

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAOLA TRAMONTIN MARQUES

O EFEITO MEDIADOR DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO NA  
RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO E O DESEMPENHO  
EXPORTADOR DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

CURITIBA

2023

PAOLA TRAMONTIN MARQUES

O EFEITO MEDIADOR DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO NA  
RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO E O DESEMPENHO  
EXPORTADOR DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, Linha de Pesquisa em Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup> Simone Regina Didonet

CURITIBA

2023

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Marques, Paola Tramontin

O efeito mediador da orientação para o mercado externo na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador de pequenas e médias empresas / Paola Tramontin Marques. – Curitiba, 2023.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Regina Didonet.

1. Comércio exterior. 2. Inovação. 3. Exportação - Desempenho. 4. Empresas comerciais exportadoras. I. Didonet, Simone Regina. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **PAOLA TRAMONTIN MARQUES** intitulada: **O EFEITO MEDIADOR DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO NA RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO E O DESEMPENHO EXPORTADOR DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**, sob orientação da Profa. Dra. SIMONE REGINA DIDONET, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 21 de Março de 2023.

Assinatura Eletrônica

31/03/2023 10:31:57.0

SIMONE REGINA DIDONET

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

24/04/2023 12:36:33.0

MARCELO MOLL BRANDÃO

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO)

Assinatura Eletrônica

28/03/2023 22:33:10.0

ANA MARIA MACHADO TOALDO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

## AGRADECIMENTOS

Ao expressar a minha gratidão por ter chego até aqui, reconheço que tudo foi possível graças à presença de Deus em minha vida, que me guiou e me iluminou nos momentos mais precisos.

Agradeço incansavelmente à minha mãe Nelzi, por todo o suporte emocional, pelas orações e por ser a mulher que mais me inspira a alcançar meus objetivos e a realizar os meus sonhos. Agradeço pela torcida de todos os meus amigos e pelas palavras de apoio nos momentos em que mais precisei. Agradeço a todos os meus colegas do Mestrado em Administração, que sempre me estenderam a mão e não mediram esforços para me ajudar e me ensinar.

Agradeço a todo o corpo docente do PPGADM/UFPR, formado por professores e colaboradores de excelência, comprometidos com o ensino e formação de qualidade. Agradeço especialmente à minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Regina Didonet, por todos os ensinamentos, paciência, compreensão e tempo dedicados nesse rigoroso processo de aprendizado acadêmico e pessoal. Prof. Si, obrigada por ter acreditado em mim e nas minhas capacidades e por sempre me mostrar o melhor caminho a ser seguido. Agradeço à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Machado Toaldo e ao Prof. Dr. Marcelo Moll Brandão, pela participação e todas as valiosas contribuições nas bancas de qualificação e defesa da dissertação.

Agradeço também à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que durante o primeiro ano do curso me contemplou com a bolsa de pesquisa, possibilitando minha dedicação exclusiva ao desenvolvimento das atividades do mestrado e agradeço à UFPR, pelo ensino público e de qualidade.

Sou imensamente grata a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão desse processo fascinante de formação que é o mestrado.

Muito obrigada!

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar a orientação para o mercado externo como um mecanismo organizacional que potencializa a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador de pequenas e médias empresas (PMEs). Para tal, esta pesquisa quantitativa utilizou-se de dados coletados de 120 gestores de áreas correlatas ao marketing, atuantes em diferentes empresas brasileiras exportadoras de alimentos e bebidas. A análise dos dados foi realizada por meio de modelagem de equações estruturais via o software SmartPLS®, confirmando a mediação completa da orientação para o mercado externo (OME) na relação entre as capacidades de inovação (CI) e o desempenho exportador (DE). Sendo assim, apesar de a teoria nos trazer que as capacidades de inovação de uma organização estão diretamente relacionadas ao seu desempenho exportador, o presente estudo contribui de forma complementar para a literatura de marketing ao validar que quando a organização gera inteligência, ao se orientar para os seus clientes e concorrentes externos, a mesma potencializa suas capacidades de inovação, melhorando sua estratégia e aumentando o seu desempenho internacional. De modo gerencial, os resultados demonstram que para se alcançar um melhor desempenho nos mercados externos, os gestores precisam utilizar a OME como um mecanismo de mercado para fortalecer suas capacidades, otimizar suas estratégias e assim alcançar um melhor desempenho internacional. Quanto as sugestões para estudos futuros, propõem-se que as dimensões da orientação para o mercado externo sejam analisadas separadamente, a fim de esclarecer aos gestores como cada dimensão da OME influencia as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs.

Palavras-chave: Orientação para o mercado externo. Capacidades de Inovação. Desempenho Exportador. PMEs exportadoras.

## ABSTRACT

The aim of this study was to analyze export market orientation as an organizational mechanism that enhances the relationship between innovation capabilities and export performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). To this end, this quantitative research used data collected from 120 managers in areas related to marketing, working in different Brazilian companies that export food and beverages. Data analysis was performed using structural equation modeling by SmartPLS® software, confirming the complete mediation of export market orientation (EMO) in the relationship between innovation capabilities (IC) and export performance (EP). Therefore, although theory shows us that a company's innovation capabilities are directly related to its export performance, the present study contributes in a complementary way to the marketing literature by validating that when the organization generates intelligence, by becoming orienting to its customers and external competitors, it leverages its innovation capabilities, improving its strategy and increasing its international performance. In a managerial way, the results demonstrate that in order to achieve a better performance in foreign markets, managers need to use EMO as a market mechanism to strengthen their capabilities, optimize their strategies and thus achieve a better international performance. Among the suggestions for future studies, it is proposed that the dimensions of export market orientation be analyzed separately, in order to clarify to managers how each EMO dimension influences the innovation capabilities and export performance of SMEs.

Keywords: Export market orientation. Innovation capabilities. Export performance. Exporting SMEs.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo conceitual de orientação para o mercado externo .....	24
Figura 2 - Escala de orientação para o mercado externo (Construto: Geração de inteligência exportadora).....	26
Figura 3 - Escala de orientação para o mercado externo (Construto: Disseminação de inteligência exportadora) .....	27
Figura 4 - Escala de orientação para o mercado externo (Construto: Ação de resposta) .....	28
Figura 5 - Escala de orientação para o mercado externo (Construto: Coordenação interfuncional) .....	28
Figura 6 - Determinantes e medidas do desempenho exportador.....	33
Figura 7 - Dimensões da escala EXPERF .....	34
Figura 8 - Escala de capacidade de inovação das empresas exportadoras (INNOVESCALE) .....	39
Figura 9 - Escala de capacidade tecnológica e inovação de produto.....	40
Figura 10 - Escala de capacidade tecnológica .....	40
Figura 11 - Escala de Inovação empresarial .....	41
Figura 12 - Escala de estratégia de Inovação .....	42
Figura 13 - Modelo proposto e Hipóteses .....	44
Figura 14 - Infográfico do balanço anual (2021) da indústria de alimentos e bebidas no Brasil .....	49
Figura 15 - Testes de hipóteses.....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de estabelecimentos industriais e número de empregos da indústria alimentícia .....	49
Tabela 2 - Escalas do questionário .....	51
Tabela 3 - Distribuição Geográfica das Empresas da Amostra .....	65
Tabela 4 - Tamanho das empresas.....	66
Tabela 5 - Ofertas das empresas ao mercado externo .....	66
Tabela 6 - Empresas fabricantes e revendedoras.....	67
Tabela 7 - Tempo de atuação das empresas no mercado externo.....	67
Tabela 8 – Continentes para os quais as PMEs brasileiras exportam.....	68
Tabela 9 - Faturamento das PMEs.....	68
Tabela 10 - Faturamento das PMEs atrelado às exportações .....	68
Tabela 11 - Inovações para o mercado internacional .....	69
Tabela 12 - Benefícios advindos da inovação .....	69
Tabela 13 - Cargo dos respondentes.....	70
Tabela 14 - Tempo de ocupação no cargo .....	70
Tabela 15 - Envolvimento na tomada de decisão .....	71
Tabela 16 - Estatística descritiva dos indicadores do construto de orientação para o mercado externo .....	72
Tabela 17 - Estatística descritiva dos indicadores do construto de capacidades de inovação..	74
Tabela 18 - Estatística descritiva dos indicadores do construto de desempenho exportador ...	77
Tabela 19 - Confiabilidade das escalas.....	78
Tabela 20 - Validade Convergente .....	79
Tabela 21 - Validade discriminante.....	79
Tabela 22 - Correlações entre os construtos .....	80
Tabela 23 - Resultados da avaliação do modelo.....	80
Tabela 24 - Resultados do teste de mediação .....	82
Tabela 25- Resultados do teste de hipóteses .....	84

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de empresas que implementaram inovações de produto e/ou processo (2017) .....	50
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.2.1	Objetivo Geral.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos .....	17
1.3	JUSTIFICATIVAS .....	18
1.3.1	Justificativa Teórica.....	18
1.3.2	Justificativa Empírica .....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO.....	22
2.2	DESEMPENHO EXPORTADOR .....	31
2.3	CAPACIDADE DE INOVAÇÃO.....	36
2.4	RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS E HIPÓTESE DA PESQUISA.....	42
2.4.1	A orientação para o mercado externo como mediadora da relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador.....	42
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>45</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	45
3.2	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS .....	46
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	47
3.3.1	Contexto da população em estudo .....	48
3.4	COLETA DE DADOS .....	50
3.4.1	Instrumento da coleta de dados.....	50
3.4.2	Validação do instrumento de coleta.....	58
3.4.3	Estratégia de coleta de dados.....	59
3.4.4	Pré- Teste.....	60
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	60
3.5.1	Análise e purificação da base de dados .....	60
3.5.2	Análise descritiva dos dados e teste de hipóteses .....	61
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA .....	65
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.....	71
4.3	RESULTADOS DOS TESTES DE HIPÓTESES .....	81
4.3.1	Orientação para o mercado externo como mediadora da relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs.....	81

<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>85</b>
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	86
5.2	CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS.....	87
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	88
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE 1 – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE 2 – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO APÓS VALIDAÇÃO DOS ACADÊMICOS .....</b>	<b>116</b>
	<b>APÊNDICE 3 – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO APÓS VALIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS DE MERCADO .....</b>	<b>131</b>
	<b>APÊNDICE 4 – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO FINAL .....</b>	<b>146</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A integração dos negócios, por meio da internet e de suas tecnologias relacionadas, deu impulso múltiplo ao campo do marketing internacional e ao alcance de clientes em todos os continentes (DONTHU, 2021). Além destes aspectos, o ritmo de internacionalização dos mercados cresceu mais rápido do que o previsto e, de acordo com isso, tornou-se mais evidente por meio das plataformas e tecnologias (CATEORA, 2020).

Segundo Marinho e Pires (2002), são dois fatores que levam uma empresa a atuar no mercado externo, o primeiro deles tem origem na empresa (aspectos internos), como os recursos disponíveis, objetivos, características e estratégias da empresa; e o segundo tem origem fora da empresa (aspectos externos), como demandas específicas do exterior, incentivos fiscais do país de origem, etc. De modo mais generalista, Rezende (2020, p. 152) destaca que, “uma das razões que levam as empresas a investirem no exterior é a busca por eficiência”. Neste caso, entende-se como eficiência a diversificação e a conquista de novos mercados, acesso aos benefícios fiscais, aumento do volume de vendas, aumento da produtividade e o aumento do faturamento.

Diante deste cenário, tem havido uma crescente presença dos mercados emergentes na economia global (PEREIRA et al., 2019), ainda mais no que diz respeito às pequenas e médias empresas (PMEs), as quais contemplam 90% das organizações da América do Sul, geram mais da metade dos empregos e representam 25% do PIB brasileiro segundo o Banco de Desenvolvimento da América Latina (2018). Neste contexto, Exposito e Sanchis-Llopis (2020) estudaram como a inovação introduzida por PMEs pode determinar o processo de tomada de decisão empresarial sobre a exportação e encontraram uma relação significativa e positiva entre a combinação da inovação de produto e processos em relação às decisões de exportação. Do mesmo modo, Golovko e Valentini (2011) testaram o impacto da atividade de inovação e exportação no crescimento das PMEs e comprovaram que ambas as atividades se reforçam positivamente em um círculo virtuoso dinâmico em relação ao desempenho das empresas.

Apesar do exposto acima, de acordo com Krammer et al. (2018), um dos principais fatores que dificultam o sucesso no mercado externo das empresas de economias emergentes é a falta de conhecimento sobre os mercados de exportação. Levando isso em conta, estudos revelaram que a orientação para o mercado é particularmente relevante na exportação, pois permite que as empresas aprendam sobre os mercados estrangeiros e, nesse caso, ajustem as estratégias de marketing, assim como suas estratégias de inovação, para melhor satisfazer as necessidades dos clientes (MURRAY et al., 2011; BOSO et al., 2013). Desse modo, o foco da presente pesquisa está em evidenciar a orientação para o mercado externo como um mecanismo

organizacional que favorece e potencializa as capacidades de inovação e, como consequência, o desempenho exportador das PMEs.

Para Cadogan e Diamantopoulos (1995), a orientação para o mercado externo (OME) baseia-se na integração das duas visões dominantes de orientação para o mercado, a de Kohli e Jaworski (1990) e a do Narver e Slater (1990), demonstrando ser aplicável num contexto de exportação, pois as atividades que correspondem à orientação para o mercado devem acontecer tanto em ambientes domésticos, quanto internacionais. Para Kohli e Jaworski (1990), a definição de orientação para o mercado é composta por três conjuntos de atividades. A primeira sendo a geração de inteligência de mercado sobre as necessidades atuais e futuras dos clientes; a segunda sendo a disseminação da inteligência entre os departamentos; e a terceira sendo a prontidão de resposta da empresa a essa inteligência. Com uma visão semelhante à de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), delinearão a orientação para o mercado como um construto constituído por três componentes comportamentais, o primeiro deles sendo a orientação para o cliente, visando entender e atender as necessidades dos clientes; a segunda sendo a orientação para os concorrentes, conhecendo as forças e fraquezas da concorrência a fim de encontrar oportunidades de mercado; e a terceira sendo a coordenação interfuncional, a qual busca harmonizar e otimizar as funções internas da empresa, a fim de conquistar vantagem competitiva.

Para He et al. (2013), a competência de orientação para o mercado externo é notavelmente crítica para as empresas exportadoras, uma vez que permite que essas empresas coletem informações precisas sobre o mercado-alvo, reconheçam os detalhes sobre as demandas dos consumidores e busquem uma estratégia para se destacar entre os rivais nos mercados de exportação. Ainda, segundo Murray et al. (2011), as empresas orientadas para o mercado de exportação incentivam o monitoramento contínuo do mercado, e assim, são capazes de atender prontamente às mudanças nestes mercados. De acordo com De La Cruz Lui (2015), a empresa que é orientada ao mercado, possivelmente terá maior solidez para desenvolver e posicionar novos produtos, com o objetivo de entender e disseminar informações de clientes e de concorrentes de forma interfuncional e com capacidade de resposta, aumentando assim o seu desempenho internacional. Desse modo, levando em consideração que as empresas necessitam atender com agilidade às mudanças nos mercados externos, as mesmas precisam dispor de algumas capacidades específicas.

Para Castanias e Helfat (2001) e Kaleka e Morgan (2019), diferentes tipos de capacidades e estratégias levam a diferentes resultados no desempenho das exportações, como é o caso das capacidades de inovação. Segundo Love et al. (2016), as capacidades de inovação

podem ajudar as PMEs de mercados emergentes a desenvolver vantagens competitivas e iniciar atividades de exportação. Do mesmo modo, estas capacidades favorecem o desenvolvimento de novas ideias, ajustes em produtos, em processos e em sistemas de gestão, o que, finalmente, favorece os resultados organizacionais (SERNA et al., 2016). Além disso, os resultados do estudo de Kolbe (2021) indicam que as capacidades de inovação são impulsionadoras do desempenho exportador de PMEs latino-americanas.

Sendo assim, no que diz respeito ao desempenho das exportações, segundo Voerman (2003) a performance exportadora expressa-se na mensuração do resultado da atividade exportadora da empresa, podendo ser analisada através de resultados financeiros, como pelos resultados não-financeiros. De modo semelhante, para Zou et al. (1998), o desempenho exportador se dimensiona de três diferentes modos: performance financeira das exportações; performance estratégica das exportações; e percepção do sucesso das exportações. Ou seja, sua mensuração pode ser dada através de dados como a fatia de mercado atingido pela empresa, presença no mercado externo e posicionamento competitivo. Além disso, é preciso levar em conta que este desempenho pode variar em relação as características das empresas e o ambiente em qual as mesmas estão inseridas. Dentro deste contexto, alguns estudos têm destacado o papel da orientação para o mercado no processo de internacionalização e desempenho das PMEs de países em desenvolvimento (ARMARIO et al., 2008; CADOGAN et al., 2009). Nestes países, a qualidade e a disponibilidade de tecnologias, *know-how* e ativos intangíveis geralmente são inferiores aos dos mercados desenvolvidos (WU et al., 2016) e isso pode impactar diretamente em seu desempenho exportador.

Embora a inovação e a internacionalização desempenhem um papel importante na competitividade das empresas e dos países (Love e Roper, 2015; Martínez-Rom et al., 2019), muitas pequenas e médias empresas enfrentam a chamada “responsabilidade de pequenez e estranheza”, que limita seus recursos para inovação e as coloca em uma posição de desvantagem em termos de crescimento e lucratividade internacional (Lu e Beamish, 2006; De Maeseneire e Claeys, 2012). Além disso, segundo Markwald e Puga (2002), as dificuldades para entrar em mercados internacionais e manter-se são muitas para as empresas, particularmente para as de micro, pequeno e médio porte, as quais, apesar de representarem grande parte das empresas que anualmente iniciam a atividade exportadora, representam, ao mesmo tempo, quase a totalidade das empresas que declinam desta atividade no ano seguinte. Levando em consideração que as empresas orientadas para o mercado buscam gerar informações sobre clientes e responder rapidamente os desejos e necessidade dos mesmos, a mesma auxilia a empresa a minimizar os efeitos advindos da falta de estrutura de um mercado em desenvolvimento.

Para Biçakçyoglu-Peynirci et al. (2019), o nível de desenvolvimento do país influencia diretamente nas capacidades de inovação das empresas, o que impacta diretamente no desempenho internacional das mesmas. Do mesmo modo, os desafios enfrentados pelos países em desenvolvimento são abordados pelas pesquisas científicas e também nas esferas governamentais, enaltecendo a importância em compreender o processo de internacionalização das PMEs dos mercados emergentes, especialmente no contexto latino-americano, pois são empresas que costumam apresentar mais limitações de recursos financeiros, humanos e tecnológicos do que as grandes empresas (BIANCHI e WICKRAMASEKERA, 2016; BIANCHI et al., 2017; HERMANS e REYES, 2020).

Tendo em vista a importância de perceber o ambiente econômico das PMEs, assim como a relevância em entender como estas empresas orientam-se para o mercado externo, alinham seus recursos e aprimoram suas capacidades para alcançar um melhor desempenho internacional (DONTHU, 2021), a presente pesquisa busca compreender se a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs é facilitada quando a empresa é orientada para o mercado externo. Ou seja, o objetivo desta pesquisa é entender se a OME funciona como um mecanismo organizacional que fortalece a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador, por meio do seu efeito mediador.

O próximo item busca aprofundar as possíveis indagações que sustentam o objetivo citado acima.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para delinear o problema de pesquisa deste trabalho, é explorada uma lacuna teórica pertinente ao tema contido neste estudo. Sendo assim, a lacuna encontrada na literatura de marketing refere-se às diferentes explicações sobre o que levam as pequenas e médias empresas de um país emergente a desempenharem no mercado internacional. Essa indagação surge das evidências abaixo.

Henley & Song (2020), estudaram os efeitos da inovação no comportamento exportador das empresas e encontraram um efeito positivo na relação entre as decisões de inovação em microempresas e o aumento da atividade exportadora, o que ressalta a importância das capacidades de inovação para a exportação. Para Paul, Parthasarathy e Gupta (2017), esse aspecto é enfatizado no caso das PMEs, pois as mesmas geralmente apresentam incapacidade de obter vantagem competitiva em mercados estrangeiros, onde as capacidades de inovação funcionam como um propulsor do sucesso das exportações dessas empresas.

De modo semelhante, Exposito e Sanchis-Llopis (2020) estudaram como a inovação introduzida por PMEs determina o processo de tomada de decisão empresarial sobre a exportação. Como resultado, os autores encontraram uma relação significativamente positiva entre a combinação da inovação de produto e processos em relação às decisões de exportação. Do mesmo modo, Roper e Love (2002) estudaram os determinantes do desempenho de exportação entre as fábricas do Reino Unido e da Alemanha e confirmaram que o fato de uma empresa ser inovadora está positivamente relacionado à probabilidade de exportação e ao desempenho das empresas. Além desses autores, Golovko e Valentini (2011) testaram em sua pesquisa o impacto das atividades de inovação e exportação no crescimento das PMEs e comprovaram que ambas as atividades afetam positivamente o desempenho das empresas.

Com uma perspectiva diferente, porém, ainda direcionados a entender o que impacta no desempenho exportador das PMEs, outros autores trazem em sua literatura a orientação para o mercado externo como a maior influenciadora no desempenho internacional das empresas deste porte.

Mulyana et al. (2021), confirmaram em seu estudo que os componentes da orientação para o mercado influenciaram significativamente e positivamente o desempenho de PMEs na Indonésia. Resultados anteriores também afirmam que a orientação para o mercado de uma organização atuante no mercado externo, está direta e positivamente relacionada com o desempenho das exportações (CADOGAN et al., 2002; DALMORO, 2007; ZEHIR et al., 2015; KNIGHT e KIM, 2009; MURRAY, 2011).

Assim como os autores mencionados acima, Alotaibi e Zhang (2017) analisaram o efeito da orientação para o mercado de exportação no desempenho exportador das empresas e comprovaram que há um efeito positivo em tal relação. De modo semelhante, Nakos et al. (2019), estudaram as relações existentes entre a orientação para o mercado internacional e o desempenho de pequenas e médias empresas, ao entender o efeito mediador das alianças por meio das quais as empresas acessam conhecimento e recursos, e também encontraram uma relação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e o desempenho internacional das empresas.

De maneira geral, Biçakçyoglu-Peynirci e Ipek (2020, p.939), abordam que “apesar da quantidade considerável de pesquisas sobre as consequências da orientação para o mercado de exportação, evidências empíricas anteriores geralmente relataram resultados inconsistentes”. Além disso, de acordo com Mac e Evangelista (2016), embora o impacto da orientação para o mercado no desempenho das empresas ser bem reconhecido na literatura, sua influência relativa no desempenho das empresas exportadoras permanece inconclusiva.

Diante destas diferentes perspectivas apresentadas anteriormente e tendo em vista que estudos anteriores sobre o desempenho das exportações concentram-se principalmente em economias desenvolvidas (Love & Roper, 2015), enquanto as evidências de economias emergentes permanecem limitadas (Krammer, Strange, & Lashitew, 2018), é interessante apresentar um modelo teórico que inclua tanto as capacidades de inovação, quanto a orientação para o mercado externo, como potencializadores do desempenho exportador das PMEs.

Sendo assim, ao levar em consideração que as empresas que são orientadas para o mercado possuem grande probabilidade de apresentar maior solidez para posicionar e desenvolver novos produtos (DE LA CRUZ LUI, 2015), observa-se a oportunidade de estudar a orientação para o mercado externo como um mecanismo organizacional que impacta diretamente no desenvolvimento das capacidades de inovação e, como consequência, em estratégias mais assertivas por parte das PMEs. Ou seja, entender e demonstrar o efeito mediador da OME na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador pode complementar a teoria e esclarecer sobre como empresas deste porte podem alcançar um desempenho melhor no mercado internacional.

Tendo em vista os pontos abordados anteriormente, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual o efeito mediador da orientação para o mercado externo na relação existente entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir é apresentado o objetivo geral e específico que orientam o desenvolvimento da pesquisa:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o efeito mediador da orientação para o mercado externo na relação existente entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar a influência da orientação para o mercado externo no desempenho exportador das PMEs.
- b) Verificar a influência das capacidades de inovação no desempenho exportador das PMEs.
- c) Testar o efeito mediador da orientação para o mercado externo na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

#### 1.3.1 Justificativa Teórica

Este estudo complementa a literatura sobre a orientação para o mercado externo, sobre as capacidades de inovação e também sobre o desempenho internacional, ao analisar a orientação para o mercado externo como um mecanismo organizacional que potencializa a relação existente entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs.

Em relação às orientações estratégicas, de acordo com a literatura, a orientação para o mercado tem sido apontada como relevante para os resultados das empresas (DEUTSCHER et al., 2016; HAKALA, 2011; MU et al., 2017; PEHRSSON 2016), inclusive para o desempenho internacional das PMEs (KNIGHT e LIESCH, 2016).

Autores afirmam sobre a necessidade de pesquisar sobre o processo de internacionalização das PMEs (MUSTEEN et al., 2014), especialmente levando em conta as características específicas deste tipo de negócio (LAUFS e SCHWENS, 2014; RIPPOLLÉS et al., 2012). Tais características estão relacionadas ao fato que as PMEs se comportam de maneira diferente das grandes empresas, pois possuem recursos e capacidades limitadas (KNIGHT e LIESCH, 2016). Além disso, estudos anteriores também ignoram importantes aspectos de marketing internacional, como por exemplo, entender o efeito da orientação para o mercado externo na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho internacional das PMEs (ACOSTA, 2018; HAGEN et al., 2017).

Segundo Acosta (2018, p.2), “a literatura recente tem destacado a escassa pesquisa disponível sobre o papel das orientações e posturas estratégicas no processo de internacionalização de PMEs”. Ainda com o mesmo argumento, Hagen et al. (2017, p.1) afirma que “embora os achados em todas as vertentes concordem com a visão de que a postura estratégica das empresas é crucial para sobreviver e prosperar em um ambiente competitivo doméstico”, poucas pesquisas enfatizam o papel das orientações estratégicas na determinação do comportamento e desempenho estratégico internacional e “isso é ainda mais verdadeiro para as PMEs”. Desta forma, entender como as variáveis apontadas anteriormente se comportam em empresas deste porte e em um país economicamente emergente, possibilita analisar, detalhar e enriquecer a literatura das PMEs no contexto internacional.

De acordo com ÍPEK (2020), embora existam estudos relacionados à internacionalização de empresas em mercados emergentes a partir de diferentes perspectivas de gestão, estudos na perspectiva da gestão do marketing internacional ainda são incipientes e apresentam modelos teóricos mais simples. Isso fica evidente quando observamos estudos como os de Golovko e Valentini (2011), Roper e Love (2002), Paul, Parthasarathy e Gupta

(2017), Exposito e Sanchis-Llopis (2020) e Ledesma-Chaves et al. (2022), os quais trazem em sua literatura um efeito positivo das capacidades de inovação no desempenho das exportações, do mesmo modo que estudos como os de Cadogan et al. (2012), Chang e Fang (2015), Lin et al. (2014), Nakos (2019) e Biçakçyoglu-Peynirci e Ipek (2020), trazem em suas pesquisas um efeito positivo da orientação para o mercado externo no desempenho das exportações. Ou seja, existem duas explicações (dois modelos teóricos), que explicam de formas diferentes o que leva uma empresa a desempenhar no mercado externo. Desse modo, com o objetivo de apresentar um modelo único, mais completo e robusto, evidencia-se a possibilidade de se estudar mais profundamente estas relações e entender como as capacidades de inovação, aliadas à orientação para o mercado externo, podem contribuir para um melhor desempenho internacional das pequenas e médias empresas.

Dentro deste contexto, a contribuição teórica da presente pesquisa acontece ao explicar a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador, por meio da mediação completa da orientação para o mercado externo. Ou seja, apesar de a literatura nos trazer que existe uma relação positiva entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador, assim como uma relação positiva entre a OME e o desempenho exportador, a proposta deste estudo é demonstrar que esta relação é aperfeiçoada e impulsionada quando, por meio da orientação para o mercado externo (OME), as capacidades de inovação são melhoradas dentro de um contexto de um país emergente. Neste caso, a OME, ao possibilitar que a empresa refine suas capacidades e estratégias por meio da inteligência gerada a partir da observação dos desejos dos clientes externos e de como a concorrência atua no mercado internacional, faz com que a relação positiva entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs se fortaleça e aconteça de forma completa.

Sendo assim, o presente trabalho se justifica do ponto de vista teórico, pois apresenta um modelo mais completo e funcional que complementa a literatura e auxilia empresas que fazem parte de países com características econômicas mais instáveis a conseguirem uma maior assertividade em seus objetivos e no seu desempenho internacional. Além disso, ao analisar resultados de estudos recentes, verifica-se que a orientação para o mercado é quase sempre estudada como uma variável independente (BIÇAKCYOGLU-PEYNIRCI et al., 2020; KOLBE et al., 2021; ZHANG e ZHU, 2016; GENC et al., 2019; IMRAN et al., 2017; FAROQUE et al. 2020; RAHMAN e DAHALAN, 2021). Ou seja, ao testar a OME como uma variável interveniente do modelo, busca-se fortalecer e complementar a literatura sobre este constructo.

Dadas as justificativas teóricas para essa pesquisa, o próximo item apresenta as suas justificativas práticas.

### 1.3.2 Justificativa Empírica

De acordo com Acosta (2018), o termo orientação para o mercado foi identificado na literatura anterior como um determinante direto do desempenho internacional para grandes empresas, mas a evidência empírica disponível na esfera das PMEs ainda é limitada. Hagen et al. (2017, p. 4) apontam que são necessárias mais pesquisas sobre as “diferentes orientações estratégicas” das PMEs internacionais, pois “a validação empírica é parcial e abre mais perguntas do que respostas”, como, por exemplo, dúvidas sobre a possibilidade de se utilizar mais de uma orientação estratégica, ao mesmo tempo, em um contexto internacional.

Para Nakos (2019, p. 1), “melhorar o desempenho internacional é uma questão crítica para a internacionalização das PMEs”. Segundo o autor, pesquisadores sugeriram que as empresas precisam melhorar sua orientação para o mercado externo a fim de aumentar o desempenho, mas a forma como essa associação funciona é pouco explorada. Tendo isso em vista, esta pesquisa é importante tanto para a teoria quanto para a prática, uma vez que possíveis resultados podem contribuir para um melhor entendimento sobre como as PMEs efetivamente podem melhorar sua atuação no mercado externo, por meio do desenvolvimento de suas capacidades de inovação.

Para Nakos (2019), embora as PMEs tenham, diante de suas limitações, a capacidade de possuir uma organização interna muito bem sucedida para reunir inteligência de mercado internacional, conhecimento explícito por si só pode não permitir que estas aproveitem as oportunidades apresentadas em um mercado estrangeiro. Segundo o artigo “Os desafios do comércio exterior para as pequenas empresas”, disponível no site do SEBRAE (2022), o processo de internacionalização “apresenta desafios para empresas de qualquer porte, entretanto, para as pequenas e médias empresas os obstáculos parecem maiores, principalmente devido as características típicas desses empreendimentos”. Nesse caso, esta pesquisa pode trazer argumentos que instiguem gestores de PMEs a mudarem de ideia quanto a necessidade de desenvolverem capacidades inovadoras e se orientarem para o mercado internacional, a fim de aumentar o seu desempenho internacional.

Segundo Golovko e Valentini (2011) e Love et al. (2016), as capacidades de inovação podem ajudar as PMEs de mercados emergentes a desenvolver vantagens competitivas e iniciar atividades de exportação. Para Serna et al. (2016), as capacidades de inovação permitem que as PMEs desenvolvam novas ideias e mudem os produtos, processos e sistemas de gestão que lhes permitirão ter uma melhor chance de sobrevivência no mercado.

Sendo assim, tal pesquisa pode evidenciar elementos das capacidades inovadoras provenientes da orientação para o mercado externo, ao mesmo tempo que, ao apresentar os

aspectos dessa interação, gestores podem ter melhores percepções de como alcançar um melhor desempenho no mercado internacional. Além disso, tais descobertas trariam indícios científicos que fornecessem segurança aos gestores na tomada de decisão quanto à exploração de novos mercados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO

Segundo o site da American Marketing Association (AMA, 2017), “Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e oferecer trocas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. De maneira mais simplificada, mas também complementar, Day (1990) argumenta que para se obter um desempenho sustentável dentro de uma organização, é necessário compreender e satisfazer as necessidades dos clientes, de forma a superar os concorrentes.

Tendo isso em vista, Kohli e Jaworski em 1990 desenvolveram a proposta de orientação para o mercado como sendo o emprego do conceito de marketing dentro das organizações (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 2004). Ainda em 1990, Narver e Slater (1990) manifestaram a primeira medida operacional de orientação para o mercado, confirmando uma relação positiva entre esse construto e a performance do negócio. Estes foram os primeiros estudos sobre orientação para o mercado, os quais divergiam na literatura perante dois pontos de vista: o primeiro comportamental e o segundo cultural.

A concepção comportamental explica a orientação para o mercado como uma série de comportamentos e atividades organizacionais que buscam: (1) gerar inteligência de mercado, (2) disseminar as informações em toda a organização e, (3) responder adequadamente ao cliente (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Por outro lado, a concepção cultural, concentra-se em valores e normas organizacionais que entusiasmam comportamentos consistentes com a orientação para o mercado (NARVER e SLATER, 1990). Para Narver e Slater (1990), a medição da orientação para o mercado acontece através de três constituintes: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e integração interfuncional (NARVER e SLATER, 1990).

Na mesma década, Deshpandé et al. (1993) e Narver e Slater (1990), defenderam a abordagem cultural da orientação para o mercado, discutindo-a como sinônimo de orientação para o consumidor, pois, de acordo com os autores, orientar-se para o consumidor é a premissa para a implementação do conceito de marketing em uma organização. Seguindo este raciocínio, a orientação para o consumidor é compreendida como um conjunto de convicções que coloca o interesse do cliente como o elemento primordial, sem eliminar a importância de todos os outros stakeholders, com o objetivo desenvolver um negócio lucrativo em longo prazo (DESHPANDÉ et al., 1993).

Assim, é possível afirmar que a base da orientação para o mercado é o próprio conceito de marketing, ou seja, se a organização tem suas ações consistentes com o conceito de marketing, esta é considerada orientada para o mercado (DESHPANDÉ, 1998).

Segundo He e Wai (2011), a orientação para o mercado é uma capacidade e um importante recurso da empresa, pois diz respeito a extensão em que a empresa se engaja na geração, disseminação e capacidade de resposta à inteligência de mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990) referente às necessidades atuais e desejos futuros dos clientes, estratégias e ações dos concorrentes dentro de um amplo ambiente de negócios. Desse modo, uma empresa orientada para o mercado consegue adquirir e avaliar proativamente e sistematicamente a inteligência de mercado sobre clientes, concorrentes, governo, tecnologia e outras forças ambientais (HE e WAI, 2011).

Ainda de acordo com He e Wai (2011), a orientação para o mercado é valiosa, rara, imperfeitamente imitável, não substituível e é um dos recursos internos que mais podem gerar vantagem competitiva sustentável, pois permite que uma determinada organização responda à inteligência de mercado de maneira eficiente e oportuna, permitindo criar estratégias mais eficazes para P&D, produção, concorrência e atendimento ao cliente.

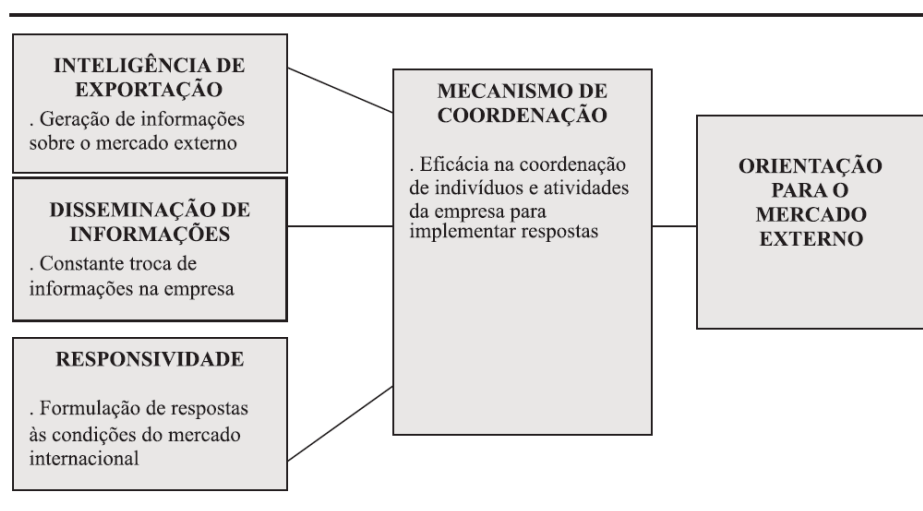
Percebe-se que, desde a proposição do construto, os trabalhos desenvolvidos tinham como propósito conceituar, operacionalizar e investigar sistematicamente a orientação para o mercado e comprovar na prática sua relação com o desempenho organizacional: sucesso de novos produtos, desempenho financeiro, volume de vendas e o retorno sobre investimento (KOHLI e JAWORSKI, 1990; JAWORSKI e KOHLI, 1993 e NARVER e SLATER, 1990). Porém, os primeiros estudos que se preocuparam com a necessidade de aplicação do constructo orientação para o mercado no contexto internacional, tal qual proposto por Kohli e Jaworski (1990) e Naver e Slater (1990), foram Cadogan e Diamantopoulos (1995) e Diamantopoulos e Cadogan (1996).

Cadogan e Diamantopoulos (1998) testaram a confiabilidade e validade das medidas de orientação para o mercado propostas por Narver e Slater (1990) e indicaram que elas são válidas e confiáveis no contexto internacional (NAKOS et al., 2019). Estes autores exploraram mais a fundo a orientação para o mercado em um contexto internacional, pois consideravam que somente a modificação da terminologia desse constructo não seria satisfatória para englobar todos os aspectos que envolvem as operações internacionais, tendo em vista que o ambiente internacional se difere muito do nacional em termos de forças econômicas, políticas e socioculturais.

Desse modo, no estudo de Cadogan et al. (1999), surgiu um modelo conceitual e também operacional de orientação para o mercado externo. Segundo esse modelo, a orientação para o mercado externo consiste em três componentes comportamentais, sendo a inteligência de exportação, disseminação de informações e responsividade; e de uma dimensão integrativa, conhecida como mecanismo de coordenação. Os componentes comportamentais abrangem várias atividades associadas à disseminação, formulação e geração de respostas às informações do mercado externo e estão orientadas para os clientes, concorrentes e influências provenientes do exterior, como política, economia e regulação. Por outro lado, o mecanismo de coordenação indica se estas atividades estão sendo conduzidas de forma eficaz e maneira eficiente (MACERA e URDAN, 2004).

O modelo conceitual de Cadogan e Diamantopoulos (1995), sobre a orientação de mercado externo pode ser observado abaixo, na figura 1.

Figura 1- Modelo conceitual de orientação para o mercado externo



Fonte: Cadogan e Diamantopoulos (1995, p. 49).

Para mensurar a orientação para o mercado externo, Cadogan et al. (1999) desenvolveram e validaram empiricamente um instrumento para medir o grau de orientação para o mercado externo e a sua relação com a performance dos negócios internacionais. Os autores mediram cada item por meio de uma escala do tipo Likert, a qual foi testada com uma amostra de empresas da Alemanha e do Reino Unido, a fim de confirmar a validade entre diferentes culturas. Sendo assim, o construto de orientação para o mercado externo proposto por estes autores consiste em três componentes comportamentais, como abordado anteriormente: geração de inteligência exportadora (11 itens), disseminação da inteligência

exportadora (18 itens) e ação de resposta (17 itens); e em uma dimensão integrativa, o mecanismo de coordenação (25 itens).

Segundo Garrido (2007), posteriormente, a escala foi utilizada por Cadogan et al. (2002) e Akyol e Akehurst (2003). Do mesmo modo que, no Brasil, a escala de Cadogan et al. (1999) foi testada por Macera e Urdan (2004) e por Garrido et al. (2006). Um ponto interessante em ressaltar desses estudos é que Macera e Urdan (2004) encontraram validade discriminante apenas parcialmente satisfatória para os construtos de geração de inteligência e disseminação de inteligência, e relação positiva parcial entre orientação para o mercado e performance exportadora (GARRIDO, 2007).

Outra escala de orientação para o mercado conhecida e utilizada é a de Matsuno et al. (2000), apesar de esta não ser direcionada ao mercado externo, examina empiricamente o papel dos tipos de estratégia de negócio como potenciais moderadores da relação orientação para mercado e a performance. Ou seja, segundo os autores, a implementação de uma estratégia em particular é essencialmente um processo de ajustamento organizacional ao ambiente de mercado, no qual a orientação para o mercado tem uma função fundamental. Um argumento relevante que Matsuno et al. (2000) trazem em seu estudo é que a questão da relação entre orientação para o mercado e performance, embora já bastante investigada, não foi bem analisada focando diferentes estratégias (GARRIDO, 2007).

Nesse estudo, de Matsuno et al. (2000), os autores aprimoraram as propriedades da escala Markor, de Kohli et al. (1993).

A escala Markor, segundo Matsuno et al. (2000b), foca o grupo de comportamentos usados pela firma para responder a aspectos críticos de mercado – consumidores, competidores, aspectos legais, forças societais e macroeconômicas. Os autores dizem que, apesar de toda a teoria existente que conduziria à inclusão de múltiplos stakeholders na operacionalização de uma escala de orientação para mercado, a escala Markor foca principalmente o domínio dos consumidores e dos competidores e não explicita como outros fatores de mercado, por exemplo o ambiente legal e regulatório e o ambiente macroeconômico, podem influenciar a competição e os consumidores (GARRIDO, 2007).

Tendo isso em vista, e a partir da adaptação do modelo de orientação para o mercado externo de Cadogan et al. (1999) e da inclusão de indicadores provenientes do estudo de Matsuno et al. (2000), Garrido (2007, p.126) nos apresenta em sua pesquisa “uma escala válida

e confiável de orientação para o mercado externo, mais simplificada e com menor número de indicadores em cada construto”.

Como forma de captar a opinião dos respondentes em relação aos indicadores, Garrido (2007) utilizou uma escala do tipo Likert com seis pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 6 “concordo totalmente”. A escala completa pode ser observada detalhadamente abaixo nas Figuras 2, 3, 4 e 5, as quais, respectivamente, representam as escalas de geração de inteligência exportadora, disseminação de inteligência exportadora, ação de resposta e coordenação interfuncional.

Figura 2 - Escala de orientação para o mercado externo (Construto: Geração de inteligência exportadora)

GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA			
ITENS	ORIGEM	ORIENTAÇÃO	RESULTADO
G1. Nós geramos muitas informações a respeito de tendências nos nossos mercados internacionais (ex. regulação, desenvolvimentos tecnológicos, política, economia).	Item 6 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Dúbia	Validado
G2. Nós geramos muitas informações a fim de entender as forças que influenciam as necessidades e preferências de nossos clientes internacionais.	Item 7 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Consumidores	Validado
G3. Nós geramos muitas informações a fim de monitorar e entender a forma de atuação dos nossos concorrentes em mercados internacionais.	Item 8 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Concorrentes	Validado
G4. Nós, constantemente, monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades de nossos clientes no exterior	Item 9 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Consumidores	Validado
G5. Nossas altas gerências, de todos os departamentos funcionais (ex. <i>marketing</i> , produção, finanças) visitam regularmente nossos clientes internacionais.	Item 10 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Consumidores	Não validado
G6. Nós medimos a satisfação dos clientes nos mercados externos de forma sistemática e regular.	Item 11 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Consumidores	Não validado
G7. Nós, periodicamente, avaliamos o possível efeito das mudanças nos ambientes dos mercados doméstico e internacional sobre os nossos clientes do exterior (ex. normas, regulamentações, câmbio, barreiras, etc.).	Item 3 de Matsuno <i>et al.</i> (2000b)	Consumidores	Validado
G8. Nós, regularmente, coletamos e avaliamos informações macroeconômicas gerais (ex. taxas de juros, taxa de câmbio, PIB, taxa de crescimento industrial, taxa de inflação).	Item 4 de Matsuno <i>et al.</i> (2000b)	Dúbia	Não validado

Fonte: Garrido (2007, p. 127) - Escala híbrida de orientação para o mercado, adaptada de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) e Matsuno, Mentzer e Rentz (2000b).

Figura 3 - Escala de orientação para o mercado externo (Construto: Disseminação de inteligência exportadora)

DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA			
ITENS	ORIGEM	ORIENTAÇÃO	RESULTADO
D1. Nós compartilhamos toda informação a respeito de nossos concorrentes dos mercados internacionais com todos os departamentos da nossa empresa.	Item 14 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Competidores	Validado
D2. Informações que podem influenciar a maneira como atendemos os nossos clientes internacionais chegam ao pessoal de exportação rapidamente.	Item 15 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Consumidores	Não validado
D3. O pessoal de exportação regularmente compartilha informações com toda a nossa empresa, a respeito das estratégias de nossos concorrentes nos mercados internacionais.	Item 16 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Competidores	Validado
D4. Nós, livremente, trocamos informações sobre as experiências bem e mal-sucedidas com nossos clientes internacionais, entre todos os departamentos funcionais da empresa.	Item 17 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Consumidores	Validado
D5. A alta gerência da nossa empresa, regularmente discute e avalia as forças e fraquezas dos nossos concorrentes dos mercados internacionais.	Item 18 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Competidores	Não validado
D6. Nós temos, freqüentemente, encontros interdepartamentais para discutirmos tendências e desenvolvimentos de mercados internacionais (ex. clientes, concorrência, fornecedores).	Item 11 de Matsuno <i>et al.</i> (2000b)	Dúbia	Validado
D7. Nós, regularmente, temos encontros interdepartamentais para atualizarmos nosso conhecimento a respeito de exigências e normas internacionais.	Item 12 de Matsuno <i>et al.</i> (2000b)	Dúbia	Validado
D8. O pessoal da área técnica, na nossa empresa, dedica muito tempo compartilhando informações sobre tecnologia para desenvolvimento de novos produtos com outros departamentos.	Item 13 de Matsuno <i>et al.</i> (2000b)	Dúbia	Validado

Fonte: Garrido (2007, p. 127 e 128) - Escala híbrida de orientação para o mercado, adaptada de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) e Matsuno, Mentzer e Rentz (2000b).

Figura 4 - Escala de orientação para o mercado externo (Construto: Ação de resposta)

AÇÃO DE RESPOSTA			
ITENS	ORIGEM	ORIENTAÇÃO	RESULTADO
R1. Nós, periodicamente, revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos, a fim de assegurar que eles estarão de acordo com o que nossos clientes internacionais querem.	Item 32 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Consumidores	Validado
R2. Nós damos muita importância aos serviços de pós-vendas em nossos mercados externos.	Item 43 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Consumidores	Validado
R3. Nossos objetivos para os negócios internacionais são determinados, principalmente, pelas necessidades e satisfação dos clientes.	Item 44 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Consumidores	Validado
R4. Nós respondemos rapidamente às ações competitivas dos nossos concorrentes que nos ameaçam em nossos mercados externos.	Item 45 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Competidores	Validado
R5. Nossa estratégia para criação de vantagens competitivas nos mercados internacionais se baseia em nosso entendimento das necessidades dos clientes internacionais.	Item 46 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Consumidores	Validado
R6. Os produtos que vendemos no mercado internacional são determinados mais pelas necessidades dos clientes do que pelas políticas da empresa.	Item 35 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Consumidores	Não validado
R7. Quando detectamos que os clientes internacionais estão insatisfeitos ou sugerem mudanças em nossos produtos ou serviços, nós tomamos ações corretivas imediatamente.	Item 39 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Consumidores	Validado
R8. Nós somos rápidos para responder às mudanças ambientais que podem afetar nossos negócios internacionais.	Item 40 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Dúbia	Validado

Fonte: Garrido (2007, p. 128) - Escala híbrida de orientação para o mercado, adaptada de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) e Matsuno, Mentzer e Rentz (2000b).

Figura 5 - Escala de orientação para o mercado externo (Construto: Coordenação interfuncional)

COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL		
ITENS	ORIGEM	RESULTADO
C1. Na nossa empresa todos os departamentos trabalham juntos, como um time, em relação aos nossos negócios de internacionais.	Item 47 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Validado
C2. As atividades dos diferentes departamentos em nossa empresa estão integradas e bem articuladas entre si na busca de uma meta em comum.	Item 48 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Validado
C3. Na nossa empresa, quando ocorrem conflitos interdepartamentais (ex. entre o pessoal de exportação e de produção), chegamos a acordos mutuamente satisfatórios.	Item 56 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Validado
C4. Funcionários da unidade de exportação e aqueles de outros departamentos (ex. engenharia) ajudam-se uns aos outros.	Item 57 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Validado
C5. Nessa empresa, há um senso de trabalho em equipe que vai até o chão de fábrica (até a base da hierarquia).	Item 62 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Validado
C6. Na nossa empresa há um forte relacionamento de colaboração entre o pessoal de exportação e produção.	Item 63 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Validado
C7. As diferentes áreas funcionais desta empresa trabalham juntas na mesma direção.	Item 64 de Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Validado

Fonte: Garrido (2007, p. 128 e 129) - Escala híbrida de orientação para o mercado, adaptada de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) e Matsuno, Mentzer e Rentz (2000b).

Levando em consideração as escalas mencionadas nas Figuras 2, 3, 4 e 5, é possível aprofundar assuntos que dizem respeito ao marketing internacional, pois a entrada e a atuação em novos mercados, em particular no exterior, envolvem um grande comprometimento de recursos, sendo estes estratégicos, técnicos, gerenciais e financeiros. Nesse caso, tendo em vista que, devido à limitação de recursos, uma empresa precisa tomar decisões estratégicas referentes a qual mercado entrar, como se comportar e alocar seus recursos de acordo, a escala permite identificar o nível de orientação para o mercado externo de determinadas organizações, ao mesmo tempo que pode ressaltar pontos que estejam impedindo as mesmas de aumentarem a sua performance exportadora.

Bodlaj e Čater (2022), visando melhorar a compreensão de como a orientação para o mercado de exportação e as capacidades de marketing se relacionam com o desempenho das exportações, em uma pesquisa com 339 PMEs exportadoras europeias de vários setores, os autores encontraram que a orientação para o mercado tem efeitos diferentes na precificação e nas capacidades de desenvolvimento de produtos, que por sua vez estão positivamente relacionadas à vantagem de diferenciação e, portanto, ao desempenho do empreendimento de exportação. Nesse caso, a descoberta destes autores pode ajudar as PMEs exportadoras enquanto decidem como alocar seus recursos limitados para melhorar sua orientação para o mercado de exportação e capacidades de marketing com o objetivo de melhorar o desempenho exportador.

Do mesmo modo, para Abdul-Talib et al. (2023) a orientação para o mercado tem uma relação geral positiva com o desempenho baseado na receita e no lucro dos exportadores. Além disso, o tamanho da empresa modera a relação entre a orientação para o mercado de exportação e o desempenho, assim como a turbulência do mercado, a intensidade competitiva e a turbulência tecnológica são moderadores significativos no nível da indústria da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho (ABDUL-TALIB, 2023).

Diante destes pontos, a escala de orientação para o mercado externo de Garrido (2007) foi escolhida para mensurar o construto no presente estudo por três motivos principais: 1) é a escala mais completa encontrada na literatura; 2) é uma escala adaptada de escalas amplamente validadas de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) e Matsuno, Mentzer e Rentz (2000); e 3) é uma escala traduzida para o português e validada no Brasil, que é o contexto do presente estudo.

De acordo com Cadogan et al. (2002), as empresas que possuem as vantagens da orientação para o mercado podem adotar abordagens diferentes ao selecionar o mercado internacional em comparação àquelas empresas menos orientadas para o mercado. No entanto,

poucos estudos examinam a relação entre a orientação para o mercado externo e o desempenho no contexto internacional (HE e WAI, 2011). Isso demonstra a relevância em dar continuidade aos estudos da área.

Complementando o colocado acima, He e Wai (2011) destacam que uma empresa orientada para o mercado adota uma abordagem sistemática e formalizada para a seleção de mercado e muitas vezes possui uma grande quantidade de recursos, conhecimento e competência, bem como acesso contínuo e análise sistemática de inteligência de mercado. Nesse caso, a orientação para o mercado permite que a empresa lide com diferenças e conflitos potenciais e suporte os riscos associados às suas operações no mercado externo. Ademais, a orientação para o mercado também pode dissipar as preocupações da empresa sobre incertezas e oferecer uma vantagem na tomada de decisões, como mencionado anteriormente.

De modo semelhante, como destacado por Biçakçyoglu-Peynirci e Ipek (2020, p.949), os gerentes devem estar cientes de que “sendo as empresas orientadas para o mercado de exportação, se têm inicialmente a vantagem de capacitação no curto prazo, enquanto atribuem essa vantagem ao aprimoramento do desempenho exportador no longo prazo”.

Segundo Jaworski e Kohli (1993), uma empresa com capacidade de geração de inteligência de mercado não é apenas capaz de identificar fontes de informações valiosas sobre os clientes e concorrentes no mercado-alvo, mas também é capaz de avaliar a importância desses fatores, como regulamentações governamentais, tecnologia e ações dos concorrentes que influenciam as necessidades e preferências dos clientes.

Do mesmo modo, para Slater e Narver (1998), as informações de mercado no país-alvo são fundamentais para o sucesso da organização porque o mercado pode ser muito diferente do cenário regional. Segundo os autores, as capacidades de geração de inteligência de mercado propiciam que a empresa explore oportunidades de negócios em um mercado culturalmente distante por meio de uma compreensão mais profunda de clientes e concorrentes, por exemplo, por meio de discussões informais com clientes e parcerias com empresas locais para adquirir informações sobre mudanças que ocorrem no mercado.

Sendo assim, é possível entender que o compartilhamento de informações aumenta a base de conhecimento interna da organização e pode fornecer uma avaliação mais precisa de clientes, concorrentes e do ambiente em um determinado mercado remoto. É por meio da disseminação desse conhecimento que a empresa pode criar um consenso compartilhado sobre o significado da informação e desenvolver planos para saber como se comportar no mercado culturalmente distante (KOHLI e JAWORSKI, 1990; JAWORSKI e KOHLI, 1993). Do mesmo modo, o alto nível de incerteza em mercados culturalmente distantes pode ser reduzido quando

uma empresa está equipada com inteligência de mercado, pois é uma organização que aprende intrinsecamente e tem a capacidade de se engajar em processos adaptativo e generativos (SLATER e NARVER, 1998).

Para Ketchen et al. (2007), a empresa com capacidade de resposta de inteligência de mercado é capaz de tomar ações sobre informações de clientes, concorrentes e o ambiente externo em um mercado desconhecido em tempo hábil, que levam à melhoria ou mudança de segmentação de mercado, estratégias de produção, distribuição e promoção. Assim, a empresa pode responder eficaz e eficientemente às necessidades do mercado de uma forma que provoca respostas favoráveis e lealdade do cliente (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

He e Wai (2011) destacam que as organizações com recursos de orientação para o mercado possuem uma melhor capacidade de avaliar diferentes situações, utilizar seus próprios recursos para melhor responder e se adaptar à complexidade dos negócios internacionais e aproveitar as bases de conhecimento local como fonte de inovação, novas ideias de negócios e novas práticas para tomar ações tanto no mercado local, quanto no mercado externo. É importante ressaltar que de acordo com Ipek e Biçakçyoglu-Peynirci (2020, p.12), pesquisas empíricas referente a orientação para o mercado dentro do contexto exportador ainda permanecem em um estágio inicial e necessitam de muito mais atenção acadêmica para realizar investigações frutíferas, a fim de avançar o conhecimento existente e atingir a maturidade neste campo de pesquisa.

Segundo Garrido (2007, p.129), “no Brasil, os estudos sobre orientação para mercado, em ambiente doméstico, já se encontram em fase madura, mas praticamente inexitem em ambientes internacionais”. Neste sentido, o autor apresenta dois temas como potenciais áreas de estudo no que se refere a orientação para o mercado externo. O primeiro seria o estudo das consequências da orientação para mercado externo, principalmente no que diz respeito à performance organizacional e o segundo seria sobre a possibilidade de estudos comparativos entre diferentes indústrias exportadoras brasileiras e à verificação de possíveis efeitos de moderadores e mediadores sobre a relação entre a orientação para mercado externo e a performance exportadora.

Tendo isso em vista, o próximo tópico discutirá sobre o desempenho exportador.

## 2.2 DESEMPENHO EXPORTADOR

Segundo Katsikeas et al. (2000), o desempenho das exportações é de vital interesse para três grandes grupos: Formuladores de políticas públicas, que veem a exportação como uma forma de acumular reservas cambiais, aumentar os níveis de emprego, melhorar a produtividade

e aumentar a prosperidade social (CZINKOTA, 1994); Gerentes de negócios, que veem a exportação como uma ferramenta para impulsionar o crescimento corporativo, aumentar a utilização da capacidade, melhorar o desempenho financeiro, fortalecer a vantagem competitiva e até garantir a sobrevivência da empresa em um mercado altamente globalizado (KUMCU et al., 1995; SAMIEE e WAITERS, 1990); E para os pesquisadores de marketing, pois consideram a exportação uma área desafiadora e promissora para a construção de teorias em marketing internacional (KATSIKEAS et al., 2000).

Dentro deste contexto, a literatura sobre o desempenho das exportações, apesar da ampla pesquisa, continua sendo uma das áreas menos compreendidas do marketing internacional (AXINN, 1994; SAMIEE E WAITERS, 1990). De acordo com os autores isso pode ser explicado por problemas de conceituação, operacionalização e medição do construto de desempenho de exportação, muitas vezes levando a resultados inconsistentes e até conflitantes. Essas explicações nos levam à conclusão de que o desempenho exportador é um fenômeno multifacetado e que as medidas individuais de desempenho exibem características únicas de conceituação e operacionalização (KATSIKEAS et al., 2000).

Para Shoham (1996), o desempenho de exportação tem sido definido como o resultado das atividades de uma empresa nos mercados de exportação. Já para outros autores, o desempenho é considerado um constructo multidimensional que compreende eficácia, a qual diz respeito a extensão em que as metas e objetivos organizacionais são alcançados; eficiência, sendo a razão entre os resultados de desempenho e os insumos necessários para alcança-los; e adaptabilidade, sendo a capacidade da organização responder as mudanças do ambiente (KATSIKEAS et al., 2000; TOFTEN e OLSEN, 2003).

Seguindo esta linha de raciocínio, Zou e Stan (1998) argumentam que muitos nomes têm sido usados por pesquisadores para rotular o desempenho das exportações e uma ampla variedade de medidas tem sido usada. De acordo com os autores, diversos estudos estão focados em uma visão restrita do desempenho das exportações (vendas de exportação), enquanto outros utilizam medidas não financeiras. Ou seja, essa falta de acordo na conceituação e medição do desempenho exportador torna muito difícil comparar os resultados de diferentes estudos (ZOU E STAN, 1998).

Na tentativa de explicitar melhor o construto de desempenho exportador, Zou e Stan (1998) trazem em seu estudo duas classificações de determinantes do desempenho exportador, uma levando em conta fatores internos (como os recursos da empresa) e a outra levando em conta fatores externos (como o contexto político e econômico).

Além dos fatores internos e externos, Zou e Stan (1998) classificaram em seu estudo os determinantes do desempenho exportador em fatores controláveis (ex: estratégia de marketing de exportação) e incontroláveis (ex: características da gestão), os quais, de acordo com eles, possuem forte relevância prática tanto para pesquisadores quanto para a gestão. Segundo Bilkey (1987), nos estudos que se concentram principalmente em fatores controláveis como determinantes do desempenho exportador, ocorre uma suposição implícita de que os gerentes podem se responsabilizar por afetar o desempenho exportador de suas empresas.

Como forma de visualizar melhor os determinantes do desempenho exportador e na tentativa de oferecer uma visão mais clara sobre os efeitos dos fatores independentes, dependentes, internos e externos, Zou e Stan (1998) disponibilizam em sua literatura um quadro (Figura 6) que classifica o desempenho em sete medidas diferentes, abrangendo a estratégia de marketing de exportação, atitudes, percepções e características dos gerentes, características e competências da empresa, indústria e características do mercado interno e externo

Figura 6 - Determinantes e medidas do desempenho exportador

		DETERMINANTES DA PERFORMANCE EXPORTADORA		MEDIDAS DA PERFORMANCE EXPORTADORA
		INTERNOS	EXTERNOS	
CONTROLÁVEIS	<b>Estratégia de marketing de exportação</b> Estratégia geral de exportação Planejamento de exportação Organização de exportação Utilização de pesquisa de mercado Adaptação do produto Pontos fortes do produto Adaptação de preço Competitividade de preços Adaptação da promoção Intensidade da promoção Adaptação do canal de distribuição Relações com canais de distribuição Tipo de canal de distribuição			<b>Medidas financeiras</b> Vendas Lucro Crescimento  <b>Medidas não-financeiras</b> Sucesso percebido Satisfação Alcance de metas
	<b>Atitudes e percepção da gestão</b> Compromisso de exportação e suporte Orientação internacional Motivação de exportação proativa Vantagens de exportação percebidas Barreiras à exportação percebida			
INCONTROLÁVEIS	<b>Características da gestão</b> Experiência internacional Formação	<b>Características da Indústria</b> Intensidade tecnológica da indústria Nível de instabilidade da indústria Atividade do mercado de exportação Competitividade do mercado de exportação Barreiras de mercado de exportação	<b>Características do mercado doméstico</b> Mercado doméstico	
	<b>Características e competências da empresa</b> Tamanho da empresa Competência internacional da empresa Idade da empresa Tecnologia da empresa Características da empresa Capacidades e competências da empresa			

Fonte: Adaptado de Zou e Stan (1998, p. 343)

Zou e Stan (1998) elucidam os determinantes e as medições da performance exportadora de forma detalhada. Isso fica mais perceptível quando observada a escala EXPERF criada por

Zou et al., em 1998. A escala EXPERF “decompõe a performance em três dimensões e as captura de forma subjetiva” (GARRIDO et. al, 2009, p. 316), ou seja, utiliza a percepção dos respondentes sobre: Performance Financeira (PERFIN), determinada por lucro, volume de vendas e crescimento; Performance Exportadora Estratégica (PEREST), determinada pela competitividade global, pelo fortalecimento da posição estratégica e market share global; e Satisfação Geral (PERSAT), representativa da satisfação geral, mostra a percepção de sucesso e o atingimento de expectativas com exportações (ZOU et al., 1998).

Cada uma das três dimensões de desempenho (financeira, estratégica e satisfação) é composta por três indicadores, como disposto na Figura 7, abaixo:

Figura 7 - Dimensões da escala EXPERF

Dimensões da <i>performance</i> exportadora	Indicadores (escala tipo Likert de 5 pontos – de “1” discordo totalmente a “5” concordo totalmente)
<i>Performance financeira</i>	Nossos empreendimentos voltados à exportação: São muito lucrativos (PERFIN 1) Geram altos volumes de vendas (PERFIN 2) Alcançaram um rápido crescimento (PERFIN 3)
<i>Performance estratégica</i>	Nossos empreendimentos voltados à exportação: Ampliaram nossa competitividade global (PEREST 1) Fortaleceram nossa posição estratégica (PEREST 2) Aumentaram significativamente nossa participação de mercado (PEREST 3)
<i>Satisfação geral</i>	A performance do nosso empreendimento voltado à exportação é muito satisfatória (PERSAT 1) Nosso empreendimento voltado à exportação é bem-sucedido (PERSAT 2) Nosso empreendimento voltado à exportação atinge completamente nossas expectativas (PERSAT 3)

Fonte: Garrido et. al (2009, p. 318)

O estudo de Garrido et al. (2009) contribuiu para a validação internacional da escala EXPERF, oferecendo uma forma de avaliar a performance exportadora para envolver as diferenças existentes entre as organizações exportadoras brasileiras. Isso permite que diferentes estudos em estratégias internacionais possam, a partir do uso dessa escala, ser comparados, mesmo em diferentes mercados e em diferentes circunstâncias. Outro aspecto importante que Garrido et al. (2009, p. 325) trazem em seu estudo é o fato de que “a relativa informalidade existente em economias de países emergentes, como o Brasil, muitas vezes implica a não existência de dados objetivos confiáveis de resultados financeiros das organizações”. Nesse

sentido, uma vez que a escala EXPERF utiliza formas subjetivas para capturar dados, esse problema é reduzido nas pesquisas.

Sendo assim, a escala de desempenho exportador de Garrido (2009), além do disposto anteriormente, foi escolhida para mensurar o construto de desempenho exportador no presente estudo, dado que é uma escala validada no Brasil.

Em geral, percebe-se que o desempenho de exportação é abordado de forma genérica, na medida em que a literatura é insuficientemente desenvolvida para permitir a especificação de vínculos entre o uso da informação de exportação, o conhecimento organizacional e as dimensões específicas do desempenho exportador (NAKOS et al., 2019).

Segundo Ngo-Thi-Ngoc e Nguyen-Viet (2021), o desempenho das exportações é afetado por estratégias de marketing, características e capacidades das empresas, características de gestão, características do mercado interno, características do mercado externo e barreiras à exportação. Desse modo, para Monteiro et al. (2019), compreender os determinantes do desempenho das exportações e como as empresas podem alavancar suas capacidades para serem mais eficazes do que os concorrentes, no atendimento às necessidades de seus consumidores e para aumentar sua competitividade internacional, tem sido uma importante direção de pesquisa. Por isso, o desempenho exportador tem sido considerado um indicador fundamental para os gestores nas decisões relativas às operações internacionais, pois fomenta o crescimento e garante a sobrevivência da empresa no longo prazo (SJNKOVICS et al., 2018).

De acordo com Alotaibi e Zhang (2017) e Racela et al. (2007), apesar de conceitualmente ter sido proposto que existe uma forte ligação entre orientação para o mercado externo e desempenho exportador, poucos estudos examinaram essa relação empiricamente. As atividades de orientação para o mercado externo podem fornecer a uma empresa informações essenciais sobre o ambiente do cliente, o ambiente competitivo e a coordenação interfuncional necessária para alinhar com sucesso os recursos de uma organização às necessidades de um mercado-alvo estrangeiro (RACELA et al., 2007)

Independente disso, no início do processo de internacionalização, é provável que as empresas usem as informações de maneira instrumental, podendo-se esperar um efeito direto no desempenho das exportações (TOFTEN E OLSEN, 2003). À medida que a empresa agrega mais conhecimento ao longo do tempo e aprende a implementar suas estratégias em diferentes mercados e/ou produtos, ela também será capaz de implementar suas estratégias com base em conhecimento e aprendizado prévios (NAKOS et al., 2019).

Levando tais aspectos em consideração, o próximo tópico apresenta as discussões sobre as capacidades de inovação.

### 2.3 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Para Cuervo-Cazurra (2008), a inovação é um desafio particular nos mercados emergentes. Em um estudo qualitativo, Cuervo-Cazurra et al. (2019) sugeriram que as inovações, onde as empresas se adaptam às necessidades únicas das economias emergentes, permitem que elas diferenciem seus produtos e criem uma vantagem competitiva. De acordo com Liu et al. (2011), como a maioria das empresas em mercados emergentes são PMEs jovens que tendem a carecer de recursos financeiros, humanos e físicos, as capacidades intangíveis, como orientação para o mercado e capacidade de inovação, são especialmente importantes quando se expandem para mercados estrangeiros.

Para Saunila (2020), empresas de todos os setores desenvolvem inovação para garantir seu sucesso nos mercados. A discussão acadêmica em torno desse fenômeno tem se desenvolvido sob diferentes ângulos do tempo e, entre as várias nuances, estudos concentram-se no conceito de capacidade de inovação (CALANTONE et al., 2002; LAWSON e SAMSON, 2001; ROMJIN e ALBALADEJO, 2002; LIN, 2007; O'CASS e SOK, 2014; OURA et al., 2016; ZHANG e HARTLEY, 2018; KOLBE et al., 2021), a qual, de acordo com Zheng et al. (2010), pode ser conceituada como o potencial para criar novos e valiosos produtos ou conhecimento.

Para Calantone et al. (2002) a capacidade de inovação é o grau de inovação da empresa, sendo este um conceito multidimensional de acordo com Wonglimpiyarat (2010) e Forsman (2011). Lawson e Samson (2001, p. 384) definem a capacidade de inovação como “a capacidade de transformar continuamente conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa e seus stakeholders”. Assim, segundo Saunila (2020), a capacidade de inovação é fundamental para as pequenas empresas que pretendem competir com os seus maiores concorrentes, detentores de mais recursos.

A evidência empírica sobre a capacidade de inovação no contexto das pequenas empresas se elaborou em duas linhas de pesquisa diferentes: 1) ênfase nos determinantes da capacidade de inovação; 2) ênfase nas consequências sobre a capacidade de inovação. Desse modo, a inovação nas pequenas empresas tem sido considerada como um processo ou como um resultado (SAUNILA, 2020). Na primeira linha de pesquisa, ou seja, a inovação como um processo, uma forma comum de conceituar a capacidade de inovação é pensá-la como o potencial para criar produtos inovadores (DADFAR et al., 2013; KESKIN, 2006; NEELY et al., 2001). Nesses estudos, a capacidade de inovação é considerada um fenômeno unidimensional, incluindo as ações que podem ser implementadas para melhorar o desempenho das PMEs (CASTELA, 2018). Assim como Lawson e Samson (2001), Keskin (2006) considera que a capacidade de inovação é composta pela prontidão para testar novas ideias, rastrear novas

maneiras de fazer as coisas e possuir criatividade nas formas de operação. Além disso, Zhang e Hartley (2018), afirmam que a capacidade de inovação se concentra na utilização de experiências e ideias de origens distintas.

Na segunda linha de pesquisa, aquela que considera a inovação como um resultado, entende-se a capacidade de inovação como a capacidade de produzir tipos distintos de inovação, como inovação de produto, inovação de processo ou inovação organizacional (SAUNILA, 2020).

Segundo Camison e VillarLopez (2014), a capacidade de inovação de produtos permite que as empresas transformem efetivamente seus recursos em ofertas inovadoras que são significativamente diferentes de outras ofertas semelhantes no mercado, e são melhores em termos de qualidade e, portanto, são mais atraentes para os clientes. Por outro lado, de acordo com Damanpour et al. (2009) e Damanpour (2010), as capacidades de inovação de processo estão principalmente associadas à capacidade de uma empresa melhorar seus processos internos, como eficiência e eficácia da produção que acabam por reduzir o custo de produção. Aspectos que, para Najafi-Tavani et al. (2018), melhoram o desempenho de produtos recém-desenvolvidos.

Do mesmo modo, Rajapathirana e Hui (2018), enfatizam que a capacidade de inovação permite que as organizações apliquem tecnologias necessárias e apropriadas para desenvolver novos produtos, atender às necessidades do mercado e sobreviver às competições. Para YuSheng (2020), a inovação como estratégia impulsiona o desempenho das empresas e deve ser executada como parte integrante da estratégia de negócios para aumentar o desempenho das operações, da produção, desempenho financeiro e do mercado como um todo, sendo a inovação um catalisador que impulsiona o desempenho organizacional.

Müller et al. (2021) sugerem que as empresas podem criar estratégias de inovação distintas, diferenciando suas estratégias entre exploradoras e exploratórias. A estratégia de exploração refere-se ao uso de tecnologias e tarefas atuais, enquanto a estratégia exploratória envolve a implementação de tecnologias e tarefas novas ou radicais (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006). Para moldar essas estratégias, as empresas precisam reunir e integrar novas informações do ambiente (Kranz et al., 2016). Além destes pontos, os estudos de Müller et al. (2021) revelam que a aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento do ambiente permite que as empresas se envolvam em estratégias de inovação bem-sucedidas, o que impulsiona o desenvolvimento das capacidades de inovação dentro de uma empresa.

Tendo em vista os estudos de O'Cass e Sok (2014), Oura et al. (2016) e Zhang e Hartley (2018), a relação entre capacidade de inovação e desempenho da empresa no contexto de pequenas empresas foi positiva. Oura et al. (2016) constataram que a capacidade de inovação impacta no desempenho exportador, que é formado por aspectos financeiros, estratégicos e relacionados à satisfação. Do mesmo modo que os resultados de Saunila (2020) demonstram que três dimensões da capacidade de inovação, denominadas como cultura de liderança participativa, desenvolvimento de *know-how* e estruturas de ideação e organização, estão ligadas ao desempenho da empresa.

No que diz respeito às PMEs, a capacidade de inovação pode ajudar este tipo de empresa nos mercados emergentes a desenvolver vantagens competitivas e iniciar atividades de exportação (GOLOVKO e VALENTINI, 2011; LOVE et al., 2016). Segundo Serna et al. (2016), a capacidade de inovação permite que as PMEs desenvolvam novas ideias e mudem os produtos, processos e sistemas de gestão que lhes permitirão ter uma melhor chance de sobrevivência nesse tipo de ambiente de mercado.

De acordo com Vicente et al. (2015), o desenvolvimento da capacidade de inovação é um tema importante tanto para gestores quanto para acadêmicos. Para Vicente et al. (2015), a capacidade de inovação é um construto formado por quatro dimensões: capacidade de desenvolvimento de produtos, inovação, capacidade estratégica e capacidade tecnológica, dimensões estas que estão positivamente e significativamente associadas ao desempenho do empreendimento exportador. Neste contexto, Vicente et al. (2015) propuseram uma nova escala, a INNOVSCALE, para medir a capacidade de inovação das empresas exportadoras e testar seu impacto em três medidas de desempenho do empreendimento exportador: financeiro, estratégico e realização. Esta escala foi testada em PMEs brasileiras e entre os variados setores que contemplavam a amostra do estudo, 17% se referiam as empresas do setor de bebidas e alimentos.

A INNOVSCALE (Figura 8) é mensurada por meio de escala tipo Likert de 5 pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. No que se refere a validade da escala, testes estatísticos demonstram que a escala apresenta confiabilidade composta, validade convergente e nomológica (VICENTE et al., 2015).

Figura 8 - Escala de capacidade de inovação das empresas exportadoras (INNOVESCALE)

<b>Construto/itens</b>	<b>INNOVESCALE (VICENTE, 2015)</b>
<b>Capacidade de desenvolvimento de produto</b>	
	1. Desenvolvemos novos produtos para exportação para explorar o investimento em P&D
	2. Desenvolvemos e lançamos rapidamente novos produtos para exportação
	3. Gerenciamos bem os sistemas gerais de desenvolvimento de novos produtos para o mercado de exportação
	4. Lançamos com sucesso novos produtos para exportação
<b>Inovação</b>	
	5. Nossa empresa frequentemente experimenta novas ideias
	6. Nossa empresa busca novas maneiras de fazer as coisas
	7. Nossa empresa é criativa em seus métodos de operação
<b>Capacidade estratégica</b>	
	8. A cooperação interna é uma parte importante da implementação da estratégia de inovação
	9. A formulação da estratégia de inovação aumenta as habilidades dos funcionários
	10. Melhorar o comprometimento e o ânimo dos funcionários faz parte de nossa inovação
<b>Capacidade tecnológica</b>	
	11. Nossas capacidades tecnológicas são de primeira classe
	12. O sucesso de nossas atividades de P&D é baseado em know-how de longo prazo
	13. Investimos fortemente em projetos de P&D

Fonte: Adaptado de Vicente et al. (2015, p. 39)

A escala indicada na Figura 8, acima, foi utilizada por Kolbe (2021) para medir a capacidade de inovação na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho exportador. De acordo com o autor acima referido, a capacidade de inovação é uma variável dependente que é influenciada pela orientação de mercado reativa e proativa. Levando em conta que se trata de uma escala completa e utilizada em um estudo recente, as dimensões de “Capacidade de desenvolvimento de produto” e “Capacidade tecnológica” serão utilizadas no presente estudo, juntamente com outras escalas, para mensurar o construto capacidade de inovação.

Zhou e Wu (2010), mensuram capacidades tecnológicas e o desenvolvimento de novos produtos em empresas chinesas de telefonia e tecnologia da informação. Os itens da escala de Zhou e Wu (2010) podem ser observados na figura a seguir.

Figura 9 - Escala de capacidade tecnológica e inovação de produto

Construto/itens	Escala de Capacidade Tecnológica e Inovação de Produto (ZHOU e WU, 2010)
	<p><b>Capacidade tecnológica:</b> Em comparação com seus principais concorrentes, como você avaliaria as capacidades de sua empresa nas seguintes áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir informações importantes sobre tecnologia.</li> <li>2. Identificação de novas oportunidades de tecnologia.</li> <li>3. Resposta às mudanças tecnológicas.</li> <li>4. Domínio das tecnologias de ponta.</li> <li>5. Desenvolver uma série de inovações constantemente.</li> </ol> <p><b>Inovação de Produto:</b> Nos processos de desenvolvimento de novos produtos, até que ponto sua empresa tem:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. Adquirido tecnologias de fabricação e habilidades inteiramente novas para a empresa.</li> <li>18. Adquirido habilidades de desenvolvimento de produtos e processos inteiramente novos para a indústria.</li> <li>19. Adquirido habilidades gerenciais e organizacionais inteiramente novas que são importantes para a inovação.</li> <li>20. Adquirido habilidades totalmente novas no financiamento de novas tecnologias e treinamento de pessoal de P&amp;D.</li> <li>21. Habilidades de inovação reforçadas em áreas onde não tinha experiência anterior.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Zhou e Wu (2010, p. 561)

De modo semelhante, Kylaheiko et al. (2011), estudou o papel das capacidades tecnológicas na inovação e internacionalização de empresas, como uma estratégia de crescimento. Para os referidos autores, uma empresa lucrativa precisa ter capacidades tecnológicas para explorar economias por meio da inovação, sendo que a internacionalização e a inovação combinadas são a opção mais aconselhável quando os mercados domésticos são limitados (KYLAEIKO, 2011). A escala utilizada pelos autores para mensurar as capacidades tecnológicas, é apresentada abaixo.

Figura 10 - Escala de capacidade tecnológica

Construto/itens	Escala de Capacidade Tecnológica (KYLAEIKO et al., 2011)
	<p><b>Capacidades tecnológicas: Quão bem as declarações a seguir se aplicam às capacidades e recursos de sua empresa?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nossas capacidades tecnológicas são de primeira classe.</li> <li>2. O sucesso de nossas atividades de P&amp;D é baseado em know-how de longo prazo.</li> <li>3. Temos investido fortemente em alguns projetos de P&amp;D.</li> <li>4. A central de know-how específico para produtos finais é criada dentro da nossa empresa.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Kylaheiko et al. (2010, p. 519)

A escala acima é uma opção da literatura para mensurar a capacidade tecnológica e contribuiu para a construção da INNOVESCALE de Vicente (2015), apresentada anteriormente.

No mesmo contexto, Calantone et al. (2002) desenvolveram uma estrutura para estudar a orientação para a aprendizagem, a capacidade de inovação e o desempenho da empresa. Por meio desta, concluíram que a inovação é um amplo processo de aprendizagem que permite a implementação de novas ideias, produtos e processos. A Figura 11 nos permite visualizar os itens que foram utilizados para mensurar a inovação empresarial no estudo de Calantone et al. (2002). Assim como a escala de capacidade tecnológica de Kylaheiko et al. (2010), a escala abaixo também contribuiu para a construção da INNOVESCALE de Vicente (2015).

Figura 11 - Escala de Inovação empresarial

<b>Construto/itens</b>	<b>Escala de Inovação Empresarial (CALANTONE et al., 2002)</b>
<b>Inovação da empresa</b>	
	1. Nossa empresa frequentemente experimenta novas ideias.
	2. Nossa empresa busca novas maneiras de fazer as coisas.
	3. Nossa empresa é criativa em seus métodos de operação.
	4. Nossa empresa é muitas vezes a primeira a comercializar novos produtos e serviços.
	5. A inovação em nossa empresa é percebida como muito arriscada e sofre resistência.
	6. Nossa introdução de novos produtos aumentou nos últimos 5 anos.

Fonte: Adaptado de Calantone et al. (2002, p. 520)

No que diz respeito à capacidade estratégica e a gestão da inovação, Terziovski (2010) identifica os impulsionadores da inovação e suas implicações de desempenho em PMEs do setor de manufatura da Austrália, descobrindo que estas não parecem utilizar a cultura de inovação de forma estratégica e estruturada como as grandes empresas, o que impacta de maneira diferente no desempenho das mesmas. Os itens utilizados por Terziovski (2010) para mensurar a estratégia de inovação das empresas pode ser observado na Figura 12, abaixo.

Figura 12 - Escala de estratégia de Inovação

Construto/itens	Escala de Estratégia de Inovação (TERZIOVSKI, 2010)
<b>Estratégia de inovação</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A visão ou missão da organização inclui uma referência à inovação.</li> <li>2. A estratégia de inovação tem ajudado a organização a atingir seus objetivos estratégicos.</li> <li>3. Aumentar nosso volume de produção é uma medida importante de nossa inovação de processo.</li> <li>4. A melhoria das rotinas administrativas é vista como parte de nossa estratégia de inovação.</li> <li>5. A cooperação interna é uma parte importante da implementação da estratégia de inovação.</li> <li>6. A satisfação do cliente faz parte da nossa estratégia de inovação.</li> <li>7. Melhorar a qualidade do produto ou serviço é um dos nossos principais objetivos da estratégia de inovação.</li> <li>8. A formulação da estratégia de inovação aumenta as habilidades dos funcionários.</li> <li>9. Melhorar o comprometimento e o moral dos funcionários, ou ambos, faz parte do monitoramento da nossa estratégia de inovação.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Terziovski (2010, p. 901)

A seguir veremos como os construtos apresentados acima se relacionam e quais hipóteses serão testadas na presente pesquisa.

## 2.4 RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS E HIPÓTESE DA PESQUISA

### 2.4.1 A orientação para o mercado externo como mediadora da relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador

Segundo YuSheng e Ibrahim (2020) a inovação como estratégia tem um efeito direto e positivo no desempenho das empresas. Além disso, este tipo de capacidade deve atuar como parte integrante da estratégia de negócios para então aumentar o desempenho das operações, da produção, do desempenho financeiro e do mercado como um todo, funcionando como um catalisador que impulsiona o desempenho organizacional (YUSHENG E IBRAHIM, 2020). Do mesmo modo, Henley e Song (2020), comprovaram que a inovação afeta positivamente a atividade exportadora, conferindo diferenciação de mercado e possibilitando que as microempresas compitam melhor internacionalmente. Com argumentos semelhantes, Exposito e Sanchis-Llopis (2020) também encontraram uma relação significativamente positiva entre a combinação da inovação de produto e processos em relação as decisões de exportação.

Apesar dos resultados encontrados acima, a literatura também nos traz argumentos que evidenciam relações negativas entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das empresas. Ganotakis e Love (2011), autores que estudaram os efeitos da inovação na

exportação, constataram um efeito inexistente na relação entre ações inovadoras bem-sucedidas e o desempenho das exportações. Do mesmo modo que Boehe (2011), ao testar em sua pesquisa o papel das relações intraorganizacionais e da capacidade de inovação na propensão para exportar, encontrou uma relação diretamente negativa entre as capacidades inovadoras e a aptidão para exportação.

Segundo Krammer et al. (2018), um dos principais fatores que impedem o sucesso exportador das empresas em países em desenvolvimento é a ausência de conhecimento sobre os mercados de exportação. Levando isso em consideração, estudos revelaram que a orientação para o mercado é relevante na exportação, pois possibilita que as empresas aprendam sobre os mercados estrangeiros e ajustem as estratégias de marketing para melhor satisfazer as necessidades dos clientes (MURRAY et al., 2011; BOSO et al., 2013).

Dentro deste contexto, resultados de estudos anteriores indicam que a orientação para o mercado externo de uma organização está direta e positivamente relacionada com o sucesso das exportações (CADOGAN et al., 2002), onde, “quanto maior a orientação para o mercado externo, maior é a satisfação das empresas com os resultados das atividades no exterior” (DALMORO, 2007, p. 8). De acordo com Cadogan et al. (2002), todas as atividades que envolvem a orientação para o mercado externo foram consideradas preditoras significativas do desempenho das exportações. Além disso, os níveis de satisfação da empresa em relação ao seu volume de venda, lucro e entrada em novos mercados, estão positivamente relacionadas à exportação (CADOGAN et al., 2022).

Variados estudos, como os de Garrido (2007), Cadogan et al. (2012), Chang e Fang (2015), Lin et al. (2014) e Biçakçyöglu-Peynirci e Ipek (2020), demonstram uma influência positiva e significativa entre a orientação para o mercado de exportação e o desempenho das exportações. De forma semelhante, Nakos et al. (2019) e Alotaibi e Zhang (2017) analisaram o efeito da orientação para o mercado de exportação no desempenho exportador e comprovaram que há um efeito positivo da OME no desempenho das empresas. Do mesmo modo, Mulyana et al. (2021), também confirmou em seu estudo que os componentes da orientação para o mercado, sendo a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional, tiveram uma influência significativa e positiva no desempenho de PMEs na Indonésia.

De acordo com o exposto acima, percebe-se que as capacidades de inovação das empresas podem resultar ou não em um maior desempenho internacional, ao mesmo tempo que a orientação para o mercado externo pode funcionar como um propulsor deste desempenho. Ou seja, observa-se a oportunidade de estudar mais profundamente a orientação para o mercado

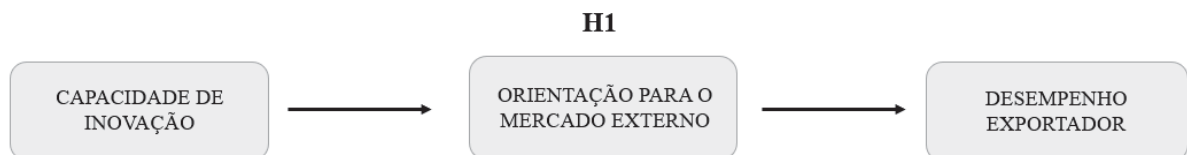
externo como um mecanismo organizacional que impacta diretamente no desenvolvimento das capacidades de inovação e, como consequência, em estratégias mais assertivas por parte das PMEs. Neste caso, a OME, ao possibilitar que a empresa refine suas capacidades e estratégias por meio da inteligência gerada a partir da observação dos desejos dos clientes externos e de como a concorrência atua no mercado internacional, faz com que a relação positiva entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs se fortaleça.

Entender e demonstrar o efeito mediador da OME na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador pode complementar a teoria e esclarecer sobre como pequenas e médias empresas podem alcançar, de fato, um desempenho melhor no mercado internacional. Segundo Rozeboom (1956), uma mediação acontece quando construtos têm relação linear. Portanto, uma variável pode ser considerada mediadora no momento em que influencia a relação entre a variável indireta (capacidades de inovação) e a variável direta (desempenho exportador), de maneira que sua inserção neutraliza ou reduz a força do impacto da variável independente sobre a dependente (MACKINNON et al. 2002; VIEIRA, 2009). Desse modo, propõe-se:

**H1: A orientação para o mercado externo medeia a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs.**

Para ilustrar as relações e a hipótese apresentada, tem-se a Figura 13.

Figura 13 - Modelo proposto e Hipótese



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise de dados que serão adotados neste estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No intuito de verificar o papel mediador da orientação para o mercado externo na relação existente entre a capacidade de inovação e a performance exportadora das PMEs, o presente estudo utilizou uma abordagem quantitativa, descritiva e de corte transversal (HAIR et al., 2014; MALHOTRA, 2011).

Segundo Hair et. al. (2014), os objetivos das pesquisas quantitativas são: realizar previsões sobre relações, comportamentos e fatores de mercado; descobrir fatos significativos sobre tais relações; validar relações e testar hipóteses. Desse modo, a presente pesquisa constrói relações entre os construtos por meio da literatura, estabelece e busca testar hipóteses.

No que diz respeito as pesquisas descritivas, de acordo com Malhotra (2012), estas buscam descrever alguma coisa, como características ou funções de mercado, se caracterizando pela formulação prévia de hipóteses. Segundo o autor, o uso de dados de uma amostra grande e representativa da população a ser estudada é necessário para a obtenção de dados generalizáveis e relevantes (MALHOTRA, 2011). Nesse caso, foram coletados dados primários, gerados pelo próprio pesquisador a partir do instrumento de coleta, com o objetivo de analisar o problema em questão (MALHOTRA, 2011).

A presente pesquisa se caracteriza por seu caráter transversal, pois busca capturar informações relativas a um momento específico dos respondentes. Uma vez que foi aplicada em um único momento, o corte temporal da pesquisa se refere ao momento da aquisição dos dados (MALHOTRA, 2011).

A estratégia de pesquisa que foi adotada é o método *survey*, conhecido também como método de levantamento (MALHOTRA, 2011). Por meio deste método a pesquisa é realizada através de um questionário estruturado que será aplicado em uma amostra da população alvo da pesquisa (MALHOTRA, 2011). O propósito do *survey* por amostragem é utilizar uma parte da população de forma que descrevam, de modo estatístico, a população total do objeto de estudo (BABBIE, 2003). Neste método as informações podem ser coletadas de quatro maneiras diferentes: entrevistas telefônicas, entrevistas pessoais, entrevistas pelo correio e entrevistas eletrônicas (MALHOTRA, 2011).

A estratégia de coleta de dados utilizada foi a entrevista telefônica. Segundo Malhotra (2011) entrevistas telefônicas são ideias para captar a opinião do respondente e diminuir o viés de resposta. Além disso, são convenientes para os entrevistados, uma vez que eles apenas precisam responder as perguntas realizadas, sem a necessidade de ler os questionários e assinalá-los, pesquisas assim fornecem vantagens de tempo, pelas respostas acontecerem em tempo real (MALHOTRA, 2011).

### 3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Para melhor compreensão dos construtos a serem analisados são apresentadas a seguir as definições constitutivas e operacionais dos mesmos. No que diz respeito as definições constitutivas, busca-se entender a base teórica do termo e o seu significado lógico. Por outro lado, as definições operacionais são aquelas que indicam como a variável foi mensurada.

#### a) Orientação para o mercado externo

Definição constitutiva: a orientação para o mercado externo consiste em três componentes comportamentais, sendo a inteligência de exportação, disseminação de informações e responsividade; e de uma dimensão integrativa, conhecida como mecanismo de coordenação. Os componentes comportamentais abrangem várias atividades associadas à disseminação, formulação e geração de respostas às informações do mercado externo e estão orientadas para os clientes, concorrentes e influências provenientes do exterior, como política, economia e regulação. Já o mecanismo de coordenação indica se estas atividades estão sendo conduzidas de forma eficaz e maneira eficiente (CADOGAN et al., 1999; GARRIDO, 2007).

Definição operacional: a orientação para o mercado externo foi mensurada com base na escala de Garrido (2007), testada em empresas exportadoras brasileiras e desenvolvida a partir das escalas de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) e Matsuno, Mentzer e Rentz (2000). O construto foi composto por uma escala de quatro dimensões: geração de inteligência exportadora, disseminação de inteligência exportadora, ação de resposta e coordenação interfuncional. A escala contemplou o total de 25 itens, medidos por meio de escala tipo Likert de 7 pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

## b) Capacidade de inovação

Definição constitutiva: a capacidade de inovação é conceituada como o potencial para criar novos e valiosos produtos ou conhecimento, ou seja, é a capacidade de transformar conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa e suas partes interessadas (LAWSON e SAMSON, 2001; ZHENG et al., 2010; VICENTE, 2015).

Definição operacional: a capacidade de inovação foi mensurada com base na escala INNOVSCALE de Vicente et al. (2015), a qual foi desenvolvida e aplicada em PMEs brasileiras e elaborada a partir das escalas de Zhou e Wu, 2010; Calantone, 2002; Terziovski, 2011; e Kylaheiko, 2011. O construto é composto por uma escala de quatro dimensões: capacidade de desenvolvimento de produtos, inovação, capacidade estratégica e capacidade tecnológica. A escala contemplou o total de 33 itens, medidos por meio de escala tipo Likert de 7 pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

## c) Desempenho exportador

Definição constitutiva: o desempenho exportador é o resultado das atividades de uma empresa nos mercados de exportação (SHOHAM, 1996; GARRIDO, 2009).

Definição operacional: o desempenho exportador foi mensurado com base na escala EXPERF de Garrido et al. (2009), a qual foi testada em empresas exportadoras brasileiras e foi adaptada da escala de Zou et al. (1998). O construto é composto por uma escala de três dimensões: desempenho financeiro, desempenho estratégico e satisfação geral. A escala contemplou o total de 7 itens, medidos por meio de escala tipo Likert de 7 pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Malhotra (2011), uma população é a soma de todos os elementos que compartilham características comuns. De acordo com o autor, quando se deseja compreender algum fenômeno de uma população, é necessário fazer um censo ou extrair uma amostra (MALHOTRA, 2011). Dentro deste contexto, ao optar por entender um determinado fenômeno por meio de amostragem, entende-se que a investigação será operacionalizada a partir de um extrato do conjunto estudado.

Tendo isso em vista, identificou-se a população a ser estudada de 2.050 empresas exportadoras brasileiras atuantes no setor da Indústria da Transformação, mais especificamente se referindo a fabricação de produtos alimentícios e bebidas.

A base de dados utilizada foi disponibilizada pela Secretaria de Comércio Exterior, por meio de solicitação na plataforma FalaBR e contempla todas as empresas exportadoras cadastradas no período entre janeiro e dezembro de 2021. Devido às limitações de tempo e custo para acesso a população geral do estudo, foi usado o procedimento de amostragem não probabilístico, denominado amostra por conveniência (MALHOTRA, 2011). Após filtragem dos dados e contato telefônico com os entrevistados, foram coletadas respostas de 60 empresas de pequeno porte, 61 de médio porte e 40 de grande porte conforme critérios do SEBRAE, no qual as pequenas empresas possuem entre 20 e 99 funcionários, as médias empresas possuem entre 100 e 449 funcionários e as grandes empresas possuem mais de 500 funcionários.

No que diz respeito ao tamanho da amostra, o número de casos utilizados foi superior ao índice mínimo estabelecido para o teste de hipóteses pelo método estatístico dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS). Para este teste é necessário que o número de casos seja igual ou superior a dez vezes a maior quantidade de caminhos que chegam à uma variável dependente no modelo testado (CHIN et al., 2003). No presente estudo, a variável dependente que recebe o maior número de caminhos é o desempenho exportador, pois propõe-se que tanto as capacidades de inovação quanto a orientação para o mercado externo estão relacionadas com o desempenho (assim,  $2 \times 10 = 20$ ). Como a amostra é de 161 casos, o estudo atende a esse requisito amostral.

A seguir são apresentados aspectos do setor da Indústria da Transformação, no que diz respeito a fabricação de alimentos e bebidas no Brasil, de forma a contextualizar a população em estudo.

### 3.3.1 Contexto da população em estudo

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2021), a indústria brasileira de alimentos e bebidas é a maior do país, representando 10,6% do PIB brasileiro e gerando 1,72 milhão de empregos formais e diretos. No total, o Brasil conta com aproximadamente 37 mil empresas de alimentação, sendo que 75,4% delas são micro, 18% são pequenas, 4,9 % são médias e 1,7% são grandes, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Número de estabelecimentos industriais e número de empregos da indústria alimentícia

Números de Estabelecimentos Industriais e Número de Empregos											
	UNIDADE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Indústrias</b>											
Indústria da alimentação (*)	<b>1.000 Estab.</b>	33,0	33,6	34,8	35,2	35,6	35,8	36,1	37,7	37,2	
Micro	<b>% s/ Total</b>	78,1	78,6	78,1	78,1	78,3	78,7	78,9	76,0	75,4	
Pequena	<b>% s/ Total</b>	14,9	15,0	15,1	15,1	15,3	14,7	14,5	18,0	18,0	
Média	<b>% s/ Total</b>	5,1	5,0	5,0	5,0	4,7	4,9	4,9	4,5	4,9	
Grande	<b>% s/ Total</b>	1,9	1,4	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,6	1,7	
<b>Emprego</b>											
Ind. da Transformação	<b>1.000 Empreg.</b>	8.148	8.373	8.213	7.605	7.282	7.179	7.178	7.193	6.812	7.251
Ind. de Bebidas e Alimentos Industrializados	<b>1.000 Empreg.</b>	1.586	1.644	1.670	1.659	1.603	1.608	1.642	1.678	1.695	1.716
Participação na Ind. Transformação	<b>%</b>	19,5	19,6	20,3	21,8	22	22,4	22,9	23,3	24,9	23,7

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA), 2021.

O Brasil é o segundo maior exportador de alimentos industrializados do mundo, atuando em 190 países. A indústria de alimentos e bebidas responde por 16% das exportações totais brasileiras, totalizando um montante de 45 bilhões de dólares em exportação no ano de 2021. Essas informações ficam facilmente visíveis de acordo com o infográfico disponibilizado no site da ABIA (Figura 14).

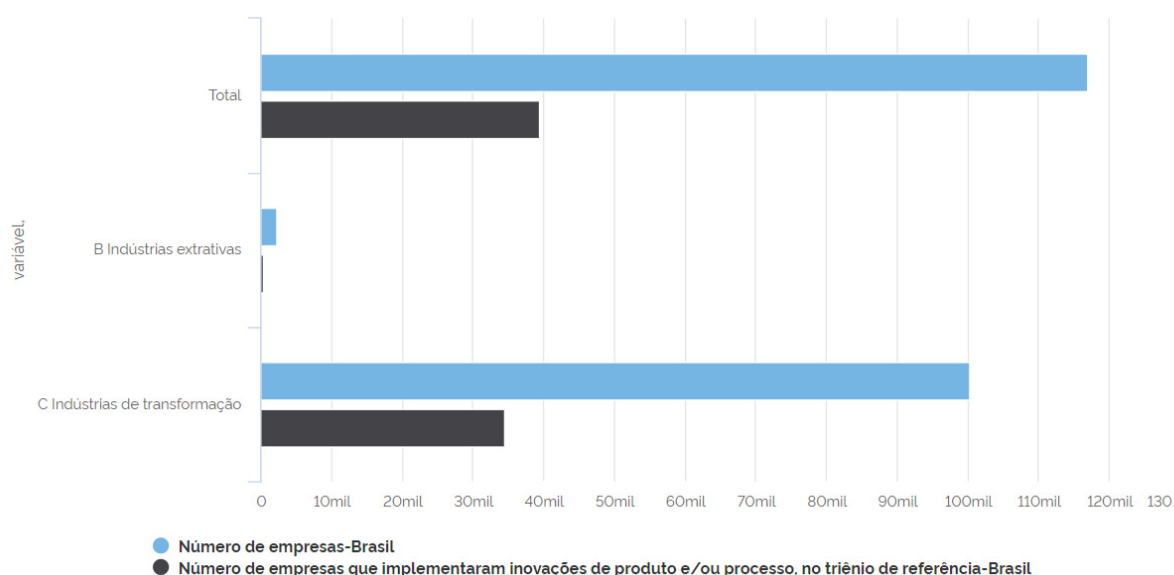
Figura 14 - Infográfico do balanço anual (2021) da indústria de alimentos e bebidas no Brasil



Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA), 2021.

De acordo com a PINTEC (2017), das 100 mil empresas do setor da Indústria de Transformação, mais de 30 mil implementaram inovações de produto e/ou processo ente 2015 a 2017, como demonstrado no Gráfico 1. Além disso, conforme a mesma pesquisa, a indústria de produtos alimentícios teve o maior volume no que diz respeito as empresas que implementaram inovações ambientais, as quais visam desenvolver benefícios e soluções para o meio ambiente (PINTEC, 2017). Dessa maneira, entende-se que o setor continua enfatizando a inovação em suas atividades.

Gráfico 1 - Número de empresas que implementaram inovações de produto e/ou processo (2017)



Fonte: IBGE, PINTEC (2017).

Sendo assim, tais informações indicam a importância do setor e justificam a análise dos aspectos relacionados a capacidade de inovação, a orientação para o mercado externo e ao desempenho exportador.

### 3.4 COLETA DE DADOS

#### 3.4.1 Instrumento da coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi o questionário (*survey*), também chamado de levantamento (BABBIE, 2003). Para Malhotra (2012) o questionário é um conjunto de perguntas formais, cujo objetivo é obter informações dos entrevistados, tendo como foco transformar as informações necessárias em um conjunto de perguntas aos quais os

entrevistados tenham capacidade de responder; motivar e incentivar o entrevistado a cooperar com a entrevista, a fim de evitar questionários incompletos; e minimizar o erro de resposta.

Segundo Malhotra (2011), o questionário estruturado favorece a coleta de um grande número de entrevistas e traz alta confiabilidade dos dados, pois as respostas se limitam às alternativas definidas. Isso reduz a variabilidade nos resultados que muitas vezes é causado pela diferença entre os entrevistadores. Além disso, o questionário estruturado gera dados que também são estruturados, o que facilita sua interpretação e análise (MALHOTRA, 2011)

No presente estudo, o questionário compilou as escalas dos construtos: orientação para o mercado externo, desempenho exportador e capacidade de inovação das empresas exportadoras, cujos indicadores são apresentados no Tabela 2.

Tabela 2 - Escalas do questionário

<b>ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO (GARRIDO, 2007)</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
<b>Geração de inteligência exportadora</b>	G1. Nós geramos muitas informações a respeito de tendências nos nossos mercados internacionais (ex. regulação, desenvolvimentos tecnológicos, política, economia).
	G2. Nós geramos muitas informações a fim de entender as forças que influenciam as necessidades e preferências de nossos clientes internacionais.
	G3. Nós geramos muitas informações a fim de monitorar e entender a forma de atuação dos nossos concorrentes em mercados internacionais.
	G4. Nós, constantemente, monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades de nossos clientes no exterior.
	G7. Nós, periodicamente, avaliamos o possível efeito das mudanças nos ambientes

	dos mercados doméstico e internacional sobre os nossos clientes do exterior (ex. normas, regulamentações, câmbio, barreiras, etc.).
<b>Disseminação de inteligência exportadora</b>	D1. Nós compartilhamos toda informação a respeito de nossos concorrentes dos mercados internacionais com todos os departamentos da nossa empresa.
	D3. O pessoal de exportação regularmente compartilha informações com toda a nossa empresa, a respeito das estratégias de nossos concorrentes nos mercados internacionais.
	D4. Nós, livremente, trocamos informações sobre as experiências bem e malsucedidas com nossos clientes internacionais, entre todos os departamentos funcionais da empresa.
	D6. Nós temos, frequentemente, encontros interdepartamentais para discutirmos tendências e desenvolvimentos de mercados internacionais (ex. clientes, concorrência, fornecedores).
	D7. Nós, regularmente, temos encontros interdepartamentais para atualizarmos nosso conhecimento a respeito de exigências e normas internacionais.
	D8. O pessoal da área técnica, na nossa empresa, dedica muito tempo compartilhando informações sobre tecnologia para desenvolvimento de novos produtos com outros departamentos.
	R1. Nós, periodicamente, revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos, a

<b>Ação de resposta</b>	fim de assegurar que eles estarão de acordo com o que nossos clientes internacionais querem.
	R2. Nós damos muita importância aos serviços de pós-vendas em nossos mercados externos.
	R3. Nossos objetivos para os negócios internacionais são determinados, principalmente, pelas necessidades e satisfação dos clientes.
	R4. Nós respondemos rapidamente às ações competitivas dos nossos concorrentes que nos ameaçam em nossos mercados externos.
	R5. Nossa estratégia para criação de vantagens competitivas nos mercados internacionais se baseia em nosso entendimento das necessidades dos clientes internacionais.
	R7. Quando detectamos que os clientes internacionais estão insatisfeitos ou sugerem mudanças em nossos produtos ou serviços, nós tomamos ações corretivas imediatamente.
	R8. Nós somos rápidos para responder às mudanças ambientais que podem afetar nossos negócios internacionais.
C2. As atividades dos diferentes departamentos em nossa empresa estão	

<b>Coordenação Interfuncional</b>	integradas e bem articuladas entre si na busca de uma meta em comum.
	C3. Na nossa empresa, quando ocorrem conflitos interdepartamentais (ex. entre o pessoal de exportação e de produção), chegamos a acordos mutuamente satisfatórios.
	C4. Funcionários da unidade de exportação e aqueles de outros departamentos (ex. engenharia) ajudam-se uns aos outros.
	C5. Nessa empresa, há um senso de trabalho em equipe que vai até o chão de fábrica (até a base da hierarquia).
	C6. Na nossa empresa há um forte relacionamento de colaboração entre o pessoal de exportação e produção.
	C7. As diferentes áreas funcionais desta empresa trabalham juntas na mesma direção.
<b>ESCALA DE CAPACIDADE DE INOVAÇÃO - INNOVSCALE (VICENTE et al., 2015; ZHOU e WU, 2010; CALANTONE, 2002; TERZIOVSKI, 2011; e KYLAHEIKO, 2011.)</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
<b>Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos</b>	NP1. Desenvolvemos novos produtos para exportação a fim de explorar o investimento em P&D.
	NP2. Desenvolvemos e lançamos rapidamente novos produtos para exportação.
	NP3. Gerenciamos bem os projetos e sistemas que envolvem o desenvolvimento de novos produtos para exportação.
	NP4. Lançamos com sucesso novos produtos para exportação

	NP5. Adquirimos tecnologias para a fabricação de novos produtos e para o desenvolvimento de habilidades inteiramente novas para a empresa
	NP6. Adquirimos habilidades de desenvolvimento de produtos e processos inteiramente novos para a indústria
	NP7. Adquirimos habilidades gerenciais e organizacionais inteiramente novas que são importantes para a inovação
	NP8. Adquirimos habilidades totalmente novas ao investir em tecnologias e P&D
	NP9. Reforçamos habilidades de inovação em áreas onde não tínhamos experiência anterior
<b>Inovação</b>	I1. Nossa empresa frequentemente experimenta novas ideias
	I2. Nossa empresa busca novas maneiras de fazer as coisas
	I3. Nossa empresa é criativa em seus métodos de operação
	I4. Nossa empresa é muitas vezes a primeira a comercializar novos produtos e serviços
	I5. A inovação em nossa empresa é percebida como muito arriscada e sofre resistência
	I6. Nossa introdução de novos produtos no mercado aumentou nos últimos 5 anos
	CE1. A visão ou missão da organização inclui uma referência à inovação.
	CE2. A estratégia de inovação tem ajudado a organização a atingir seus objetivos estratégicos

<b>Capacidade Estratégica</b>	CE3. Aumentar nosso volume de produção é uma medida importante do nosso processo de inovação	
	CE4. A melhoria das rotinas administrativas é vista como parte da nossa estratégia de inovação	
	CE5. A cooperação interna é uma parte importante da implementação da estratégia de inovação	
	CE6. A satisfação do cliente faz parte da nossa estratégia de inovação	
	CE7. Melhorar a qualidade do produto ou serviço é um dos nossos principais objetivos na estratégia de inovação	
	CE8. A formulação da estratégia de inovação aumenta as habilidades dos funcionários	
	CE9. Melhorar o comprometimento e a moral dos funcionários faz parte da nossa estratégia de inovação	
	<b>Capacidade Tecnológica</b>	CT1. Nossas capacidades tecnológicas são as melhores existentes no mercado
		CT2. O sucesso de nossas atividades de P&D é baseado em conhecimento de longo prazo
CT3. Investimos fortemente em projetos de P&D		
CT4. O conhecimento específico para produtos finais é criado dentro da nossa empresa		
CT5. Adquirimos informações importantes sobre tecnologia		

	CT6. Identificamos novas oportunidades de tecnologia
	CT7. Respondemos rapidamente às mudanças tecnológicas
	CT8. Dominamos tecnologias de ponta
	CT9. Desenvolvemos uma série de inovações constantemente
<b>ESCALA DE DESEMPENHO EXPORTADOR - EXPERF (GARRIDO, 2009)</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
<b>Desempenho Financeiro</b>	<b>Nossos empreendimentos voltados à exportação:</b>
	PERFIN 1. São muito lucrativos
	PERFIN 2. Geram altos volumes de vendas
	PERFIN 3. Alcançaram um rápido crescimento
<b>Desempenho Estratégico</b>	<b>Nossos empreendimentos voltados à exportação:</b>
	PEREST 1. Ampliaram nossa competitividade global
	PEREST 2. Fortaleceram nossa posição estratégica
	PEREST 3. Aumentaram significativamente nossa participação de mercado
<b>Satisfação Geral</b>	<b>O desempenho do nosso empreendimento voltado à exportação é muito:</b>
	PERSAT 3. Nosso empreendimento voltado à exportação atinge completamente nossas expectativas

Os itens destacados no Quadro 1 foram mensurados por meio da Escala de Likert, uma das escalas por itens mais usadas (MALHOTRA, 2011). Para Malhotra (2011), a escala de Likert possui inúmeras vantagens como proporcionar ao pesquisador facilidade de construção, aplicação e o entendimento do entrevistado. Sendo assim, esta escala de mensuração é

apropriada para entrevistas por correio, telefone, pessoais e por meio eletrônico. Por outro lado, uma das maiores desvantagens da escala Likert é que ela demora mais tempo para ser concluída do que outras escalas, pois os entrevistados devem ler a afirmação inteira ao invés de uma frase mais curta (MALHOTRA, 2011).

Tendo isso em vista, para mensurar o questionário foi utilizada uma escala Likert de 7 pontos para todos os itens, sendo: 1 “discordo totalmente”, 2 “discordo”, 3 “discordo parcialmente”, 4 “não concordo e nem discordo”, 5 “concordo parcialmente”, 6 “concordo” e 7 “concordo totalmente”.

### 3.4.2 Validação do instrumento de coleta

#### a) Tradução reversa

Como uma das escalas selecionadas para este trabalho foi criada e testada em inglês, houve a necessidade de aplicar o método de retro tradução, também conhecido como tradução dupla (MCGORRY, 2000). Desse modo, foi solicitado para dois pesquisadores bilíngues realizarem a tradução, sendo que ambos não tinham acesso a escala original e nem familiaridade com o tema da pesquisa. O procedimento aconteceu em três etapas: Na primeira, um pesquisador traduziu a escala original para o idioma de destino, o português. Na segunda, outro tradutor recebeu a escala traduzida pelo primeiro, e voltou o instrumento para o idioma original. Na terceira, foram comparadas ambas as versões para identificar as pequenas inconsistências, verificando se houve divergência nas traduções e se a mesma corresponde a escala original.

#### b) Validação com acadêmicos

Esta etapa teve como objetivo verificar com especialistas se os itens da escala refletiam os construtos trabalhados nesta pesquisa, através do enunciado, formato e conteúdo de cada questão. Para isso, foram realizadas entrevistas com três doutores em administração, pesquisadores da área de Estratégia de Marketing e atuantes no meio acadêmico. As validações aconteceram de forma individual com o questionário pós tradução reversa, ou seja, o instrumento já em português.

A validação com os especialistas acadêmicos foi feita entre os meses de julho e agosto de 2022, por meio do envio do arquivo do questionário por e-mail e do acompanhamento em tempo real das respostas por meio de reunião na plataforma Teams da Microsoft. Após a validação, aconteceram modificações: alguns termos foram esclarecidos mediante exemplos; retirou-se algumas subdivisões a fim de tornar o questionário mais fluído; separou-se as variáveis diretas das indiretas; as questões foram randomizadas com o objetivo de mesclar as

variáveis e criou-se quatro grandes blocos (variáveis diretas, indiretas, perfil da empresa e perfil do respondente) a fim de deixar a pesquisa mais organizada para a interpretação das respostas.

#### c) Validação com especialistas de mercado

Após a validação do questionário com especialistas acadêmicos, foi realizada a validação com três gestores de comércio exterior de diferentes empresas exportadoras brasileiras. Essa prática teve como objetivo assegurar a validade do questionário, verificando se os gestores compreendiam os itens e os termos utilizados, assegurando a adequação do instrumento de pesquisa ao público que responderia.

A validação com os especialistas de mercado foi feita durante o mês de setembro de 2022, por meio do envio do link do questionário por e-mail e do acompanhamento em tempo real das respostas por meio de reunião feita na plataforma Teams da Microsoft. Após a validação, aconteceram algumas pequenas adaptações: termos foram padronizados a fim de deixar as questões mais esclarecidas; algumas questões foram reescritas com o objetivo de melhorar a experiência do respondente; e o período de tempo das perguntas temporais foram estendidos de “no último ano” para “nos últimos cinco anos”, tendo em vista que a Pandemia do COVID desestabilizou muitas empresas nos últimos dois anos e as respostas poderiam não refletir de maneira consistente a realidade das mesmas.

#### 3.4.3 Estratégia de coleta de dados

O questionário foi aplicado por meio de entrevista telefônica, com o auxílio da ferramenta Microsoft Forms. Segundo Malhotra (2011), a utilização do telefone facilita o levantamento de campo, apresentando vantagens de tempo, custo e dando maior flexibilidade ao pesquisador.

Para responder o questionário, o público-alvo foram os gerentes, coordenadores e analistas de comércio exterior e de marketing das empresas alimentícias exportadoras. As informações referentes a estas indústrias foram retiradas da lista de empresas exportadoras brasileiras, fornecida pelo Siscomex e Ministério da Economia.

O contato foi feito por meio de telefonemas e as entrevistas foram feitas em tempo real, assim que os entrevistados se colocaram à disposição. Também por meio do contato telefônico, foi informado sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme projeto aprovado pelo comitê de ética da UFPR (CAAE: 59287622.0.0000.0102). A coleta de dados foi realizada entre os meses de outubro e novembro do ano de 2022 e ao todo foram feitos 161

contatos, sendo que a amostra final resultou em 120 respostas após a filtragem das pequenas e médias empresas e a retirada dos outliers.

#### 3.4.4 Pré- Teste

Segundo Malhotra (2012), o pré-teste se refere ao teste do instrumento de coleta de dados em uma pequena amostra de entrevistados, cujo objetivo é identificar e eliminar problemas, estimando o tempo de aplicação do questionário. Para Malhotra (2012, p. 256) “os entrevistados no pré-teste devem ser semelhantes aos entrevistados da pesquisa real em termos de características fundamentais, familiaridade com o assunto, atitudes e comportamentos de interesse”. Para este fim, foram coletadas respostas de 30 empresas exportadoras brasileiras de alimentos e bebidas, que compõem a Lista de Empresas Exportadoras, disponibilizada pela Secretaria de Comércio Exterior. Após a coleta, foi realizada a análise de confiabilidade das escalas, onde todos os construtos investigados apresentaram um valor de alfa significativo, maior que 0,7. Ou seja, os três construtos presentes no estudo atingiram os requisitos de confiabilidade da escala. Como não houve alterações no questionário, essas respostas foram incluídas na base de dados do estudo e prosseguiu-se com a coleta dos demais casos. O questionário foi aplicado por uma equipe treinada por meio de reuniões por vídeo conferência, nas quais o script da entrevista foi previamente combinado. Além deste ponto, como forma de evitar respostas automáticas e com viés, as questões foram randomizadas previamente à entrevista.

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Após o término da coleta de dados, deu-se início ao processo de análise dos dados que ocorreu por meio das seguintes etapas: purificação da base de dados, por meio de buscas por *missing values* (questionários que não estivessem completamente preenchidos), outliers (valores que fogem da normalidade) e teste de normalidade dos dados; estatística descritiva dos dados; teste de confiabilidade das escalas e os testes das hipóteses. Todas estas etapas são detalhadas nesta seção.

#### 3.5.1 Análise e purificação da base de dados

Primeiramente foram filtradas somente as pequenas e médias empresas da base de dados, totalizando 121 respostas. Após a filtragem, ao analisar a base de dados, não foram

encontrados *missing values*, visto que todos os questionários estavam completamente preenchidos. Desse modo, prosseguiu-se para análise de outliers. Para essa análise, foi considerado o cálculo da Distância de Mahalanobis (DM), realizado através do software estatístico IBM SPSS® v.20. Tal método é sugerido para identificar outliers em dados multivariados (OLIVEIRA et al., 2010; HAIR et al., 2014). Para este procedimento o software traz uma funcionalidade para cálculo, a qual realiza uma regressão linear com todos os indicadores do modelo. Posterior a realização do cálculo, o sistema fornece a DM de cada caso, então esses valores são analisados considerando o teste de significância o qual prega que sejam adotados níveis entre 0,005 e 0,001 (HAIR et al., 2014). Nesta etapa, apenas um caso que possuía valor inferior ao 0,001 foi identificado: resposta nº110.

Em seguida, por meio do mesmo software utilizado na etapa anterior, verificou-se a normalidade dos dados. Todas as variáveis do modelo foram submetidas aos testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk), os quais tem como hipótese nula a normalidade dos dados. Sendo assim, para valores de significância inferiores a 5% ( $p < 0,05$ ) a hipótese nula é rejeitada, indicando que os dados apresentam comportamento não normal.

### 3.5.2 Análise descritiva dos dados e teste de hipóteses

Ainda com o auxílio do software IBM SPSS® v.20 foi feita a análise descritiva dos dados, abrangendo os valores mínimos e máximos, média, o desvio padrão e o coeficiente de dispersão de cada indicador.

Para avaliar a existência de viés causado pelo método foi realizado o teste de Harman (Harman's single-factor test). O mesmo consiste em carregar todas as variáveis do modelo em uma análise fatorial exploratória com um único fator. Para que a análise mostre que não há viés do método é necessário que o fator carregado não explique mais que 50% da variância (FULLER et al., 2016).

Em seguida foi avaliada a confiabilidade das escalas, usando como métrica de análise o Alfa de Cronbach e a confiabilidade composta (CC). O resultado do Alfa de Cronbach pode variar de 0 a 1, sendo considerado como o limite inferior de aceitabilidade os valores de 0.6 a 0.7 (HAIR et al., 2005). A confiabilidade refere-se ao grau que o conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir (HAIR et al., 2005), e deve apresentar um resultado acima de 0.7 para o conjunto ser considerado confiável (WONG, 2013).

Antes de testar a hipótese, também foi verificado se o modelo analisado preenchia os requisitos das validades convergente e discriminante. A validade convergente foi determinada

pela mensuração do AVE (Average Variance Extracted) e dos valores dos carregamentos dos indicadores. A Variância Média Extraída é o valor médio do quadrado dos carregamentos dos indicadores associados a determinado constructo, sendo que o limite mínimo aceitável é 0,50 (HAIR et al., 2014). Os carregamentos dos indicadores (Outer Loadings) determinam a contribuição absoluta de determinado item à variável latente à qual está vinculado, devendo ser maior que 0,50 para ser mantido na análise (HAIR et al., 2014).

De outro modo, a validade discriminante é apresentada comparando-se a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) com as correlações das demais variáveis latentes. Se os valores diagonais forem maiores que qualquer outra correlação, isso indica que existe validade discriminante (LOWRY e GASKIN, 2014). Porém, segundo Sarstedt et al. (2019), os componentes de ordem inferior devem exibir validade discriminante entre si e para todas as outras construções no modelo, exceto para seu próprio componente de ordem superior do qual fazem parte.

Para testar as hipóteses da pesquisa, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). De acordo com Hair et al. (2014), a MEE corresponde a um método de análise multivariada, envolvendo múltiplos fatores, utilizado para confirmar ou rejeitar teorias e relações sistemáticas entre as variáveis que podem ser testadas empiricamente. Segundo Lamb et al. (2014, p. 2434), a MEE, que em inglês significa Structural Equation Modeling (SEM), “testa redes diretas e indiretas de relações causais teóricas de conjuntos de dados complexos com variáveis dependentes e independentes intercorrelacionadas”.

Para Hair et al. (2014), existem duas diferentes técnicas de SEM, a primeira sendo o método dos mínimos quadrados parciais (PLS - Partial Least Squares) e a segunda sendo o método baseado na covariância dos fatores (CB - Covariance Based). Para Nejati et al. (2017), o PLS é uma abordagem mais adequada para pesquisas com análise causal-preditiva, permitindo a realização de pesquisas exploratórias, enquanto o CB é mais adequado para testar teorias mais consolidadas.

Sendo assim, a técnica de análise de dados escolhida para desenvolver a MEE nesta pesquisa foi o PLS-SEM, por meio do software SmartPLS 4, que executa a modelagem de equações estruturais baseada em modelagem de caminho (HAIR et al., 2014), a qual representa a força de associação entre os constructos analisados (HWANG et al., 2016).

Segundo Hair et al. (2014), o PLS-SEM deve ser usado quando o objetivo da pesquisa for identificar “drivers” de um construto quando o modelo estrutural for complexo (muitas variáveis e muitos constructos) e caso a amostra seja pequena. Além disso, ainda de acordo com Hair et al. (2014), o PLS possui uma maior flexibilidade para lidar com dados do que outras

técnicas, rodando tanto modelos formativos (quando as variáveis formam o constructo), quanto modelos reflexivos (quando as variáveis são manifestações do constructo), como é o caso da presente pesquisa.

Por fim, por meio do SmartPLS 4, verificou-se os coeficientes de caminho do modelo estrutural, bem como sua significância, por meio do teste bootstrapping. Este teste tem como objetivo validar “um modelo multivariado que extrai um grande número de sub-amostras e estima modelos para cada uma delas” (HAIR et al., 2014). No presente estudo utilizou-se de 5.000 sub-amostras.

Ao finalizar o procedimento de bootstrapping no software SmartPLS 4, observou-se os resultados do teste t de Student. O t de Student é calculado a partir do resultado da regressão da variável latente ao seu conjunto de indicadores. De acordo com Hair et al. (2014), os valores de t iguais ou superiores a 2,57 indicam significância de 1%; os inferiores a 2,57 e iguais e superiores a 1,96, indicam significância de 5%; os inferiores a 1,96 e iguais e superiores a 1,65, indicam significância de 10%; enquanto os valores de t inferiores a 1,65 devem ser considerados não significativos.

A próxima etapa de avaliação do modelo foi por meio do coeficiente de determinação (valor  $R^2$ ). O mesmo representa o quanto o desempenho exportador é explicado pelas capacidades de inovação e pela orientação para o mercado externo das empresas. O valor  $R^2$  varia de 0 a 1 e quanto mais próximo a 1 maior a acurácia preditiva. Para Hair et al. (2014), valores de 0,75; 0,50 e 0,25 são considerados, respectivamente, de grande, moderada e fraca explicação em pesquisas de marketing. Também foi mensurado no estudo o tamanho de efeito  $f^2$ , análise que avalia a mudança de  $R^2$  quando um indicador é excluído ou incluído no modelo. Os parâmetros para analisar o  $f^2$  são de 0,02; 0,15 e 0,35 representando, respectivamente, efeitos pequenos, médios e grandes (HAIR et al., 2014).

Outro teste que fez parte da análise do modelo foi o  $Q^2$  de Stone-Geisser, o qual tem como objetivo verificar a relevância preditiva (HAIR et al., 2014). O mesmo calcula o score da variável dependente desconsiderando cada dado de cada indicador do construto endógeno e estima os parâmetros do modelo com os dados que se manterem na amostra. Desse modo, o que compõem o cálculo do  $Q^2$  é a diferença entre cada dado omitido e a sua previsão. A previsão é relevante se o indicador  $Q^2$  for maior do que zero (HAIR et al., 2014).

O teste de mediação foi realizado de acordo com os critérios de Hair et al. (2021), os quais preveem a avaliação dos modelos de medição reflexiva e formativa; a confiabilidade e a validade convergente e discriminante dos construtos; o teste Bootstrapping em PLS-SEM; e a caracterização da mediação entre complementar (quando o efeito direto e indireto são

significativos e apontam para a mesma direção), competitiva (quando o efeito direto e indireto são significativos e apontam para direções opostas) ou indireta (quando apenas o efeito indireto é significativo). Segundo Hair et al. (2021), a caracterização indireta representa o melhor cenário, pois sugere que o mediador cumpre integralmente o quadro teórico hipotético, assumindo completamente a relação direta. Em resumo, a mediação ocorre quando um construto, referido como construto mediador, intervém entre dois outros construtos relacionados (HAIR et al., 2021).

Na seção 4, a seguir, são apresentados os resultados da estatística descritiva dos dados, seguidos dos testes confirmatórios desenvolvidos com o auxílio do software SmartPLS 4.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após abordar as técnicas escolhidas para as análises de dados, neste capítulo, posteriormente à caracterização da amostra pesquisada, é apresentada a análise descritiva dos dados e os resultados dos testes de hipóteses.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA

A amostra é composta por 120 empresas brasileiras, exportadoras de produtos alimentícios e bebidas. Como a população abrange o setor brasileiro que mais exporta produtos, chegou-se à uma amostra heterogênea, com empresas de várias regiões, contemplando 18 estados do país.

Na Tabela 3 é possível observar a predominância de respondentes no estado de São Paulo (SP), contemplando 21,7% da amostra e no estado do Rio Grande do Sul (RS), correspondendo a 27,5% da amostra. Esse número no estado de SP pode estar associado ao fato de ser a região com maior densidade de empresas exportadoras de alimentos e bebidas do Brasil, por outro lado, é interessante notar que além dos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, o estado do Paraná também teve uma participação relevante na pesquisa.

Tabela 3 - Distribuição Geográfica das Empresas da Amostra

<b>Estado (UF)</b>	<b>n° de empresas</b>	<b>%</b>
AC	1	0,8%
AM	2	1,7%
AP	1	0,8%
BA	3	2,5%
CE	4	3,3%
ES	2	1,7%
GO	1	0,8%
MG	9	7,5%
MS	2	1,7%
MT	1	0,8%
PA	7	5,8%
PE	1	0,8%
PR	17	14,2%
RJ	1	0,8%
RS	33	27,5%
SC	8	6,7%
SP	26	21,7%
TO	1	0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A amostra contempla empresas de pequeno e médio porte, seguindo a classificação de tamanho para comércio e serviço do SEBRAE. A criação das faixas é baseada no número de funcionários da empresa, sendo que as pequenas empresas possuem entre 20 e 99 funcionários e as médias empresas possuem entre 100 e 449 funcionários. A Tabela 4 resume a configuração da amostra em relação ao tamanho das empresas.

Tabela 4 - Tamanho das empresas

<b>Tamanho</b>	<b>n° de empresas</b>	<b>%</b>
Pequena	60	50,0%
Média	60	50,0%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A Tabela 5 apresenta a oferta das empresas de acordo com o seu porte. Logo abaixo, a Tabela 6 indica qual a proporção das PMEs que são fabricantes ou revendedoras de produtos no mercado externo. Os destaques são para as PMEs exportadoras de alimentos, as quais compõem 81,7% da amostra, sendo que 75% são as fabricantes dos alimentos que exportam, enquanto apenas 6,7% são revendedoras dos alimentos. Somente 18,3% das PMEs exportam bebidas, sendo que 17,5% delas fabricam as bebidas, enquanto apenas 0,8% delas revende as mesmas. Isso demonstra que, apesar de as empresas exportadoras de bebidas atuarem no mercado internacional, os alimentos são os produtos mais exportados, refletindo os dados da ABIA (2021).

Tabela 5 - Ofertas das empresas ao mercado externo

<b>Oferta</b>	<b>Pequenas</b>	<b>%</b>	<b>Médias</b>	<b>%</b>	<b>n° de empresas</b>	<b>%</b>
Alimentos	53	88,3%	45	75,0%	98	81,7%
Bebidas	7	11,7%	15	25,0%	22	18,3%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 6 - Empresas fabricantes e revendedoras

<b>Modalidade</b>	<b>Pequenas</b>	<b>%</b>	<b>Médias</b>	<b>%</b>	<b>n° de empresas</b>	<b>%</b>
Fabrica alimentos	45	75,0%	45	75,0%	90	75,0%
Revende alimentos	8	13,3%	0	0,0%	8	6,7%
Fabrica bebidas	7	11,7%	14	23,3%	21	17,5%
Revende bebidas	0	0,0%	1	1,7%	1	0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A maior parte da amostra é formada por organizações consolidadas no mercado, pois 42,5% das empresas participantes atuam há mais de 10 anos no mercado externo. De acordo com os dados, percebe-se que as empresas de pequeno porte em sua maioria possuem entre 1 e 6 anos atuando no mercado internacional, enquanto as empresas médias possuem em sua maioria acima de 7 anos de atuação internacional. A Tabela 7 detalha o número de empresas de acordo com o tempo de atuação no mercado.

Tabela 7 - Tempo de atuação das empresas no mercado externo

<b>Tempo</b>	<b>Pequenas</b>	<b>Médias</b>	<b>n° de empresas</b>	<b>%</b>
Entre 1 a 3 anos	13	3	16	13,3%
Entre 4 e 6 anos	21	9	30	25,0%
Entre 7 e 10 anos	10	13	23	19,2%
Mais de 10 anos	16	35	51	42,5%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A fim de entender o perfil exportador das empresas, também foi questionado para quais continentes as mesmas exportavam. A Tabela 8 demonstra quais são os continentes mais escolhidos pelas PMEs. Percebe-se que o continente mais visado é a Europa, representando 24,4% da amostra, seguido pelo Estados Unidos, representando 22,2%. Isso se deve ao fato de o Brasil ser responsável por maior parte das exportações de açúcar, grãos e carnes no mundo (ABIA, 2021), produtos escassos e frequentemente consumidos dentro destes continentes. Outra interpretação interessante é o fato de que as médias empresas exportam para mais continentes do que as pequenas empresas, ou seja, é possível deduzir que quanto maior a empresa, maior é a sua atuação no mercado externo. Como as empresas tinham a opção de

selecionar mais de uma alternativa nesta questão, o total, representado na tabela abaixo, ultrapassa o número de questionários coletados (120).

Tabela 8 – Continentes para os quais as PMEs brasileiras exportam

<b>Continentes</b>	<b>Pequenas</b>	<b>Médias</b>	<b>n° de empresas</b>	<b>%</b>
África	8	15	23	7,3%
América Central	12	31	43	13,6%
América Latina	28	34	62	19,6%
América do Norte	32	38	70	22,2%
Ásia	9	22	31	9,8%
Europa	33	44	77	24,4%
Oceania	4	6	10	3,2%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>190</b>	<b>316</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Buscando saber o faturamento das PMEs da amostra e compreender o quanto deste valor está atrelado às exportações, foi perguntado aos respondentes o faturamento médio dos últimos 5 anos e a porcentagem deste faturamento referente as exportações. As respostas podem ser visualizadas nas Tabelas 9 e 10.

Tabela 9 - Faturamento das PMEs

<b>Faturamento</b>	<b>Pequenas</b>	<b>Médias</b>	<b>n° de empresas</b>	<b>%</b>
Menor ou igual a R\$ 360 mil	6	0	6	5,0%
Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões	43	14	57	47,5%
Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	11	34	45	37,5%
Maior que R\$ 300 milhões	0	12	12	10,0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 10 - Faturamento das PMEs atrelado às exportações

<b>Faturamento atrelado às exportações</b>	<b>Pequenas</b>	<b>Médias</b>	<b>n° de empresas</b>	<b>%</b>
Entre 1% e 20%	45	26	71	59,2%
Entre 21% e 40%	12	26	38	31,7%
Entre 41% e 60%	2	6	8	6,7%
Entre 61% e 80%	0	2	2	1,7%

Entre 81% e 100%	1	0	1	0,8%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

As respostas das tabelas 8 e 9 indicam que 47,5% das PMEs da amostra faturam entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões, enquanto 37,5% faturam entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões, e que 59,2 % deste faturamento está entre 1 e 20% atrelado às exportações. Isso indica que a maioria das empresas da amostra são consolidadas no território nacional e não dependem do mercado externo para se manterem ativas. Apesar dessa constatação, percebe-se que há espaço para um maior desenvolvimento destas empresas no mercado internacional.

Ainda com a intenção de entender os esforços que as empresas fazem para acessar o mercado externo, no que diz respeito às necessidades de adaptações e inovações em processos e produtos, foi questionado sobre quais ações inovadoras foram tomadas pelas empresas (Tabela 11). Como forma de complementar o entendimento, também foi questionado quais foram os benefícios advindos dessas inovações (Tabela 12). Como as empresas tinham a opção de selecionar mais de uma alternativa nestas questões, o total, representado nas tabelas abaixo, ultrapassa o número de questionários coletados (120).

Tabela 11 - Inovações para o mercado internacional

<b>Inovações para o mercado internacional</b>	<b>Pequenas</b>	<b>Médias</b>	<b>n° de empresas</b>	<b>%</b>
Adaptação de produtos existentes	13	23	36	19,6%
Adaptação de processos existentes	16	18	34	18,5%
Novos produtos	24	16	40	21,7%
Novos processos	25	26	51	27,7%
Não adaptou nem desenvolveu novos produtos e processos	15	8	23	12,5%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>91</b>	<b>184</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 12 - Benefícios advindos da inovação

<b>Benefícios advindos da Inovação</b>	<b>Pequenas</b>	<b>Médias</b>	<b>n° de empresas</b>	<b>%</b>
Acesso a novos mercados	18	20	38	24,5%
Aumento das vendas	17	30	47	30,3%
Redução de custo	15	19	34	21,9%
Nada	22	14	36	23,2%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>83</b>	<b>155</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Percebe-se que 87,5% das PMEs da amostra realizaram algum tipo de adaptação ou inovação em produtos e processos para o mercado externo, sendo que 76,7% dos respondentes indicam benefícios advindos dessas inovações, como o aumento das vendas, reduções de custo e acessos a novos mercados.

Como a pesquisa se desenvolveu em torno das estratégias de marketing das empresas, o questionário demandava que os respondentes indicassem o cargo que ocupavam na empresa participante. A Tabela 13 detalha os cargos de todo os respondentes, com destaque para os cargos de Diretor Comercial e Gerente Comercial, perfazendo 61% da amostra estudada. Considerando o tempo de atuação, 43,3% dos respondentes trabalham há mais de 6 anos nas empresas. Funcionários com menos de 1 ano de trabalho são minoria na pesquisa, somando apenas 5%. Ou seja, grande parte da amostra é composta por cargos que exigem experiência e responsabilidade para as tomadas de decisão. A Tabela 14 detalha, em faixas, o tempo que os respondentes ocupam o cargo nas empresas.

Tabela 13 - Cargo dos respondentes

<b>Cargo</b>	<b>nº de empresas</b>	<b>%</b>
Analista de Comércio Exterior	13	11,0%
Coordenado de Comércio Exterior	1	0,8%
Gerente de Comércio Exterior	6	5,1%
Diretor Comercial	38	32,2%
Gerente Comercial	34	28,8%
Gerente de Marketing	13	11,0%
Gernete de P&D	5	4,2%
Gerente Financeiro	3	2,5%
Proprietário	7	5,9%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>102%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tabela 14 - Tempo de ocupação no cargo

<b>Tempo</b>	<b>Pequenas</b>	<b>Médias</b>	<b>nº de empresas</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	3	3	6	5,0%
Entre 1 e 2 anos	9	14	23	19,2%
Entre 3 e 5 anos	23	16	39	32,5%
Entre 6 e 10 anos	14	7	21	17,5%
Mais de 10 anos	11	20	31	25,8%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Por fim, se perguntou aos respondentes o quanto estes estavam envolvidos nas tomadas de decisão de marketing da empresa, para determinar se os mesmos tinham domínio sobre o assunto pesquisado. De acordo com a Tabela 15, cerca de 91,7% dos respondentes disseram estar envolvidos ou muito envolvidos.

Tabela 15 - Envolvimento na tomada de decisão

<b>Envolvimento</b>	<b>Pequenas</b>	<b>Médias</b>	<b>n° de empresas</b>	<b>%</b>
Poco envolvido	3	7	10	8,3%
Envolvido	19	19	38	31,7%
Muito envolvido	38	34	72	60,0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Na sequência, são apresentados e discutidos os resultados do estudo, seguindo a ordem dos testes detalhados na seção de metodologia.

#### 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

A fim de realizar a análise descritiva dos dados, utilizou-se o software IBM SPSS® v.20. Por meio de tal análise é possível observar as características de amplitude dos dados, o quais se referem aos valores mínimos e máximos que foram apontados para cada um dos itens; as médias de cada indicador; o desvio padrão e o coeficiente de dispersão dos mesmos. Desse modo, o primeiro construto a ser analisado foi a orientação para o mercado externo, um construto de segunda ordem, com 4 dimensões e 17 itens. Os resultados estão disponíveis na Tabela 16.

Tabela 16 - Estatística descritiva dos indicadores do construto de orientação para o mercado externo

Dimensão	Indicador	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão
Disseminação de inteligência exportadora	OME_D1 Nós compartilhamos toda informação a respeito de nossos...	120	1	7	5,03	1,144	23%
	OME_D3 O pessoal de exportação regularmente compartilha...	120	1	7	4,79	1,276	27%
	OME_D4 Nós, livremente, trocamos informações sobre as experiências...	120	2	7	5,40	1,162	22%
	OME_D6 Nós temos, frequentemente, encontros interdepartamentais...	120	1	7	5,59	1,177	21%
	OME_D7 Nós, regularmente, temos encontros interdepartamentais...	120	1	7	5,73	1,121	20%
	OME_D8 O pessoal da área técnica, na nossa empresa, dedica muito...	120	2	7	5,43	1,135	21%
	OME_R1 Nós, periodicamente, revisamos nossos esforços de...	120	3	7	5,96	0,883	15%
	OME_R2 Nós damos muita importância aos serviços...	120	3	7	6,11	0,968	16%
Ação de resposta	OME_R3 Nossos objetivos para os negócios internacionais...	120	3	7	6,12	0,927	15%
	OME_R4 Nós respondemos rapidamente às ações competitivas...	120	2	7	5,64	1,027	18%
	OME_R5 Nossa estratégia para criação de vantagens competitivas...	120	4	7	5,92	0,885	15%
	OME_R7 Quando detectamos que os clientes internacionais...	120	3	7	5,99	0,992	17%
	OME_R8 Nós somos rápidos para responder às mudanças...	120	3	7	5,66	0,921	16%
	Geração de inteligência exportadora	OME_G1 Nós geramos muitas informações a respeito...	120	1	7	5,52	1,290
OME_G2 Nós geramos muitas informações a fim de entender...		120	2	7	5,79	1,003	17%
OME_G3 Nós geramos muitas informações a fim de monitorar...		120	1	7	5,31	1,235	23%
OME_G4 Nós, constantemente, monitoramos nosso nível...		120	1	7	5,68	1,030	18%
OME_G7 Nós, periodicamente, avaliamos o possível efeito...		120	2	7	5,53	1,107	20%
Coordenação Interfuncional	OME_C1 Na nossa empresa todos os departamentos...	120	1	7	5,63	1,115	20%
	OME_C2 As atividades dos diferentes departamentos em...	120	3	7	5,97	0,859	14%
	OME_C3 Na nossa empresa, quando ocorrem conflitos...	120	3	7	5,90	0,844	14%
	OME_C4 Funcionários da unidade de exportação...	120	2	7	5,93	1,006	17%
	OME_C5 Nessa empresa, há um senso de trabalho...	120	3	7	6,13	0,798	13%

OME_C6 Na nossa empresa há um forte relacionamento...	120	3	7	5,76	0,907	16%
OME_C7 As diferentes áreas funcionais desta empresa...	120	4	7	6,45	0,659	10%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A primeira dimensão refere-se à disseminação de inteligência exportadora, medida por seis itens (OME\_D1; OME\_D3; OME\_D4; OM\_D6; OME\_D7 e OME\_D8). Nesse caso, apesar de as respostas contemplarem valores mínimos e máximos, abrangendo toda a amplitude da escala (entre 1 e 7 pontos), os respondentes concordam com as afirmações, uma vez que a média das respostas supera o ponto médio da escala. Esse fato se confirma ao observar que o desvio padrão apresentou em todos os itens valores inferiores a 3, ou seja, não há dispersão dos dados em relação às médias. Isso indica que grande parte das empresas trocam informações sobre os mercados externos de maneira intensa entre os departamentos (CADOGAN E DIAMANTOPOLUS, 1995).

Já a ação de resposta, segunda dimensão representada por sete itens (OME\_R1, OME\_R2, OME\_R3, OME\_R4, OME\_R5, OME\_R6 e OME\_R7) registrou uma amplitude reduzida da escala (entre 3 e 7 pontos), com exceção do item OME\_R4, o que também indica um alto grau de concordância dos respondentes. Nesta dimensão, o item que mais teve a amplitude reduzida foi OME\_R5 (entre 4 e 7 pontos), o que demonstra um alto nível de orientação para os clientes externos, já que os respondentes afirmaram que a estratégia de criação de vantagens competitivas no mercado internacional se baseia no atendimento das necessidades dos clientes.

No que diz respeito a geração de inteligência exportadora, terceira dimensão representada por cinco itens (OME\_G1, OME\_G2, OME\_G3, OME\_G7), a maioria das respostas apresentaram uma amplitude total da escala, com exceção da OME\_G2 e OME\_G7 que apresentaram uma amplitude reduzida entre 2 e 7 pontos. Apesar de as respostas se demonstrarem heterogêneas, a média das respostas supera o ponto médio da escala, indicando que a maioria das empresas geram inteligência exportadora.

A quarta e última dimensão do construto, referente à coordenação interfuncional, foi representada por sete itens (OME\_C1, OME\_C2, OME\_C3, OME\_C4, OME\_C5, OME\_C6 e OME\_C7). Estes tiveram em sua maioria os valores mínimos da escala reduzidos (entre 3 e 7 pontos), o que representa uma alta confirmação dos respondentes. Dentro desta dimensão o destaque vai para o item OME\_C7, o qual apresentou uma resposta média de 6,45 pontos, confirmando que as diferentes áreas funcionais das empresas trabalham juntas, na mesma

direção. Além disso, essa dimensão demonstrou os menores coeficientes de dispersão, demonstrando a homogeneidade dos dados.

Por meio dos resultados apresentados, é possível compreender que as empresas da amostra, de modo geral, praticam as ações e decisões que compõem a orientação para o mercado externo. Avançando na análise descritiva, será apresentado a seguir o construto referente as capacidades de inovação, considerado um construto de segunda ordem, formado por quatro dimensões e 33 itens. Os resultados estão disponíveis na Tabela 17.

Tabela 17 - Estatística descritiva dos indicadores do construto de capacidades de inovação

Dimensão	Indicador	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	CI_NP1 Desenvolvemos novos produtos para exportação...	120	1	7	4,83	1,536	32%
	CI_NP2 Desenvolvemos e lançamos rapidamente novos...	120	1	7	4,46	1,414	32%
	CI_NP3 Gerenciamos bem os projetos e sistemas que envolvem...	120	1	7	5,24	1,257	24%
	CI_NP4 Lançamos com sucesso novos produtos para exportação.	120	1	7	5,05	1,321	26%
	CI_NP5 Adquirimos tecnologias para a fabricação de novos produtos...	120	1	7	5,18	1,228	24%
	CI_NP6 Adquirimos habilidades de desenvolvimento de produtos...	120	2	7	5,34	0,992	19%
	CI_NP7 Adquirimos habilidades gerenciais e organizacionais...	120	3	7	5,66	0,992	18%
	CI_NP8 Adquirimos habilidades totalmente novas ao investir...	120	1	7	5,40	1,111	21%
	CI_NP9 Reforçamos habilidades de inovação em áreas onde...	120	1	7	5,44	1,019	19%
Inovação	CI_I1 Nossa empresa frequentemente experimenta novas ideias.	120	1	7	5,55	0,995	18%
	CI_I2 Nossa empresa busca novas maneiras de fazer as coisas.	120	1	7	5,44	1,027	19%
	CI_I3 Nossa empresa é criativa em seus métodos de operação.	120	3	7	5,57	0,985	18%
	CI_I4 Nossa empresa é muitas vezes a primeira a comercializar novos...	120	1	7	4,88	1,313	27%
	CI_I5 A inovação em nossa empresa é percebida como muito arriscada...	120	1	7	4,79	1,539	32%
	CI_I6 Nossa introdução de novos produtos no mercado...	120	2	7	5,34	1,141	21%
Capacidade Estratégica	CI_CE1 A visão ou missão da organização inclui uma referência...	120	1	7	5,30	1,515	29%

Capacidade Tecnológica	CI_CE2 A estratégia de inovação tem ajudado a organização...	120	3	7	5,79	0,787	14%
	CI_CE3 Aumentar nosso volume de produção é uma medida...	120	4	7	5,56	0,818	15%
	CI_CE4 A melhoria das rotinas administrativas é vista...	120	3	7	6,01	0,845	14%
	CI_CE5 A cooperação interna é uma parte importante...	120	4	7	6,06	0,823	14%
	CI_CE6 A satisfação do cliente faz parte da nossa estratégia...	120	3	7	6,26	0,855	14%
	CI_CE7 Melhorar a qualidade do produto ou serviço...	120	4	7	6,04	0,883	15%
	CI_CE8 A formulação da estratégia de inovação aumenta...	120	4	7	5,83	0,669	11%
	CI_CE9 Melhorar o comprometimento e a moral dos funcionários...	120	4	7	6,16	0,840	14%
	CI_CT1 Nossas capacidades tecnológicas são as melhores...	120	2	7	5,63	0,953	17%
	CI_CT2 O sucesso de nossas atividades de P&D é baseado em...	120	2	7	5,84	1,069	18%
	CI_CT3 Investimos fortemente em projetos de P&D...	120	2	7	5,18	1,322	26%
	CI_CT4 O conhecimento específico para produtos finais...	120	4	7	5,97	0,840	14%
	CI_CT5 Adquirimos informações importantes sobre...	120	3	7	5,68	0,936	16%
	CI_CT6 Identificamos novas oportunidades de tecnologia...	120	3	7	5,63	0,925	16%
	CI_CT7 Respondemos rapidamente às mudanças tecnológicas...	120	2	7	5,26	1,104	21%
	CI_CT8 Dominamos tecnologias de ponta.	120	3	7	5,40	1,016	19%
	CI_CT9 Desenvolvemos uma série de inovações constantemente.	120	2	7	5,36	1,106	21%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A dimensão de capacidade de desenvolvimento de novos produtos é formada por nove itens (CI\_NP1, CI\_NP2, CI\_NP3, CI\_NP4, CI\_NP5, CI\_NP6, CI\_NP7, CI\_NP8 e CI\_NP9). Percebe-se na tabela 15 que os itens CI\_NP6 (Adquirimos habilidades de desenvolvimento de produtos e processos inteiramente novos para a indústria) e CI\_NP7 (Adquirimos habilidades gerenciais e organizacionais inteiramente novas que são importantes para a inovação) tiveram a amplitude reduzida em um e dois pontos respectivamente, uma vez que as respostas estão entre 2 e 7 pontos e 3 e 7 pontos. Os coeficientes de dispersão são diversos, indicando diferentes comportamentos na capacidade de desenvolvimento de novos produtos da empresa. Observa-se que em todos os indicadores do construto a média supera o ponto médio da escala. Ou seja,

as empresas da amostra analisada, em geral, concordam que possuem essa capacidade de desenvolvimento dentro delas.

A segunda dimensão deste construto é a inovação, representada por 6 itens (CI\_I1, CI\_I2, CI\_I3, CI\_I4, CI\_I5 e CI\_I6). Apenas os itens CI\_I3 e CI\_I6 não apresentaram a amplitude total da escala (entre 3 e 7 pontos e 2 e 7 pontos, respectivamente), mostrando que nestes indicadores as respostas foram menos dispersas e os entrevistados mostraram maior concordância. Nesta dimensão, todas as médias superam o ponto médio da escala, demonstrando que, em geral, as empresas inovam.

A terceira dimensão refere-se à capacidade estratégica da empresa e é composta por 9 itens (CI\_CE1, CI\_CE2, CI\_CE3, CI\_CE4, CI\_CE5, CI\_CE6, CI\_CE7, CI\_CE8 e CI\_CE9). O primeiro item CI\_CE1 (A visão ou missão da organização inclui uma referência à inovação), apresentou a maior discordância das respostas comparada aos outros itens da dimensão. Isso acontece, pois foi o indicador que apresentou respostas entre 1 e 7 pontos. O restante dos itens possui uma amplitude entre 5 e 4 pontos, mostrando maior concordância dos respondentes com as afirmações dos itens mencionados. Analisando-se a média de respostas acima de 5, pode-se considerar que as empresas participantes possuem capacidade estratégica. Os valores de desvio-padrão são baixos e mostram que não há grande dispersão dos dados em relação à média.

A quarta dimensão se trata da capacidade tecnológica e foi representada por 9 itens (CI\_CT1, CI\_CT2, CI\_CT3, CI\_CT4, CI\_CT5, CI\_CT6, CI\_CT7, CI\_CT8 e CI\_CT9). Nesta dimensão, nenhum item apresentou a amplitude total da escala, ficando a maioria das respostas com mais de 6 pontos. Os itens (CI\_CT5, CI\_CT6 e CI\_CT8) possuem uma amplitude de 5 pontos, com respostas entre 3 e 7 pontos, mostrando maior concordância entre as afirmações dos itens mencionados. Já o item CT4 (O conhecimento específico para produtos finais é criado dentro da nossa empresa), apresentou a menor amplitude de resposta, com 4 pontos, o que demonstra que a maioria das empresas possuem conhecimento e tecnologias para fabricarem os próprios produtos. Quanto a média, todos os itens possuem um valor acima de 5, ou seja, acima do ponto médio, isso indica que as capacidades tecnológicas estão presentes em grande parte das empresas pesquisadas. A baixa variação quanto ao coeficiente de desvio, confirmou que não há uma variação entre as empresas no que se refere a esses itens.

Por meio dos resultados obtidos, é possível entender que as empresas da amostra, em sua maioria, possuem capacidades de inovação bem desenvolvidas. Avançando ainda mais na análise descritiva, será apresentado a seguir o construto referente ao desempenho exportador das empresas, também considerado um construto de segunda ordem, formado por três dimensões e 7 itens. Os resultados estão disponíveis na Tabela 18.

Tabela 18 - Estatística descritiva dos indicadores do construto de desempenho exportador

Dimensão	Indicador	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão
Desempenho Financeiro	DE_PERFIN1 São muito lucrativos.	120	1	7	4,91	1,160	24%
	DE_PERFIN2 Geram altos volumes de vendas.	120	1	7	4,90	1,279	26%
	DE_PERFIN3 Alcançaram um rápido crescimento.	120	1	7	4,93	1,370	28%
Desempenho Estratégico	DE_PEREST1 Ampliaram nossa competitividade global.	120	1	7	5,36	1,269	24%
	DE_PEREST2 Fortaleceram nossa posição estratégica.	120	1	7	5,34	1,247	23%
	DE_PEREST3 Aumentaram significativamente nossa participação de mercado.	120	1	7	5,11	1,389	27%
Satisfação Geral	DE_PERSAT3 Nosso empreendimento voltado à exportação atinge completamente nossas expectativas.	120	1	7	5,03	1,446	29%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A dimensão de desempenho financeiro é formada por três itens (DE\_PERFIN1, DE\_PERFIN2, DE\_PERFIN3). Percebe-se na Tabela 18 que nesta dimensão nenhum dos itens apresentou amplitude reduzida, demonstrando maior heterogeneidade de resposta das empresas. Porém, independente dessa característica, a média das respostas ainda ficou acima do ponto médio, indicando alta concordância por parte dos respondentes em relação ao alto desempenho financeiro no que diz respeito às exportações.

A segunda dimensão do construto se refere ao desempenho estratégico e também é formada por três itens (DE\_PEREST1, DE\_PEREST2 e DE\_PEREST3). Assim como no desempenho financeiro, nenhum dos itens apresentou amplitude reduzida. Porém, a média das respostas se manteve acima de 5, indicando alta concordância dos respondentes em relação ao aumento da competitividade global, ao fortalecimento da posição estratégica e o aumento da participação no mercado externo da empresa.

A última pergunta diz respeito à satisfação geral da organização referente às exportações (DE\_PERSAT3). O item também não apresentou amplitude reduzida, porém, a média das respostas se manteve acima do ponto médio, indicando que a maioria das empresas confirmam que as exportações da empresa atingem as expectativas das mesmas.

Com o objetivo de testar a normalidade dos dados dos construtos trabalhados na amostra, foram realizados os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Ambos os testes

indicaram que todos os indicadores possuem comportamento não-normal, ou seja, conforme sugere Pallant (2005), a hipótese nula foi rejeitada ( $p < 0,05$ ).

Ainda para a análise descritiva, a fim de verificar a presença de viés causado pelo método, foi aplicado o teste de Harman (Harman's single-factor test). Neste teste são carregadas todas as variáveis do modelo em uma análise fatorial com apenas um único fator. Segundo Fuller et al. (2016), para que a análise confirme que não existe viés do método, é preciso que o fator carregado não explique além do que 50% da variância. Após realizar a análise pelo método de componentes principais, a variância total explicada foi de 30,196%, sendo possível descartar a influência do viés do método comum nesta pesquisa.

O passo seguinte foi avaliar a confiabilidade do instrumento, análise executada com o auxílio do software SmartPLS 4. Para Wong (2013), nesta análise, tanto para o Alfa de Cronbach (valor que avalia a consistência interna da escala) quanto para a confiabilidade composta (CC), os construtos devem apresentar resultados acima de 0.7 para serem considerados confiáveis. Contudo, segundo Hair et al. (2014), é aceitável um limite inferior a 0.6 para o Alfa de Cronbach. Na tabela 19 seguem os valores do Alfa de Cronbach.

Tabela 19 - Confiabilidade das escalas

<b>Construto</b>	<b>Números de itens</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Orientação para o mercado externo</b>		<b>0.757*</b>
Geração de inteligência exportadora	4	0.729
Disseminação de Inteligência exportadora	6	0.814
Ação de Resposta	5	0.808
Coordenação interfuncional	4	0.699
<b>Capacidades de inovação</b>		<b>0.805*</b>
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	9	0.904
Inovação	5	0.839
Capacidade estratégica	8	0.858
Capacidade tecnológica	9	0.900
<b>Desempenho Exportador</b>		<b>0.840*</b>
Desempenho Financeiro	3	0.853
Desempenho Estratégico	3	0.891

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Legenda: \*Análise em duas etapas, conforme Sarstedt et al. (2019)

Como todos os constructos apresentaram coeficientes de confiabilidade satisfatórios, é possível afirmar que as escalas utilizadas na mensuração dos mesmos são confiáveis, produzindo resultados consistentes.

Em seguida a validade convergente foi confirmada por meio da observação dos valores de carregamento dos indicadores dentro de cada constructo (outer loadings) e da Variância Média Extraída (AVE). Em relação aos outer loadings, os indicadores que não alcançaram valores maiores que 0,5 ou que estavam se correlacionando altamente com indicadores de outras variáveis latentes das quais não pertenciam, foram excluídos um a um na seguinte ordem: CI\_I5, CI\_CE1, OME\_C7, OME\_R4, OME\_C2, OME\_G1 e OME\_R1, até o indicador de AVE atingir os parâmetros indicados na literatura (HAIR et al., 2005). Na Tabela 20 é observável que todas as variáveis atingiram os níveis adequados para AVE (>0,50), confirmando a validade convergente.

Tabela 20 - Validade Convergente

<b>Constructo</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>AVEs</b>
<b>OME</b>	<b>0.846*</b>	<b>0.580*</b>
<b>CI</b>	<b>0.871*</b>	<b>0.629*</b>
<b>DE</b>	<b>0.904*</b>	<b>0.758*</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Legenda: \*Análise em duas etapas, conforme Sarstedt et al. (2019)

CI: Capacidades de inovação

OME: Orientação para o mercado externo

DE: Desempenho Exportador

Em relação a validade discriminante, os resultados dos construtos são apresentados na Tabela 21. Para Sarstedt et al. (2019), avaliar a validade discriminante de um construto de ordem superior requer um cuidado adicional. Segundo os autores, os componentes de ordem inferior devem exibir validade discriminante entre si e para todos os outros constructos no modelo, exceto para seu próprio componente de ordem superior do qual fazem parte, já que o mesmo reflete os componentes de ordem inferior. Desse modo, observa-se que há validade discriminante entre os construtos uma vez que a raiz quadrada das AVEs das diagonais destacadas é maior que as demais correlações.

Tabela 21 - Validade discriminante

	<b>CI</b>	<b>DE</b>	<b>OME</b>
<b>CI</b>	0.793*		
<b>DE</b>	0.481	0.870*	
<b>OME</b>	0.691	0.654	0.761*

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Legenda: \*Análise em duas etapas, conforme Sarstedt et al. (2019)

CI: Capacidades de inovação

OME: Orientação para o mercado externo

DE: Desempenho Exportador

Finalizado o teste de confiabilidade e validade das escalas, foi verificada a correlação entre os constructos. A correlação é uma medida de associação que mensura o grau da força de relacionamento entre duas variáveis (Hair et al., 2014). Os valores das correlações dos construtos podem ser observados na Tabela 22.

Tabela 22 - Correlações entre os construtos

	CI	DE	OME
CI	1		
DE	0.481	1	
OME	0.691	0.654	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Legenda: CI: Capacidades de inovação

OME: Orientação para o mercado externo

DE: Desempenho Exportador

Conforme destacado por Cohen (2003), as correlações com valores entre 0.10 e 0.29 são classificadas como de efeito pequeno, os valores entre 0.30 e 0.49 indicam um efeito médio e valores superiores a 0.50 são interpretados com um efeito grande. Desta forma, percebe-se que a correlação entre os constructos apresenta efeito médio a grande.

Por fim, na tabela 23 são apresentados os coeficientes de caminho ( $\beta$ ) do modelo estrutural, bem como sua significância por meio do teste bootstrapping e também os indicadores de qualidade de predição. No que diz respeito ao coeficiente de determinação ( $R^2$ ), o mesmo pode ser considerado moderado. Em relação ao tamanho dos efeitos ( $f^2$ ), a CI apresentou um efeito pequeno, enquanto a OME apresentou um efeito grande. Além disso, o modelo também apresentou relevância preditiva, pois o valor de  $Q^2$  é maior que zero.

Tabela 23 - Resultados da avaliação do modelo

Análise de caminhos	( $\beta$ )
Capacidade de inovação -> Desempenho exportador	0.050 (t = 0.417)
Capacidade de inovação -> Orientação para o mercado externo	0.697 (t = 15.736***)
Orientação para o mercado externo -> Desempenho exportador	0.618 (t = 5.464***)
Mediação (Capacidade de inovação -> Orientação para o mercado externo -> Desempenho exportador)	0.430 (t = 5.267***)
Indicadores de qualidade de predição	
$R^2$	0.427
$f^2$ (CI, OME)	(0.002, 0.343)
$Q^2$	0.200

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

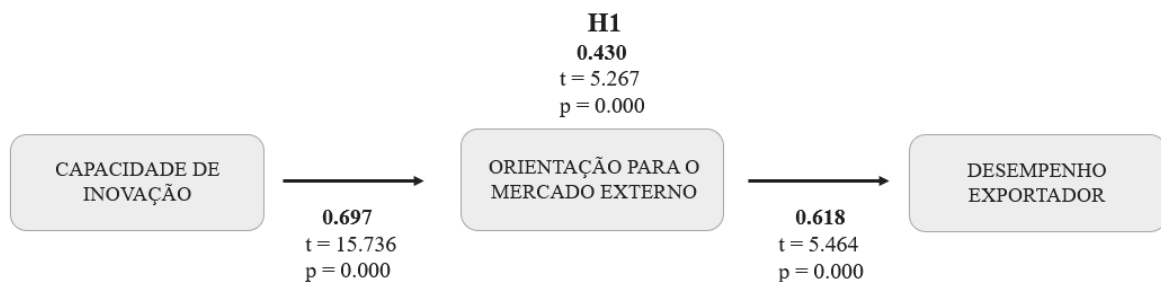
Legenda: \*\*\*: sig < 0,01; \*\*: sig < 0,05; \*: sig < 0,10

Após as análises dos dados descritivos, da confiabilidade de escala e da validade convergente e discriminante das variáveis do modelo da pesquisa, apresentam-se, a seguir, os resultados do teste de hipóteses.

### 4.3 RESULTADOS DOS TESTES DE HIPÓTESES

Abaixo é apresentada a Figura 15, com o resultado do teste de hipóteses.

Figura 15 - Testes de hipóteses



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Ao observar os resultados obtidos, percebe-se que a hipótese do estudo foi confirmada. As próximas seções detalharão a análise dos resultados do modelo segundo a hipótese testada.

#### 4.3.1 Orientação para o mercado externo como mediadora da relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs.

A hipótese do estudo propõe que a orientação para o mercado externo é mediadora na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs. De acordo com a Figura 15, o coeficiente de caminho da OME como mediadora da relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador é de 0.430, apresentando significância de 99% ( $t = 5.267$ ,  $p = 0.000$ ). Ou seja, a orientação para o mercado externo medeia a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs, sendo a hipótese 3 confirmada.

Estatisticamente, para o exame da variável mediadora, foi feita a análise passo a passo por caminhos, a qual tem como pressuposto quatro condições para a mediação ocorrer: 1) a variável indireta (VI) deve afetar significativamente a mediadora; 2) a VI deve afetar significativamente a variável dependente (VD) na falta da variável mediadora; 3) a variável mediadora deve apresentar efeito significativo sobre a VD; e 4) o efeito da VI sobre a VD deve enfraquecer no momento em que a variável mediadora é adicionada (BARON e KENNY, 1986;

HAIR et al., 2021). Segundo Vieira (2009), além de a relação entre a VI e VD ficar enfraquecida na presença da variável mediadora, ela também pode chegar a ser nula. Quando o valor for nulo, quer dizer que a mediadora absorveu todo o efeito da VI sobre a VD, processo conhecido como mediação completa/total ou pura (VIEIRA, 2009; HAIR et al., 2021). Sendo assim, ao observar os resultados obtidos, tem-se uma mediação total da orientação para o mercado externo na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs, como é possível observar na Tabela 24.

Tabela 24 - Resultados do teste de mediação

Efeito dos caminhos	( $\beta$ )	DP	t-stat	p-values	LIIC	LSIC
<b>Efeito direto (<math>p^3</math>)</b> (Capacidades de inovação -> Desempenho exportador)	0.050	0.120	0.417	0.677	-0.179	0.283
<b>(<math>p^1</math>)</b> Capacidade de inovação -> Orientação para o mercado externo	0.697	0.044	15.736	0.000	0.595	0.770
<b>(<math>p^2</math>)</b> Orientação para o mercado externo -> Desempenho exportador	0.618	0.113	5.464	0.000	0.383	0.820
<b>Efeito indireto (<math>p^1 \cdot p^2</math>)</b> (Capacidades de inovação -> Orientação para o mercado externo -> Desempenho exportador)	0.430	0.082	5.267	0.000	0.268	0.586
<b>Efeito total (<math>p^1 \cdot p^2 + p^3</math>)</b>	0.481	0.085	5.667	0.000	0.295	0.627

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

( $\beta$ ) = Coeficiente de caminho

DP = Desvio padrão

LIIC = Limite inferior do intervalo de confiança

LSIC = Limite superior do intervalo de confiança

No que diz respeito a teoria, o efeito mediador completo da OME na relação estudada pode ser decorrente da resolução da “visão míope” dos negócios que algumas empresas possuem, pois ao invés de se concentrarem apenas nos produtos (LEVITT, 2004), a OME permite que as PMEs prestem atenção em seus clientes e concorrentes, propiciando assim o aumento do desempenho exportador. Ademais, entende-se que empresas que são orientadas para o mercado, demonstram grande probabilidade de apresentarem maior solidez para posicionar e desenvolver novos produtos, pois difundem informações de clientes e concorrentes de forma interfuncional e com capacidade de resposta (DE LA CRUZ LUI, 2015), o que também explicaria o efeito mediador puro da OME.

Além disso, a forte influência das capacidades de inovação na OME pode ser explicada por meio da visão baseada em recursos (VBR), a qual foca nas condições internas da empresa e analisa como seus recursos são aplicados e combinados (COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

Segundo a VBR, os recursos reunidos ao longo dos anos definem a competência para o desenvolvimento das atividades em determinado período, o que pode trazer uma posição vantajosa em relação aos concorrentes, tendo em vista os resultados dos recursos acumulados pela empresa (KOR, 2004). Para Amit e Schoemaker (1993), existe na literatura uma classificação complementar entre os recursos propriamente ditos e as capacidades. Nesse caso, os recursos são insumos ao processo produtivo, como, por exemplo, recursos financeiros e as capacidades resultam da habilidade em combinar recursos, como, por exemplo, lançar novos produtos e manter relações duradouras com os clientes. Desse modo, os recursos constituem a fonte das capacidades, enquanto essas estabelecem a principal base para a vantagem competitiva (BARNEY, 1991; COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

Sendo assim, ao considerar a capacidade de inovação uma habilidade advinda da combinação de recursos intrínsecos da empresa, é possível que a mesma seja analisada como uma variável independente no modelo de pesquisa proposto. Ou seja, as capacidades de inovação podem ser interpretadas como recursos combinados que antecedem a OME e funcionam como propulsores para a empresa orientar-se para o mercado e conseguir efetividade na geração e disseminação de inteligência, assim como na velocidade de resposta às necessidades dos clientes.

A confirmação desta hipótese também se adiciona aos resultados apresentados por Garrido (2007), Cadogan et al. (2012), Lin et al. (2014), Chang e Fang (2015), Alotaibi e Zhang (2017), Nakos et al. (2019), Biçakçyoglu-Peynirci e Ipek (2020) e Mulyana et al. (2021) os quais mostraram em estudos empíricos que a orientação para o mercado externo possui uma influência relevante no desempenho das exportações. Isso é explicado, pois quando uma empresa gera e dissemina inteligência de mercado ela consegue mapear e antecipar tendências de consumidores e concorrentes, facilitando análises que ajudam na tomada de decisão dos diversos departamentos. Quando os departamentos estão bem integrados e em busca de uma meta em comum, a velocidade de resposta às ações competitivas dos concorrentes e às necessidades dos clientes é maior, impactando diretamente em um melhor desempenho exportador.

As características da amostra também contribuem para a compreensão dos resultados. Ao observar a média das respostas dos gestores, percebe-se que há forte geração de inteligência exportadora e uma boa disseminação dessa inteligência em relação as PMEs pesquisadas. Ou seja, possivelmente grande parte das empresas da amostra trocam informações sobre os mercados externos de maneira frequente entre os departamentos. Em relação a coordenação interfuncional, a maioria das empresas se demonstrou altamente ativa, com um bom senso de

equipe indicando que os departamentos trabalham juntos, na mesma direção. Além disso, grande parte dos gestores confirmou que as empresas possuem um alto nível de orientação para os clientes externos, pois a estratégia de criação de vantagens competitivas no mercado internacional se baseia no atendimento das necessidades dos clientes.

Ao observar que as empresas praticam as atividades que correspondem à OME, percebe-se que as mesmas alcançam tanto o desempenho financeiro, demonstrando um rápido crescimento no seu faturamento, como o desempenho estratégico, ao ampliarem a sua competitividade global. Isso acontece, pois ao gerar inteligência de mercado a empresa consegue entender quais são as necessidades e preferência dos consumidores, conseguindo ser mais assertiva e aumentando suas vendas. Além disso, ao disseminar o conhecimento gerado como forma de buscar a participação de toda a empresa para responder rápida e efetivamente às necessidades do mercado, as empresas conseguem se tornar mais competitivas internacionalmente em relação aos seus concorrentes, aumentando assim o seu desempenho exportador.

Na Tabela 25 é apresentado o resumo do resultado do teste de hipóteses.

Tabela 25- Resultados do teste de hipóteses

Hipótese	( $\beta$ )	p-valor	Resultado
H1: A orientação para o mercado externo medeia a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs.	0.430	0.000	Aceita

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a orientação para o mercado externo como um mecanismo organizacional que influencia a relação existente entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs. Para que este objetivo fosse atingido, foram derivados outros três objetivos específicos, os quais são discutidos a seguir.

Em relação ao primeiro objetivo específico, buscou-se verificar a influência da orientação para o mercado externo (OME) no desempenho exportador das PMEs pesquisadas. A influência foi confirmada, demonstrando que a orientação para o mercado externo é praticada em PMEs brasileiras exportadoras de alimentos e bebidas, impactando positivamente no desempenho exportador das mesmas. Esta confirmação adiciona-se aos resultados apresentados por Garrido (2007), Cadogan et al. (2012), Lin et al. (2014), Chang e Fang (2015), Alotaibi e Zhang (2017), Nakos et al. (2019), Biçakçyöglu-Peynirci e Ipek (2020) e Mulyana et al. (2021) os quais trouxeram em seus estudos a orientação para o mercado como um propulsor do desempenho exportador. Sendo assim, quanto mais a empresa é orientada para os seus clientes e concorrentes externos (por meio da geração de inteligência de mercado, da disseminação dessa inteligência e da coordenação interfuncional), maior é o seu desempenho exportador.

O segundo objetivo específico buscou verificar a influência direta das capacidades de inovação no desempenho exportador das PMEs, a qual, conforme demonstrado pelos resultados, não foi confirmada. Desse modo, estes resultados adicionam-se aos apresentados por Boehe (2011), Ganotakis e Love (2011), Pastelakos, Theodoraki e Catanzaro (2022), os quais abordam em seus estudos que, independentemente de a introdução de inovação ser importante para uma empresa se tornar exportadora, ela está pouco relacionada ao desempenho exportador das empresas. Além deste aspecto, as capacidades de inovação de maneira isolada não implicam na concretização das ações de inovação, as quais resultam em desempenho. Para isso, seria necessário analisar as consequências advindas da capacidade de inovação (SAUNILA, 2020). Do mesmo modo, a falta de confirmação da relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs pode ser proveniente do fato de que pequenas e médias empresas apresentam recursos limitados, como por exemplo, pouco acesso à tecnologia e pouca capacidade gerencial, aspectos que dificultam o desenvolvimento das capacidades inovadoras, prejudicando o desempenho internacional (DE MAESENEIRE E CLAEYS, 2012).

O terceiro objetivo específico buscou testar o efeito mediador da orientação para o mercado externo na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs. De acordo com os resultados, o efeito foi confirmado completamente. Ou seja, a

orientação para o mercado externo medeia totalmente a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs da amostra. Este efeito de mediação puro decorre do fato que empresas que são orientadas para o cliente, geram inteligência de mercado e disseminam essa inteligência entre as partes interessadas, apresentam maior solidez para posicionar e desenvolver novos produtos (DE LA CRUZ LUI, 2015). Além disso, a OME permite que as PMEs exportadoras percam a “visão míope” dos negócios, fazendo com que compreendam mais o contexto do mercado externo e sejam mais assertivas, levando ao aumento do desempenho exportador.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

De acordo com İPEK (2020), apesar de existirem estudos relacionados à internacionalização de empresas em mercados emergentes, estudos na perspectiva da gestão do marketing internacional ainda são incipientes. Isso fica evidente quando observamos algumas inconsistências nos resultados, como, por exemplo, estudos como os de Cadogan et al. (2012), Chang e Fang (2015), Lin et al. (2014), Nakos (2019) e Biçakçyoglu-Peynirci e Ipek (2020) os quais demonstram um efeito positivo da orientação para o mercado de exportação no desempenho das exportações, ao mesmo tempo que há estudos que não confirmaram o efeito e/ou que encontram um impacto negativo em tal relação (LEGLER et al., 2013; MAC e EVANGELISTA, 2016). Sendo assim, uma das contribuições teóricas da presente pesquisa é corroborar com os estudos que encontraram uma relação positiva entre a orientação para o mercado externo e o desempenho exportador e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento deste fenômeno no contexto internacional, acrescentando também um contexto específico de análise que são as PMEs brasileiras.

Do mesmo modo, estudos como os de Golovko e Valentini (2011), Roper e Love (2002), Paul, Parthasarathy e Gupta (2017), Exposito e Sanchis-Llopis (2020) e Ledesma-Chaves et al. (2022), demonstram um efeito positivo das capacidades de inovação no desempenho das exportações, enquanto estudos que não suportaram e que encontram um efeito negativo em tal relação também são encontrados na literatura (PASTELAKOS et al., 2022 e BOEHE, 2011). Tendo em vista estas incoerências, outra contribuição teórica dessa pesquisa foi identificar que, apesar de existir relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador, a orientação para o mercado externo apresenta um efeito de mediação pura entre tal relação, demonstrando que, por meio da geração e disseminação de informações de clientes e concorrentes, de forma interfuncional e com capacidade de resposta, as empresas apresentam

maior solidez para se posicionar e desenvolver novos produtos, impactando diretamente no seu desempenho exportador. Ou seja, por meio da mediação da OME, o modelo teórico desenvolvido neste estudo explica de forma mais completa a relação existente entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador, pois apresenta a OME como um mecanismo organizacional que influencia no desenvolvimento de capacidades e estratégias que permitem que as PMEs alcancem o desempenho internacional.

Outra contribuição que a presente pesquisa fornece é a demonstração da influência positiva das capacidades de inovação na OME. Levando em consideração que tais capacidades são resultantes da combinação de recursos intrínsecos da empresa, as mesmas antecedem a OME e funcionam como um impulsionador da geração e disseminação de inteligência, assim como da capacidade de resposta da empresa. Desse modo e de acordo com os resultados obtidos no presente estudo, é possível afirmar que as PMEs que possuem capacidades inovadoras e forem orientadas para o mercado externo tendem a apresentar melhores desempenhos no mercado internacional.

Ainda, segundo as justificativas teóricas apresentadas nos capítulos anteriores, autores como Acosta (2018), Hagen et al. (2017) e Nakos (2019) ressaltam a necessidade de mais estudos que evidenciassem as orientações estratégicas de empresas de pequeno e médio porte em países emergentes. Como o presente estudo foi realizado em PMEs exportadoras brasileiras, o mesmo também contribui para a literatura.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS

Segundo Hagen et al. (2017) existem muitas dúvidas sobre quais orientações estratégicas os gestores devem seguir no que diz respeito a atuação das PMEs no mercado internacional. Sendo assim, o presente estudo contribui para que os gestores tenham uma melhor compreensão das características das PMEs tanto no que diz respeito as dificuldades de acesso ao mercado internacional, inerentes a este porte de empresa, quanto aos detalhes sobre o quanto as mesmas estão capacitadas e orientadas para o mercado de exportação.

Um dos aspectos interessantes para trazer como contribuição empírica é o fato de que a alta competitividade do setor alimentício e de bebidas (ABIA, 2021), faz com que as PMEs recorram às inovações para se manterem ativas. Além disso, pequenas e médias empresas precisam competir com as grandes multinacionais, o que seria mais uma barreira para as empresas menores. Sendo assim, o presente estudo traz as capacidades de inovação como um

propulsor para que as PMEs tenham mais chances de se destacar no mercado internacional (GOLOVKO E VALENTINI, 2011).

Complementando o que foi colocado acima, o presente estudo confirma para os gestores de PMEs que os mesmos podem utilizar a OME como um mecanismo organizacional que potencializa as capacidades inovadoras e, como consequência, impacta positivamente no desempenho internacional das empresas. Dessa forma, o resultado desta pesquisa evidencia que a consolidação no mercado internacional implica em investimentos nas atividades de orientação para o mercado, através da geração de inteligência sobre o mercado externo, de modo que, por meio das buscas constantes sobre as necessidades dos clientes e do monitoramento dos concorrentes externos, fica mais fácil desenvolver capacidades inovadoras, o que leva ao aumento do desempenho exportador.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Segundo Malhotra (2011), pesquisas temporais acontecem em um determinado corte no tempo, deixando de captar detalhes que só são perceptíveis em estudos longitudinais. Sendo assim, recomenda-se que novos estudos analisem, dentro dos fenômenos, os comportamentos que levam tempo para ser desenvolvidos, como o caso da orientação para o mercado externo (NARVER E SLATER, 2004). Também se aconselha que novos estudos sejam aplicados em diversos setores para se verificar como os construtos estudados se comportariam, a fim de observar se os resultados seriam ampliados ou apresentariam nuances diferentes, possibilitando uma maior generalização da amostra.

Além disso, pesquisas futuras podem estudar as dimensões da orientação para o mercado externo de maneira individual, a fim de verificar se o impacto das mesmas varia em relação ao desempenho exportador das PMEs. Isso facilita a identificação, por parte dos gestores, de quais aspectos da OME contribuem mais ou menos para o desempenho internacional. Do mesmo modo, estudos qualitativos futuros também podem investigar como as consequências/resultados da capacidade de inovação afetam o desempenho exportador das PMEs (SAUNILA, 2020), pois desse modo, os gestores também saberiam quais inovações impactam mais no desempenho exportador deste tipo de empresa.

## REFERÊNCIAS

- ABDUL-TALIB, Asmat-Nizam; MOHD ZAMANI, Siti N.; ABD RAZAK, Ili S. "A relação entre a orientação para o mercado de exportação e o desempenho da empresa: uma meta-análise dos efeitos principais e moderadores". **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 25, n. 1, pág. 28-49, 2023.
- ABIA. Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. Números do Setor. Disponível em: < <https://www.abia.org.br/numeros-setor>>. Acesso em: 27 de nov. de 2021.
- ACOSTA, Alexandra S.; CRESPO, Ángel H.; AGUDO, Jesús C. Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). **International Business Review**, v. 27, n. 6, p. 1128-1140, 2018.
- AKYOL, A.; AKEHURST, G. An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. **European Business Review**, v. 15, n. 1, p. 5-19, 2003.
- ALOTAIBI, Majed B. G.; ZHANG, Yabin. The relationship between export market orientation and export performance: an empirical study. **Applied Economics**, v. 49, n. 23, p. 2253-2258, 2017.
- ARMARIO, J.M., Ruiz, D.M. and Armario, E.M., Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises, **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 4, p. 485-511, 2008.
- AXINN, C.N., Introduction: international perspectives on export marketing, in Cavusgil, S.T. and Axinn, C. (Eds), *Advances in International Marketing*, **JAI Press**, Greenwich, CT, v. 6, p. 11-16, 1994.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.
- BANCO DE DESENVOLVIMNETO DA AMÉRICA LATINA. **América Latina: em busca de pequenas e médias empresas mais competitivas, 2018**. Disponível em <<https://www.caf.com/pt/presente/noticias/2016/06/america-latina-em-busca-de-pequenas-e-medias-empresas-mais-competitivas/>> Acesso em: 30 Jan. 2023.
- BARNEY, J., Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARON, Reuben M.; KENNY, David A. A distinção da variável moderador-mediador na pesquisa em psicologia social: considerações conceituais, estratégicas e estatísticas. **Jornal de Personalidade e Psicologia Social**, v. 51, n. 6, p. 1173, 1986.
- BIANCHI, C. and Wickramasekera, R., Antecedents of SME export intensity in a LatinAmericanmarket, **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4368-4376, 2016.
- BIANCHI, C., Glavas, C. and Mathews, S., SME international performance in Latin America: the role of entrepreneurial and technological capabilities, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 24, n. 1, p. 176-195, 2017.
- BIÇAKCIOĞLU-PEYNIRCI, Nilay, et al., Innovation and export performance: a Meta-analytic review and theoretical integration, **European Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 5, p. 789-812, 2019.

BIÇAKCIOĞLU-PEYNIRCI, Nilay; IPEK, İlayda. Export market orientation and its consequences: a meta-analytic review and assessment of contextual and measurement moderators. **Journal of Business & Industrial Marketing**, p.939-954, 2020.

BILKEY, Warren J., An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms, **Journal of International Business Studies**, v. 9 (Spring/Summer), p. 33-46, 1978.

BODLAJ, Mateja and ČATER, Barbara, Responsive and proactive market orientation in relation to SMEs' export venture performance: The mediating role of marketing capabilities, **Journal of Business Research**, v. 138, 2022.

BOEHE, Dirk M. et al. Papel das relações interorganizacionais e da capacidade de inovação na propensão para exportar. REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 17, p. 86-116, 2011.

BOSO, N., Story, V.M. and CADOGAN, J.W., Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy, **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 6, p. 708-727, 2013.

CADOGAN, J. W., & DIAMANTOPOULOS, A.. Measuring market orientation in an export context: Some preliminary evidence. **The Strategy and Organization of International Business**, p. 75–88, 1998.

CADOGAN, J.W; DIAMANTOPOULOS, A.; MORTANGES, C.. A measure of Export Market Orientation: scale development and cross-cultural validation. **Journal of International Business Studies**, Washington, v.30, n.4, p. 689-707, 1999.

CADOGAN, J.W and DIAMANTOPOULOS, A.. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: Integration and internationalization. **Journal of Strategic Marketing**, v. 3, p. 41- 60, 1995.

CADOGAN, J.W. A measure of export market orientation and an examination of its antecedents and performance consequences. Unpublished PhD dissertation, **University of Wales Swansea**, UK, 1995.

CADOGAN, J.W., International marketing, strategic orientations and business success: reflections on the road ahead. **International Marketing Review**, v. 29, n. 4, 340-348, 2012.

CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios; SIGUAW, Judy A. Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences. **Journal of International Business Studies**, v. 3, n. 33, p. 615-626, 2002.

CADOGAN, John W.; KUIVALAINEN, Olli; SUNDQVIST, Sanna. Export market-oriented behavior and export performance: quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization. **Journal of international Marketing**, v. 17, n. 4, p. 71-89, 2009.

CALANTONE, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y., Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.

CAMISON, C., & VILLAR-LOPEZ, A., Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n.1, p. 2891–2902, 2014.

- CASTANIAS, R.P. and HELFAT, C.E., The managerial rents model: theory and empirical analysis, **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 661-678, 2001.
- CASTELA, B. M., FERREIRA, F. A., FERREIRA, J. J., & MARQUES, C. S., Assessing the innovation capability of small-and medium-sized enterprises using a non-parametric and integrative approach. **Management Decision**, v. 56, n. 6, p. 1365–1383. 2018.
- CATEORA, P.R., Meyer, R.B.M.F., Gilly, M.C. and Graham, J.L., **International Marketing**, McGrawHill Education, Chennai, 2020.
- CHANG, Y. and FANG, S., Enhancing export performance for business markets: effects of interorganizational relationships on export market orientation (EMO), **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 22, n. 3, p. 211-22, 2015.
- CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R. A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects : Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion / Adoption Study. **Information System Research**, v. 14, n. 2, p. 189-217, 2003
- COHEN, J.; COHEN, P.; WEST, S.G; AINKEN, L.S. Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences, (3rd ed.), **Lawrence Erlbaum Associates**, Hillsdale, NJ. 2003.
- COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competindo com base em recursos. **Harvard Business Review**, 1995.
- CUERVO-CAZURRA, A., The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas, **Journal of International Management**, v. 14, n. 2, p. 138-154, 2008.
- CUERVO-CAZURRA, A., et al., Uncommoditizing strategies by emerging market firms, **Multinational Business Review**, v. 27, n. 2, p. 141-177, 2019.
- CULPAN, R., Export behavior of firms: relevance of firm size, **Journal of Business Research**, v. 18, p. 207-218, 1989.
- CZINKOTA, Michael R. A National Export Assistance Policy for New and Growing Businesses. **Journal of International Marketing**, v. 2, n. 1, p. 91-101, 1994.
- DADFAR, H., Dahlgaard, J. J., Brege, S., & Alamirhoor, A., Linkage between organisational innovation capability, product platform development and performance: The case of pharmaceutical small and medium enterprises in Iran. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24, n.7–8, p. 819–834, 2013.
- DALMORO, Marlon. Fatores inerentes ao processo de internacionalização influenciadores da orientação para mercado externo e performance exportadora. **Repositório FURG**, 2007.
- DAMANPOUR, F., An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. **British Journal of Management**, v. 21, n. 4, p. 996–1010, 2010.
- DAMANPOUR, F., Walker, M. R., & Avellaneda, N. C., Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650–675, 2009.
- DAY, S. Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value. New York: **The Free Press**. 1990.

DE LA CRUZ LUI, Márcio. A influência positiva da orientação ao mercado na capacidade de inovação das empresas. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 3, n. 1, p. 17-33, 2015.

DE MAESENEIRE, Wouter; CLAEYS, Tine. SMEs, foreign direct investment and financial constraints: The case of Belgium. **International Business Review**, v. 21, n. 3, p. 408-424, 2012.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market-focused Management**, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23, 1993.

DEUTSCHER, Franziska et al. Strategic orientations and performance: A configurational perspective. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 849-861, 2016.

DIAMANTOPOLUS & J.W. Cadogan. Internationalizing the market orientation construct: An in-depth interview approach. **Journal of Strategic Marketing**, v. 4, p. 23-52, 1996.

DIBRELL, C., Craig, J.B.; Neubaum, D.O., “Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance”, **Journal of Business Research**, v. 67, n. 9, p. 2000-2007, 2014.

DONTHU, Naveen et al. A bibliometric review of International Marketing Review (IMR): past, present, and future. **International Marketing Review**, 2021.

ELLIS, P.D., Davies, H. and Wong, A.H., “Export intensity and marketing in transition economies: evidence from China”, **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 4, p. 593-602, 2011.

EXPOSITO, A. e SANCHIS-LLOPIS, J.A. The effects of innovation on the decisions of exporting and/or importing in SMEs: empirical evidence in the case of Spain. **Small Business Economics**, v. 55, n. 3, p. 813–829, 2020.

FAROQUE, Anisur R. et al. Revisiting entrepreneurial capabilities and export market orientation: a multi-scale investigation in an emerging economy. **International Journal of Emerging Markets**, 2020.

FORSMAN, H., Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors, **Research Policy**, v. 40, n.1, p. 739-750, 2011.

FULLER, C. M. et al. Common methods variance detection in business research. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3192–3198, 2016.

GANOTAKIS, P. and LOVE, J.H. R&D, product innovation, and exporting: Evidence from UK new technology based firms. **Oxford Economic Papers: New Series**, v. 63, p. 279–306, 2011.

GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F.; SLOGO, L. A. Validation of a scale to measure export market orientation in Brazilian export companies. **BALAS Annual Conference**. Lima. p. 18, 2006.

GARRIDO, IVAN LAPUENTE et al. A Escala Experf e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 6, n. 4, p. 312-327, 2009.

GARRIDO, Ivan LAPUENTE. Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 1-15, 2007.

GENC, Ebru; DAYAN, Mumin; GENC, Omer Faruk. The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. **Industrial Marketing Management**, v. 82, p. 253-264, 2019.

GOLOVKO, E. and Valentini, G., “Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs growth”, **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 3, p. 362-380, 2011.

HAGEN, B., Zucchella, A., Larimo, J., & Dimitratos, P., A taxonomy of strategic postures of international SMEs. **European Management Review**, v. 14, p. 265–285, 2017.

HAIR JR, J.F. et al. Modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) usando R: Uma pasta de trabalho. **Springer Nature**, 2021.

HAIR JR., J. F. et al. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2005.

HAIR, J.F.; HULT, G.T.M.; RINGLE, C.M; SARSTEDT, M. A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM). 1. ed. Washington D.C.: Sage, 2014.

HAKALA, Henri. Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 2, p. 199-217, 2011.

HE, X., Brouters, K. D., & Filatotchev, I. Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance. **Journal of Management**, v.39, n. 1, p. 27–47, 2013.

HE, Xinming; WEI, Yingqi. Linking market orientation to international market selection and international performance. **International Business Review**, v. 20, n. 5, p. 535-546, 2011.

HENLEY, Andrew; SONG, Meng. Innovation, internationalisation and the performance of microbusinesses. **International Small Business Journal**, v. 38, n. 4, p. 337-364, 2020.

HERMANS, M. and Reyes, A.B., A value creation perspective on international business in Latin America: directions for differentiation between emerging market multinationals, **Multinational Business Review**, v. 28, n. 2, p. 157-175, 2020.

HURLEY, R.F.; HULT, G.T.M., “Innovation, market orientation, and organizational learning: na integration and empirical examination”, **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42-54, 1998.

HWANG, G.H., Jeong, S.K., Ban, Y.U., 2016. Causal relationship of eco-industrial park development factors: a structural equation analysis. **Journal of Cleaner Production**. v. 114, p. 180–188, 2016.

IMRAN, Muhammad; AZIZ, A.; HAMID, S. Total quality management, export market orientation and firm export performance: A conceptual framework. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 7, n. 9, p. 591-601, 2017.

İPEK, İlayda; BIÇAKCIOĞLU-PEYNIRCI, Nilay. Export market orientation: An integrative review and directions for future research. **International Business Review**, v. 29, n. 4, p. 101-659, 2020.

JANSEN, J. J. P., VAN DEN BOSCH, F. A. J., & VOLBERDA, H. W.. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, v. 52, n. 11, p. 1661e1674, 2006.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences, **Journal of Marketing**, v. 57, n.3, p. 53-70, 1993.

KALEKA, A. and MORGAN, N.A., “How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets”, **Industrial Marketing Management**, v. 78, p. 108-121, 2019

KATSIKEAS, Constantine S.; LEONIDOU, Leonidas C.; MORGAN, Neil A. Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 493-511, 2000.

KESKIN, H., Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. **European Journal of Innovation Management**, v.9, n.4, p. 396–417, 2006.

KETCHEN JR, David J.; HULT, G. Tomas M.; SLATER, Stanley F. Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. **Strategic management journal**, v. 28, n. 9, p. 961-964, 2007.

KNIGHT, Gary A.; KIM, Daekwan. International business competence and the contemporary firm. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 2, p. 255-273, 2009.

KNIGHT, Gary A.; LIESCH, Peter W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016.

KOHLI, A. K., & JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1–18. 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J; KUMAR, A. MARKOR: A measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993

KOLBE, Diana; FRASQUET, Marta; CALDERON, Haydee. The role of market orientation and innovation capability in export performance of small-and medium-sized enterprises: a Latin American perspective. **Multinational Business Review**, 2021.

KOR, Yasemin Y.; MAHONEY, contribuições de Joseph T. Edith Penrose (1959) para a visão baseada em recursos da administração estratégica. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, pág. 183-191, 2004.

KRAMMER, S.M., Strange, R. and Lashitew, A., “The export performance of emerging economy firms: the influence of firm capabilities and institutional environments”, **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 218-230, 2018.

KRANZ, J. J., Hanelt, A., & KOLBE, L. M. Understanding the influence of absorptive capacity and ambidexterity on the process of business model change e the case of on- premise and cloud-computing software. **Information Systems Journal**, v. 26, n. 5, p. 477 e 517, 2016.

KUMCU, Erdogan, HARCAR, Talha and KUMCU, M. Ercan. Managerial Perceptions of the Adequacy of Export Incentive Programmes: Implications for Export-Led Economic Development Policy, **Journal of Business Research**, v. 32, p.163-174, 1995.

KYLAHEIKO, K., et al., "Innovation and internationalization as growth strategies: the role of technological capabilities and appropriability", **International Business Review**, v. 20, n. 5, p. 508-520, 2011.

LAMB, E., Mengersen, K., Stewart, K., Attanayake, U., Siciliano, S., Spatially explicit structural equation modeling. **Ecology**. v. 95, p. 2434–2442, 2014.

LAUFS, Katharina; SCHWENS, Christian. Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. **International Business Review**, v. 23, n. 6, p. 1109-1126, 2014.

LAWSON, B. e SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach, **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, 2001.

LEDESMA-CHAVES, Pablo, e Jorge Arenas-Gaitan. "Dynamic Innovation Capabilities and their Impact on Export Performance in Times of Economic Crisis." *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, **Brazilian Journal of Business Management**, v. 24, n. 2, 2022.

LENGLER J, SOUSA C. et al., The antecedents of export performance of Brazilian small and medium-sized enterprises (SMEs): The non-linear effects of customer orientation. **International Small Business Journal**. v. 34, n.5, p. 701–727, 2016.

LENGLER, J.F., Sousa, C.M. and Marques, C., Exploring the linear and quadratic effects of customer and competitor orientation on export performance, **International Marketing Review**, v. 30, n. 5, p. 440-468, 2013.

LEVITT, Teodoro. Miopia mercadológica. **Revisão de negócios de Harvard**, v. 82, n. 7/8, p. 138-149, 2004.

LIN, H. F., Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 315–332, 2007.

LIU, Y., Li, Y. and Xue, J., Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets, **Journal of World Business**, v. 46, n. 3, p. 381-393, 2011.

LOVE, J.H. & Roper, S. and Zhou, Y., "Experience, age and exporting performance in UK SMEs", **International Business Review**, v. 25, n. 4, p. 806-819, 2016.

LOVE, J.H. & Roper, S. SME innovation, exporting and growth: a review of existing evidence. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 1, p. 28–48, 2015.

LOWRY, P. B.; GASKIN, J. Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 57, n. 2, p. 123–146, 2014.

LU, JW e BEAMISH, PW., The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**. v. 22, n. 6–7, p. 565–586., 2006.

- MAC, L. and EVANGELISTA, F., The relative impact of market orientation and entrepreneurship on export performance: do we really know enough?, **Journal of Global Marketing**, v. 29, n. 5, p. 266-281, 2016.
- MACERA, Andrea Pereira; URDAN, André Torres. Orientação para o mercado externo: teste de um modelo no Brasil e sua aplicação a uma amostra de empresas exportadoras brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 95-115, 2004.
- MACKINNON, D., et al., Uma comparação de métodos para testar a mediação e outros efeitos variáveis intervenientes. **Psychological Methods**, v. 1, p. 83-104, 2002.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: foco na decisão. 3 ed. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2011.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6 ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2012.
- MARINHO, Mônica R. M.; PIRES, Jovelino de G. Comércio exterior: teoria x prática no Brasil. São Paulo: **Aduaneiras**, 2002.
- MARKWALD, Ricardo; PUGA, Fernando P. O desafio das exportações. In: PINHEIRO, Armando C.; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia. Focando a política de promoção de exportações. Rio de Janeiro: **BNDES**, 2002.
- MARTÍNEZ-ROMAN, J.A., Gamero, J., Delgado-Gonzalez, M.D.L. & Tamayo, J.A.. Innovativeness and internationalization in SMEs: an empirical analysis in European countries. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 148, p. 119716, 2019.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; RENTZ, J. O. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. **Journal of Marketing**. v. 64, n. 4, p. 1-16, 2000.
- MCGORRY, S. Measurement in a cross-cultural environment: survey translation issues, **Qualitative Market Research**, v.3, n. 2, p. 74-81, 2000.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Lista de Empresas Brasileiras Exportadoras e Importadoras**. Disponível em: <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/comercio-exterior/estatisticas/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>>. Acesso em: 27 de nov. de 2022.
- MONTEIRO, A. P., SOARES, A. M., & RUA, O. L.. Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 3, p. 179–187, 2019.
- MU, Jifeng et al. Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 187-201, 2017.
- MÜLLER, Julian M.; OANA, Buliga; KAI-INGO, Voigt, The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models - A comparison between SMEs and large enterprises, **European Management Journal**, v. 39, n. 3, 2021.
- MULYANA, M., Zakaria, Z. e MAHMOOD, R. “Desenvolvendo os Componentes da Orientação para o Mercado para Melhorar o Desempenho de Pequenas e Médias Empresas”, **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 4, 2021.

MURRAY, Janet Y.; GAO, Gerald Yong; KOTABE, Masaaki. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of the academy of marketing science**, v. 39, n. 2, p. 252-269, 2011.

MUSTEEN, Martina; DATTA, Deepak K.; BUTTS, Marcus M. Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech Republic. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 4, p. 749-774, 2014.

NAJAFI-TAVANI, Saeed et al. How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. **Industrial marketing management**, v. 73, p. 193-205, 2018.

NAKOS, George; DIMITRATOS, Pavlos; ELBANNA, Said. The mediating role of alliances in the international market orientation-performance relationship of smes. **International Business Review**, v. 28, n. 3, p. 603-612, 2019.

NARVER, J.C. & S.F. SLATER. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, n. 4, p. 20-35, 1990.

NARVER, J; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D.L. Responsive and Proactive Market Orientation and new-Product Success, **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, p. 334-347, 2004.

NEELY, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., & Hii, J., A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: Perceptions of managers and policy makers in two European regions. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 12, n. 2, p. 114–124, 2001.

NEJATI, M., Rabiei, S., Chiappetta Jabbour, C.J., Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. **Journal of Cleaner Production**. v. 168, p. 163–172, 2017.

NGO-THI-NGOC, Huyen, and NGUYEN-VIET, Bang. Export Performance: Evidence from Agricultural Product Firms in Vietnam. **Cogent Business & Management**, v. 8, n. 1, 2021.

NIJSSEN, E.J., et al., “Exploring product and service innovation similarities and differences”, **International Journal of Research in Marketing**, v. 23, n. 3, p. 241-251, 2006.

O’CASS, A., & Sok, P., The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth. **International Small Business Journal**, v. 32, n.8, p. 996–1018, 2014.

OLIVEIRA, P. M. S.; MUNITA, C. S.; HAZENFRATZ, R. Comparative study between three methods of outlying detection on experimental results. **Journal of Radioanalytical and Nuclear Chemistry**, v. 283, n. 2, p. 433–437, 2010.

OURA, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L., Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. **International Business Review**, v. 25, n. 4, p. 921–932, 2016.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual**, Allen & Unwin, Australia, 2005.

PASTELAKOS, Evangelos; THEODORAKI, Cristina; CATANZARO, Alexis. O papel do apoio à inovação e à internacionalização no desempenho exportador das pequenas e médias empresas. **European Management Review**, 2022.

PAUL, J., Paul, PARTHASARATHY S. & GUPTA, P. Exporting challenges of SMEs: a review and future research agenda. **Journal of World Business**, v. 52, n. 3, p. 327–342, 2017.

PEHRSSON, Anders. Firm's strategic orientation, market context, and performance: Literature review and opportunities for international strategy research. **European Business Review**, 2016.

PEREIRA, V., Vrontis, D., Christofi, M. and Temouri, Y., Analysing three decades of emerging market research: future research directions, **British Journal of Management**, p. 1-12, 2019.

PINTEC – IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. PINTEC – **Pesquisa de Inovação Tecnológica**. Rio de Janeiro, 2017.

RACELA, Olimpia C.; CHAIKITTISILPA, Chawit; THOUMRUNGROJE, Amonrat. Market orientation, international business relationships and perceived export performance. **International Marketing Review**, 2007.

RAHMAN, N. U. A., & Dahalan@Omar, N.. The Effect of Export Market Orientation in Small and Medium Food Enterprises (SMFEs) Towards International Performance. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 11, p. 638-649. 2021.

RAJAPATHIRANA, R. P. J., & Hui, Y., Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 3, n. 1, p. 44–45, 2018.

REZENDE, Claudio Francisco, Vinicius Silva Pereira, and Antonio Sergio Torres Penedo. "Internacionalização de Empresas e Riqueza dos acionistas". **Future Studies Research Journal**, v. 12, n.1, p. 152, 2020.

ROMIJN, H., & Albaladejo, M., Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. **Research Policy**, v. 31, n.7, p. 1053–1067, 2002.

ROPER, S. e LOVE, J.H. (2002) Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. **Research Policy**, v. 31, n. 7, p. 1087–1102. 2002.

ROZEBOOM, William W. Variáveis de mediação na teoria científica. **Psychological Review**, v. 63, n. 4, p. 249, 1956.

SAMIEE, S. and Walters, P.G.P., “Influence of firm size on export planning and performance”, **Journal of Business Research**, v. 20, p. 235-248, 1990.

SARSTEDT, Marko et al. Como especificar, estimar e validar construções de ordem superior em PLS-SEM. **Australasian marketing journal**, v. 27, n. 3, p. 197-211, 2019.

SAUNILA, Minna. Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 4, p. 260-265, 2020.

SEBRAE. **Os desafios do comércio exterior para as pequenas empresas**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-desafios-do-comercio-exterior-para-as-pequenas-empresas,f95a634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 01 de mar. de 2022.

SERNA, M., del, C.M., Martínez, J.E.V. and Martínez, J., The impact of learning orientation on innovation and performance in SMÉS in México, undefined, 2016.

SHOHAM, A., “Marketing-mix standardization: determinants of export performance”, *Journal of Global Marketing*, v. 10, n. 2, p. 53-73, 1996.

SINKOVICS, R. R., KURT, Y., & SINKOVICS, N.. The effect of matching on perceived export barriers and performance in an era of globalization discontents: Empirical evidence from UK SMEs. *International*, 2018.

SLATER, Stanley and NARVER, John. Customer-Led and MarketOriented: Let’s Not Confuse the Two. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 10, p. 1001–1006, 1998.

SOUSA, C.M.P.; LAGES, L.F., The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy, **International Marketing Review**, v. 28, n. 2, p. 201-222, 2011.

TEIXEIRA FILHO, Clóvis et al. Orientação para o mercado, capacidade de inovação e desempenho: Uma abordagem para a avaliação de organizações públicas educacionais. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 40, p. 142-171, 2015.

TERZIOVSKI, M., Innovation practice and its performance implications in small and médium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view, **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 8, p. 892-902, 2010.

TOFTEN, Kjell; OLSEN, Svein Ottar. Export market information use, organizational knowledge, and firm performance: a conceptual framework. **International Marketing Review**, 2003.

VICENTE, M., Abrantes, J.L. and Teixeira, M.S., Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE, **International Marketing Review**, v. 32, n. 1, p. 29-51, 2015.

VIEIRA, Valter Afonso. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de não confirmação de expectativas. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 1, p. 17-33, 2009.

VOERMAN, Jeannet Alina. The export performance of European SMEs. **The Netherlands: Labyrint Publication**, 2003.

WONG, K. K. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, v. 24, n. 1, p. 1–32, 2013.

WONGLIMPIYARAT, J., “Innovation index and the innovative capacity of nations”, **Futures**, v. 42, n. 3, p. 247-253, 2010.

WU, J., et al., “Internationalization and innovation performance of emerging market enterprises: the role of host-country institutional development”, **Journal of World Business**, v. 51, n. 2, p. 251-263, 2016.

YAM, R.C., Lo, W., Tang, E.P. and Lau, A.K., Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: an empirical study of Hong Kong manufacturing industries, **Research Policy**, v. 40, n. 3, p. 391-402, 2011.

YUSHENG, K. e IBRAHIM, M. Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance: Evidence From the Banking Sector of Ghana. **SAGE Open**. April, 2020.

ZEHIR, C., Köle, M. e YILDIZ, H. The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: An Implementation on SMEs in Turkey, **Procedia, social and behavioral sciences**, v. 207, p. 700–708, 2015.

ZHANG, Jing; ZHU, Miao. Market orientation, product innovation and export performance: evidence from Chinese manufacturers. **Journal of Strategic Marketing**, v. 24, n. 5, p. 377-397, 2016.

ZHANG, M., & Hartley, J. L., Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness. **Journal of Business Research**, v. 90, p. 75–86, 2018.

ZHENG, Y., Liu, J., & George, G., The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 6, p. 593–609, 2010.

ZHOU, Kevin Zheng; WU, Fang. Capacidade tecnológica, flexibilidade estratégica e inovação de produtos. **Revista de Gestão Estratégica**, v. 31, n. 5, p. 547-561, 2010.

ZOU, Shaoming; STAN, Simona. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, 1998.

ZOU, Shaoming; TAYLOR, Charles R. e OSLAND, Gregory E. The EXPERF SCALE: A Cross-national Generalized Export Performance Measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 10, 1998.

## APÊNDICE 1 – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

# Orientação para o Mercado Externo, Capacidades de Inovação e Desempenho Exportador

Olá, me chamo Paola Tramontin e sou acadêmica do Mestrado em Administração da UFPR, sob a orientação da Professora Dr<sup>a</sup> Simone Regina Didonet.

Minha pesquisa de mestrado tem o objetivo de entender se a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das empresas, dependem da orientação para o mercado externo.

O público-alvo desta pesquisa são as empresas exportadoras de alimentos e bebidas, sendo assim, **a sua participação é de extrema importância para entendermos o contexto do setor e gerar informações que possam auxiliar na tomada de decisão gerencial.**

A duração de preenchimento do questionário é de aproximadamente 10 minutos.

Desde já agradeço sua disposição e o seu tempo dedicado às respostas e me coloco à disposição para eventuais esclarecimentos.

Paola Tramontin Marques  
paola.tramontin@ufpr.br  
(42) 9 9865-7127

\* Obrigatória

### Caracterização da Empresa

1. Sua empresa Exporta? \*

Sim

Não

2. Onde está localizada a empresa na qual você trabalha? \*

3. Essa empresa é: \*

- Matriz
- Filial

4. Assinale o número de funcionários da empresa: \*

- Entre 1 e 19 funcionários
- Entre 20 e 99 funcionários
- Entre 100 e 449 funcionários
- Entre 450 ou mais funcionários

5. Dentre as alternativas abaixo, assinale as quais descrevem o(s) setor(es) em que a empresa atua: \*

- Indústria de alimentos à base de derivados de carnes
- Indústria de alimentos à base de derivados de leite
- Indústria de alimentos à base de cereais
- Fabricação de alimentos para animais
- Indústria de alimentos à base de farinha
- Indústria de alimentos à base de café
- Indústria de alimentos à base de derivados de gorduras vegetais
- Indústria de alimentos à base de derivados de frutas, legumes e hortaliças
- Indústria de bebidas não-alcoólicas
- Indústria de bebidas alcoólicas

6. Em que faixa de valor se encontra o **faturamento anual** da sua empresa? \*

- menor ou igual a R\$ 360 mil
- maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- maior que R\$ 300 milhões

7. Do faturamento anual, qual é a porcentagem do valor atrelado às exportações? \*

- Entre 1% e 20%
- Entre 21% e 40%
- Entre 41% e 60%
- Entre 61% e 80%
- Entre 81% e 100%

8. Para qual(is) continente(s) sua empresa exporta? \*

- América Latina
- América Central
- América do Norte
- Europa
- África
- Ásia
- Oceania
- Outro

9. Para qual(is) país(es) sua empresa exporta? \*

Insira sua resposta

10. Há quanto tempo a empresa atua no mercado internacional? \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

11. Durante o último ano, sua empresa desenvolveu: \*

- Novos produtos para o mercado internacional
- Adaptações de produtos existentes
- Novos processos para o mercado internacional
- Adaptações de processos existentes
- Não adaptou e nem desenvolveu novos produtos e processos

12. O que estas inovações trouxeram para a sua empresa? \*

- Redução de custos
- Aumento das vendas
- Acesso a novos mercados
- Novas patentes
- Nada

















5. Adquirimos informações importantes sobre tecnologia.
6. Identificamos novas oportunidades de tecnologia.
7. Respondemos rapidamente às mudanças tecnológicas.
8. Dominamos tecnologias de ponta.
9. Desenvolvemos uma série de inovações constantemente.

\* Obrigatória

## Perfil do Respondente

24. Qual é a sua idade? \*

25. Qual é o seu nível de escolaridade? \*

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior (Graduação)
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

26. Há quanto tempo trabalha na empresa? \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

27. Atualmente, qual cargo você ocupa na empresa? \*

- Auxiliar de Comércio Exterior
- Assistente de Comércio Exterior
- Analista de Comércio Exterior
- Coordenador de Comércio Exterior
- Supervisor de Comércio Exterior
- Gerente de Comércio Exterior
- Outro

28. Há quanto tempo ocupa este cargo? \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

29. Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisão de marketing da empresa: \*

- Não estou envolvido
- Estou pouco envolvido
- Estou envolvido
- Estou muito envolvido

## APÊNDICE 2 – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO APÓS VALIDAÇÃO DOS ACADÊMICOS

# Pesquisa Acadêmica

## Mestrado em Administração da UFPR (Validação Acadêmicos)

Olá, me chamo Paola Tramontin e sou acadêmica do Mestrado em Administração da UFPR, sob a orientação da Professora Dr<sup>a</sup> Simone Regina Didonet.

Minha pesquisa de Mestrado tem o objetivo de entender a relação entre inovação, desempenho exportador e orientação para o mercado externo das empresas.

O público-alvo desta pesquisa são as empresas exportadoras de alimentos e bebidas, sendo assim, **a sua participação é de extrema importância para entendermos o contexto do setor e gerar informações que possam auxiliar na tomada de decisão gerencial.**

Este questionário é anônimo e confidencial e só será utilizado para as finalidades desta pesquisa. A duração de preenchimento do mesmo é de aproximadamente 20 minutos.

Desde já agradeço a sua participação e me coloco à disposição para eventuais esclarecimentos.

Paola Tramontin Marques  
[paola.tramontin@ufpr.br](mailto:paola.tramontin@ufpr.br)  
(42) 9 9865-7127

Simone Regina Didonet  
[simonedidonet@ufpr.br](mailto:simonedidonet@ufpr.br)  
(41) 3360-4360



\* Required

Sua empresa Exporta?

1. Pergunta \*

SIM

NÃO

Next



D6. O pessoal da área de tecnologia da nossa empresa compartilha informações com o objetivo de desenvolver novos produtos juntamente com outros departamentos.

D7. Nós realizamos encontros interdepartamentais para atualizar nosso conhecimento a respeito de exigências e normas internacionais.

R1. Nós revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos, a fim de assegurar que eles estarão de acordo com o que nossos clientes internacionais querem.

R3. Nossos objetivos em relação aos negócios internacionais são determinados pelas necessidades e satisfação dos nossos clientes.

R2. Nós damos muita importância aos serviços de pós-vendas em nossos mercados internacionais.

R4. Nós respondemos rapidamente às ações competitivas dos nossos concorrentes que nos ameaçam em nossos mercados internacionais.

R5. Nossa estratégia para criação de vantagens competitivas nos mercados internacionais se baseia em nosso entendimento das necessidades dos clientes internacionais.

R7. Quando detectamos que os clientes internacionais estão insatisfeitos ou sugerem mudanças em nossos produtos ou serviços, nós tomamos ações corretivas imediatamente.

G2. Nós buscamos e geramos informações a fim de entender os aspectos que influenciam as necessidades e preferências de nossos clientes internacionais.

G3. Nós buscamos e geramos informações a fim de monitorar e entender a forma de atuação dos nossos concorrentes em mercados internacionais.

G4. Nós monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades de nossos clientes no exterior. (ex: pesquisas de satisfação)

G7. Nós avaliamos o efeito das mudanças que ocorrem nos mercados doméstico e internacional e como isso impacta nossos clientes internacionais (ex. normas, regulamentações, câmbio, barreiras, etc.).



#### 4. Nossos negócios voltados à exportação do último ano: \*

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
PERFIN 1. Foram muito lucrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERFIN 2. Geraram altos volumes de vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERFIN 3. Alcançaram um rápido crescimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PEREST 1. Ampliaram nossa competitividade global.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PEREST 2. Fortaleceram nossa posição estratégica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PEREST 3. Aumentaram significativamente nossa participação de mercado internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERSAT 3. Atingiu completamente nossas expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Back

Next









CT4. O conhecimento específico para produtos finais é criado dentro da nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT2. O sucesso de nossas atividades de P&D (pesquisa e desenvolvimento) é baseado em conhecimento de longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT3. Investimos fortemente em projetos de P&D (pesquisa e desenvolvimento).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT1. Nossas capacidades tecnológicas são as melhores existentes no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT5. Adquirimos informações importantes sobre tecnologia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Perfil da Empresa

9. Onde está localizada a empresa na qual você trabalha? \*

10. Essa empresa é: \*

Matriz

Filial

11. Assinale o número de funcionários da empresa: \*

- Entre 1 e 19 funcionários
- Entre 20 e 99 funcionários
- Entre 100 e 449 funcionários
- Entre 450 ou mais funcionários

12. Dentre as alternativas abaixo, assinale as quais descrevem o(s) setor(es) em que a empresa atua: \*

- Indústria de alimentos à base de derivados de carnes
- Indústria de alimentos à base de derivados de leite
- Indústria de alimentos à base de cereais
- Fabricação de alimentos para animais
- Indústria de alimentos à base de farinha
- Indústria de alimentos à base de café
- Indústria de alimentos à base de derivados de gorduras vegetais
- Indústria de alimentos à base de derivados de frutas, legumes e hortaliças
- Indústria de bebidas não-alcoólicas
- Indústria de bebidas alcoólicas

13. Há quanto tempo a empresa atua no mercado internacional? \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Entre 7 e 10 anos
- Mais de 10 anos

14. Para qual(is) continente(s) sua empresa exporta? \*

- América Latina
- América Central
- América do Norte
- Europa
- África
- Ásia
- Oceania
- Outro

15. Para qual(is) país(es) sua empresa exporta? \*

Enter your answer

16. Durante o último ano, sua empresa desenvolveu: \*

- Novos produtos para o mercado internacional
- Adaptações de produtos existentes
- Novos processos para o mercado internacional (ex: processos de distribuição, fabricação)
- Adaptações de processos existentes
- Não adaptou e nem desenvolveu novos produtos e processos

17. O que estas inovações trouxeram para a sua empresa? \*

- Redução de custos
- Aumento das vendas
- Acesso a novos mercados
- Novas patentes
- Nada

18. Em que faixa de valor se encontra o **faturamento anual** da sua empresa? (Referente ao último ano) \*

- menor ou igual a R\$ 360 mil
- maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- maior que R\$ 300 milhões

19. Do faturamento anual, qual é a porcentagem do valor atrelado às exportações? (Referente ao último ano) \*

- Entre 1% e 20%
- Entre 21% e 40%
- Entre 41% e 60%
- Entre 61% e 80%
- Entre 81% e 100%

Back

Next

### Perfil do Respondente

20. Qual é a sua idade? \*

Select your answer



21. Qual é o seu nível de escolaridade? \*

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior (Graduação)
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

22. Há quanto tempo trabalha na empresa? \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos

23. Atualmente, qual cargo você ocupa na empresa? \*

- Analista de Comércio Exterior
- Coordenador de Comércio Exterior
- Supervisor de Comércio Exterior
- Gerente de Comércio Exterior
- Gerente de Marketing
- Analista de Marketing
- Coordenador de Marketing
- Outro

24. Há quanto tempo ocupa este cargo? \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos

25. Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisão de marketing da empresa: \*

- Não estou envolvido
- Estou pouco envolvido
- Estou envolvido
- Estou muito envolvido

## APÊNDICE 3 – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO APÓS VALIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS DE MERCADO

# Pesquisa Acadêmica Mestrado em Administração da UFPR (Especialistas de Mercado)

Olá, me chamo Paola Tramontin e sou acadêmica do Mestrado em Administração da UFPR, sob a orientação da Professora Dr<sup>a</sup> Simone Regina Didonet.

Minha pesquisa de Mestrado tem o objetivo de entender a relação entre inovação, desempenho exportador e orientação para o mercado externo das empresas.

O público-alvo desta pesquisa são as empresas exportadoras de alimentos e bebidas, sendo assim, **a sua participação é de extrema importância para entendermos o contexto do setor e gerar informações que possam auxiliar na tomada de decisão gerencial.**

Este questionário é anônimo e confidencial e só será utilizado para as finalidades desta pesquisa. A duração de preenchimento do mesmo é de aproximadamente 20 minutos.

Desde já agradeço a sua participação e me coloco à disposição para eventuais esclarecimentos.

Paola Tramontin Marques  
[paola.tramontin@ufpr.br](mailto:paola.tramontin@ufpr.br)  
(42) 9 9865-7127

Simone Regina Didonet  
[simonedidonet@ufpr.br](mailto:simonedidonet@ufpr.br)  
(41) 3360-4360

\* Required

Sua empresa Exporta?

1. Pergunta \*

SIM

NÃO

Next



D7. Nós realizamos encontros interdepartamentais para atualizar nosso conhecimento a respeito de exigências e normas internacionais.

R1. Nós revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos, a fim de assegurar que eles estarão de acordo com o que nossos clientes internacionais querem.

R3. Nossos objetivos em relação aos negócios internacionais são desenvolvidos com base nas necessidades e satisfação dos nossos clientes.

R2. Nós damos muita importância aos serviços de pós-vendas em nossos mercados internacionais.

R4. Nós respondemos rapidamente às ações competitivas dos nossos concorrentes que nos ameaçam em nossos mercados internacionais.

R5. Nossa estratégia para criação de vantagens competitivas nos mercados internacionais se baseia em nosso entendimento das necessidades dos clientes internacionais.

R8. Nós somos rápidos para responder às mudanças ambientais (ex: legislação nova, processos novos) que podem afetar nossos negócios internacionais.

R7. Quando detectamos que os clientes internacionais estão insatisfeitos ou sugerem mudanças em nossos produtos ou serviços, nós tomamos ações corretivas imediatamente.

G2. Nós buscamos e geramos informações a fim de entender os aspectos que influenciam as necessidades e preferências de nossos clientes internacionais.

G3. Nós buscamos e geramos informações a fim de monitorar e entender a forma de atuação dos nossos concorrentes em mercados internacionais.

G4. Nós monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades de nossos clientes nos mercados internacionais. (ex: pesquisas de satisfação)

G7. Nós avaliamos o efeito das mudanças que ocorrem nos mercados doméstico e internacional e como isso impacta nossos clientes internacionais (ex. normas, regulamentações, câmbio, barreiras, etc.).



#### 4. Nossos negócios voltados à exportação nos últimos cinco anos: \*

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente e	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente e	Concordo	Concordo totalmente
PERFIN 1. Foram muito lucrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERFIN 2. Geraram altos volumes de vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERFIN 3. Alcançaram um rápido crescimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PEREST 1. Ampliaram nossa competitividade global.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PEREST 2. Fortaleceram nossa posição estratégica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PEREST 3. Aumentaram significativamente nossa participação no mercado internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERSAT 3. Atingiu completamente nossas expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Back

Next







8. Sobre a capacidade tecnológica, qual é o seu grau de concordância referente às afirmações abaixo: \*

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
CT8. Dominamos tecnologias de ponta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT9. Desenvolvemos uma série de inovações constantemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT6. Identificamos novas oportunidades tecnológicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT7. Respondemos rapidamente às mudanças tecnológicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT4. O conhecimento específico e necessário para desenvolver produtos é gerado dentro da nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT2. O sucesso de nossas atividades de P&D (pesquisa e desenvolvimento) é baseado em conhecimento de longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT3. Investimos fortemente em projetos de P&D (pesquisa e desenvolvimento).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT1. Nossas capacidades tecnológicas são as melhores existentes no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT5. Adquirimos informações importantes sobre tecnologia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Back [Next](#)

## Perfil da Empresa

9. Onde está localizada a empresa na qual você trabalha? \*

Select your answer



10. Essa empresa é: \*

Matriz

Filial

11. Assinale o número de funcionários da empresa: \*

Entre 1 e 19 funcionários

Entre 20 e 99 funcionários

Entre 100 e 449 funcionários

Entre 450 ou mais funcionários

12. Dentre as alternativas abaixo, assinale as quais descrevem o(s) setor(es) em que a empresa atua: \*

- Indústria de alimentos à base de derivados de carnes
- Indústria de alimentos à base de derivados de leite
- Indústria de alimentos à base de cereais
- Fabricação de alimentos para animais
- Indústria de alimentos à base de farinha
- Indústria de alimentos à base de café
- Indústria de alimentos à base de derivados de gorduras vegetais
- Indústria de alimentos à base de derivados de frutas, legumes e hortaliças
- Indústria de bebidas não-alcoólicas
- Indústria de bebidas alcoólicas

13. Há quanto tempo a empresa atua no mercado internacional? \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Entre 7 e 10 anos
- Mais de 10 anos

14. Para qual(is) continente(s) sua empresa exporta? \*

- América Latina
- América Central
- América do Norte
- Europa
- África
- Ásia
- Oceania
- Outro

15. Para qual(is) país(es) sua empresa exporta? \*

Enter your answer

16. Durante o último ano, sua empresa desenvolveu para o mercado internacional: \*

- Novos produtos
- Adaptações de produtos existentes
- Novos processos (ex: processos de distribuição, fabricação)
- Adaptações de processos existentes
- Não adaptou e nem desenvolveu novos produtos e processos

17. O que estas inovações trouxeram para a sua empresa? \*

- Redução de custos
- Aumento das vendas
- Acesso a novos mercados
- Novas patentes
- Nada

18. Em que faixa de valor se encontra o **faturamento anual** da sua empresa? (Referente a média dos últimos 5 anos) \*

- menor ou igual a R\$ 360 mil
- maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- maior que R\$ 300 milhões

19. Do faturamento anual, qual é a porcentagem do valor atrelado às exportações? (Referente a média dos últimos 5 anos) \*

- Entre 1% e 20%
- Entre 21% e 40%
- Entre 41% e 60%
- Entre 61% e 80%
- Entre 81% e 100%

Back

Next

## Perfil do Respondente

20. Qual é a sua idade? \*

Select your answer



21. Qual é o seu nível de escolaridade? \*

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior (Graduação)
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

22. Há quanto tempo trabalha na empresa? \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos

23. Atualmente, qual cargo você ocupa na empresa? \*

- Analista de Comércio Exterior
- Coordenador de Comércio Exterior
- Supervisor de Comércio Exterior
- Gerente de Comércio Exterior
- Gerente de Marketing
- Analista de Marketing
- Coordenador de Marketing
- Outro

24. Há quanto tempo ocupa este cargo? \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos

25. Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisão de marketing da empresa: \*

- Não estou envolvido
- Estou pouco envolvido
- Estou envolvido
- Estou muito envolvido

Back

Submit

## APÊNDICE 4 – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO FINAL

### Pesquisa Acadêmica Mestrado em Administração da UFPR

Olá, me chamo Paola Tramontin e sou acadêmica do Mestrado em Administração da UFPR, sob a orientação da Professora Dr<sup>a</sup> Simone Regina Didonet.

Minha pesquisa de Mestrado tem o objetivo de entender a relação entre inovação, desempenho exportador e orientação para o mercado externo das empresas.

O público-alvo desta pesquisa são as empresas exportadoras de alimentos e bebidas, sendo assim, **a sua participação é de extrema importância para entendermos o contexto do setor e gerar informações que possam auxiliar na tomada de decisão gerencial.**

Este questionário é anônimo e confidencial e só será utilizado para as finalidades desta pesquisa. A duração de preenchimento do mesmo é de aproximadamente 20 minutos.

Desde já agradeço a sua participação e me coloco à disposição para eventuais esclarecimentos.

Paola Tramontin Marques  
[paola.tramontin@ufpr.br](mailto:paola.tramontin@ufpr.br)  
(42) 9 9865-7127

Simone Regina Didonet  
[simonedidonet@ufpr.br](mailto:simonedidonet@ufpr.br)  
(41) 3360-4360

#### TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Nós, Simone Regina Didonet, professora do Departamento de Administração Geral e Aplicada e Paola Tramontin Marques, aluna de pós-graduação do PPGADM da Universidade Federal do Paraná, estamos convidando você a participar de um estudo intitulado "O Efeito Mediador da Orientação para o Mercado Externo na Relação Entre as Capacidades de Inovação e a Performance Exportadora das PMEs".

a) O objetivo desta pesquisa é entender se a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das empresas, dependem da orientação para o mercado externo. b) Caso você concorde em participar da pesquisa, será necessário preencher integralmente o questionário c) Para tanto você deverá clicar no link da pesquisa para preenchimento de questionário, o que levará aproximadamente 20 (vinte) minutos. d) Os riscos relacionados a esta pesquisa são mínimos. É possível que você experimente algum desconforto relacionado ao cansaço em preencher o questionário. e) Para minimizar o risco citado, o questionário será subdividido em blocos de perguntas e a interface será bastante intuitiva e amigável. Também será informado no início da pesquisa que o participante pode abandonar a pesquisa a qualquer momento e também poderá entrar em contato com o pesquisador para solicitar qualquer esclarecimento. j) As pesquisadoras Simone Regina Didonet ([simonedidonet@ufpr.br](mailto:simonedidonet@ufpr.br)) e Paola Tramontin Marques ([paolatramontin@ufpr.br](mailto:paolatramontin@ufpr.br)), responsáveis por este estudo, poderão ser localizadas na Rua Prefeito Lothário Meissner, 632, 2º Andar, Jardim Botânico, CEP 80210-170, Curitiba, Paraná, Tel 41. 3360-4360 no horário das 09:00h às 18:00h, para esclarecer eventuais dúvidas que você possa ter e fornecer-lhe as informações solicitadas, antes, durante ou depois de encerrado o estudo. Em caso de emergência, você também pode contatar a Paola Tramontin Marques neste número, em qualquer horário: (42) 99865-7127. k) O material obtido – questionários – serão utilizados unicamente para essa pesquisa e serão deletados dos bancos de dados ao término do estudo, após 5 anos. m) As informações relacionadas ao estudo poderão ser conhecidas por pessoas autorizadas pelo orientador e editor de jornal científico, sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e mantida a confidencialidade. n) Você terá a garantia de que quando os dados/resultados obtidos com este estudo forem publicados, não aparecerá seu nome. o) As despesas necessárias para a realização da pesquisa, como o uso de pacote de dados de internet, são de sua responsabilidade e você não receberá qualquer valor em dinheiro pela sua participação. Entretanto, caso seja necessário seu deslocamento até o local do estudo as pesquisadoras asseguram o ressarcimento dos seus gastos com transporte (Item II.21, e item IV.3, subitem g, Resolução 466/2012). p) Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome, e sim um código. q) Se você tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, poderá contatar também o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP/SD) do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, pelo e-mail [cometica.saude@ufpr.br](mailto:cometica.saude@ufpr.br) e/ou telefone 41 -3360-7259, das 08:30h às 11:00h e das 14:00h às 16:00h. O Comitê de Ética em Pesquisa é um órgão colegiado multidisciplinar e transdisciplinar, independente, que existe nas instituições que realizam pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil e foi criado com o objetivo de proteger os participantes de pesquisa, em sua integridade e dignidade, e assegurar que as pesquisas sejam desenvolvidas dentro de padrões éticos (Resolução no 466/12 Conselho Nacional de Saúde).



<p>D6. Nós realizamos encontros interdepartamentais para discutir tendências e desenvolvimentos de mercados internacionais (ex: novos clientes, concorrência, fornecedores).</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>D4. Nós trocamos informações com todos os departamentos da empresa sobre as experiências bem e malsucedidas que tivemos com nossos clientes internacionais.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>D8. O pessoal da área de P&amp;D (pesquisa e desenvolvimento) da nossa empresa compartilha informações com o objetivo de desenvolver novos produtos juntamente com outros departamentos.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>D7. Nós realizamos encontros interdepartamentais para atualizar nosso conhecimento a respeito de exigências e normas internacionais.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>R1. Nós revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos, a fim de assegurar que eles estarão de acordo com o que nossos clientes internacionais querem.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>R3. Nossos objetivos em relação aos negócios internacionais são desenvolvidos com base nas necessidades e satisfação dos nossos clientes.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>R2. Nós damos muita importância aos serviços de pós-vendas em nossos mercados internacionais.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>R4. Nós respondemos rapidamente às ações competitivas dos nossos concorrentes que nos ameaçam em nossos mercados internacionais.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

R5. Nossa estratégia para criação de vantagens competitivas nos mercados internacionais se baseia em nosso entendimento das necessidades dos clientes internacionais.

R8. Nós somos rápidos para responder às mudanças ambientais (ex: legislação nova, processos novos) que podem afetar nossos negócios internacionais.

R7. Quando detectamos que os clientes internacionais estão insatisfeitos ou sugerem mudanças em nossos produtos ou serviços, nós tomamos ações corretivas imediatamente.

G2. Nós buscamos e geramos informações a fim de entender os aspectos que influenciam as necessidades e preferências de nossos clientes internacionais.

G3. Nós buscamos e geramos informações a fim de monitorar e entender a forma de atuação dos nossos concorrentes em mercados internacionais.

G4. Nós monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades de nossos clientes nos mercados internacionais. (ex: pesquisas de satisfação)

G7. Nós avaliamos o efeito das mudanças que ocorrem nos mercados doméstico e internacional e como isso impacta nossos clientes internacionais (ex. normas, regulamentações, câmbio, barreiras, etc.).



5. Nossos negócios voltados à exportação nos últimos cinco anos:  
(Variando de 1 até 7 - Sendo 1=Discordo Totalmente até 7=Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5	6	7
PERFIN 1. Foram muito lucrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERFIN 2. Geraram altos volumes de vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERFIN 3. Alcançaram um rápido crescimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PEREST 1. Ampliaram nossa competitividade global.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PEREST 2. Fortaleceram nossa posição estratégica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PEREST 3. Aumentaram significativamente nossa participação no mercado internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERSAT 3. Atingiu completamente nossas expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Voltar](#)[Avançar](#)







CT6. Identificamos novas oportunidades tecnológicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT7. Respondemos rapidamente às mudanças tecnológicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT4. O conhecimento específico e necessário para desenvolver produtos é gerado dentro da nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT2. O sucesso de nossas atividades de P&D (pesquisa e desenvolvimento) é baseado em conhecimento de longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT3. Investimos fortemente em projetos de P&D (pesquisa e desenvolvimento).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT1. Nossas capacidades tecnológicas são as melhores existentes no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CT5. Adquirimos informações importantes sobre tecnologia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Perfil da Empresa

10. Essa empresa é:

- Matriz
- Filial

11. Essa empresa:

- Fabrica o próprio produto (manufatura)
- Revende o produto fabricado por outra empresa (varejo)

12. Assinale o número de funcionários da empresa:

- Entre 1 e 19 funcionários
- Entre 20 e 99 funcionários
- Entre 100 e 449 funcionários
- Entre 450 ou mais funcionários

13. Dentre as alternativas abaixo, assinale as quais descrevem o(s) setor(es) em que a empresa atua:

- Indústria de alimentos à base de derivados de carnes
- Indústria de alimentos à base de derivados de leite
- Indústria de alimentos à base de cereais
- Fabricação de alimentos para animais
- Indústria de alimentos à base de farinha
- Indústria de alimentos à base de café
- Indústria de alimentos à base de derivados de gorduras vegetais
- Indústria de alimentos à base de derivados de frutas, legumes e hortaliças
- Indústria de bebidas não-alcoólicas
- Indústria de bebidas alcoólicas

14. Há quanto tempo a empresa atua no mercado internacional?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Entre 7 e 10 anos
- Mais de 10 anos

15. Para qual(is) continente(s) sua empresa exporta?

- América Latina
- América Central
- América do Norte
- Europa
- África
- Ásia
- Oceania
- Outro

16. Para qual(is) país(es) sua empresa exporta?

Insira sua resposta

17. Durante o último ano, sua empresa desenvolveu para o mercado internacional:

- Novos produtos
- Adaptações de produtos existentes
- Novos processos (ex: processos de distribuição, fabricação)
- Adaptações de processos existentes
- Não adaptou e nem desenvolveu novos produtos e processos

18. O que estas inovações trouxeram para a sua empresa?

- Redução de custos
- Aumento das vendas
- Acesso a novos mercados
- Novas patentes
- Nada

19. Em que faixa de valor se encontra o **faturamento anual** da sua empresa? (Referente a média dos últimos 5 anos)

- menor ou igual a R\$ 360 mil
- maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- maior que R\$ 300 milhões

20. Do faturamento anual, qual é a porcentagem do valor atrelado às exportações? (Referente a média dos últimos 5 anos)

- Entre 1% e 20%
- Entre 21% e 40%
- Entre 41% e 60%
- Entre 61% e 80%
- Entre 81% e 100%

Voltar

Avançar

## Perfil do Respondente

21. Qual é a sua idade? (apenas números)

Insira sua resposta

22. Qual é o seu nível de escolaridade?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior (Graduação)
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

23. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos

24. Atualmente, qual cargo você ocupa na empresa?

Insira sua resposta

25. Há quanto tempo ocupa este cargo?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos

26. Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisão de marketing da empresa:

- Não estou envolvido
- Estou pouco envolvido
- Estou envolvido
- Estou muito envolvido

**27. AGRADECEMOS A SUA PARTICIPAÇÃO NESTA PESQUISA!**

Caso seja de seu interesse, para receber os resultados deste estudo, por favor, indique seu e-mail:

Insira sua resposta