 11,6 |
| | ,0400 | 2 | 1,8 | 13,4 |
| | ,0500 | 11 | 9,8 | 23,2 |
| | ,0600 | 1 | ,9 | 24,1 |
| | ,0700 | 2 | 1,8 | 25,9 |
| | ,0800 | 5 | 4,5 | 30,4 |
| | ,1000 | 18 | 16,1 | 46,4 |
| | ,1200 | 2 | 1,8 | 48,2 |
| | ,1500 | 11 | 9,8 | 58,0 |
| | ,1800 | 3 | 2,7 | 60,7 |
| | ,2000 | 7 | 6,3 | 67,0 |
| | ,2200 | 1 | ,9 | 67,9 |
| | ,2500 | 6 | 5,4 | 73,2 |
| | ,3000 | 15 | 13,4 | 86,6 |
| | ,3500 | 3 | 2,7 | 89,3 |
| | ,3700 | 1 | ,9 | 90,2 |
| | ,3800 | 1 | ,9 | 91,1 |
| | ,4000 | 3 | 2,7 | 93,8 |
| | ,5000 | 4 | 3,6 | 97,3 |
| | ,7000 | 2 | 1,8 | 99,1 |
| | ,8500 | 1 | ,9 | 100,0 |
| Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

5.1.7 Distribuição por Estrutura de Comércio Exterior

O Quadro 32 mostra que a maioria das empresas exporta, principalmente, por meio de estrutura própria de comércio exterior (85,7%). Apenas 14,3% da amostra exportam por meio de estrutura de comércio exterior terceirizada. Este é um bom indicativo de que a amostra coletada é adequada para mensuração do constructo experiência internacional. De fato, caso fosse constatado fato contrário, as análises dos indicadores de experiência internacional poderiam conter viés.

Quadro 32. Distribuição das Empresas por Estrutura de Comércio Exterior

| Estrutura de Comércio Exterior | | | | |
|---------------------------------------|----------------------------|-----------|---------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Estrutura própria de comex | 96 | 85,7 | 85,7 |
| | Estrutura terceirizada | 16 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 112 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

5.1.8 Idade das Empresas

A idade média das empresas pesquisadas é de 39,8 anos. A empresa mais antiga foi fundada em 1918, e a mais jovem, em 2009. 46% da amostra é composta por empresas fundadas até o ano de 1974.

5.1.9 Experiência na Atividade de Exportação

Em média, as empresas exportam há 18,8 anos.

O Quadro 33 exibe a distribuição das empresas por tempo decorrido desde o ano da primeira exportação. A experiência na atividade de exportação varia de 3 anos a 52 anos. 50,9% das empresas pesquisadas exportam há pelo menos 15 anos.

Quadro 33. Distribuição das Empresas por Tempo Decorrido desde o Ano da Primeira Exportação

| Tempo de Exportação (em anos) | | | | | |
|-------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
| Valid | 3,00 | 1 | ,9 | ,9 | ,9 |
| | 4,00 | 1 | ,9 | ,9 | 1,8 |
| | 5,00 | 3 | 2,7 | 2,7 | 4,5 |
| | 6,00 | 6 | 5,4 | 5,4 | 9,8 |
| | 7,00 | 1 | ,9 | ,9 | 10,7 |
| | 8,00 | 3 | 2,7 | 2,7 | 13,4 |
| | 9,00 | 6 | 5,4 | 5,4 | 18,8 |
| | 10,00 | 9 | 8,0 | 8,0 | 26,8 |
| | 11,00 | 8 | 7,1 | 7,1 | 33,9 |
| | 12,00 | 8 | 7,1 | 7,1 | 41,1 |
| | 13,00 | 2 | 1,8 | 1,8 | 42,9 |
| | 14,00 | 5 | 4,5 | 4,5 | 47,3 |
| | 15,00 | 4 | 3,6 | 3,6 | 50,9 |
| | 16,00 | 2 | 1,8 | 1,8 | 52,7 |
| | 17,00 | 3 | 2,7 | 2,7 | 55,4 |
| | 18,00 | 2 | 1,8 | 1,8 | 57,1 |
| | 19,00 | 6 | 5,4 | 5,4 | 62,5 |
| | 20,00 | 1 | ,9 | ,9 | 63,4 |
| | 21,00 | 1 | ,9 | ,9 | 64,3 |
| | 22,00 | 3 | 2,7 | 2,7 | 67,0 |
| | 23,00 | 2 | 1,8 | 1,8 | 68,8 |
| | 24,00 | 6 | 5,4 | 5,4 | 74,1 |
| | 25,00 | 1 | ,9 | ,9 | 75,0 |
| | 26,00 | 1 | ,9 | ,9 | 75,9 |
| | 28,00 | 4 | 3,6 | 3,6 | 79,5 |
| | 29,00 | 1 | ,9 | ,9 | 80,4 |
| | 31,00 | 1 | ,9 | ,9 | 81,3 |
| | 32,00 | 3 | 2,7 | 2,7 | 83,9 |
| | 34,00 | 10 | 8,9 | 8,9 | 92,9 |
| | 35,00 | 1 | ,9 | ,9 | 93,8 |
| | 36,00 | 2 | 1,8 | 1,8 | 95,5 |
| | 41,00 | 1 | ,9 | ,9 | 96,4 |
| | 42,00 | 1 | ,9 | ,9 | 97,3 |
| | 49,00 | 1 | ,9 | ,9 | 98,2 |
| | 50,00 | 1 | ,9 | ,9 | 99,1 |
| | 52,00 | 1 | ,9 | ,9 | 100,0 |
| Total | 112 | 100,0 | 100,0 | | |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

5.1.10 Perfil dos Respondentes

Os questionários foram respondidos por pessoas responsáveis pela área de comércio exterior ou de exportação. Em média os respondentes trabalham na empresa há 11,4 anos.

A maioria dos respondentes ocupa cargos de gerência, diretoria ou presidência que, juntos representam 58% dos respondentes. 26% ocupam cargos de supervisão e 15,2% ocupam cargos abaixo de supervisão, fato compreensível, considerando que as empresas são de pequeno ou médio porte. Durante a fase de enriquecimento da base de dados, verificou-se que, em muitos casos, os responsáveis pelas operações de comércio exterior ou exportação ocupavam níveis hierárquicos inferiores ao de gerência.

O Quadro 34 exibe a distribuição dos respondentes por nível hierárquico.

Quadro 34. Distribuição dos Respondentes por Nível Hierárquico

| Nível Hierárquico do Respondente | | | | | |
|---|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Presidência | 4 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| | Diretoria | 18 | 16,1 | 16,1 | 19,6 |
| | Gerência | 43 | 38,4 | 38,4 | 58,0 |
| | Supervisão | 30 | 26,8 | 26,8 | 84,8 |
| | Abaixo de supervisão | 17 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| | Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

5.1.11 Diferenças entre Pequenas e Médias Empresas

O Quadro 35 exibe a média e o desvio-padrão das variáveis Desempenho Exportador, Experiência Internacional, Capacidade de Inovação, Pressão de Legitimidade Percebida, Participação das Exportações nas Vendas Totais, Tempo de Exportação, Quantidade de Países de Exportação, Ano da Primeira Exportação e Ano de Fundação da Empresa.

Quadro 35. Diferenças entre Empresas de Pequeno e Médio Porte

| | Porte da Empresa | N | Mean | Std. Deviation |
|--|------------------|----|---------|----------------|
| Desempenho Exportador | Pequena | 43 | 4,0841 | 1,34632 |
| | Média | 69 | 4,4036 | 1,49988 |
| Experiência Internacional | Pequena | 43 | 5,2558 | 1,22047 |
| | Média | 69 | 5,5688 | 1,39450 |
| Capacidade de Inovação | Pequena | 43 | 4,8510 | ,87969 |
| | Média | 69 | 4,8320 | 1,32265 |
| Pressão de Legitimidade Percebida | Pequena | 43 | 4,5814 | 1,28258 |
| | Média | 69 | 5,0000 | 1,32079 |
| Participação das Exportações nas Vendas Totais | Pequena | 43 | ,198372 | ,1500941 |
| | Média | 69 | ,174638 | ,1616694 |
| Tempo de Exportação (em anos) | Pequena | 43 | 19,3256 | 11,08349 |
| | Média | 69 | 18,4348 | 11,08189 |
| Quantidade de Países de Exportação | Pequena | 43 | 20,05 | 22,402 |
| | Média | 69 | 17,22 | 12,957 |
| Ano da primeira exportação | Pequena | 43 | 1994,67 | 11,083 |
| | Média | 69 | 1995,57 | 11,082 |
| Ano de Fundação da Empresa | Pequena | 43 | 1977,40 | 20,605 |
| | Média | 69 | 1972,26 | 19,140 |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS

Pode-se observar que as empresas de pequeno e médio porte são bastante semelhantes quanto às médias das variáveis analisadas, o que demonstra que as amostras são bastante homogêneas quanto à sua capacidade de inovação, experiência internacional e desempenho exportador, independentemente de seu porte.

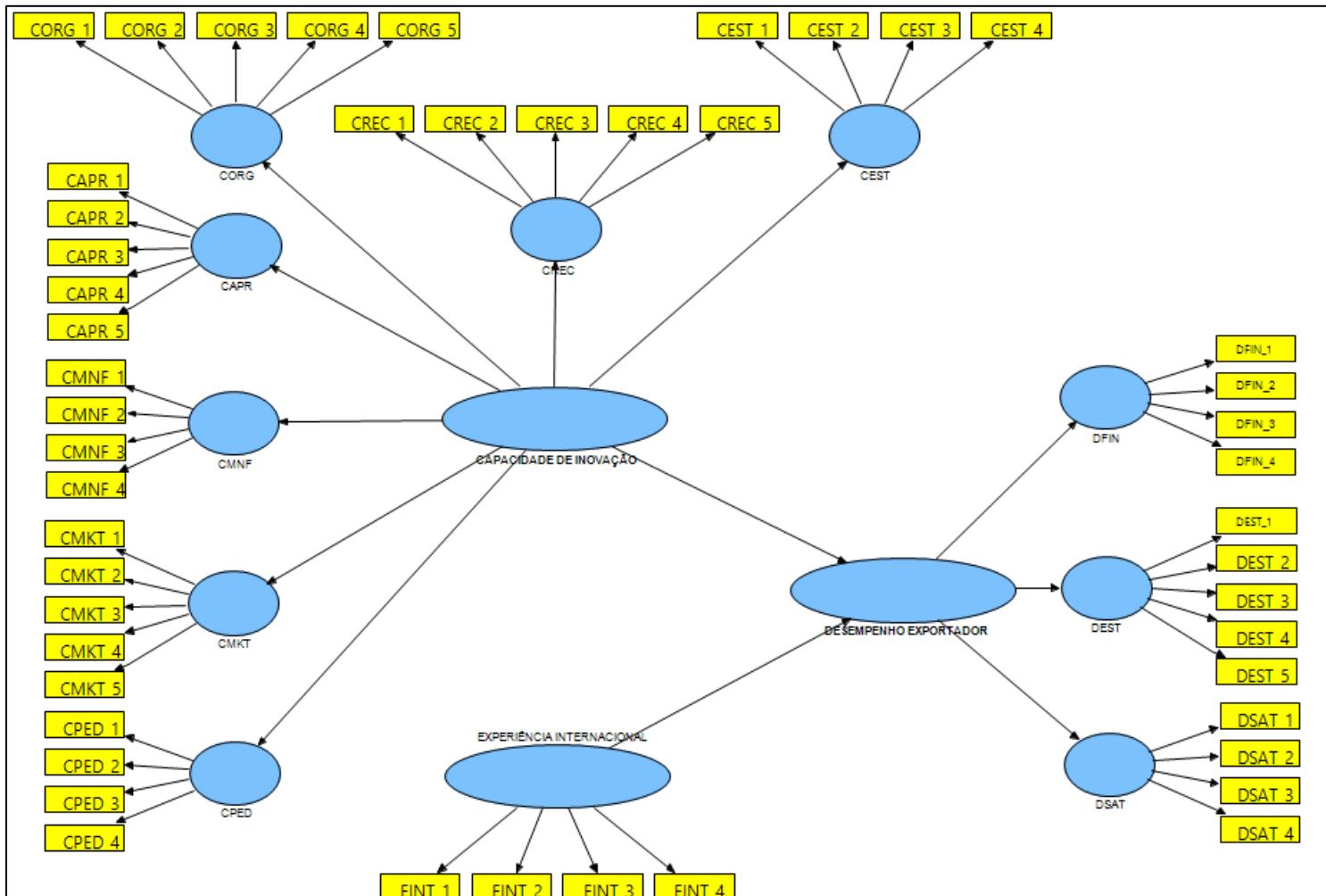
5.2 Modelagem de Equações Estruturais (SEM)

A SEM foi utilizada para testar a principal hipótese desta tese, ou seja, a comparação da influência da capacidade de inovação e da experiência internacional sobre o desempenho exportador.

5.2.1 Avaliação do Modelo de Mensuração

A Figura 5 exibe o modelo de mensuração especificado no SmartPLS, versão 2.0.

Figura 5. Modelo de Mensuração



Fonte: dados da pesquisa analisados no software SmartPLS 2.0

Segundo Ringle, Silva e Bido (2014), o primeiro aspecto a ser observado nos modelos de mensuração são as validades convergentes, obtidas pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (AVEs).

A validade convergente diz respeito a quanto uma medida se correlaciona positivamente com medidas alternativas do mesmo constructo (HAIR JR. et al., 2014). A AVE, por sua vez, refere-se à “variância nos indicadores ou variáveis observadas que é explicada pelo constructo latente” (MALHOTRA, 2012, p. 551).

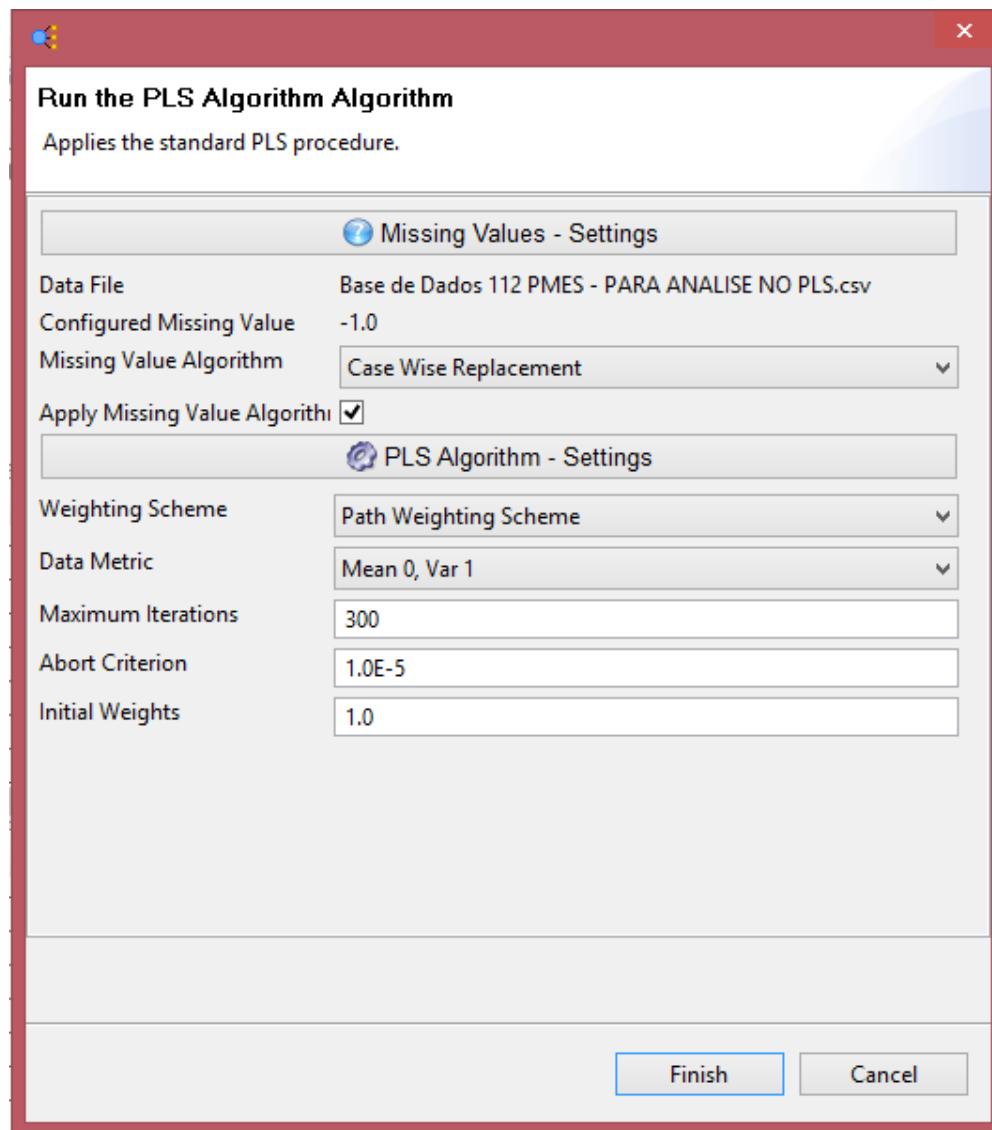
Para estabelecer a validade convergente os pesquisadores consideram as cargas fatoriais dos indicadores, bem como as AVEs. Altas cargas fatoriais num constructo indicam que os indicadores a ele associados apresentam bastante coisa em comum, o que é captado pelo constructo (HAIR JR. et al., 2014).

Segundo Hair Jr. et al. (2014), AVEs acima de 0,50 indicam que, em média, os constructos explicam mais do que metade da variação em seus indicadores.

O Quadro 36 exibe as AVEs obtidas por meio do módulo PLS Algorithm do SmartPLS, de acordo com os parâmetros recomendados por Ringle, Silva e Bido (2014) (ver Figura 6).

Pode-se constatar que todos os valores de AVE estão acima de 0,50, indicando, portanto, validade convergente.

Figura 6. Parâmetros Utilizados no PLS Algorithm



Fonte: Dados analisados no software Smart PLS 2.0

Quadro 36. Variâncias Médias Extraídas

| Constructos | AVE | Validade Convergente? |
|---------------------------|----------|-----------------------|
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO | 0,514251 | Sim |
| CAPR | 0,757250 | Sim |
| CEST | 0,818378 | Sim |
| CMKT | 0,642862 | Sim |
| CMNF | 0,612997 | Sim |
| CORG | 0,754201 | Sim |
| CPED | 0,709265 | Sim |
| CREC | 0,644908 | Sim |
| DESEMPENHO EXPORTADOR | 0,665482 | Sim |
| DEST | 0,826172 | Sim |
| DFIN | 0,780624 | Sim |
| DSAT | 0,814425 | Sim |
| EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL | 0,760127 | Sim |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SmartPLS 2.0

Embora todos os valores de AVEs tenham apresentado validade convergente, também foram avaliadas as cargas fatoriais dos indicadores (*outer loadings*) nos respectivos constructos (ver Quadro 37). Essa análise é útil para verificar a relevância dos indicadores para os respectivos constructos (HAIR JR. et al., 2014). A regra geral é que indicadores com cargas acima de 0,70 são adequados (HAIR, RINGLE e SARSTEDT, 2011; HAIR et al., 2014).

A recomendação é que se verifique os indicadores dos constructos com AVEs menores do que 0,50. Devem-se eliminar indicadores com cargas menores do que 0,40, reter os indicadores com

cargas maiores do que 0,70. Para os indicadores com cargas maiores do que 0,40 e menores do que 0,70, deve-se avaliar o impacto de sua eliminação na AVE e confiabilidade composta (HAIR JR. et al., 2014).

Segundo esse critério, caso o constructo Capacidade de Marketing (CMKT) tivesse apresentado AVE abaixo de 0,50, a recomendação para aumentar o valor de sua AVE seria a eliminação do indicador CMKT_1 (carga fatorial = 0,676). Como todos os AVEs apresentaram validade convergente e a carga fatorial desse indicador está muito próximo de 0,70, optou-se por mantê-lo no modelo de mensuração.

Quadro 37. Cargas Fatoriais dos Itens nos Respectivos Constructos

| Constructo | Indicador | Carga Fatorial | Validade Convergente? |
|--------------------------------|---------------|----------------|-----------------------|
| Capacidade de P&D | CPED_1 | 0,863 | Sim |
| Capacidade de P&D | CPED_2 | 0,870 | Sim |
| Capacidade de P&D | CPED_3 | 0,844 | Sim |
| Capacidade de P&D | CPED_4 | 0,789 | Sim |
| Capacidade de Marketing | CMKT_1 | 0,676 | Parcial |
| Capacidade de Marketing | CMKT_2 | 0,849 | Sim |
| Capacidade de Marketing | CMKT_3 | 0,812 | Sim |
| Capacidade de Marketing | CMKT_4 | 0,798 | Sim |
| Capacidade de Marketing | CMKT_5 | 0,862 | Sim |
| Capacidade de Manufatura | CMNF_1 | 0,812 | Sim |
| Capacidade de Manufatura | CMNF_2 | 0,785 | Sim |
| Capacidade de Manufatura | CMNF_3 | 0,720 | Sim |
| Capacidade de Manufatura | CMNF_4 | 0,812 | Sim |

Continuação do Quadro 37

| Constructo | Indicador | Carga Fatorial | Validade Convergente? |
|--------------------------------------|-----------|----------------|-----------------------|
| Capacidade de Aprendizado | CAPR_1 | 0,808 | Sim |
| Capacidade de Aprendizado | CAPR_2 | 0,857 | Sim |
| Capacidade de Aprendizado | CAPR_3 | 0,923 | Sim |
| Capacidade de Aprendizado | CAPR_4 | 0,915 | Sim |
| Capacidade de Aprendizado | CAPR_5 | 0,843 | Sim |
| Capacidade Organizacional | CORG_1 | 0,842 | Sim |
| Capacidade Organizacional | CORG_2 | 0,804 | Sim |
| Capacidade Organizacional | CORG_3 | 0,865 | Sim |
| Capacidade Organizacional | CORG_4 | 0,907 | Sim |
| Capacidade Organizacional | CORG_5 | 0,918 | Sim |
| Capacidade de Exploração de Recursos | CREC_1 | 0,696 | Sim |
| Capacidade de Exploração de Recursos | CREC_2 | 0,815 | Sim |
| Capacidade de Exploração de Recursos | CREC_3 | 0,812 | Sim |
| Capacidade de Exploração de Recursos | CREC_4 | 0,875 | Sim |
| Capacidade de Exploração de Recursos | CREC_5 | 0,807 | Sim |
| Capacidade Estratégica | CEST_1 | 0,887 | Sim |
| Capacidade Estratégica | CEST_2 | 0,919 | Sim |
| Capacidade Estratégica | CEST_3 | 0,941 | Sim |
| Capacidade Estratégica | CEST_4 | 0,870 | Sim |

Continuação do Quadro 37

| Constructo | Indicador | Carga Fatorial | Validade Convergente? |
|--|-----------|----------------|-----------------------|
| Desempenho Exportador – Dimensão Financeira | DFIN_1 | 0,811 | Sim |
| Desempenho Exportador – Dimensão Financeira | DFIN_2 | 0,913 | Sim |
| Desempenho Exportador – Dimensão Financeira | DFIN_3 | 0,926 | Sim |
| Desempenho Exportador – Dimensão Financeira | DFIN_4 | 0,879 | Sim |
| Desempenho Exportador – Dimensão Estratégica | DEST_1 | 0,901 | Sim |
| Desempenho Exportador – Dimensão Estratégica | DEST_2 | 0,926 | Sim |
| Desempenho Exportador – Dimensão Estratégica | DEST_3 | 0,912 | Sim |
| Desempenho Exportador – Dimensão Estratégica | DEST_4 | 0,910 | Sim |
| Desempenho Exportador – Dimensão Estratégica | DEST_5 | 0,895 | Sim |
| Desempenho Exportador – Dimensão de Satisfação | DSAT_1 | 0,888 | Sim |
| Desempenho Exportador – Dimensão de Satisfação | DSAT_2 | 0,947 | Sim |
| Desempenho Exportador – Dimensão de Satisfação | DSAT_3 | 0,889 | Sim |
| Desempenho Exportador – Dimensão de Satisfação | DSAT_4 | 0,884 | Sim |
| Experiência Internacional | EINT_1 | 0,853 | Sim |
| Experiência Internacional | EINT_2 | 0,875 | Sim |
| Experiência Internacional | EINT_3 | 0,892 | Sim |
| Experiência Internacional | EINT_4 | 0,867 | Sim |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SmartPLS 2.0

A próxima etapa, após garantir a validade convergente, é a observação dos valores de consistência interna — alfa de Cronbach (AC) — e Confiabilidade Composta (CC) — ρ de

Dillon-Goldstein — (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014). A CC varia de 0 a 1 e é interpretada de modo semelhante ao AC (HAIR et al., 2014). Mas, Diferentemente do AC, a CC não assume que todos os indicadores são igualmente confiáveis, o que a torna mais adequada para modelagem de equações estruturais pelo método PLS, que prioriza os indicadores de acordo com sua confiabilidade durante a estimação do modelo (HAIR, RINGLE e SARSTEDT, 2011; HAIR et al., 2014). Assim, deve-se utilizar o AC como medida conservadora de confiabilidade de consistência interna (HAIR et al., 2014).

Quanto maior o valor de CC maior o nível de confiabilidade (HAIR JR. et al., 2014). A recomendação básica é que as CCs apresentem-se acima de 0,70 (HAIR, RINGLE e SARSTEDT, 2011). Entretanto, valores de CC abaixo de 0,60 indicam falta de consistência interna. Valores entre 0,60 e 0,70 são aceitáveis em pesquisas exploratórias e valores entre 0,70 e 0,90 são satisfatórias. Valores acima de 0,90 não são desejáveis sugerem que todos os indicadores estão mensurando a mesma coisa com perguntas parafraseadas (HAIR JR. et al., 2014), o que poderia ser um problema, principalmente, para a validade discriminante dos constructos de ordem superior (capacidade de inovação e desempenho exportador).

“A validade discriminante mostra até onde uma medida não se correlaciona com outros constructos dos quais se supõe que ela difira, e envolve demonstrar a falta de correlação entre os diferentes constructos” (MALHOTRA, 2012, p. 231-232)

O Quadro 38 exibe os valores de CC e AC. Verifica-se que todos os valores de AC são adequados (maiores do que 0,70). Os valores de CC também estão todos acima de 0,70, o que é adequado, à princípio (HAIR, RINGLE e SARSTEDT, 2011). No entanto, alguns constructos apresentaram valores acima de 0,90, o que sugere uma análise mais aprofundada (HAIR JR. et al., 2014).

Em primeiro lugar, verificamos que o constructo Experiência Internacional apresentou CC = 0,926859. Com base nesse valor, as quatro afirmativas desse construto foram analisadas, constatando-se que não foram parafraseadas.

As afirmativas do constructo Experiência Internacional buscam captar diferentes aspectos da experiência internacional da empresa. A primeira afirmativa, “Nossa empresa possui pessoal altamente qualificado para lidar com demandas de clientes internacionais”, busca verificar a existência de pessoal qualificado na empresa como um todo (ex., engenheiros com conhecimento sobre especificidades técnicas exigidas em outros países, pessoal de expedição qualificado para estufar contêineres etc). A segunda afirmativa “Nossa empresa possui pessoal de exportação experiente em operações internacionais” é mais específica, buscando verificar a existência de pessoal com conhecimento em comércio exterior. Quanto à terceira afirmativa, “Nossa empresa possui conhecimento atualizado sobre o mercado de exportação”, e à quarta afirmativa, “Nossa empresa possui informações sobre como fazer negócios em mercados de exportação”, elas diferem entre si uma vez que uma empresa pode possuir conhecimento atualizado sobre mercado de exportação de forma geral, mas pode não saber como fazer negócios nesse mercado. A comparação das duas últimas afirmativas com as duas primeiras permite concluir que não há problemas com redundância dos itens, o que pode ser verificado por meio da análise das médias (\bar{x}) e desvios-padrão (δ) dos indicadores de Experiência Internacional: EINT_1 ($\bar{x} = 5,35 / \delta = 1,626$), EINT_2 ($\bar{x} = 5,53 / \delta = 1,676$), EINT_3 ($\bar{x} = 5,37 / \delta = 1,458$), EINT_4 ($\bar{x} = 5,55 / \delta = 1,355$)

Quadro 38. Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach

| Constructos | Confiabilidade Composta | Alfa de Cronbach |
|---------------------------|-------------------------|------------------|
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO | 0,970864 | 0,968527 |
| CAPR | 0,939607 | 0,919152 |
| CEST | 0,947388 | 0,925654 |
| CMKT | 0,899387 | 0,858955 |
| CMNF | 0,863413 | 0,790787 |
| CORG | 0,938674 | 0,917998 |
| CPED | 0,906929 | 0,863318 |
| CREC | 0,900334 | 0,860713 |
| DESEMPENHO EXPORTADOR | 0,962585 | 0,957499 |
| DEST | 0,959614 | 0,947363 |
| DFIN | 0,934198 | 0,905467 |
| DSAT | 0,946062 | 0,923769 |
| EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL | 0,926859 | 0,894934 |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SmartPLS 2.0

Alguns constructos de primeira ordem (CAPR, CEST e CORG) da Capacidade de Inovação e os três constructos de primeira ordem (DFIN, DSAT e DEST) do Desempenho Exportador também apresentaram CC superior a 0,90. Analisando as médias e desvios-padrão dos respectivos indicadores, verifica-se que não há problemas de redundância de itens.

CAPR → CAPR_1 ($\bar{x} = 5,48 / \delta = 1,375$), CAPR_2 ($\bar{x} = 4,91 / \delta = 1,580$), CAPR_3 ($\bar{x} = 4,60 / \delta = 1,652$), CAPR_4 ($\bar{x} = 4,38 / \delta = 1,623$), CAPR_5 ($\bar{x} = 4,83 / \delta = 1,506$).

CEST \rightarrow CEST_1 ($\bar{x} = 4,99 / \delta = 1,557$), CEST_2 ($\bar{x} = 5,29 / \delta = 1,625$), CEST_3 ($\bar{x} = 4,97 / \delta = 1,721$), CEST_4 ($\bar{x} = 4,87 / \delta = 1,625$)

CORG \rightarrow CORG_1 ($\bar{x} = 4,79 / \delta = 1,645$), CORG_2 ($\bar{x} = 4,63 / \delta = 1,766$), CORG_3 ($\bar{x} = 5,00 / \delta = 1,655$), CORG_4 ($\bar{x} = 4,62 / \delta = 1,710$), CORG_5 ($\bar{x} = 4,34 / \delta = 1,738$)

DFIN \rightarrow DFIN_1 ($\bar{x} = 4,58 / \delta = 1,637$), DFIN_2 ($\bar{x} = 3,90 / \delta = 1,791$), DFIN_3 ($\bar{x} = 3,69 / \delta = 1,735$), DFIN ($\bar{x} = 3,38 / \delta = 1,705$)

DSAT \rightarrow DSAT_1 ($\bar{x} = 4,21 / \delta = 1,856$), DSAT_2 ($\bar{x} = 4,30 / \delta = 1,780$), DSAT_3 ($\bar{x} = 3,82 / \delta = 1,812$), DSAT_4 ($\bar{x} = 4,38 / \delta = 1,876$), DSAT_5 ($\bar{x} = 4,56 / \delta = 1,844$)

DEST \rightarrow DEST_1 ($\bar{x} = 4,21 / \delta = 1,856$), DEST_2 ($\bar{x} = 4,30 / \delta = 1,780$), DEST_3 ($\bar{x} = 3,82 / \delta = 1,812$), DEST_4 ($\bar{x} = 4,38 / \delta = 1,876$), DEST_5 ($\bar{x} = 4,56 / \delta = 1,844$)

Adicionalmente, considerando que os indicadores dos constructos de primeira ordem são repetidos nos constructos de segunda ordem no modelo de mensuração (WETZELS, ODEKERKEN-SHRÖDER e van OPPEN, 2009), valores de CC elevados poderiam indicar problemas na validade discriminante dos constructos de primeira ordem, que também apresentaram $CC > 0,90$. Sendo assim, seguindo o roteiro de Ringle, Silva e Bido (2014), a próxima etapa da análise envolveu a avaliação da validade discriminante, ou seja, a avaliação do quanto um constructo é, realmente, distinto de outros, com base em padrões empíricos. Isso implica que um constructo seja único e capte fenômenos não representados por outros constructos no modelo (HAIR JR. et al., 2014).

A validade discriminante foi testada por meio dos dois métodos recomendados por Hair Jr. et al. (2014):

Método 1: Análise das cargas cruzadas (*cross loadings*) dos indicadores. Existe validade discriminante quando as cargas fatoriais dos itens no respectivo constructo são superiores do que as suas cargas nos outros constructos.

Método 2: Emprego do critério de Fornell e Larcker. Consiste na comparação da raiz quadrada das AVEs com as correlações das variáveis latentes, sendo que, para haver validade discriminante, a raiz quadrada de cada AVE de cada constructo deve ser maior do que sua maior correlação com quaisquer outros constructos.

O Quadro 39 exibe as cargas cruzadas dos indicadores nos constructos. Pode-se observar que as cargas fatoriais dos indicadores em seus respectivos constructos são maiores do que suas cargas em outros constructos, o que indica que cada conjunto de indicadores está mensurando o seu respectivo constructo. Sendo assim, a validade discriminante foi confirmada pelo método de cargas cruzadas.

Quadro 39. Cargas Cruzadas dos Indicadores nos Constructos

| | CAPR | CEST | CMKT | CMNF | CORG | CPED | CREC | DEST | DFIN | DSAT | EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL |
|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|
| CAPR_1 | 0,8077 | 0,5849 | 0,5002 | 0,6294 | 0,5624 | 0,6621 | 0,6081 | 0,2611 | 0,228 | 0,3842 | 0,2936 |
| CAPR_2 | 0,8574 | 0,7925 | 0,5865 | 0,7396 | 0,755 | 0,6918 | 0,7798 | 0,2291 | 0,1696 | 0,305 | 0,3618 |
| CAPR_3 | 0,9227 | 0,6188 | 0,5235 | 0,6676 | 0,7301 | 0,6662 | 0,5902 | 0,1522 | 0,132 | 0,2482 | 0,2888 |
| CAPR_4 | 0,9145 | 0,6297 | 0,539 | 0,638 | 0,7229 | 0,6901 | 0,5904 | 0,181 | 0,1647 | 0,3237 | 0,3556 |
| CAPR_5 | 0,8432 | 0,5994 | 0,5171 | 0,6046 | 0,6676 | 0,5316 | 0,5817 | 0,1731 | 0,1782 | 0,317 | 0,4029 |
| CEST_1 | 0,6886 | 0,8873 | 0,5966 | 0,6159 | 0,6807 | 0,5389 | 0,6978 | 0,2822 | 0,2161 | 0,3368 | 0,3868 |
| CEST_2 | 0,6247 | 0,9186 | 0,573 | 0,5876 | 0,7186 | 0,4767 | 0,6894 | 0,1944 | 0,1297 | 0,328 | 0,3215 |
| CEST_3 | 0,6837 | 0,9412 | 0,5805 | 0,6631 | 0,7337 | 0,5635 | 0,6944 | 0,2601 | 0,1867 | 0,3357 | 0,3332 |
| CEST_4 | 0,7012 | 0,8698 | 0,634 | 0,6176 | 0,6523 | 0,6278 | 0,7047 | 0,2201 | 0,1655 | 0,2562 | 0,291 |
| CMKT_1 | 0,5081 | 0,4983 | 0,6755 | 0,4089 | 0,4592 | 0,5414 | 0,4847 | 0,1481 | 0,1569 | 0,2871 | 0,1251 |
| CMKT_2 | 0,6113 | 0,6169 | 0,8487 | 0,5082 | 0,5916 | 0,5602 | 0,5368 | 0,1639 | 0,1823 | 0,2548 | 0,3043 |
| CMKT_3 | 0,401 | 0,4828 | 0,8116 | 0,3189 | 0,4273 | 0,4146 | 0,3499 | 0,3773 | 0,36 | 0,2708 | 0,3499 |
| CMKT_4 | 0,4184 | 0,4417 | 0,7976 | 0,3514 | 0,3982 | 0,5186 | 0,4102 | 0,4948 | 0,4884 | 0,3056 | 0,4271 |
| CMKT_5 | 0,4897 | 0,571 | 0,8619 | 0,4931 | 0,5237 | 0,62 | 0,5238 | 0,447 | 0,4001 | 0,3446 | 0,4002 |
| CMNF_1 | 0,5303 | 0,4145 | 0,3482 | 0,8117 | 0,459 | 0,4073 | 0,4408 | 0,1438 | 0,0913 | 0,2203 | 0,3163 |
| CMNF_2 | 0,5812 | 0,6064 | 0,5227 | 0,7847 | 0,5031 | 0,6219 | 0,5174 | 0,2197 | 0,1332 | 0,2177 | 0,2248 |
| CMNF_3 | 0,4719 | 0,4543 | 0,2909 | 0,7201 | 0,5345 | 0,3492 | 0,437 | 0,1319 | 0,1485 | 0,2943 | 0,2347 |
| CMNF_4 | 0,7401 | 0,6329 | 0,4574 | 0,8117 | 0,5852 | 0,6733 | 0,6476 | 0,1993 | 0,1634 | 0,269 | 0,2917 |

Continuação do Quadro 39

| | CAPR | CEST | CMKT | CMNF | CORG | CPED | CREC | DEST | DFIN | DSAT | EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL |
|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|---------------------------|
| CORG_1 | 0,7164 | 0,5755 | 0,4614 | 0,5294 | 0,8423 | 0,5361 | 0,5875 | 0,1367 | 0,0925 | 0,2841 | 0,2087 |
| CORG_2 | 0,6696 | 0,5179 | 0,4582 | 0,492 | 0,8044 | 0,5402 | 0,4744 | 0,1964 | 0,1735 | 0,2818 | 0,2639 |
| CORG_3 | 0,7017 | 0,7318 | 0,5294 | 0,6729 | 0,8652 | 0,5035 | 0,6623 | 0,267 | 0,2251 | 0,4463 | 0,3456 |
| CORG_4 | 0,7012 | 0,7584 | 0,6018 | 0,638 | 0,9068 | 0,5689 | 0,7541 | 0,2211 | 0,184 | 0,3503 | 0,2878 |
| CORG_5 | 0,6664 | 0,7316 | 0,5737 | 0,5554 | 0,9185 | 0,5564 | 0,6869 | 0,1956 | 0,1758 | 0,2948 | 0,2522 |
| CPED_1 | 0,664 | 0,6012 | 0,5982 | 0,7018 | 0,5533 | 0,863 | 0,6226 | 0,2778 | 0,2283 | 0,3431 | 0,2628 |
| CPED_2 | 0,6312 | 0,5635 | 0,6669 | 0,5764 | 0,5183 | 0,8703 | 0,5664 | 0,2782 | 0,2414 | 0,3248 | 0,2486 |
| CPED_3 | 0,6131 | 0,4687 | 0,4874 | 0,5328 | 0,5358 | 0,8435 | 0,4466 | 0,1768 | 0,2328 | 0,2431 | 0,1471 |
| CPED_4 | 0,6087 | 0,4042 | 0,4853 | 0,4477 | 0,4868 | 0,7895 | 0,5143 | 0,1962 | 0,1907 | 0,1903 | 0,2157 |
| CREC_1 | 0,5383 | 0,5469 | 0,3739 | 0,5212 | 0,5558 | 0,5846 | 0,696 | 0,0764 | 0,0871 | 0,2167 | 0,1472 |
| CREC_2 | 0,704 | 0,6727 | 0,5821 | 0,6111 | 0,6449 | 0,6226 | 0,8149 | 0,2154 | 0,2791 | 0,2491 | 0,3365 |
| CREC_3 | 0,6127 | 0,6413 | 0,4465 | 0,5726 | 0,6768 | 0,4988 | 0,8116 | 0,1596 | 0,1257 | 0,2571 | 0,3305 |
| CREC_4 | 0,5511 | 0,6356 | 0,4644 | 0,5309 | 0,5328 | 0,4611 | 0,8748 | 0,239 | 0,1745 | 0,2949 | 0,2845 |
| CREC_5 | 0,4858 | 0,5775 | 0,4541 | 0,4073 | 0,5193 | 0,3868 | 0,8075 | 0,1947 | 0,1093 | 0,2231 | 0,1583 |
| DEST_1 | 0,2145 | 0,2608 | 0,3865 | 0,1943 | 0,2678 | 0,2386 | 0,2384 | 0,9011 | 0,7889 | 0,6008 | 0,2252 |
| DEST_2 | 0,192 | 0,2134 | 0,3999 | 0,1951 | 0,192 | 0,295 | 0,1693 | 0,926 | 0,7935 | 0,593 | 0,2378 |
| DEST_3 | 0,1646 | 0,2218 | 0,3519 | 0,1883 | 0,2093 | 0,2574 | 0,1679 | 0,9119 | 0,7987 | 0,6361 | 0,2777 |
| DEST_4 | 0,2384 | 0,249 | 0,3372 | 0,2164 | 0,2011 | 0,2516 | 0,244 | 0,9102 | 0,7319 | 0,5879 | 0,3872 |
| DEST_5 | 0,2323 | 0,2595 | 0,3344 | 0,2376 | 0,1999 | 0,2263 | 0,1951 | 0,8952 | 0,7396 | 0,6937 | 0,4327 |
| DFIN_1 | 0,0961 | 0,0907 | 0,3198 | 0,1085 | 0,1266 | 0,2064 | 0,1779 | 0,5973 | 0,8109 | 0,5711 | 0,267 |
| DFIN_2 | 0,1061 | 0,1511 | 0,2712 | 0,0969 | 0,1169 | 0,1304 | 0,1762 | 0,8258 | 0,9135 | 0,5695 | 0,3802 |
| DFIN_3 | 0,2222 | 0,2391 | 0,3729 | 0,1681 | 0,1935 | 0,2788 | 0,2154 | 0,8127 | 0,9259 | 0,5948 | 0,3715 |
| DFIN_4 | 0,2752 | 0,1919 | 0,4105 | 0,2399 | 0,2595 | 0,3278 | 0,1342 | 0,7429 | 0,8794 | 0,5324 | 0,3219 |

Continuação do Quadro 39

| | CAPR | CEST | CMKT | CMNF | CORG | CPED | CREC | DEST | DFIN | DSAT | EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|------------------------------|
| DSAT_1 | 0,2463 | 0,2319 | 0,24 | 0,1928 | 0,2688 | 0,2158 | 0,1622 | 0,6201 | 0,5539 | 0,8877 | 0,2812 |
| DSAT_2 | 0,356 | 0,3337 | 0,4021 | 0,2817 | 0,3648 | 0,3315 | 0,2991 | 0,6783 | 0,6343 | 0,9473 | 0,3356 |
| DSAT_3 | 0,2798 | 0,2369 | 0,232 | 0,2608 | 0,3086 | 0,2399 | 0,2449 | 0,5368 | 0,5342 | 0,8892 | 0,274 |
| DSAT_4 | 0,4148 | 0,4434 | 0,4295 | 0,4116 | 0,4383 | 0,4041 | 0,4091 | 0,6293 | 0,5849 | 0,8841 | 0,42 |
| EINT_1 | 0,3677 | 0,3622 | 0,3405 | 0,2921 | 0,3247 | 0,2337 | 0,3151 | 0,2436 | 0,2772 | 0,3413 | 0,8529 |
| EINT_2 | 0,3232 | 0,2586 | 0,2708 | 0,2935 | 0,2392 | 0,2254 | 0,1968 | 0,2828 | 0,3424 | 0,3528 | 0,8751 |
| EINT_3 | 0,3649 | 0,3495 | 0,4179 | 0,3347 | 0,2812 | 0,2706 | 0,3148 | 0,3423 | 0,3714 | 0,3116 | 0,892 |
| EINT_4 | 0,3114 | 0,3183 | 0,3605 | 0,263 | 0,2551 | 0,1811 | 0,2973 | 0,3203 | 0,3334 | 0,2673 | 0,867 |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SmartPLS 2.0

O quadro 40 exibe as correlações entre os constructos dos modelos e a raiz quadrada das AVEs dos constructos do modelo. Conforme critério de Fornell e Larcker, deve-se substituir a correlação de um constructo com ele próprio, ou seja, o número um, pela raiz quadrada da AVE do constructo. A diagonal principal indica os valores das raízes quadradas das AVEs dos constructos.

Analizando-se, primeiramente, os constructos de segunda ordem (Capacidade de Inovação, Desempenho Exportador) e o constructo Unidimensional Experiência Internacional, verifica-se que a raiz quadrada da AVE da Capacidade de Inovação (0,7171) é maior do que a sua correlação com o constructo Desempenho Exportador (0,3574) e com o constructo experiência internacional (0,4021).

A raiz quadrada da AVE do desempenho exportador (0,8158), por sua vez, é superior a sua correlação com os constructos Capacidade de Inovação (0,3574) e Experiência Internacional (0,3984).

A raiz quadrada da AVE da experiência internacional (0,8718) também apresenta valor superior a sua correlação com os constructos capacidade de inovação (0,4021) e Desempenho Exportador (0,3984).

A mesma análise foi realizada para os constructos de primeira ordem e o constructo experiência internacional. Em todos os casos, constatou-se validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker.

Quadro 40. Raiz Quadrada das AVEs

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. CAPACIDADE DE INOVAÇÃO | 0,7171 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. CAPR (VL 1ª ordem) | 0,9111 | 0,8702 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. CEST (VL 1ª ordem) | 0,884 | 0,7464 | 0,9047 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. CMKT (VL 1ª ordem) | 0,7743 | 0,6148 | 0,6593 | 0,8018 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. CMNF (VL 1ª ordem) | 0,8216 | 0,7568 | 0,6873 | 0,5291 | 0,7829 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6. CORG (VL 1ª ordem) | 0,8851 | 0,7944 | 0,77 | 0,6078 | 0,6683 | 0,8684 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7. CPED (VL 1ª ordem) | 0,8211 | 0,7477 | 0,611 | 0,6692 | 0,6774 | 0,6222 | 0,8422 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8. CREC (VL 1ª ordem) | 0,8618 | 0,7285 | 0,7704 | 0,584 | 0,6652 | 0,7355 | 0,6421 | 0,8031 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9. DESEMPENHO EXPORTADOR | 0,3574 | 0,2856 | 0,2953 | 0,4248 | 0,2625 | 0,295 | 0,3207 | 0,2666 | 0,8158 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10. DEST (VL 1ª ordem) | 0,3069 | 0,2289 | 0,2649 | 0,3983 | 0,227 | 0,2354 | 0,2793 | 0,2228 | 0,949 | 0,9090 | 0 | 0 | 0 |
| 11. DFIN (VL 1ª ordem) | 0,2665 | 0,1992 | 0,1933 | 0,3878 | 0,1735 | 0,1971 | 0,2659 | 0,1995 | 0,9172 | 0,8481 | 0,8835 | 0 | 0 |
| 12. DSAT (VL 1ª ordem) | 0,4063 | 0,361 | 0,3473 | 0,3648 | 0,3184 | 0,3837 | 0,3321 | 0,3104 | 0,8419 | 0,6851 | 0,6408 | 0,9024 | 0 |
| 13. EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL | 0,4021 | 0,3915 | 0,3683 | 0,3996 | 0,3402 | 0,3138 | 0,2621 | 0,3212 | 0,3984 | 0,3431 | 0,382 | 0,3643 | 0,8718 |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SmartPLS 2.0

5.2.1 Avaliação do Modelo Estrutural

Com a garantia da validade discriminante e da avaliação da necessidade de ajustes no modelo de mensuração, passa-se agora a avaliação do modelo estrutural.

Segundo Ringle, Silva e Bido (2014) a primeira análise desta etapa consiste na avaliação dos coeficientes de Pearson (R^2), que indicam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural. Entretanto, Hair Jr. et al. (2014) sugerem que antes disso seja verificada a existência de colinearidade no modelo estrutural, isto porque a estimação de coeficientes de caminho nos modelos estruturais é baseada em regressões lineares ordinárias de cada uma das variáveis latentes endógenas nos seus constructos correspondentes que os precedem. Assim como numa regressão múltipla, os coeficientes de caminho poderiam estar enviesados se a estimação envolver níveis significantes de colinearidade entre os constructos previsores.

A verificação da existência de colinearidade foi realizada no capítulo quatro, não se constatando problemas.

Voltando à avaliação do R^2 , este coeficiente varia de 0 a 1, sendo que quanto maior o seu valor, maior o nível de precisão preditiva do modelo (HAIR JR. et al., 2014). Segundo Hair et al. (2014) é difícil fornecer uma regra de ouro para valores aceitáveis de R^2 , pois isto depende da complexidade do modelo e da área de pesquisa. Hair, Ringle e Sarstedt (2011) sugerem que para a área de marketing, valores de 0,75, 0,50 e 0,25 para as variáveis latentes endógenas no modelo estrutural sejam interpretados como substancial, moderado e fraco, respectivamente, embora em áreas como comportamento do consumidor um R^2 seja considerado alto.

Cohen (1998 apud Ringle, Silva e Bido, 2014), por sua vez, sugere que para a área de ciências sociais e comportamentais, $R^2 = 2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2 = 13\%$ como efeito médio e $R^2 = 26\%$ como efeito grande.

O R^2 da variável Desempenho Exportador é de 0,205113 (ver Quadro 41) o que indica um efeito médio segundo Cohen (1998 apud Ringle, Silva e Bido, 2014), cuja classificação é mais específica do que a de Hair, Ringle e Sarstedt (2011).

Quadro 41. R Quadrado

| Constructos | R^2 |
|---------------------------|----------|
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO | - |
| CAPR | 0,830143 |
| CEST | 0,781461 |
| CMKT | 0,599585 |
| CMNF | 0,675044 |
| CORG | 0,783402 |
| CPED | 0,674159 |
| CREC | 0,742741 |
| DESEMPENH0 EXPORTADOR | 0,205113 |
| DEST | 0,900572 |
| DFIN | 0,841331 |
| DSAT | 0,708851 |
| EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL | - |

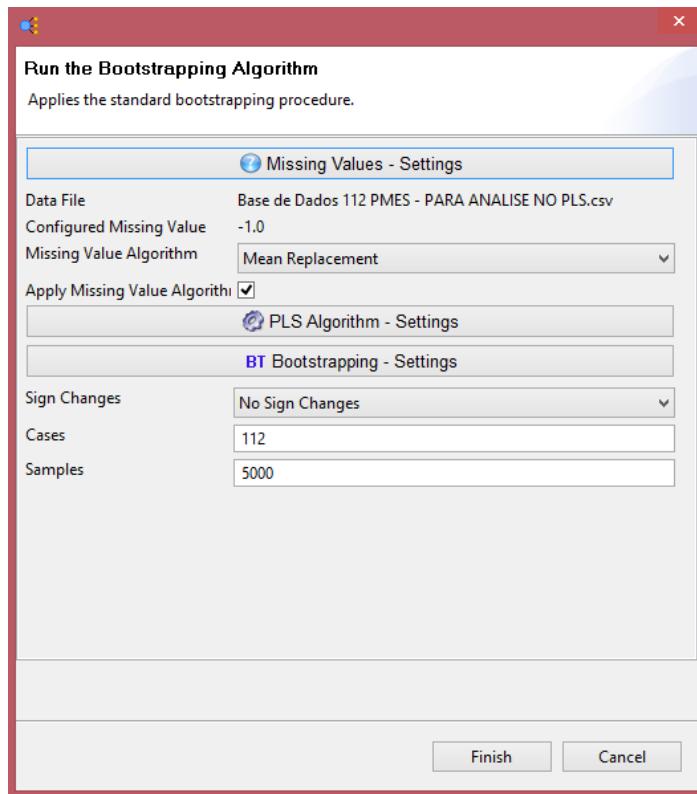
Fonte: dados da pesquisa analisados no software SmartPLS 2.0

O modelo estrutural consiste numa série de regressões lineares. Dessa forma deve-se avaliar na sequência a significância dessas relações (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014). Para tanto, por meio do módulo Bootstrapping (que emprega a técnica de re-amostragem) do *software* SmartPLS, foram obtidos os testes t de Student.

Segundo Hair, Ringle e Sarstedt (2011) deve-se avaliar um número mínimo de amostras de 5.000 e o número de casos deve ser igual ao número de observações na amostra original. Os valores críticos do test t bicaudal são de 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%), e 2,58 (nível de significância = 1%).

A Figura 7 exibe os parâmetros utilizados no SmartPLS, de acordo com recomendações de Hair, Ringle e Sarstedt (2011) e Hair Jr. et al. (2014).

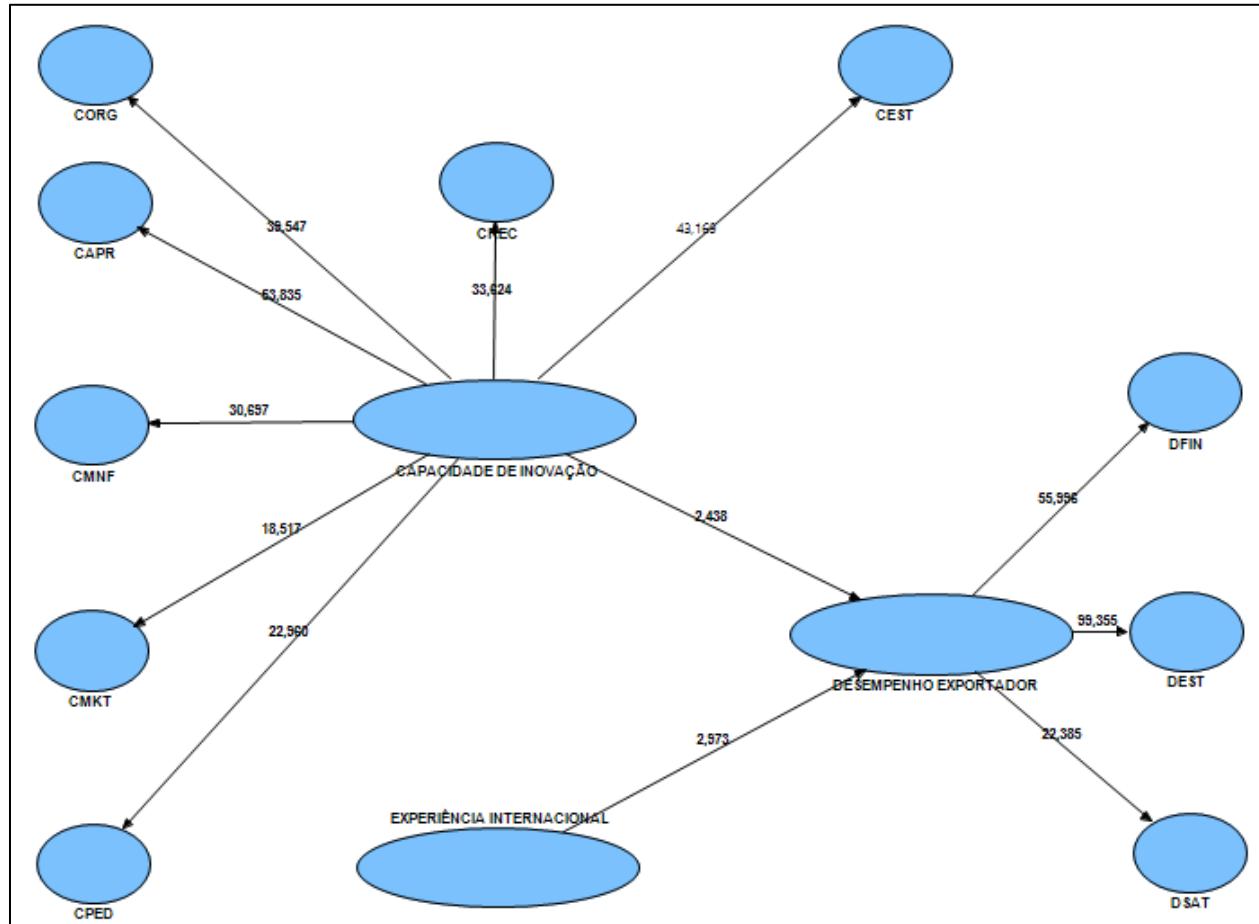
Figura 7. Parâmetros Utilizados no Módulo Bootstrapping



Fonte: dados da pesquisa analisados no software SmartPLS 2.0

A Figura 8 exibe o modelo estrutural rotacionado no módulo bootstrapping do SmartPLS, enquanto no Quadro 42 podem ser verificados os coeficientes de caminho, teste t e a significância das relações no modelo estrutural.

Figura 8. Modelo Estrutural



Fonte: dados da pesquisa analisados no software SmartPLS 2.0

Quadro 42. Efeitos Totais

| Caminhos | Amostra Original | Média das Amostras | Desvio-padrão | Erro-padrão | Teste t | Significância |
|---|------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO -> CAPR | 0,9111 | 0,9111 | 0,0169 | 0,0169 | 53,8351 | p < 0,01 |
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO -> CEST | 0,8840 | 0,8847 | 0,0205 | 0,0205 | 43,1692 | p < 0,01 |
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO -> CMKT | 0,7743 | 0,7754 | 0,0418 | 0,0418 | 18,5172 | p < 0,01 |
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO -> CMNF | 0,8216 | 0,8245 | 0,0268 | 0,0268 | 30,6967 | p < 0,01 |
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO -> CORG | 0,8851 | 0,8851 | 0,0224 | 0,0224 | 39,5468 | p < 0,01 |
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO -> CPED | 0,8211 | 0,8215 | 0,0358 | 0,0358 | 22,9604 | p < 0,01 |
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO -> CREC | 0,8618 | 0,8645 | 0,0256 | 0,0256 | 33,6241 | p < 0,01 |
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO -> DESEMPENHO EXPORTADOR | 0,2353 | 0,2370 | 0,0979 | 0,0979 | 2,4033 | p < 0,05 |
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO -> DEST | 0,2233 | 0,2250 | 0,0929 | 0,0929 | 2,4039 | p < 0,05 |
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO -> DFIN | 0,2158 | 0,2174 | 0,0897 | 0,0897 | 2,4071 | p < 0,05 |
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO -> DSAT | 0,1981 | 0,1999 | 0,0839 | 0,0839 | 2,3621 | p < 0,05 |

Continuação do Quadro 42

| Caminhos | Amostra Original | Média das Amostras | Desvio-padrão | Erro-padrão | Teste t | Significância |
|--|------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| DESEMPENHO EXPORTADOR -> DEST | 0,9490 | 0,9493 | 0,0096 | 0,0096 | 99,3550 | p < 0,01 |
| DESEMPENHO EXPORTADOR -> DFIN | 0,9172 | 0,9174 | 0,0164 | 0,0164 | 55,9959 | p < 0,01 |
| DESEMPENHO EXPORTADOR -> DSAT | 0,8419 | 0,8415 | 0,0376 | 0,0376 | 22,3849 | p < 0,01 |
| EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL -> DESEMPENHO EXPORTADOR | 0,3038 | 0,3074 | 0,1024 | 0,1024 | 2,9657 | p < 0,01 |
| EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL -> DEST | 0,2883 | 0,2919 | 0,0975 | 0,0975 | 2,9553 | p < 0,01 |
| EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL -> DFIN | 0,2786 | 0,2824 | 0,0950 | 0,0950 | 2,9339 | p < 0,01 |
| EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL -> DSAT | 0,2558 | 0,2590 | 0,0879 | 0,0879 | 2,9099 | p < 0,01 |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SmartPLS 2.0

Conforme se pode observar no Quadro 42 todas as relações entre os constructos do modelo estrutural (Figura 8) se mostraram significantes.

Após analisar a significância das relações entre os constructos no modelo estrutural, deve-se analisar dois outros indicadores de qualidade de ajuste do modelo: a validade preditiva do modelo ajustado, por meio da análise do Q^2 (indicador de Stone-Geisser), e o tamanho do efeito f^2 (indicador de Cohen) (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014).

O valor de Q^2 é uma medida da relevância preditiva baseada na técnica *blindfolding*. Já o tamanho do efeito f^2 é uma medida utilizada para avaliar o impacto relativo de um constructo preditor sobre um constructo endógeno (HAIR JR. et al., 2014). Ambos são obtidos por meio do módulo *Blindfolding* do SmartPLS, com base na leitura da redundância geral do modelo (CV Red) e das comunidades (CV Com), respectivamente (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014).

No que tange à validade preditiva, Hair, Ringle e Sarstedt (2011) e Hair Jr. et al (2014) recomendam que, ao rodar o módulo *Blindfolding*, estejamos certos de que o número de observações válidas não seja um número inteiro múltiplo da distância de omissão (d). Ou seja, o número de observações dividido pelo D não dever ser um número inteiro. Sugerem, adicionalmente, que seja escolhida uma distância de omissão entre 5 e 10.

Segundo Hair Jr. et al. (2014), a distância de omissão determina quais pontos de dados são deletados ao aplicar o procedimento *blindfolding* (técnica de reuso de amostra que omite parte da matriz de dados e usa as estimativas do modelo para prever a parte omitida), exemplifica com uma distância de omissão de 9. Neste caso, $1/9 = 11,11\%$ dos dados do conjunto original, são deletados durante cada rodada de *blindfolding*.

Outra recomendação de Hair Jr. et al. (2014) é que se deve selecionar somente variáveis latentes endógenas com mensuração reflexiva para análise no procedimento *Blindfolding*.

Utilizando uma distância de omissão igual a 5 e selecionando a variável latente Desempenho Exportador, foram obtidos os resultados exibidos no Quadro 43.

Quadro 43. Indicadores de Validade Preditiva (Q^2) e tamanho do efeito (f^2)

| Constructo | CV Red (Q^2) | CV Com (f^2) |
|---------------------------|------------------|------------------|
| CAPACIDADE DE INOVAÇÃO | 0,514247 | 0,514247 |
| CAPR | 0,623589 | 0,757250 |
| CEST | 0,638025 | 0,818378 |
| CMKT | 0,376702 | 0,642862 |
| CMNF | 0,402177 | 0,612993 |
| CORG | 0,589376 | 0,754200 |
| CPED | 0,475648 | 0,709263 |
| CREC | 0,470944 | 0,644909 |
| DESEMPENHO EXPORTADOR | 0,134599 | 0,652667 |
| DEST | 0,743975 | 0,826242 |
| DFIN | 0,644367 | 0,780629 |
| DSAT | 0,571272 | 0,814243 |
| EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL | 0,760482 | 0,760482 |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SmartPLS 2.0

Valores de Q^2 maiores do que zero indicam que constructos exógenos apresentam relevância preditiva em relação ao constructo endógeno sob consideração (HAIR, RINGLE e SARSTEDT, 2011; HAIR et al., 2014), o que foi constatado em todos os constructos.

Valores de f^2 de 0,02, 0,15 e 0,35 são interpretados como efeitos de tamanho pequeno, médio e grande, respectivamente (HAIR et al., 2014). Analisando os valores obtidos, observa-se que todos os constructos apresentam efeitos de tamanho grande na explicação do constructo endógeno Desempenho Exportador. Em particular, ao analisar os constructos Capacidade de Inovação e

Experiência Internacional, verifica-se que este último constructo apresenta efeito superior ao primeiro, sobre o Desempenho Exportador.

A última etapa da avaliação do modelo estrutural é a avaliação do índice *Goodness-of-Fit* (GoF), uma espécie de índice geral de adequação do modelo (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014). Wetzels et al. (2009 apud RINGLE, SILVA e BIDO, 2014) sugerem o valor de 0,36 como adequado para as áreas de ciências sociais.

O Quadro 44 exibe os valores utilizados no cálculo do índice GoF. O valor obtido foi de 0,711549, que indica um valor bastante superior ao mínimo recomendado (0,36).

Quadro 44. Índice *Goodness-of-Fit* (GoF)

| Constructos | R ² | AVE |
|--|----------------|----------|
| CAPR | 0,830143 | 0,757250 |
| CEST | 0,781461 | 0,818378 |
| CMKT | 0,599585 | 0,642862 |
| CMNF | 0,675044 | 0,612997 |
| CORG | 0,783402 | 0,754201 |
| CPED | 0,674159 | 0,709265 |
| CREC | 0,742741 | 0,644908 |
| DESEMPENHO EXPORTADOR | 0,205113 | 0,665482 |
| DEST | 0,900572 | 0,826172 |
| DFIN | 0,841331 | 0,780624 |
| DSAT | 0,708851 | 0,814425 |
| Média | 0,703855 | 0,719327 |
| GoF = Média Geométrica das médias de R ² e AVE | 0,711549 | |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SmartPLS 2.0.

Nota: Médias calculadas no software Excel. A média dos R² refere-se à média aritmética dos respectivos valores de R². A média das AVEs foi ponderada pelo número de indicadores de cada constructo.

Com base nos resultados apresentados, pode-se dizer que o modelo proposto foi validado. A seguir, passa-se à análise mais detalhada dos caminhos estruturais e teste das hipóteses H1, H2 e H8.

5.3 Análise dos Caminhos Estruturais (Γ) e Teste das Hipóteses H1, H2 e H8

Na primeira hipótese desta tese (H1) afirma-se que existe uma relação positiva entre a capacidade de inovação e o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras.

Para o teste desta hipótese, em primeiro lugar, deve-se verificar a significância dos caminhos estruturais entre o constructo de segunda ordem capacidade de inovação e seus sete constructos de primeira ordem.

Conforme Quadro 42, todos os coeficientes de caminho (Γ) do constructo capacidade de inovação em relação às sete dimensões apresentaram relação positiva e significante, o que valida essa parte do modelo estrutural.

- CPED (Capacidade de P&D, $\Gamma = 0,8211$, $t = 22,9604$, $p < 0,01$)
- CMKT (Capacidade de Marketing, $\Gamma = 0,7743$, $t = 18,5172$, $p < 0,01$)
- CMNF (Capacidade de Manufatura, $\Gamma = 0,8216$, $t = 30,6967$, $p < 0,01$)
- CAPR (Capacidade de Aprendizado, $\Gamma = 0,9111$, $t = 53,8351$, $p < 0,01$)
- CORG (Capacidade Organizacional, $\Gamma = 0,8851$, $t = 39,5468$, $p < 0,01$)
- CREC (Capacidade de Exportação de Recursos, $\Gamma = 0,8618$, $t = 33,6241$, $p < 0,01$)
- CEST (Capacidade Estratégica, $\Gamma = 0,8840$, $t = 431692$, $p < 0,01$).

Passando à análise do caminho estrutural entre o constructo capacidade de inovação e o desempenho exportador, verifica-se, de fato, existe uma relação positiva e significante entre esses dois constructos ($\Gamma = 0,2353$, $t = 2,4033$, $p < 0,05$), confirmando H1.

Na segunda hipótese (H2) afirma-se que existe uma relação positiva entre a experiência internacional e o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras. Esta hipótese também foi confirmada, visto que essa relação apresentou coeficiente de caminho $\Gamma = 0,3038$, $t = 2,9657$, $p < 0,01$.

Na oitava hipótese (H8) afirma que, de modo geral, a influência que a experiência internacional exerce sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras é superior àquela exercida pela capacidade de inovação. Para o teste desta hipótese, em primeiro lugar, foram comparados os coeficientes de caminho desses dois constructos em relação ao constructo desempenho exportador (ver Quadro 42). Verifica-se que, de fato, a experiência internacional ($\Gamma = 0,3038$, $t = 2,9657$, $p < 0,01$) apresenta maior efeito do que a capacidade de inovação ($\Gamma = 0,2353$, $t = 2,4033$, $p < 0,05$) sobre o desempenho exportador.

Em segundo lugar, analisando os efeitos f^2 (ver Quadro 43) da experiência internacional e da capacidade de inovação sobre o desempenho exportador, constata-se que o constructo experiência internacional apresenta maior relevância na explicação da variável desempenho exportador do que o constructo Capacidade de Inovação.

Tendo em vista essas considerações, H8 também foi confirmada.

5.4 Análise das Variáveis Moderadoras e Teste das Hipóteses H3, H4, H5, H6 e H7

Os testes das hipóteses H3, H4, H5, H6 e H7 foram realizados com o software SPSS.

No que tange ao teste das variáveis moderadoras (H3, H4, H5 e H7), inicialmente, foram analisadas as correlações entre as variáveis previsoras e, posteriormente, foram realizadas regressões lineares pelo método hierárquico. Foram gerados dois modelos para o teste de cada hipótese. No modelo 1 foram verificados os efeitos de um par de variáveis independentes (VIs) sobre a variável desempenho exportador, enquanto no modelo 2 foi adicionada uma terceira variável oriunda da multiplicação dessas VIs.

5.4.1 Teste da Hipótese H3

Na terceira hipótese (H3) afirma-se que quanto maior a intensidade tecnológica, maior o efeito da capacidade de inovação sobre o desempenho exportador. As VIs analisadas no modelo 1 foram a Intensidade Tecnológica e a Capacidade de Inovação. No modelo 2, foi incluída na análise a variável oriunda da multiplicação dessas duas VIs:Moderação_INT_CI.

Inicialmente, verifica-se no Quadro 45 que não há problemas de multicolinearidade entre as variáveis Intensidade Tecnológica e Capacidade de Inovação ($r = 0,033$). A correlação só é significante entre a variável Moderação_INT_CI e as demais variáveis, o que já era esperado, visto que esta última decorre da multiplicação das primeiras.

Quadro 45. Correlações entre Variáveis no Teste da Hipótese H3

| Correlations | | | | |
|----------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------|------------------|
| | | Intensidade Tecnológica | Capacidade de Inovação | Moderação_INT_CI |
| Intensidade Tecnológica | Pearson Correlation | 1 | ,033 | ,871** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,728 | ,000 |
| | N | 112 | 112 | 112 |
| Capacidade de Inovação | Pearson Correlation | ,033 | 1 | ,478** |
| | Sig. (2-tailed) | ,728 | | ,000 |
| | N | 112 | 112 | 112 |
| Moderação_INT_CI | Pearson Correlation | ,871** | ,478** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | |
| | N | 112 | 112 | 112 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

No Quadro 46 observa-se que o modelo 1 é significante, mas com a inclusão da variável Moderação_INT_CI no modelo 2, este perde a sua significância.

Quadro 46. Resumo dos Modelos de Regressão no Teste da Hipótese H3

| Model | R | R Square | | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | |
|-------|-------------------|----------|---------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|------|
| | | Model 1 | Model 2 | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 |
| 1 | ,373 ^a | ,139 | ,123 | 1,35311 | ,139 | 8,804 | 2 | 109 | ,000 |
| 2 | ,388 ^b | ,151 | ,127 | 1,35007 | ,012 | 1,491 | 1 | 108 | ,225 |

a. Predictors: (Constant), Capacidade de Inovação, Intensidade Tecnológica

b. Predictors: (Constant), Capacidade de Inovação, Intensidade Tecnológica, Moderação_INT_CI

O Quadro 47 permite visualizar os coeficientes Beta, t e p-valores.

Quadro 47. Coeficientes do Teste da Hipótese H3

| Model | Unstandardized Coefficients | | | Standardized Coefficients | |
|-------|-----------------------------|------------|-------|---------------------------|-------------|
| | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 1,865 | ,618 | 3,017 | ,003 |
| | Intensidade Tecnológica | ,104 | ,136 | ,765 | ,446 |
| | Capacidade de Inovação | ,451 | ,110 | ,364 | 4,098 ,000 |
| 2 | (Constant) | 3,354 | 1,366 | 2,455 | ,016 |
| | Intensidade Tecnológica | -,616 | ,606 | -,402 | -1,018 ,311 |
| | Capacidade de Inovação | ,146 | ,273 | ,118 | ,533 ,595 |
| | Moderação_INT_CI | ,147 | ,121 | ,549 | 1,221 ,225 |

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

A variável Moderação_INT_CI não apresentou efeito significante sobre o desempenho exportador, razão pela qual H3 foi rejeitada, ou seja, não se verificou que quanto maior a intensidade tecnológica, maior o efeito da capacidade de inovação sobre o desempenho exportador.

5.4.2 Teste da Hipótese H4

Na quarta hipótese (H4) afirma-se que quanto menor a intensidade tecnológica, a influência que a experiência internacional exercerá sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras será superior àquela exercida pela capacidade de inovação.

As VIs analisadas no modelo 1 foram a Intensidade Tecnológica e a Experiência Internacional. No modelo 2, foi incluída na análise a variável oriunda da multiplicação dessas duas VIs: Moderação_INT_EXP.

Inicialmente, verifica-se no Quadro 48 que não há problemas de multicolinearidade entre as variáveis Intensidade Tecnológica e Capacidade de Inovação ($r = -0,035$). A correlação só é significante entre a variável Moderação_INT_EXP e as demais variáveis, o que já era esperado, visto que esta última decorre da multiplicação das primeiras.

Quadro 48. Correlações entre Variáveis no Teste da Hipótese H4

| | | Correlations | | |
|---------------------------|---------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------|
| | | Intensidade Tecnológica | Experiência Internacional | Moderação_INT _CI |
| Intensidade Tecnológica | Pearson Correlation | 1 | -,035 | ,871** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,715 | ,000 |
| | N | 112 | 112 | 112 |
| Experiência Internacional | Pearson Correlation | -,035 | 1 | ,171 |
| | Sig. (2-tailed) | ,715 | | ,071 |
| | N | 112 | 112 | 112 |
| Moderação_INT_CI | Pearson Correlation | ,871** | ,171 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,071 | |
| | N | 112 | 112 | 112 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

No Quadro 49 observa-se que o modelo 1 é significante, mas com a inclusão da variável Moderação_INT_EXP no modelo 2, este perde a sua significância.

Quadro 49. Resumo dos Modelos de Regressão no Teste da Hipótese H4

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|-------------|----------------------|-------------------------------|--------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,407 ^a | ,166 | ,150 | 1,33216 | ,166 | 10,810 | 2 | 109 | ,000 |
| 2 | ,410 ^b | ,168 | ,145 | 1,33607 | ,003 | ,363 | 1 | 108 | ,548 |

a. Predictors: (Constant), Experiência Internacional, Intensidade Tecnológica

b. Predictors: (Constant), Experiência Internacional, Intensidade Tecnológica, Moderação_INT_EXP

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

O Quadro 50 permite visualizar os coeficientes Beta, t e p-valores.

Quadro 50. Coeficientes do Teste da Hipótese H4

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 1,601 | ,620 | | 2,582 | ,011 |
| | Intensidade Tecnológica | ,144 | ,134 | ,094 | 1,074 | ,285 |
| | Experiência Internacional | ,433 | ,095 | ,399 | 4,559 | ,000 |
| 2 | (Constant) | ,853 | 1,388 | | ,614 | ,540 |
| | Intensidade Tecnológica | ,481 | ,575 | ,314 | ,837 | ,405 |
| | Experiência Internacional | ,566 | ,242 | ,523 | 2,345 | ,021 |
| | Moderação_INT_EXP | -,061 | ,100 | -,254 | -,603 | ,548 |

a. Dependent Variable: Desempenho Exportador

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

A variável Moderação_INT_EXP não apresentou efeito significante sobre o desempenho exportador, ou seja, o nível de intensidade tecnológica não modera a relação entre experiência internacional e desempenho exportador, assim como não modera a relação entre capacidade de inovação e desempenho exportador (constatação da hipótese anterior) razão pela qual H4 também foi rejeitada, ou seja, não se verificou que quanto menor a intensidade tecnológica, a influência que a experiência internacional exercerá sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras será superior àquela exercida pela capacidade de inovação.

5.4.3 Teste da Hipótese H5

Na quinta hipótese (H5) afirma-se que quanto maior o nível de desenvolvimento econômico do país de destino, maior o efeito da capacidade de inovação sobre o desempenho exportador.

As VIIs analisadas no modelo 1 foram o Principal Produto-Mercado de Exportação (PPM) e a Capacidade de Inovação. No modelo 2, foi incluída na análise a variável oriunda da multiplicação dessas duas VIIs: Moderação_PPM_CI.

Inicialmente, verifica-se no Quadro 51 que não há problemas de multicolinearidade entre as variáveis Principal Produto-Mercado de Exportação e Capacidade de Inovação ($r = 0,058$). A correlação só é significante entre a variável Moderação_PPM_CI e as demais variáveis, o que já era esperado, visto que esta última decorre da multiplicação das primeiras.

Quadro 51. Correlações entre Variáveis no Teste da Hipótese H5

| Correlations | | | | |
|---|---------------------|---|------------------------|------------------|
| | | Principal Produto-Mercado de Exportação | Capacidade de Inovação | Moderação_PPM_CI |
| Principal Produto-Mercado de Exportação | Pearson Correlation | 1 | ,058 | ,661 ** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,541 | ,000 |
| | N | 112 | 112 | 112 |
| Capacidade de Inovação | Pearson Correlation | ,058 | 1 | ,774 ** |
| | Sig. (2-tailed) | ,541 | | ,000 |
| | N | 112 | 112 | 112 |
| Moderação_PPM_CI | Pearson Correlation | ,661 ** | ,774 ** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | |
| | N | 112 | 112 | 112 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

No Quadro 52 observa-se que o modelo 1 é significante, mas com a inclusão da variável Moderação_PPM_CI no modelo 2, este perde a sua significância.

Quadro 52. Resumo dos Modelos de Regressão no Teste da Hipótese H5

| Model | Model Summary | | | | | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|-----|---------------|--|
| | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change | |
| 1 | ,370 ^a | ,137 | ,121 | 1,35495 | ,137 | 8,632 | 2 | 109 | ,000 | |
| 2 | ,387 ^b | ,149 | ,126 | 1,35111 | ,013 | 1,622 | 1 | 108 | ,206 | |

a. Predictors: (Constant), Capacidade de Inovação, Principal Produto-Mercado de Exportação

b. Predictors: (Constant), Capacidade de Inovação, Principal Produto-Mercado de Exportação, Moderação_PPM_CI

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

O Quadro 53 permite visualizar os coeficientes Beta, t e p-valores.

Quadro 53. Coeficientes do Teste da Hipótese H5

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|--|------------|-------|---------------------------|--------|------|
| Model | Unstandardized Coefficients | | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | 2,395 | ,797 | | 3,005 | ,003 |
| | Principal Produto-Mercado de Exportação | -,179 | ,335 | -,048 | -,535 | ,594 |
| | Capacidade de Inovação | ,457 | ,110 | ,369 | 4,145 | ,000 |
| 2 | (Constant) | 5,873 | 2,844 | | 2,065 | ,041 |
| | Principal Produto-Mercado de Exportação | -2,058 | 1,513 | -,548 | -1,361 | ,176 |
| | Capacidade de Inovação | -,282 | ,590 | -,228 | -,477 | ,634 |
| | Moderação_PPM_CI | ,398 | ,313 | ,809 | 1,274 | ,206 |

a. Dependent Variable: Desempenho Exportador

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

A variável Moderação_PPM_CI não apresentou efeito significante sobre o desempenho exportador, razão pela qual H5 também foi rejeitada.

5.4.4 Teste da Hipótese H6

Na sexta hipótese (H6) afirma-se que existe uma relação positiva entre a percepção da pressão de legitimidade e o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras.

Verifica-se no Quadro 54 que não há problemas de multicolinearidade entre a Pressão de Legitimidade Percebida (PLP) e as variáveis Experiência Internacional e Capacidade de Inovação.

Quadro 54. Correlações entre Variáveis no Teste da Hipótese H6

| | | Correlations | | |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------------|------------------------|
| | | Pressão de Legitimidade Percebida | Experiência Internacional | Capacidade de Inovação |
| Pressão de Legitimidade Percebida | Pearson Correlation | 1 | ,042 | ,084 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,662 | ,377 |
| | N | 112 | 112 | 112 |
| Experiência Internacional | Pearson Correlation | ,042 | 1 | ,404 ** |
| | Sig. (2-tailed) | ,662 | | ,000 |
| | N | 112 | 112 | 112 |
| Capacidade de Inovação | Pearson Correlation | ,084 | ,404 ** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,377 | ,000 | |
| | N | 112 | 112 | 112 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

O Quadro 55 indica que o modelo contendo os previsores PLP, Experiência Internacional e Capacidade de Inovação é significante.

Quadro 55. Resumo do Modelo de Regressão no Teste da Hipótese H6

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,475 ^a | ,225 | ,204 | 1,28936 | ,225 | 10,479 | 3 | 108 | ,000 |

a. Predictors: (Constant), Capacidade de Inovação, Pressão de Legitimidade Percebida, Experiência Internacional

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

Quadro 56. Coeficientes do Teste da Hipótese H6

| Model | Coefficients ^a | | | | | | |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | ,417 | ,735 | | | ,567 | ,572 |
| | Pressão de Legitimidade Percebida | ,146 | ,093 | ,133 | | 1,567 | ,120 |
| | Experiência Internacional | ,320 | ,100 | ,295 | | 3,185 | ,002 |
| | Capacidade de Inovação | ,293 | ,115 | ,236 | | 2,548 | ,012 |

a. Dependent Variable: Desempenho Exportador

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

Embora o modelo seja significante, não existe influência significativa da PLP sobre o desempenho exportador ($p > 0,05$), conforme se pode verificar no Quadro 56, razão pela qual H6 também foi rejeitada.

5.4.5 Teste da Hipótese H7

Por fim, na hipótese sete (H7) afirma-se que quanto maior a percepção da pressão de legitimidade, maior o efeito da experiência internacional sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras.

As VIs analisadas no modelo 1 foram a Percepção de Legitimidade Percebida (PLP) e a Experiência Internacional. No modelo 2, foi incluída na análise a variável oriunda da multiplicação dessas duas VIs: Moderação_PLP_EXP.

Inicialmente, verifica-se no Quadro 57 que não há problemas de multicolinearidade entre as variáveis PLP e Experiência Internacional ($r = 0,042$). A correlação só é significante entre a variável Moderação_PLP_EXP e as demais variáveis, o que já era esperado, visto que esta última decorre da multiplicação das primeiras.

Quadro 57. Correlações entre Variáveis no Teste da Hipótese H7

| | | Correlations | | |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------------|--------------------|
| | | Pressão de Legitimidade Percebida | Experiência Internacional | Moderação_PL P_EXP |
| Pressão de Legitimidade Percebida | Pearson Correlation | 1 | ,042 | ,737** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,662 | ,000 |
| | N | 112 | 112 | 112 |
| Experiência Internacional | Pearson Correlation | ,042 | 1 | ,691** |
| | Sig. (2-tailed) | ,662 | | ,000 |
| | N | 112 | 112 | 112 |
| Moderação_PLP_EXP | Pearson Correlation | ,737** | ,691** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | |
| | N | 112 | 112 | 112 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

No Quadro 58 observa-se que o modelo 1 é significante, mas com a inclusão da variável Moderação_PLP_EXP no modelo 2, este perde a sua significância.

Quadro 58. Resumo dos Modelos de Regressão no Teste da Hipótese H7

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,423 ^a | ,179 | ,164 | 1,32144 | ,179 | 11,875 | 2 | 109 | ,000 |
| 2 | ,446 ^b | ,199 | ,177 | 1,31115 | ,020 | 2,717 | 1 | 108 | ,102 |

a. Predictors: (Constant), Experiência Internacional, Pressão de Legitimidade Percebida

b. Predictors: (Constant), Experiência Internacional, Pressão de Legitimidade Percebida, Moderação_PLP_EXP

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

O Quadro 59 permite visualizar os coeficientes Beta, t e p-valores.

Quadro 59. Coeficientes do Teste da Hipótese H6

| | | Coefficients ^a | | | | |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| Model | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,188 | ,687 | | 1,729 | ,087 |
| | Pressão de Legitimidade Percebida | ,164 | ,095 | ,149 | 1,718 | ,089 |
| | Experiência Internacional | ,422 | ,094 | ,390 | 4,485 | ,000 |
| 2 | (Constant) | 5,228 | 2,544 | | 2,055 | ,042 |
| | Pressão de Legitimidade Percebida | -,620 | ,485 | -,565 | -1,279 | ,204 |
| | Experiência Internacional | -,300 | ,448 | -,277 | -,669 | ,505 |
| | Moderação_PLP_EXP | ,139 | ,085 | 1,007 | 1,648 | ,102 |

a. Dependent Variable: Desempenho Exportador

Fonte: dados da pesquisa analisados no software SPSS.

A variável Moderação_PLP_EXP não apresentou efeito significante sobre o desempenho exportador, razão pela qual H7 também foi rejeitada.

5.5 Discussão dos Resultados

Nesta pesquisa, a partir da revisão da literatura publicada nos principais periódicos internacionais, foram identificadas diversas variáveis que parecem influenciar positivamente o desempenho exportador, entre elas, a experiência internacional e a capacidade de inovação. Essa constatação inicial permitiu a proposição de um modelo teórico para testar empiricamente a relevância dessas variáveis para a melhoria do desempenho exportador. A revisão da literatura também permitiu identificar variáveis que talvez pudessem moderar a relação desses dois fatores

com o desempenho exportador, quais sejam: a intensidade tecnológica, o nível de desenvolvimento econômico do país de destino e a pressão de legitimidade percebida.

A seguir, são discutidos os resultados obtidos em relação a cada uma dessas variáveis.

5.5.1 Experiência Internacional

Embora a experiência internacional seja frequentemente mencionada nas pesquisas sobre a internacionalização da firma, desde os primeiros estudos da corrente comportamental de internacionalização (JOHANSON e VAHLNE, 1977; ERIKSSON et al. 1997), verifica-se que poucas pesquisas testaram empiricamente a sua relação com o desempenho exportador. Em algumas delas como a de May e O'Neill (2008) e de Adu-Gyamfi e Korneliussen (2013) não foi detectada significância estatística entre essas duas variáveis. No entanto, na maioria da pesquisas foi constatada a relevância de elementos ligados a essa variável para melhoria do desempenho exportador (BELESKA-SPASOVA, GLAISTER e STRIDE, 2012; DHANARAJ e BEAMISH, 2003; KALEKA, 2012; PAPADOPoulos e MARTÍN, 2010; STOIAN, RIALP e RIALP, 2011; WEISS, LÓPEZ e MEDINA, 2011).

Nesta tese, assim como em grande parte das pesquisas analisadas, foi confirmado o impacto positivo e significante da experiência internacional sobre o desempenho exportador, por meio da confirmação da hipótese H2. Além disso, a tese de que a experiência internacional apresenta maior efeito do que a capacidade de inovação sobre o desempenho exportador também foi confirmada no teste de hipótese H8.

Sob a ótica da VBR, as empresas competem entre si em termos de recursos, sendo estes fatores-chave para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (AAKER, 1989). Nesse sentido, as empresas, ao venderem os seus produtos para o exterior, competem entre si em termos de

experiência internacional, um recurso considerado estratégico, na medida em que é acumulado ao longo do tempo por uma empresa específica, assim como ocorre com a reputação da empresa e a lealdade à marca (BARNEY, 1986; DIERICKX e COOL, 1989).

A experiência internacional pode ser considerada um recurso estratégico na medida em que seja inegociável, inimitável e insubstituível (DIERICKX e COOL, 1989). Por mais que se possa substituir pessoas atualmente alocadas em atividades de exportação por outras, a experiência internacional não se limita às pessoas. Caso contrário, seria negociável, imitável e substituível e, portanto, um recurso não-estratégico. A experiência internacional é acumulada ao longo do tempo (PAPADOPoulos e MARTÍN, 2010), num processo que envolve diversos estágios (BILKEY e TESAR, 1977; LIM, SHARKEY e KIM, 1991; REID, 1981; WICKRAMASEKERA e OCZKOWSKI, 2006), acompanhado por mudanças nas rotinas e estruturas administrativas (ERIKSSON et al., 1997).

Nesse contexto, a experiência internacional é um recurso capaz de gerar vantagem competitiva sustentável por ser valiosa, rara (por ser intrínseca a cada empresa), imperfeitamente imitável, não havendo substitutos estrategicamente equivalentes em termos dos atributos anteriores (BARNEY, 1991).

Em média, as empresas analisadas nesta tese exportam há 18,8 anos, tempo superior às médias verificadas em pesquisas com empresas espanholas como a de Papadopoulos e Martín (2010) e Stoian, Rialp e Rialp (2011), de 16 e 17 anos, respectivamente, o que sugere que as PMEs brasileiras analisadas são experientes e comparáveis às amostras de pesquisas realizadas em países desenvolvidos como a Espanha. Esse afirmação encontra respaldo no fato de que na amostra analisada nesta tese, 50,9% das empresas exportam há pelo menos 15 anos, podendo ser classificadas como “exportadores mais experientes” na classificação adotada por Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012) com empresas britânicas, em que a amostra foi estratificada em “exportadores mais experientes” (aqueles com mais de 10 anos) e “exportadores menos experientes” (aqueles com menos de 10 anos).

Nesta tese, 111 das 112 empresas analisadas exportam há mais de três anos, ponto de corte semelhante aquele adotado na pesquisa de Kaleka (2012), também, com exportadores britânicos. Enfim, os resultados obtidos na amostra de empresas brasileiras são comparáveis com aqueles obtidos em outros países quanto ao tempo de experiência na atividade de exportação.

Um aspecto negativo das PMEs brasileiras refere-se à baixa participação das exportações nas vendas totais. Em média, as PMEs analisadas exportam 18,4% de suas vendas totais, sendo que na amostra de Papadopoulos e Martín (2010) as empresas exportam aproximadamente 37%. Em contraste, cerca de 90% das PMEs brasileiras exportam abaixo de 37%. Na pesquisa de Knight e Kim (2009) com empresas americanas a média encontrada foi de 41%, porém, foi estipulado um mínimo de 25% para que as empresas fossem incluídas nas análises, considerando os objetivos de sua pesquisa de avaliar a influência do constructo *International Business Competence* na obtenção de desempenho exportador superior.

Outro aspecto negativo das PMEs brasileiras é a baixa diversificação em termos de países de exportação. Enquanto todas as empresas espanholas da pesquisa de Papadopoulos e Martín (2010) eram ativas na exportação para mais de 14 países, 50% das PMEs brasileiras nunca ultrapassaram esse número, embora, a média de países de exportação das 112 PMEs analisadas seja de 18,3 países. Curiosamente, essa média é comparável à obtida por Knight e Kim (2009) com empresas PMEs americanas que exportavam para aproximadamente 20 países, cuja participação das vendas de exportação era de pelo menos 25%.

Além disso, a tese de que a experiência internacional apresenta maior efeito do que a capacidade de inovação sobre o desempenho exportador também foi confirmada no teste de hipótese H8.

5.5.2 Capacidade de Inovação

O constructo Capacidade de Inovação foi mensurado em sete dimensões, apresentando os coeficientes de caminho Γ entre parênteses: capacidade de P&D ($\Gamma = 0,8211$), capacidade de marketing ($\Gamma = 0,7743$), capacidade de manufatura (0,8216), capacidade de aprendizado ($\Gamma = 0,9111$), capacidade organizacional ($\Gamma = 0,8851$), capacidade de exploração de recursos ($\Gamma = 0,8618$) e capacidade estratégica ($\Gamma = 0,8840$), com base no trabalho de Guan e Ma (2003). Por ser a combinação dessas sete capacidades, a capacidade de inovação é uma variável complexa e, por essa razão, o grande desafio de se mensurá-la refere-se à validade discriminante dos constructos, o que foi confirmada por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, pelo método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM).

Essas diversas capacidades podem ser vistas como um conjunto ampliado de recursos tangíveis e intangíveis, ideia preconizada pela VBR (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), ou seja, representam fatores (forças e fraquezas) internos à empresa que devem ser analisados na formulação de estratégias (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), e cuja especificidade e escassez devem ser exploradas pelas empresas que as possuem para obter rendas acima da média (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

A complexidade da capacidade de inovação sugere que ela seja imparcialmente imitável, podendo, portanto, ser fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

Assim como a experiência internacional, a capacidade de inovação também influencia positivamente o desempenho exportador. Esta relação foi confirmada no teste da hipótese H1, o que vai ao encontro do resultado obtido por Guan e Ma (2003). Entretanto, há que se ressaltar que diferentemente da pesquisa de Guan e Ma (2003), nesta tese, constatou-se uma relação positiva e significante entre a capacidade de manufatura e o desempenho exportador.

No que tange à capacidade de P&D, muitas pesquisas buscaram mensurá-la de diversas formas, encontrando efeito positivo sobre o desempenho exportador (BELESKA-SPASOVA,

GLAISTER e STRIDE, 2012; FILIPESCU et al., 2013 [em intensidade de P&D]; GAO et al., 2010 [em inovação de produto]; KNIGHT e KIM, 2009; SINGH, 2009; WILKINSON e BROUOTHERS, 2006; YI, WANG e KAFUROS, 2013); outras, não encontraram significância estatística (GAO et al., 2010 [em intensidade de P&D]; KALEKA, 2012; MAIS e AMAL, 2011); ou mesmo, encontraram relação negativa (ALCANTARA et al, 2012). Os resultados obtidos nesta tese corroboram os achados na maioria das pesquisas, mostrando a importância da P&D para a capacidade de inovação.

Quanto à capacidade de marketing, ocorre o mesmo que com a capacidade de P&D. Não há consenso sobre a sua relevância para melhoria do desempenho exportador, e nem sobre como mensurá-la. Os resultados desta pesquisa, entretanto, vão ao encontro do resultados obtidos por Knight e Kim (2009). A pesquisa de May e O'Neill (2008) encontrou relação positiva entre adaptação de preços e desempenho exportador. A mesma pesquisa, porém, encontrou relação negativa entre adaptação de promoção e desempenho exportador. Kaleka (2012), por sua vez, encontrou relação em “U” das capacidades de obtenção de informação com as dimensões lucratividade e receita com novos produtos. Na mesma pesquisa, a capacidade de relacionamento com clientes não influenciou significativamente o desempenho exportador. Como se pode observar, poucas pesquisas analisaram a capacidade de marketing e a literatura a esse respeito ainda parece ser incipiente, o que sugere a necessidade de realização de novas pesquisas.

Conforme revisão da literatura, as pesquisas têm se concentrado na verificação de características relacionadas às capacidades de P&D, marketing e manufatura. No entanto, assim como verificado na pesquisa de Guan e Ma (2003), essas capacidades, denominadas por eles de ativos essenciais, parecem ser menos representativas da capacidade de inovação. De fato, nesta tese, constatou-se que as capacidades de aprendizado, organizacional, exploração de recursos e estratégica parecem ser as mais relevantes para a melhoria da capacidade de inovação e, por assim dizer, do desempenho exportador, sendo a capacidade de aprendizado a mais representativa entre as sete dimensões, com coeficiente de caminho de 0,9111.

Conforme Johnson, Yin e Tsai (2009), a capacidade de aprendizado é crítica para o desempenho internacional de empresas taiwanesas, sendo mais relevante do que a capacidade de P&D, que não se mostrou relevante em sua pesquisa. Os resultados obtidos na presente tese confirmam que a capacidade de aprendizado é a mais relevante dentre todas as dimensões da capacidade de inovação, embora as demais capacidades não deixem de contribuir significativamente para tal capacidade.

Apenas a pesquisa de Guan e Ma (2003) analisou a influência das capacidades de aprendizado, organizacional, de exploração de recursos e estratégica. Os resultados com PMEs brasileiras corroboram os achados desses autores com empresas chinesas.

A harmonização das sete dimensões da capacidade de inovação, obviamente, depende da habilidade gerencial dos altos executivos da empresa, o que para Castanias e Helfat (1991) e Stalk, Evans e Shulman (1992) é um recurso-chave para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

As escalas utilizadas para mensuração das dimensões de capacidade de inovação focaram trabalhos que utilizaram a VBR, mas também buscou-se adotar a VBCD para seleção das afirmativas que pudessem captar elementos ligados aos processos gerenciais e organizacionais enraizados nas rotinas da empresa (ou seja, as maneiras como as coisas são feitas na empresa) e à sua posição atual em termos de ativos (ex., tecnológicos, financeiros, reputação etc).

5.5.3 Experiência Internacional Versus Capacidade de Inovação

A comparação do impacto da experiência internacional e da capacidade de inovação sobre o desempenho exportador de PMEs brasileiras é a principal contribuição desta tese.

Por meio das análises realizadas no software SmartPLS foi possível validar o modelo estrutural que conecta esses três constructos, dois deles multidimensionais (capacidade de inovação e desempenho exportador), assim como os respectivos modelos de mensuração. A análise dos resultados indica que a experiência internacional apresenta maior impacto sobre o desempenho exportador do que a capacidade de inovação, confirmado a tese desta pesquisa (hipótese H8). Entretanto, esse resultado deve ser analisado com cautela.

Em primeiro lugar, para obter um bom desempenho exportador as empresas devem tentar cultivar tanto a capacidade de inovação como a experiência internacional. Ou seja, ambas devem ser vistas como complementares, visto que impactam positivamente sobre as exportações. No entanto, no universo de PMEs brasileiras, há centenas de casos de empresas cujo *core business* está na comercialização de produtos e não a sua fabricação (ex., comerciais exportadoras, *tradings companies*), uma realidade detectada durante o processo de purificação da base de dados. Tais empresas não foram incluídas nas análises, mas, talvez, para elas, fosse interessante encontrar meios de se conciliar a sua experiência internacional com empresas de elevada capacidade de inovação, buscando avaliar estas últimas, no que for possível, quanto às sete dimensões de capacidade de inovação (P&D, Marketing, Manufatura, Aprendizado, Organizacional, Exploração de Recursos e Estratégica).

Em segundo lugar, o fato de a experiência internacional ser um constructo mensurado de forma mais simples do que a capacidade de inovação não implica dizer que seja mais simples aumentá-la ou que requeira menos investimentos.

Em terceiro lugar, deve-se considerar o fato de a maioria das empresas analisadas ter como principal produto-mercado países não desenvolvidos. Então, talvez, para empresas cujo principal produto-mercado esteja em países desenvolvidos a capacidade de inovação seja mais representativa do que a experiência internacional, hipótese que talvez possa ser testada em estudo futuros.

5.5.4 Intensidade Tecnológica

Ao menos para a amostra coletada, pode-se afirmar que a intensidade tecnológica do segmento industrial a que pertence o exportador, por si só, não influencia significativamente o desempenho exportador. Em outras palavras, empresas industriais atuantes em segmentos de maior intensidade tecnológica não, necessariamente, alcançam melhor desempenho exportador. Uma implicação imediata dessa constatação é que embora segmentos de maior intensidade tecnológica agreguem mais valor aos produtos exportados, isso não significa que obtenham melhor desempenho exportador do que empresas atuantes em segmentos de menor intensidade tecnológica.

Esperava-se que a intensidade tecnológica pudesse moderar a relação entre a capacidade de inovação e o desempenho exportador (H3), e a relação entre experiência internacional e o desempenho exportador (H4). No entanto, ao contrário das expectativas, essas hipóteses foram rejeitadas.

Uma possível explicação para a rejeição da hipótese H3 é que o nível de intensidade tecnológica do segmento está relacionado apenas com a dimensão capacidade de P&D, ou seja, com apenas uma dentre sete dimensões, e que não é a mais representativa do constructo capacidade de inovação.

Outra possível explicação para rejeição da hipótese H3 seria pelo fato de o principal produto-mercado de exportação da maioria das empresas pesquisadas estar em países não desenvolvidos. Em decorrência disso, inovar talvez não fosse tão relevante para obter melhor desempenho exportador. Logo, a intensidade tecnológica do segmento também não faria tanta diferença.

Outra explicação alternativa é que como a intensidade tecnológica guarda estreita relação com os investimentos em P&D (DHANARAJ e BEAMISH, 2003), então, provavelmente, a moderação da intensidade tecnológica seja detectada numa amostra com empresas de grande porte, cujos

dispêndios em P&D são, supostamente, maiores do que em PMEs, uma vez que possuem mais recursos (YU, 2001).

Com relação à rejeição da hipótese H4, os resultados mostram que o efeito da experiência internacional sobre o desempenho exportador não é melhor do que o efeito da capacidade de inovação sobre o desempenho exportador, em razão do menor nível de intensidade tecnológica do segmento, uma vez que a intensidade tecnológica não modera a relação entre experiência internacional e desempenho exportador, e nem entre a capacidade de inovação e desempenho exportador.

Na pesquisa de Dhanaraj e Beamish (2003) verificou-se que a intensidade tecnológica afeta positivamente o grau de internacionalização mensurado em termos de intensidade de exportação e número de mercados atendidos, assim como Stoian, Rialp e Rialp (2011) verificaram impacto positivo da intensidade tecnológica sobre o número de regiões de exportação. Esperava-se, dessa forma, que a intensidade tecnológica pudesse moderar a relação entre experiência internacional e desempenho exportador. No entanto, isso não se verificou. Uma possível explicação para a rejeição da hipótese H4 seria devido ao fato de que as PMEs analisadas nessas duas pesquisas estão localizadas em países desenvolvidos (EUA, Canadá e Espanha), com melhores condições de investimento em P&D do que as PMEs brasileiras.

5.5.5 Nível de Desenvolvimento Econômico

Uma das grandes limitações das pesquisas sobre desempenho exportador é a não consideração dos países de destino das exportações (GAO et al., 2010; FILIPESCU et al., 2013). Nesta pesquisa buscou-se superar essa limitação operacionalizando o país de destino quanto ao nível de desenvolvimento econômico do principal produto-mercado de exportação.

Os resultados mostram que o nível de desenvolvimento econômico do país de destino por si só não exerce influência significativa sobre o desempenho exportador. Nem tampouco, foi constatado efeito moderador dessa variável sobre a relação entre capacidade de inovação e desempenho exportador (rejeição da hipótese H5). Uma possível explicação para esses resultados decorre do fato de que apenas 20 das 112 empresas da amostra têm como principal produto-mercado países desenvolvidos. De fato, para Golovko e Valentini (2011) a sinergia entre inovação e exportações deve ser maior para empresas que exportam para países desenvolvidos.

5.5.6 Pressão de Legitimidade Percebida

Durante a revisão da literatura, alguns trabalhos relataram a influência das instituições no comportamento exportador ou no desempenho exportador, justificando, assim o contexto de aplicação de suas pesquisas (GAO et al., 2010; MAIS e AMAL, 2011). Mas, não foi encontrado nenhum trabalho que verificasse o impacto direto ou indireto de uma das consequências da distância institucional (ex., pressão de legitimidade percebida) (YANG, SU e FAM, 2012) sobre o desempenho exportador, especificamente. Sendo assim, buscou-se contribuir com a literatura para preencher essa lacuna.

Com o objetivo de testar uma variável que pudesse captar a influência das diferenças institucionais entre o Brasil e o principal produto-mercado de exportação sobre o desempenho exportador ou sobre a relação entre experiência internacional e desempenho exportador, foi elaborada a variável Pressão de Legitimidade Percebida (PLP) com base no trabalho de Yang, Su e Fam (2012). Mas, ao contrário das expectativas, não foi encontrada significância estatística entre a PLP e o desempenho exportador (rejeição da hipótese H6), e nem tampouco, houve moderação dessa variável na relação entre experiência internacional e desempenho exportador (rejeição da hipótese H7). Esses resultados indicam que, ao menos para a amostra analisada, a conformação dos exportadores brasileiros às práticas de negócios do país de destino não parece ter relação com a melhoria do desempenho exportador. Esse resultado

talvez possa ser explicado, em parte, pelo fato de a maioria das empresas terem como principal produto-mercado de exportação países não desenvolvidos, muitos deles países do Mercosul.

Uma interpretação desse resultado pode ser feita tendo como base o resultado da pesquisa de Weiss, López e Medina (2011) com PMEs chilenas, em que se constatou relação positiva entre o estágio de internacionalização (em termos de distância psíquica) e o desempenho exportador. O fato de a pressão de legitimidade percebida não apresentar significância estatística direta ou indireta sobre o desempenho exportador de PMEs brasileiras poderia indicar pouca evolução nos estágios de internacionalização (BILKEY e TESAR, 1977; LIM, SHARKEY e KIM, 1991; REID, 1981; WICKRAMASEKERA e OCZKOWSKI, 2006), ou seja, a percepção de pressão de legitimidade não se mostrou relevante, provavelmente, porque os países de exportação atendidos pela PMEs brasileiras estão bastante próximos em termos de distância psíquica (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

CAPÍTULO SEIS – CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

Esta pesquisa teve como objetivo geral verificar o impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras, buscando responder a seguinte pergunta de pesquisa: Qual é o impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras?

A resposta obtida a essa pergunta é que tanto a capacidade de inovação como a experiência internacional apresentam impacto positivo e significante sobre o desempenho exportador de PMEs industriais brasileiras, sendo a influência que a experiência internacional exerce sobre o desempenho exportador superior àquela exercida pela capacidade de inovação, confirmando a principal hipótese desta tese (H8).

Esse resultado apresenta como implicação algumas reflexões. Em primeiro lugar, embora o investimento em capacidade de inovação seja relevante para melhorar o desempenho exportador, talvez priorizar investimentos no aumento da experiência internacional possa trazer melhores retornos em termos de desempenho exportador a um menor custo, visto que aumentar experiência internacional significa investir em pessoal qualificado para atender demandas internacionais, promover viagens internacionais visando ingressar em novos mercados, nomear e gerir agentes de venda no exterior, participar de feiras internacionais etc, enquanto investir no aumento da capacidade de inovação significa investir em capacidade de P&D (algo por si só, bastante oneroso), de marketing, de manufatura, de aprendizado, organizacional, de exploração de recursos e estratégica.

Em segundo lugar, entretanto, do ponto de vista da VBR, um recurso ou capacidade para proporcionar vantagem competitiva sustentável, deve ser valioso, raro, imperfeitamente imitável e não deve haver substitutos estrategicamente equivalentes em relação a esses atributos (BARNEY, 1991). Neste caso, pensando em termos de vantagem competitiva sustentável,

provavelmente, a capacidade de inovação seja estrategicamente mais relevante do que a experiência internacional, por ser imperfeitamente imitável, uma vez que é difícil imaginar que algum concorrente atual ou potencial seria capaz de imitar perfeitamente uma empresa nas sete dimensões de capacidade de inovação. A experiência internacional, ao contrário, é bastante previsível e imitável pela concorrência, até porque as empresas, em geral, divulgam sua experiência internacional em suas páginas de internet ao relatarem os países em que estão presentes, as feiras que irão participar, os países nos quais possuem agentes de vendas etc.

Esta pesquisa apresenta algumas contribuições para a literatura: A primeira delas é a utilização e indicação da VBR como fundamento teórico adequado para as pesquisas sobre desempenho exportador, contribuindo para organizar a literatura sobre esse tema, atualmente, bastante dispersa.

A segunda contribuição refere-se ao apontamento da definição de capacidade de inovação de Knight e Kim (2009) como bastante apropriada para utilização em estudos futuros sobre desempenho exportador.

A terceira contribuição está na integração de dois fatores – capacidade de inovação e experiência internacional - num modelo teórico para verificação da contribuição de cada um deles sobre o desempenho exportador de PMEs de outros países, principalmente, emergentes. Ademais, as escalas utilizadas foram validadas e poderão ser úteis para utilização em pesquisas futuras.

A quarta contribuição diz respeito à conexão entre dois constructos multidimensionais: capacidade de inovação e desempenho exportador, uma lacuna empírica detectada durante a revisão da literatura.

A quinta contribuição está no fato de a pesquisa ter sido realizada com PMEs exportadoras de um país emergente, proporcionando mais conhecimentos sobre esse segmento de empresas, aparentemente, pouco explorado nas pesquisas sobre o tema.

Além da experiência internacional e da capacidade de inovação, foram testadas três variáveis moderadoras — intensidade tecnológica, nível de desenvolvimento econômico e pressão de legitimidade percebida — mas as interações dessas variáveis com a experiência internacional e capacidade de inovação não apresentaram significância estatística sobre o desempenho exportador. Poucos estudos testaram tais variáveis no contexto em que se insere esta pesquisa. Portanto, entende-se que mesmo com a rejeição das hipóteses relacionadas com tais variáveis, a pesquisa também contribui com a literatura sobre desempenho exportador.

Estudos futuros são necessários para corroborar os resultados obtidos nos testes das variáveis moderadoras, visto que as PMEs analisadas, em sua maioria, apresentam como principal produto-mercado de exportação países não desenvolvidos. Outra ponto é que talvez o porte da empresa seja relevante na interação da intensidade tecnológica com as variáveis capacidade de inovação e experiência internacional, o que suscita a realização de novas pesquisas com a inclusão de empresas de grande porte.

Para estudos futuros, sugere-se, também, replicar esta pesquisa em PMEs localizadas em outros países para comparação com os resultados obtidos com empresas brasileiras.

Do ponto de vista prático, os resultados desta pesquisa podem ser utilizados para recomendar aos gestores de PMEs exportadoras novas formas de otimizar os seus escassos recursos. Os resultados também poderiam ser extrapolados para direcionar políticas governamentais de fomento às exportações.

Por fim, esta tese apresenta algumas limitações. O levantamento de pesquisas empíricas foi feito preponderantemente em *journals*, o que acaba por excluir trabalhos publicados em anais de congressos, teses e dissertações.

Outra limitação diz respeito a não consideração de pesquisas analisadas à luz de perspectivas teóricas distintas da VBR e VBCD.

Muitos outros fatores impactam o desempenho exportador das empresas, mas por questões de delimitação do tema e objetivos da pesquisa, não foram considerados no modelo.

Outra limitação diz respeito ao tamanho da amostra. O projeto original previa a inclusão das variáveis moderadoras no modelo estrutural e a análise do modelo completo seria realizada no SmartPLS por meio de multigrupos. No entanto, devido à insuficiência de casos para tal procedimento, fez-se necessário analisar essas variáveis separadamente no software SPSS.

Por fim, o balanceamento da amostra quanto ao nível de desenvolvimento dos países de destino ficou prejudicado, o que suscita a realização de novas pesquisas para teste das variáveis moderadoras nível de desenvolvimento econômico e pressão de legitimidade percebida.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**, Vol.31, Issue 2, p.91-106, Winter 1989.

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração**: Guia completo de conteúdo e forma. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ADU-GYAMFI, N.; KORNELIUSSEN, T. Antecedents of export performance: the case of an emerging market. **International Journal of Emerging Markets**, Vol. 8, No. 4, p. 354-372, 2013.

ALCÂNTARA, J. N., et al. Efeito moderado dos programas de apoio à exportação sobre o desempenho exportador de PME's mineiras. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36º, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

ALEGRE, J., et al. Organizational learning capability, product innovation performance and export intensity. **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol. 24, Issue 5, p. 511-526, May 2012.

BAGHAI, M.A.; COLEY, S.C.; WHITE, D. Turning capabilities into advantages. **The McKinsey Quarterly**, Issue 1, p.100-109, 1999.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Porte de empresa**. Disponível em: <http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/bnDES/bnDES_pt/Institucional/Apoyo_Financeiro/porte.htm>. Acesso em: 04 ago. 2013.

BARNEY, J.B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, Vol.32, Issue 10, p.1231-1241, Oct. 1986.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol. 17, Issue 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BELESKA-SPASOVA, E.; GLAISTER, K. W.; STRIDE, C. Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. **Journal of World Business**, Vol. 47, Issue 4, p. 635-647, Oct. 2012.

BILKEY, W.J.; TESAR, G. The export behavior of small-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, Vol.8, Issue 1, p.93-98, Spring/Summer 1977.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: Mcmillan, 1976.

CALAIS, S. L. Delineamento de levantamento ou *Survey*. In: BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências sociais**: Análises quantitativa e qualitativa. Rio de Janeiro: LTC, 2007. p. 81-101.

CARDOZA, G., et al. The influence of public policies on Chinese SMEs' international expansion. In: Academy of Management Annual Meeting, 2013. **Anais...** AOM, 2013.

CARNEIRO, J.; ROCHA, A.; SILVA, J.F. A critical analysis of measurement models of export performance. **Brazilian Administration Review**, v. 4, n. 2, art. 1, p. 1-19, May/Aug. 2007.

CASTANIAS, R.P.; HELFAT, C.E. Managerial resources and rents. **Journal of Management**, Vol.17, Issue 1, p.155-171, Mar. 1991.

CAVUSGIL, S.T.; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, Vol. 58, Issue 1, p. 1-21, Jan. 1994.

CAVUSGIL, S. T.; CALANTONE, R. J.; ZHAO, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. **The Journal of Business & Industrial Management**, Vol. 18, Issue 1, p. 6-21, 2003.

CHIN, W. W. Issues and opinion on Structural Equation Modeling. **MIS Quarterly**, Vol. 22, Issue 1, Mar. 1998.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. **Catálogo de Exportadores Brasileiros**. Disponível em: <<http://www.brazil4export.com/Default.asp>>. Acesso em: 30 jul. 2013.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUERVO-CAZURRA, A. Developing-Country Multinational Companies: How can they help develop theory? Rio de Janeiro, **Academy of International Business Conference**, June 2010.

DEEPHOUSE, D.L. Does isomorphism legitimate? **Academy of Management Journal**, 39, 4, Aug. 1996.

DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. W. A resource-based approach to the study of export performance. **Journal of Small Business Management**, Vol. 41, Issue 3, p. 242-261, July, 2003.

DIAMANTOPOULOS, A. Export performance measurement: reflective versus formative indicators. **International Marketing Review**, Vol. 16, Issue 6, p. 444-457, 1999.

DIB, L.A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30º, Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

DIERICKX, I.; COOL, K.A. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Vol.35, Issue 12, p.1504-1511, Dec. 1989.

DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, Vol.11, Issue 1, p.9-31, Spring/Summer 1980.

_____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, Vol.19, Issue1, p.1-31, Spring 1988.

ERIKSSON, K., et al. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, Vol. 28, Issue 2, p.337-360, 2nd Quarter 1997.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; LANG, A.; BUCHNER, A. G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, Vol. 39, Issue 2, p. 175-191, 2007.

FERIGOTTI, C. M. S. Aprendizagem e Acumulação de Competências Inovadoras em Produtos na Electrolux do Brasil (1980-2003). **Revista de Administração Contemporânea RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 1, art. 7, p. 100-118, Jan./Abr., 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em: 14 jun. 2013.

FIELD, A. **Descobrindo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIGUEIREDO, P.N. Acumulação tecnológica e inovação industrial: Conceitos, mensuração e evidências no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 54-69, jan./mar., 2005.

FILIPESCU, D.A., et al. Technological innovation and exports: Unpacking their reciprocal causality. **Journal of International Marketing**, Vol. 21, Issue 1, p. 23-28, Mar. 2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L.; BORINI, F.M. The Brazilian Multinationals' Approaches to Innovation. **Journal of International Management**, Vol. 19, Issue 3, p. 260-275, Sept. 2013.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-56, jan./mar. 2004.

GAO, G. Y., et al. A “strategy tripop” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, Vol. 41, Issue 3, p. 377-396, Apr. 2010.

GHEMAWAT, P. Distance still matters: The hard reality of global expansion. **Harvard Business Review**, Vol. 79, Issue 8, p.137-147, Sept. 2001.

GOLOVKO, E.; VALENTINI, G. Exploring the complementary between innovation and export for SMEs' growth. **Journal of International Business Studies**, Vol. 42, Issue 3, p. 362-380, Apr. 2011.

GOMEL, M. M.; SBRAGIA, R. A capacitação tecnológica e o desempenho exportador da indústria brasileira de software: o papel dos investimentos em P&D. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 1, n. 3, 2006.

GUAN, J.; MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, Vol. 23, Issue 9, p. 737-747, Sept. 2003.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A beginner's guide to Partial Least Squares Analysis. **Understanding Statistics**, Vol. 3, Issue 4, p. 283-297, 2004.

HAIR JR., J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 19, no. 2, pp. 139-151, Spring 2011.

HAIR JR., et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage: California, 2014.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, Issue 2, p. 135-144, Feb. 1992.

HE, X.; BROUTHERS, K. D.; FILATOTCHEV, I. Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance. **Journal of Management**, Vol. 39, Issue 1, p. 27-47, Jan. 2013.

HIDALGO, A. B.; DA MATA, D. Produtividade e desempenho exportador das firmas na indústria de transformação brasileira. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 709-735, out./dez. 2009.

HILAL, A. V. G. ; HEMAIS, C. A. Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25º, Campinas, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

_____. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras, **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.1, p.109-124, jan./mar. 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HULL, C. E.; COVIN, J. G. Learning capability, technological parity, and innovation mode use. **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 27, Issue 1, p. 97-114, Jan. 2010.

IBEH, K. I. N.; WHEELER, C. N. A resource-centred interpretation of export performance. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 1, Issue 4, p. 539-556, Dec. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) 2008**. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) 2009**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2009/cempre2009.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2013.

INTERNATIONAL MONETARY FUND - IMF. **World Economic and Financial Surveys - World Economic Outlook**. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/groups.htm#ae>>. Acesso em: 22 set. 2013.

JACOBSON, R. The “Austrian” School of Strategy. **Academy of Management Review**, Vol.17, Issue 4, p.782-807, Oct. 1992.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, Vol.12, Issue 3, p. 305-322, Oct. 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Vol. 8, Issue 1, p. 23-32, Spring 1977.

JOHNSON, J.; YIN, E.; TSAI, H. Persistence and learning: Success factors of Taiwanese firms in international markets. **Journal of International Marketing**, Vol. 17, Issue 3, p. 39-54, 2009.

KALEKA, A. Studying resource and capability effects on export venture performance. **Journal of World Business**, Vol. 47, Issue 1, p. 93–105, Jan. 2012.

KNIGHT, G.A.; KIM, D. International business competence and the contemporary firm. **Journal of International Business Studies**, Vol. 40, Issue 2, p. 255-273, Feb./Mar. 2009.

KNIGHT, G.A.; CAVUSGIL, S.T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, Vol. 35, Issue 2, p. 124–141, Mar. 2004.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, Vol. 19, Issue 3, p. 411-432, Fall 1988.

KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 1, p. 64-61, 1999.

KURATKO, D. F.; AUDRETSCH, D. B. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Vol. 33, Issue 1, p.1-17, Jan. 2009.

LALL, S. Technological capabilities and industrialization. **World Development**, Vol. 20, Issue 2, p. 165-186, 1992.

LATTIN, J.; CARROLL, J. D.; GREEN, P. E. **Análise de dados multivariados**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing capability in organizations: A dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, Vol. 5, Issue 3, p. 377-700, Sept. 2001.

LIM, J.; SHARKEY, T. W.; KIM, K. I. An empirical test of an adoption model. **Management International Review**, Vol. 31, Issue 1, p. 51-62, 1991.

LING-YEE, L.; OGUNMOKUN, G. O. Effect of export financing resources and supply-chain skills on export competitive advantages: implications for superior export performance. **Journal of World Business**, Vol. 36, Issue 3, p. 260-279, Fall 2001a.

_____. The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis. **International Business Review**, Vol. 10, Issue 4, p. 399-420, Aug. 2001b.

MACHADO, M. A.; NIQUE, W. M.; FEHSE, F. B. O Impacto da Orientação Internacional e do Comprometimento com a Exportação no Desempenho Internacional das Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35º, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011a.

_____. O papel dos programas de apoio à exportação na rápida internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35º, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011b.

MAIS, I.; AMAL, M. Determinantes do desempenho exportador com foco na inovação e no quadro institucional: O caso das empresas de Santa Catarina (Brasil). In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 5º, Porto Alegre, 2011. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: Uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATANDA, M. J.; FREEMAN, S. Effect of perceived environmental uncertainty on exporter-importer inter-organisational relationships and export performance improvement. **International Business Review**, Vol. 18, Issue 1, p. 89-107, Feb. 2009.

MAY, C.; O'NEILL, C. South African exporter performance: New research into firm-specific and market characteristics. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, Vol. 11, Issue 1, p. 98-111, 2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC. **Outras estatísticas de comércio exterior**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=608>>. Acessos diversos em agosto de 2013.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, K. F., et al. Capacidade de inovação e seus antecedentes em empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37º, Rio de Janeiro, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

NEGRI, F., et al. Tecnologia, exportação e emprego. In: NEGRI, J. A.; NEGRI, F.; COELHO, D. (orgs.). **Tecnologia, exportação e emprego**. Brasília: IPEA, 2006. p. 17-50.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 29, Issue 7, p. 745–768, July 2008.

NORTH, D. C. The Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, No. 1. p. 97-112, Winter, 1991.

OLIVEIRA, J. S.; CADOGAN, J. W.; SOUCHON, A. Level of analysis in export performance research. **International Marketing Review**, Vol. 29, Issue 1, p. 114-127, 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Frascati 2002**: Metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental. 2002.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Finep – tradução para o português, 2005.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **ISIC Rev. 3 Technology Intensity Definition**: Classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities. Disponível em: <<http://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2013.

PAPADOPOULOS, N.; MARTÍN, O. M. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. **International Business Review**, Vol. 19, Issue 4, p. 388-406, Aug. 2010.

PASTORIZA, D.; JASSO, H.Z.; CANELA, M. Step by step: A hierarchical model of SME internationalization. In: Academy of Management Annual Meeting, 2013. **Anais...** AOM, 2013.

PEARSALL, J. (editor). **The New Oxford Dictionary of English**. New York: Oxford University Press, 1998.

PENG, M. W.; CHEN, H. Strategic responses to domestic and foreign institutional pressures: The case of the Chinese toy industry. **International Studies of Management and Organization**, vol. 41, no. 2, p. 88–105, Summer 2011.

PIERCY, N. F.; KALEKA, A.; KATSIKEAS, C. S. Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. **Journal of World Business**, Vol. 33, Issue 4, p. 378-393, Winter 1998.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Vol.57, Issue2, p.137-145, Mar./Apr. 1979.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Vol. 68, Issue 3, p. 79-91, May/June 1990.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, Vol. 26, Issue 1, p. 22-40, Jan. 2001.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, Vol.12, Issue 2, p.101-112, Fall 1981.

RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA JR., M. M.; BORINI, F. M. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das born globals brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, art. 6, p. 866-888, nov./dez. 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, Vol. 13, n. 2, p. 54-71, Maio, 2014.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of Business Research**, Vol. 57, Issue 5, p. 548-556, May 2004.

ROSSONI, L. O que é legitimidade organizacional? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7º, Curitiba, 2012. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2012.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M. H. Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting the paradigm. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Vol. 33, Issue 1, p.241-276, Jan. 2009.

SCHWAB, K. (editor). **The Global Competitiveness Report 2011–2012**. World Economic Forum. Geneve, Switzerland, 2011.

SCOTT; W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (editors). **The new Institutionalism in organizational analysis**. The University of Chicago Press, 1991.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE (org.). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010 – 2011**. 4 ed. Brasília, DF: DIEESE, 2011.

SHARMA, S. **Applied multivariate techniques**. New York: John Wiley, 1996.

SILVA, V. A.; CRESPAM, C. C.; SCHERER, F. L. Performance exportadora: uma análise da produção científica brasileira. **Internext**, v. 8, n. 2, Art. 2, p. 22-39, 2013.

SINGH, D. A. Export performance of emerging market firms. **International Business Review**, Vol. 18, Issue 4, p. 321-330, Aug. 2009.

SOUSA, C. M . P. Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. **Academy of Marketing Science Review**, Vol. 2004, Issue 9, p. 1-22, 2004.

SOUSA, C. M. P.; MARTÍNEZ-LOPEZ, F.; COELHO, F. The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 10, Issue 4, p. 343-374, 2008.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, Vol. 70, Issue 2, p. 57-69, Mar./Apr. 1992.

STOIAN, M.; RIALP, A.; RIALP, J. Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. **International Business Review**, Vol. 20, Issue 2, p. 117-135, Apr. 2011.

SUCHMAN, M.C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, Vol. 20, Issue 3, p. 571-610, 1995.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, Vol. 3, Issue 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Vol. 18, Issue 7, p. 509-533, Aug. 1997.

VALLADARES, P. S. D. A. **Capacidade de inovação**: Análise Estrutural e o Efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projetos. 2012. 140 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO; L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle, **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, p. 190-207, 1966.

_____. The product cycle hypothesis in a new international environment, **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, 41, p. 255-267, 1979.

VIOTTI, E. B. Fundamentos e evolução dos indicadores de CT&I. In: VIOTTI, E. B. (org.); MACEDO, M. M. (org.). Indicadores de ciência, tecnologia e inovação no Brasil. Campinas: Editora Unicamp, 2003.

VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, p. 1-21, 2012, doi: 10.1111/ijmr.12000

WEISS, V. V. G.; LÓPEZ, M. S. E.; MEDINA, L. H. B. Promoción de exportaciones en el ámbito público: su impacto en el desempeño exportador a nivel de La firma. **Academia, Revista Latinoamericana de Administración**, 47, p. 1-17, 2011.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol.5, Issue 2, p. 171-180, Apr./Jun. 1984.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SHRÖDER, G.; VAN OPPEN, C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, Vol. 33, nº 1, p. 177-195, Mar. 2009.

WICKRAMASEKERA, R.; OCZKOWSKI, E. Stage models re-visited: A measure of the stage of internationalization of a firm. **Management International Review**, Vol. 46, Issue 1, 1st Quarter 2006.

WIKIBOOKS. **Handbook of management scales**. Disponível em: <http://en.wikibooks.org/wiki/Handbook_of_Management_Scales#Unidimensional_constructs>. Acesso em: 29 dez. 2013.

WILKINSON, T.; BROUTHERS, L. E. Trade promotion and SME export performance. **International Business Review**, Vol. 15, Issue 3, p. 233-252, Jun. 2006.

XU, D.; SHENKAR, O. Institutional distance and the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, Vol. 27, Issue 4, p. 608-618, Oct. 2002.

YALCINKAYA, G.; CALANTONE, R. J.; GRIFFITH, D. A. An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance. **Journal of International Marketing**, Vol. 15, No. 4, p. 63–93, 2007.

YANG, Z; SU, C.; FAM, K. Dealing with Institutional Distances in International Marketing Channels: Governance Strategies That Engender Legitimacy and Efficiency. **Journal of Marketing**, v. 76, p. 41-55, May 2012.

YI, J.; WANG, C.; KAFOUROS, M. The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter? **International Business Review**, Vol. 22, Issue 2, p. 392-406, Apr. 2013.

YU, T. F. Toward a capabilities perspective of the small firm. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 3, Issue 3, p. 185-197, Sept. 2001.

ZAWISLAK, P. A., et. al. Innovation capability: From technology development to transaction capability. **Journal of Technology & Innovation**, Vol. 7, Issue 2, p. 14-26, 2012.

ZHOU, L.; WU, A.; BARNES, B. B. The Effects of Early internationalization on Performance Outcomes in Young International Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities. **Journal of International Marketing**, Vol. 20, Issue 4, p. 25-45, Dec. 2012.

ZOU, S.; TAYLOR, C.R.; OSLAND, G.E. The EXPERF Scale: A cross-national generalized export performance measure. **Journal of International Marketing**, Vol. 6, Issue 3, p. 37-58, 1998.

ZOU; S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, Vol. 15, Issue 5, p. 333-356, 1998.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

PESQUISA SOBRE DESEMPENHO EXPORTADOR DE EMPRESAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS – TESE DE MAURICIO M. OURA

Muito obrigado por colaborar com a minha pesquisa! As suas respostas serão mantidas em sigilo absoluto.

1- Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmativas da tabela a seguir, marcando com “X” na coluna correspondente.

(Legenda: 1=Discordo Totalmente; 2=Discordo em Grande Parte; 3=Discordo em Parte; 4=Indiferente; 5=Concordo em Parte; 6=Concordo em Grande Parte; 7=Concordo Totalmente)

| AFIRMATIVAS | Grau de concordância Marque com “X” | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nossa empresa possui pessoal altamente qualificado para lidar com demandas de clientes internacionais. | | | | | | | |
| Nossa empresa possui pessoal de exportação experiente em operações internacionais. | | | | | | | |
| Nossa empresa possui conhecimento atualizado sobre o mercado de exportação. | | | | | | | |
| Nossa empresa possui informações sobre como fazer negócios em mercados de exportação. | | | | | | | |

2- Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmativas da tabela a seguir, marcando com “X” na coluna correspondente.

(Legenda: 1=Discordo Totalmente; 2=Discordo em Grande Parte; 3=Discordo em Parte; 4=Indiferente; 5=Concordo em Parte; 6=Concordo em Grande Parte; 7=Concordo Totalmente)

| Obs.: principal produto-mercado de exportação deve ser entendido como o principal produto ou linha específica de produtos destinados ao seu principal país de exportação. Ou seja, o <u>produto carro-chefe para o principal país de exportação</u> . | Grau de concordância Marque com “X” | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| AFIRMATIVAS | | | | | | | |
| Em nosso principal produto-mercado de exportação... | | | | | | | |
| ... necessitamos adotar práticas de negócio que são desejáveis pelos nossos importadores. | | | | | | | |
| ... necessitamos adotar práticas de negócio próprias da cultura desse país. | | | | | | | |
| ... necessitamos ajustar nossas práticas de negócios para que sejam vistas como apropriadas neste país. | | | | | | | |
| ... o sucesso de nossas vendas de exportação depende em grande parte de nossa submissão às práticas de negócios que são próprias da cultura desse país. | | | | | | | |

3- Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmativas da tabela a seguir, marcando com “X” na coluna correspondente.

(Legenda: 1=Discordo Totalmente; 2=Discordo em Grande Parte; 3=Discordo em Parte; 4=Indiferente; 5=Concordo em Parte; 6=Concordo em Grande Parte; 7=Concordo Totalmente)

| Obs.: principal produto-mercado de exportação deve ser entendido como o principal produto ou linha específica de produtos destinados ao seu principal país de exportação. Ou seja, o <u>produto carro-chefe para o principal país de exportação</u> . | AFIRMATIVAS | Grau de concordância Marque com “X” | | | | | | |
|---|-------------|--|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nos últimos três anos... | | | | | | | | |
| ... nosso principal produto-mercado de exportação tem sido muito lucrativo. | | | | | | | | |
| ... nosso principal produto-mercado de exportação tem gerado um alto volume de vendas. | | | | | | | | |
| ... nosso principal produto-mercado de exportação tem atingido rápido crescimento. | | | | | | | | |
| ... nosso principal produto-mercado de exportação tem gerado alta receita devido à introdução de novos produtos. | | | | | | | | |
| ... nosso principal produto-mercado de exportação tem melhorado nossa competitividade global. | | | | | | | | |
| ... nosso principal produto-mercado de exportação tem fortalecido nossa posição estratégica. | | | | | | | | |
| ... nosso principal produto-mercado de exportação tem aumentado significativamente nossa fatia de mercado global. | | | | | | | | |
| ... nosso principal produto-mercado de exportação tem contribuído para a expansão da empresa em novos mercados internacionais. | | | | | | | | |
| ... nosso principal produto-mercado de exportação tem contribuído para o alcance dos objetivos estratégicos de exportação. | | | | | | | | |
| ... o desempenho de nosso principal produto-mercado de exportação tem sido muito satisfatório. | | | | | | | | |
| ... nosso principal produto-mercado de exportação tem sido muito bem sucedido. | | | | | | | | |
| ... nosso principal produto-mercado de exportação tem atendido TOTALMENTE nossas expectativas. | | | | | | | | |
| ... estamos satisfeitos com o crescente reconhecimento (consciência) de nossos produtos/da nossa empresa em nosso principal produto-mercado de exportação. | | | | | | | | |

4- Por favor marque com “X” o segmento industrial da empresa, tendo em vista a sua principal atividade econômica.

| SEGMENTO INDUSTRIAL | | Marque com <u>apenas</u> um “X” |
|---------------------|---|------------------------------------|
| 1 | Manufatura (não compreendida em outros segmentos); reciclagem; Produtos de madeira, papel e celulose; Produtos gráficos e editoriais; Alimentos, bebidas e fumo; Produtos têxteis e de confecção, couro e calçados. | |
| 2 | Construção e reparo de navios e barcos; Produtos de borracha e plásticos; Carvão mineral, produtos refinados de petróleo e combustíveis nucleares; Outros produtos minerais não metálicos; Metalurgia básica e produtos metálicos; | |
| 3 | Máquinas e aparelhos elétricos (não compreendidos em outros segmentos); Veículos motorizados, reboque e semi-reboques; Produtos químicos (excluídos os farmacêuticos); Equipamentos ferroviários e de transporte (não compreendidos em outros segmentos); Máquinas e equipamentos (não compreendidos em outros níveis); | |
| 4 | Aeronaves e veículos espaciais; Produtos farmacêuticos; Equipamentos de escritório, de cálculo e de informática; Equipamentos de rádio, TV e comunicação; Instrumentos médicos, de precisão e ópticos. | |

5- Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmativas da tabela a seguir, marcando com “X” na coluna correspondente.

(Legenda: 1=Discordo Totalmente; 2=Discordo em Grande Parte; 3=Discordo em Parte; 4=Indiferente; 5=Concordo em Parte; 6=Concordo em Grande Parte; 7=Concordo Totalmente)

| AFIRMATIVAS | Grau de concordância Marque com “X” | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nossa empresa desenvolve tecnologias investindo em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). | | | | | | | |
| Nossa empresa adquire novas tecnologias. | | | | | | | |
| Nossa empresa é reconhecida pelos produtos que são tecnologicamente superiores. | | | | | | | |
| Nossa empresa, no desenvolvimento de seus produtos, emprega alguns dos especialistas mais qualificados da indústria, em nosso país. | | | | | | | |
| Nossa empresa possui habilidade de segmentar e atingir mercados específicos. | | | | | | | |
| Nossa empresa possui habilidade de usar ferramentas de marketing (design de produto, preço, propaganda) para diferenciação de nossos produtos. | | | | | | | |
| Nossa empresa implementa novos métodos de fixação de preços para a exportação de bens e serviços. | | | | | | | |
| Nossa empresa implementa novos canais de venda no exterior. | | | | | | | |
| Nossa empresa implementa novas técnicas para a promoção de produtos no exterior. | | | | | | | |
| Nossa empresa possui constância na qualidade de manufatura/fabricação de nossos produtos. | | | | | | | |
| Nossa empresa fabrica produtos resultantes de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) que vão ao encontro das exigências de nossos clientes. | | | | | | | |
| Nossa empresa cumpre prazos de entrega na manufatura/fabricação de nossos produtos. | | | | | | | |
| Nossa empresa possui tecnologia avançada de manufatura/fabricação em relação aos nossos concorrentes internacionais. | | | | | | | |

6- Por favor indique o seu grau de concordância com as afirmativas da tabela a seguir, marcando com “X” na coluna correspondente.

(Legenda: 1=Discordo Totalmente; 2=Discordo em Grande Parte; 3=Discordo em Parte; 4=Indiferente; 5=Concordo em Parte; 6=Concordo em Grande Parte; 7=Concordo Totalmente)

| AFIRMATIVAS | Grau de concordância Marque com “X” | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nossa empresa identifica e assimila as tendências tecnológicas de nossa indústria. | | | | | | | |
| Nossa empresa promove uma cultura de aprendizado que possibilita identificar, assimilar e explorar novo conhecimento essencial ao sucesso competitivo da empresa. | | | | | | | |
| Sempre que precisamos desenvolver novas habilidades ou tecnologias para oferecer novos produtos, temos sido capazes de fazê-lo com bastante rapidez e facilidade. | | | | | | | |
| O aprendizado de novas habilidades, bem como a aquisição de novas capacidades que possibilitam a introdução de novos produtos são conseguidos facilmente. | | | | | | | |
| Somos bons no preenchimento da lacuna entre o que sabemos ou temos e o que precisamos saber ou ter para desenvolver novos produtos desejados e introduzi-los no mercado. | | | | | | | |
| Nossa empresa possui uma estrutura organizacional flexível, quando necessário, para se ajustar a novos projetos voltados à inovação de produtos ou processos. | | | | | | | |
| Nossa empresa proporciona bastante autonomia de decisão aos gerentes ligados ao processo de inovação. | | | | | | | |
| Na nossa empresa existe uma forte coordenação entre as áreas técnicas (ex., engenharia, projetos), vendas e manufatura. | | | | | | | |
| Nossa empresa implementa novas técnicas de gestão para melhorar rotinas e práticas de trabalho, assim como o uso e a troca de informações, de conhecimento e habilidades dentro da empresa. | | | | | | | |
| Nossa empresa implementa novos métodos de organização do trabalho para melhor distribuir responsabilidades e poder de decisão, como por exemplo o estabelecimento do trabalho em equipe, a descentralização ou integração de departamentos etc. | | | | | | | |
| Nossa empresa combina tecnologias desenvolvidas internamente com tecnologias desenvolvidas externamente (ex., tecnologias desenvolvidas por parceiros comerciais). | | | | | | | |
| Nossa empresa mantém um fluxo contínuo de recursos financeiros para a introdução de novos produtos no mercado. | | | | | | | |
| Nossa empresa é hábil na alocação de pessoas-chave em cada área da empresa. | | | | | | | |
| Nossos funcionários tentam continuamente melhorar nossos produtos e processos. | | | | | | | |
| Nossos funcionários acreditam que são responsáveis pelo aperfeiçoamento de nossos produtos e processos. | | | | | | | |
| Na nossa empresa, a formulação de estratégia é guiada por forte visão empreendedora. | | | | | | | |
| Nossa empresa, a alta direção é altamente capaz de compreender fatores externos que possam afetar os seus negócios. | | | | | | | |
| Na nossa empresa, a alta direção percebe rapidamente o movimento de concorrentes estrangeiros, ajustando as suas estratégias conforme esse movimento. | | | | | | | |
| Na nossa empresa existe uma forte conexão entre a estratégia de inovação e reconhecimento de seu valor pelos clientes. | | | | | | | |

7- Qual é o seu nível hierárquico na empresa? () Presidência () Diretoria () Gerência () Supervisão () Abaixo de supervisão

8- Qual o nome do principal país para o qual a empresa exporta o seu principal produto ou linha específica de produtos? _____

9- Em qual ano a empresa foi fundada? _____

10- Em qual ano a empresa realizou a sua primeira exportação? _____

11- Para quantos países a empresa já exportou? _____

12- O capital da empresa é composto por mais de 50% de capital brasileiro? Sim () Não ()

13- A empresa exporta, principalmente, por meio de equipe própria de comércio exterior? Sim () Não ()

14- Qual é o número aproximado de empregados diretos que a empresa possui, considerando matriz + filiais (se houver) no Brasil?

() Até 19 () De 20 a 99 () De 100 a 499 () Acima de 499

15- Qual é aproximadamente o percentual médio (considerando-se os últimos três anos), de participação das exportações nas vendas totais da empresa? _____%

16 – Há quanto tempo você trabalha na empresa? _____

Muito obrigado!!

Mauricio Massao Oura / Universidade Nove de Julho

APÊNDICE B – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

PESQUISA SOBRE DESEMPENHO EXPORTADOR

Prezado(a) Sr.(a),

Convidamos-lhe a participar da pesquisa sobre desempenho exportador de empresas brasileiras. Esta pesquisa visa subsidiar a formulação de políticas voltadas ao segmento exportador brasileiro. Em termos práticos, seus resultados serão úteis aos gestores de empresas exportadoras para que possam compreender melhor os fatores que impactam positivamente no seu desempenho exportador.

Trata-se de questionário de fácil preenchimento, sem necessidade de divulgar dados confidenciais da empresa. Além disso, os dados obtidos serão tratados de forma totalmente anônima. O tempo estimado de resposta é de cerca de 25 minutos.

Como reconhecimento pelo seu tempo, presentearei (por meio de um sorteio) um dos respondentes com um produto no valor aproximado de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), conforme regulamento anexo, que será concorrido entre cerca de 200 pessoas.

Além disso, somente os respondentes terão acesso aos dados resumidos da pesquisa (ressalto que serão divulgados de forma anônima) que lhe permitirão conhecer melhor o seu segmento de atuação, bem como auxiliar na formulação de estratégias de exportação com a finalidade de melhorar seu desempenho exportador.

Esclareço que a pesquisa decorre do desenvolvimento de minha tese de doutorado, no âmbito da Universidade Nove de Julho / SP, embora eu atue como Administrador na Universidade Federal do ABC (UFABC). Seu nome e e-mail foram obtidos por via telefônica, a partir de dados divulgados no Catálogo de Exportadores da CNI.

Agradeço antecipadamente pela atenção!

Cordialmente,

Mauricio Massao Oura

Tel. Coml: XXXX-XXXX (UFABC)

Curriculum Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8200289301250947>

P.S.: A pesquisa é direcionada aos responsáveis pela área de exportação ou comércio exterior da empresa. Caso não seja o seu caso, peço, por gentileza, que encaminhe este e-mail para a pessoa correta).

APÊNDICE C – REGULAMENTO PARA SORTEIO DO PRÊMIO

Regulamento para sorteio do presente entre as pessoas que responderem o questionário da Tese de Mauricio Massao Oura

1. O prêmio será uma “Smart TV 3D LED 46” Samsung 46ES7000 Full HD - 3 HDMI 3 USB 720Hz 4 Óculos 3D”, ou outro produto de escolha do ganhador no valor de até R\$ 5.000,00, desde que comercializada em loja virtual confiável. A foto ilustrativa do produto pode ser visualizada na Americanas.com: <http://www.americanas.com.br/produto/110938374/smart-tv-3d-led-46-samsung-46es7000-full-hd-3-hdmi-3-usb-720hz-4-oculos-3d#productdetails>
2. O sorteio será realizado com base no código gerado pela combinação sequencial do segundo dígito das três primeiras dezenas de concurso (a definir) da Mega Sena, portanto, variando de 000 a 999. Por exemplo, o concurso 1588 da Mega Sena, de 05/04/2014, teve como resultado as dezenas dispostas na seguinte ordem: 36, 29, 23, 49, 32 e 45. Com base nesse exemplo, receberia o “prêmio” a pessoa vinculada ao código 693.
3. Caso não haja “código válido” que corresponda exatamente ao “código sorteado”, o “prêmio” será concedido à pessoa vinculada ao código válido imediatamente mais próximo (para cima ou para baixo) do código sorteado. Sendo assim, se houvesse dois códigos válidos imediatamente acima e abaixo do número 693, por exemplo, 683 e 690. Neste caso, o vencedor seria o código 690, pois, está mais próximo de 693.
4. O termo “código válido” deve ser entendido como o código vinculado ao respondente da empresa que respondeu integralmente questionário (a pesquisa).
5. O termo “código sorteado” deve ser entendido como o código gerado pela combinação sequencial do segundo dígito das três primeiras dezenas do sorteio da Mega Sena.
6. Caso existam dois códigos válidos igualmente próximos do código sorteado, o valor correspondente ao prêmio será dividido entre os dois ganhadores.
7. Os questionários serão encaminhados por e-mail a uma base de dados composta por aproximadamente de 600 empresas exportadoras. A cada empresa será atribuído um código informado por e-mail a cada empresa, variando de 001 a 999. Os códigos foram gerados aleatoriamente pelo site <http://www.random.org/sequences/>
8. Somente concorrerão ao “prêmio” aqueles que responderem todas as questões do questionário com seriedade. Serão incluídas no sorteio algumas empresas que participaram da fase de pré-teste do questionário.
9. Caso o pesquisador não receba um mínimo de 150 respostas válidas para as análises, serão abertos novos prazos para recebimento da pesquisa até que se consiga obter essa quantidade mínima de respostas necessárias para a realização das análises estatísticas.
10. Finalizado o período de recebimento das respostas, a lista de empresas e respectivos códigos que concorrerão ao “prêmio” serão divulgados a todas as empresas da base de dados. Caso alguma empresa que tenha respondido o questionário não conste da lista divulgada, a mesma poderá se manifestar em até 03 úteis por e-mail para que seu código seja incluído na lista de códigos válidos. Em seguida, o pesquisador informará por e-mail a lista final de códigos válidos

para receber o “prêmio” e o número do concurso da Mega Sena que será utilizado como base para a apuração do ganhador.

11. O prêmio será comprado pelo pesquisador em loja virtual (ex., “Americans.com”) e remetido ao endereço informado pelo(s) vencedor(es). Na hipótese de empate mencionado no item 6, o prêmio será divididos entre os ganhadores.