

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL-UNISC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Maciel Prediger

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, PROCLIVIDADE PARA O APRENDIZADO E  
A INOVAÇÃO COMO ANTECEDENTES NO DESEMPENHO DE EMPRESAS  
EXPORTADORAS GAÚCHAS**

Santa Cruz do Sul

2014

Maciel Prediger

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, PROCLIVIDADE PARA O APRENDIZADO E  
A INOVAÇÃO COMO ANTECEDENTES NO DESEMPENHO DE EMPRESAS  
EXPORTADORAS GAÚCHAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional, Área de concentração em Administração, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Francisco B. Lengler

Santa Cruz do Sul

2014

Maciel Prediger

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, PROCLIVIDADE PARA O APRENDIZADO E  
A INOVAÇÃO COMO ANTECEDENTES NO DESEMPENHO DE EMPRESAS  
EXPORTADORAS GAÚCHAS**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

*Dr. Jorge Francisco B. Lengler*  
Professor Orientador - UNISC

Dr. Carlos Alberto Mello Moyano  
Professor Examinador - UNISC

*Dr. Carlos Alberto Martins Callegaro*  
Professor Examinador – I-UMA

Santa Cruz do Sul  
2014

*É melhor tentar e falhar do que se preocupar e ver a vida  
passar;  
É melhor tentar, ainda que em vão, do que se sentar fazendo  
nada até o final;  
Eu prefiro na chuva caminhar a em dias tristes em casa me  
esconder;  
Prefiro ser feliz, embora louco, do que em conformidade viver.*  
(MARTIN LUTHER KING)

*Nunca pense que você é incapaz de realizar algum sonho,  
somente lutando é que chegamos à vitória.*  
(AUTOR DESCONHECIDO)

## **AGRADECIMENTOS**

É com imensa alegria e satisfação que vejo realizado um dos objetivos de minha vida. Essa realização somente foi possível com a ajuda de muitas pessoas que, de uma maneira ou de outra, me auxiliaram a realizar esse trabalho, cujas dificuldades encontradas foram superadas com a colaboração e o apoio de todos. Foram tantas as pessoas que contribuíram que é impossível mencionar o nome de todas nessa página, mas elas estarão sempre em minhas lembranças.

A Deus, por tudo!

Agradeço aos meus pais que sempre estão ao meu lado, pelo constante incentivo e que não medem esforços para me ajudar.

Agradecimento especial para Francielle Bucker, pelo seu amor incondicional, amizade e apoio durante essa etapa, além do incentivo e compreensão.

Ao professor e orientador desse trabalho, professor Dr. Jorge Francisco Bertinetti Lengler, por seus ensinamentos, competência e paciência, que foram fundamentais para o desenvolvimento desse trabalho.

À Coordenadora do PPGA, professora Dr<sup>a</sup>. Rejane Maria Alievi, pela competência, pelos valiosos ensinamentos durante as aulas e pelos conselhos e auxílios prestados antes e durante o curso.

Ao professor Dr. Carlos Moyano, participante da banca examinadora e professor do PPGA, por seus valiosos ensinamentos e experiências transmitidos durante as aulas e pelas importantes contribuições dadas para o desenvolvimento desse trabalho.

A todos os colegas do PPGA, por compartilharem suas experiências, pela amizade e pela agradável vivência durante o curso, em especial aos colegas mestres Alexandre Antinarelli, Luiz Hofmeister e Vânia Stiebbe.

À Adriane Senger, pela amizade, pelos favores e pela competência e dedicação na condução da secretaria do PPGA.

Também agradeço o apoio recebido dos diretores e colegas da empresa Rodovale Ind. Com. de Equipamentos Rodoviários Ltda, em especial ao Diretor Rudi Renato Becker.

## RESUMO

Estudos demonstram que a *performance* da organização é influenciada pelo nível de orientação para o mercado, pela orientação para o aprendizado e pela capacidade de inovação. Entretanto, necessita-se aprimorar o entendimento sobre a influência destas estratégias em contextos internacionais. A evolução da globalização e a queda de barreiras comerciais entre os países fizeram surgir um novo mercado, mais dinâmico, mais competitivo, com clientes mais exigentes e com diferentes culturas. Esse novo mercado propiciou o surgimento da possibilidade para as organizações desenvolverem-se e até mesmo garantir sua sobrevivência. O objetivo deste estudo é avaliar o grau de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado e orientação para a inovação de 205 empresas exportadoras do Rio Grande do Sul participantes desta pesquisa e sua potencial influência sobre a *performance* exportadora destas organizações. Dentre os objetivos do estudo está entender as relações entre estas estratégias de marketing abordadas; identificar o perfil, as características e as competências das empresas participantes da pesquisa; avaliar os métodos e técnicas utilizadas pelas empresas para se destacarem no complexo e competitivo mercado externo. No decorrer deste trabalho será possível acompanhar o desenvolvimento e a análise do modelo teórico, juntamente com as relações das hipóteses entre os referidos construtos de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado e orientação para a inovação sobre a *performance* exportadora. Para o alcance dos objetivos da pesquisa foram empregadas técnicas de análise fatorial exploratória, confirmatória e de modelagem de equações estruturais (SEM). Os resultados alcançados no presente estudo demonstram a influência positiva e significativa da orientação para o aprendizado sobre a orientação para o mercado e a orientação para a inovação, além disso, observa-se a influência positiva e significativa da orientação para o mercado e da orientação para a inovação sobre a *performance* exportadora das empresas. Ao final desse estudo será possível acompanhar a discussão dos resultados, implicações gerenciais e acadêmicas, limitações e sugestões para futuros estudos.

**Palavras-chave:** Orientação para o mercado, orientação para o aprendizado, inovação e *Performance* exportadora.

## ABSTRACT

Studies have shown that the performance of an organization is influenced by its level of orientation towards the market, orientation towards learning and innovation capacity. However, it is necessary to improve the understanding of the influence of these strategies in international contexts. The globalization's evolution and the fall of trade barriers between the countries have made a new market emerge, more dynamic, more competitive, with customers that are more demanding and with different cultures. This new market has given to the organizations the possibility to develop and even secure their survival. This study aims to assess the degree of market orientation, learning orientation and innovation orientation of 205 export companies from Rio Grande do Sul - Brazil included on this research and its potential influence on the exporting performance of theirs. On the objectives of this study, it is tried to understand the relationship among the marketing strategies addressed; identify the profile, characteristics and skills of the companies participating on the survey; evaluate methods and techniques used by companies to excel at complex and competitive international market. Throughout this paper, it will be possible to follow the development and analysis of the theoretical model, along with the relations among the hypotheses of the referred constructs of market orientation, learning orientation and innovation orientation on exporting performance. To achieve the objectives of the research it was employed techniques of exploratory and confirmatory factor analysis and structural equation modeling (SEM). The results achieved on this study demonstrate the significant and positive influence of the learning orientation over market orientation and innovation orientation; moreover, a positive and significant influence of market orientation and innovation orientation on export performance of companies is observed. At the end of this study, it will be possible to follow the discussion of the results, managerial and academic implications, limitations and suggestions for future studies.

**Keywords:** Market orientation, learning orientation, innovation and export performance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Fluxograma de evolução da pesquisa	27
Figura 02 - Modelo conceitual de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990)	29
Figura 03 - Antecedentes e consequências da orientação para o mercado	34
Quadro 01 - Diferenças ilustrativas em valores culturais e normas	36
Figura 04 - Modelo conceitual de orientação para o aprendizado de Sinkula, Baker e Noordewier (1997)	40
Figura 05 - Modelo conceitual de inovação de Hurley e Hult (1998)	43
Figura 06 - Modelo Teórico	50
Figura 07 - Diagrama para Análise Fatorial Confirmatória (CFA)	106
Figura 08 - Diagrama final Análise Fatorial Confirmatória (CFA)	112
Figura 09 - Diagrama Modelagem de Equações Estruturais (SEM)	115
Figura 10 - Parâmetros estimados do Modelo M-II	126

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Índices de qualidade de ajuste	67
Tabela 02 - Classificação das empresas de acordo com MDIC e o número de funcionários	72
Tabela 03 - Ano constituição das empresas pesquisadas e início de suas atividades exportadoras	73
Tabela 04 - Classificação das empresas conforme Subclasse do CNAE	74
Tabela 05 - Classificação das empresas conforme o Grupo no CNAE	75
Tabela 06 - Volume de negócios ao ano das empresas pesquisadas	76
Tabela 07 - Número de países importadores de produtos das empresas analisadas	76
Tabela 08 - Presença de um departamento de exportação e P&D nas empresas analisadas	77
Tabela 09 - Faixa etária dos respondentes	77
Tabela 10 - Gênero dos respondentes	78
Tabela 11 - Tempo de trabalho dos respondentes na atual empresa em que trabalham	78
Tabela 12 - Nível de experiência internacional dos respondentes	79
Tabela 13 - Experiência dos respondentes na comunicação de línguas estrangeiras	80
Tabela 14 - Experiência internacional dos respondentes da pesquisa	80
Tabela 15 - <i>Performance</i> exportadora das empresas pesquisadas	82
Tabela 16 - Taxa de crescimento do volume de exportações das empresas pesquisadas em 2010, 2011 e 2012	84

Tabela 17 - Satisfação dos respondentes em relação ao resultado global das exportações das empresas em que trabalham	84
Tabela 18 - Expectativas dos respondentes em relação ao desempenho nas exportações das empresas em que trabalham	85
Tabela 19 - Percepção dos respondentes em relação à melhora de sua competitividade influenciada pela exportação	85
Tabela 20 - Análise Univariada: construto orientação para o mercado	87
Tabela 21 - Análise Univariada: construto orientação para o aprendizado	89
Tabela 22 - Análise Univariada: construto orientação para inovação	90
Tabela 23 - Análise Univariada: construto <i>performance</i> exportadora	91
Tabela 24 - Análise Univariada: crescimento das exportações	92
Tabela 25 - Análise Univariada: competitividade	93
Tabela 26 - Dimensão orientação para o consumidor	94
Tabela 27 - Dimensão orientação para o concorrente	95
Tabela 28 - Dimensão coordenação interfuncional	96
Tabela 29 - Dimensão comprometimento com o aprendizado	97
Tabela 30 - Dimensão visão compartilhada	98
Tabela 31 - Dimensão visão compartilhada	99
Tabela 32 - Dimensão postura de mente aberta	100
Tabela 33 - Dimensão de inovação em relação ao competidor	101
Tabela 34 - Dimensão inovação da própria empresa	102
Tabela 35 - Dimensão <i>performance</i>	104
Tabela 36 - Índices de qualidade de ajuste do Modelo Inicial (CFA)	107
Tabela 37 - Índices de qualidade de ajuste do Modelo Inicial (B – CFA)	108
Tabela 38 - Índices de qualidade de ajuste do Modelo Inicial (C – CFA)	109
Tabela 39 - Índices de qualidade de ajuste do Modelo Inicial (D – CFA)	110

Tabela 40 - Índices de qualidade de ajuste do Modelo Inicial (E – CFA)	111
Tabela 41 - Descrição itens e Cargas Fatoriais (CFA)	114
Tabela 42 - Índice de qualidade de ajuste Modelo Inicial (SEM)	116
Tabela 43 - Parâmetros estimados do Modelo Inicial (SEM)	116
Tabela 44 - Índice de qualidade de ajuste Modelo M-I (SEM)	117
Tabela 45 - Parâmetros estimados do Modelo M-I (SEM)	118
Tabela 46 - Índice de qualidade de ajuste Modelo M-II (SEM)	119
Tabela 47 - Parâmetros estimados do Modelo M-II (SEM)	119

## LISTA DE ABREVIATURAS

AMOS	Software de modelização de equações estruturais (SEM)
CFA	Análise fatorial confirmatória ( <i>Confirmatory factor analysis</i> )
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Comerciais
FIERGS	Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul
IM	Índice de modificação
KMO	Teste de adequacidade amostral ( <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i> ).
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OA	Orientação pra o aprendizado ( <i>Learning orientation</i> )
OI	Orientação para a Inovação ( <i>Innovation orientation</i> )
OM	Orientação para o mercado ( <i>Market orientation</i> )
PCA	Análise de componentes principais ( <i>Principal component analysis</i> )
PIB	Produto Interno Bruto
PPGA	Programa de Pós Graduação em Administração
PASW	Software de análises estatísticas ( <i>Predictive Analytics Software</i> )
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
SEM	Modelagem de equações estruturais ( <i>Structural equation modelling</i> )
SPSS	Pacote estatístico para as ciências sociais ( <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> ).
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	15
2	PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	19
3	OBJETIVOS.....	22
3.1	Objetivo Geral .....	22
3.2	Objetivos Específicos .....	22
4	JUSTIFICATIVA.....	23
4.1	Organização do trabalho .....	26
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
5.1	Orientação para o mercado: Narver e Slater.....	28
5.2	Orientação para o mercado: Kohli e Jaworski – antecedentes e consequências.....	31
5.3	Orientação para o mercado: Day – Efeito cultural.....	34
5.4	Orientação para o mercado externo .....	36
5.5	Orientação para o aprendizado .....	38
5.6	Orientação para a inovação.....	42
5.7	Relação entre a orientação para o mercado, para o aprendizado e para a inovação .....	46
6	HIPÓTESES DE PESQUISA .....	48
7	MÉTODO DE PESQUISA .....	51
7.1	Etapa exploratória .....	51
7.1.1	Origem dos instrumentos de medida utilizados no questionário da pesquisa.....	51
7.1.1.1	Construto de orientação para o mercado .....	51
7.1.1.2	Construto de orientação para o aprendizado .....	54
7.1.1.3	Construto de orientação para a inovação .....	54
7.1.1.4	<i>Performance</i> exportadora.....	55
7.1.2	Validade e confiabilidade das escalas.....	57
7.1.3	Elaboração do instrumento de coleta de dados .....	57
7.1.4	Validação e pré-teste do instrumento de coleta de dados .....	57
7.1.5	Método de coleta de dados .....	59
7.2	Etapa descritiva .....	59

7.2.1	População .....	60
7.2.2	Amostra .....	60
7.2.3	Tratamento e análise de dados .....	61
7.2.3.1	Análise fatorial.....	61
7.2.3.2	Modelagem de equações estruturais.....	63
7.2.3.2.1	Análise confirmatória.....	68
7.2.3.2.2	Análise de caminhos.....	69
7.2.3.2.3	Matriz de entrada e estimação do modelo .....	70
8	<b>RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>71</b>
8.1	Caracterização da amostra.....	71
8.1.1	Atividade comercial.....	73
8.1.2	Perfil, faixa etária e sexo dos respondentes.....	77
8.1.3	<i>Performance</i> exportadora.....	81
8.1.3.1	Taxa de crescimento do volume total de exportação .....	83
8.1.3.2	Aumento da competitividade através da exportação.....	85
8.2	Análise univariada.....	86
8.3	Análise fatorial exploratória .....	93
8.3.1	Construto orientação para o mercado.....	93
8.3.1.1	Dimensão orientação para o consumidor .....	94
8.3.1.2	Dimensão orientação para o concorrente.....	95
8.3.1.3	Dimensão coordenação interfuncional .....	96
8.3.2	Construto orientação para o aprendizado .....	97
8.3.2.1	Dimensão comprometimento com o aprendizado.....	97
8.3.2.2	Dimensão visão compartilhada.....	98
8.3.2.3	Dimensão postura de mente aberta.....	100
8.3.3	Construto orientação para a inovação .....	101
8.3.3.1	Dimensão de inovação em relação ao competidor .....	101
8.3.3.2	Dimensão de inovação da própria empresa .....	102
8.3.4	Construto <i>Performance</i> exportadora.....	103
8.3.4.1	<i>Performance</i> exportadora.....	103
8.4	Análise Fatorial Confirmatória - CFA.....	105
8.5	Modelagem de Equações Estruturais - SEM.....	115
9	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>127</b>

<b>9.1</b>	<b>Discussões dos objetivos da pesquisa.....</b>	<b>127</b>
<b>9.2</b>	<b>Implicações Acadêmicas .....</b>	<b>132</b>
<b>9.3</b>	<b>Implicações gerenciais .....</b>	<b>133</b>
<b>9.4</b>	<b>Limitações e sugestões .....</b>	<b>138</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>139</b>
	<b>ANEXO A – Matriz de correlações.....</b>	<b>150</b>
	<b>ANEXO B - Questionário.....</b>	<b>151</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução da *performance* exportadora das organizações representa uma importante estratégia para as mesmas, principalmente por representar uma alternativa além de seu mercado doméstico para continuar a se desenvolver ou mesmo para garantir a sua sobrevivência (LAGES; ABRANTES; LAGES, 2008; SOUSA; LENGELER, 2009; SOUSA, 2004).

Para os governos, a evolução das exportações reflete diretamente na economia do país e contribui para o desenvolvimento do Produto Interno Bruto - PIB (TERUCHKIN, 2012). Também auxilia no desenvolvimento de setores industriais, na melhora da produtividade (pelo acesso a novas tecnologias e inovações) e no aumento da oferta de empregos (SOUSA; LENGELER, 2009).

A internacionalização das empresas brasileiras e a sua *performance* exportadora estão cada vez mais presentes nas pautas de discussões no Brasil. Diversos são os esforços na tentativa de melhorar o desempenho das exportações. O Brasil, por ser uma economia tradicionalmente voltada para o mercado interno, possui uma baixa inserção internacional. Entre os principais motivos está a pouca orientação do empresariado brasileiro para os mercados externos (NEVES; SCARE, 2001).

A abertura gradual de alguns mercados antes fechados para as exportações brasileiras, o fortalecimento de blocos comerciais e suas expansões, além de acordos laterais entre países e blocos, possibilitam maiores oportunidades para as exportações. Assim, a necessidade de uma rápida adaptação e desenvolvimento das empresas para atender a esses novos mercados se torna um fator de grande diferencial competitivo (NEVES; SCARE, 2001).

Esse processo se intensificou nas empresas brasileiras a partir do segundo semestre de 2002, impulsionados pelo crescimento da demanda mundial, pela elevação da taxa de câmbio real, pela recuperação mundial dos preços das *commodities* e pela valorização do real frente ao dólar que se intensificou a partir de meados de 2004 (BELLO; TERUCHKIN, 2008).

O mercado externo possui inúmeras variáveis que necessitam ser avaliadas de forma diferente pelos diretores e pelos gestores das organizações em relação ao mercado interno (CADOGAN, 2012). As características principais são o aumento da

competitividade da indústria através do considerável aumento do número de fornecedores, das novas opções de produtos substitutos, do poder dos consumidores pelo fácil acesso à comunicação e do aumento da oferta de produtos (PORTER, 1983).

Essa nova matriz competitiva traz como característica um público cada vez mais exigente. Sendo assim, procura um atendimento diferenciado, produtos com maior valor agregado, com novas tecnologias, customizados e ecologicamente corretos, além de um relacionamento cada vez mais diferenciado e igualmente próximo entre consumidor e vendedor (DAY, 2001).

Na elaboração do planejamento da empresa por uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, a adoção de orientações estratégicas de *marketing* são fatores-chave para o desempenho superior das empresas (CADOGAN; CUI; CHARLES, 2004).

Existe um amplo empenho sobre o estudo das estratégias de orientação adotadas pelas empresas como diferenciais competitivos para a *performance* superior das mesmas em relação aos seus concorrentes no mercado doméstico. No entanto, poucas são as pesquisas no contexto internacional sobre as orientações estratégicas de *marketing* seguidas pelas empresas e sua *performance* exportadora (CADOGAN, 2012).

O mercado, além de suas divisas internacionais, torna-se muito mais complexo e competitivo para as empresas em relação ao mercado doméstico em que atuam. A empresa, ao ingressar no mercado internacional, depara-se com um elevado e diferenciado número de variáveis igualmente importantes e desafiadoras que afetam e influenciam seu desempenho (SØRENSEN; MADSEN, 2012).

Existe relação entre a escolha da estratégia de *marketing* para o mercado externo e o sucesso da empresa (CADOGAN et al., 2005; SOUSA; LENGELER, 2009). Determinadas orientações estratégicas adotadas pelas empresas desempenham importante influência nas variáveis e nas capacidades que são únicas e singulares para determinados mercados na sua relação com o desempenho internacional da organização (CADOGAN, 2012; THIRKELL; DAU, 1998).

No início da evolução econômica, o foco das atenções e as estratégias das organizações estavam voltadas para dentro das empresas. Os diretores e gestores das empresas estavam preocupados com a sua produção e com o acesso a

suprimentos. Com o passar do tempo, esse foco foi se transformando e o consumidor passou a representar importante papel no desempenho das mesmas, tornando-se, assim, o epicentro das atenções (KEITH, 1959).

Muitas são as mudanças que ocorreram no desenvolvimento dos relacionamentos entre empresas e consumidores nas últimas décadas. O desenvolvimento das relações comerciais com o passar do tempo é um resultado da evolução dos mercados (KOTLER; KELLER, 2006).

Até o fim do século XIX, diversas empresas possuíam sua orientação voltada para a produção, com foco na produção em escala e na redução de custos. Durante o mesmo período surgiu a orientação para o produto, quando as empresas se focaram na concepção de que o aumento de vendas e a satisfação do cliente dependiam da evolução de características técnicas, funções e desempenho de produtos. Após essa evolução surgiu a empresa orientada para as vendas, focando a venda no que a empresa produzia, independente das necessidades e dos desejos dos consumidores. A orientação para o cliente surgiu com a concepção de que suas necessidades precisavam ser atendidas e podiam ser alcançadas através de pesquisas de mercado, entre outras fontes.

Em decorrência, mudanças drásticas ocorreram no aspecto de como as empresas se relacionavam com seus clientes. As empresas de ontem se voltavam ao *marketing* de massa para todos os clientes que conseguiam atingir. Já as empresas de hoje constroem relacionamentos mais diretos e duradouros com clientes mais cuidadosamente selecionados (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Na evolução dos estudos, destaca-se a crescente preocupação com os desejos e com as necessidades latentes dos consumidores, assim como na capacidade de inovar, em que cada vez mais gestores e suas organizações estão focados em ser verdadeiramente orientados para o mercado (BOSO; CADOGAN; STORY, 2012; DAY, 2001; KEITH, 1959; PERIN; SAMPAIO, 2001a).

Para uma organização alcançar uma *performance* superior no mercado em que atua, precisa aumentar sua orientação para o mercado, deve criar uma vantagem competitiva sustentável e oferecer um valor superior para o consumidor. A capacidade da empresa em oferecer um produto com valor superior que o consumidor perceba que esse produto supere suas expectativas torna a empresa diferenciada no mercado e à frente dos seus concorrentes (BOSO; CADOGAN;

STORY, 2012; NARVER; SLATER, 1990; NARVER; SLATER; TIETJE, 1998; SLATER; NARVER, 2000a).

Conforme Day (2001), a capacidade das empresas em atender os consumidores em novos mercados está na forma como ela desenvolve suas aptidões para compreender, atrair e manter relações. Vencer em um novo mercado significa superar seus concorrentes, sendo que para alcançar esse resultado a empresa necessita estar preparada para atender os desejos, as expectativas e as necessidades do consumidor, ou seja, estar orientada para o mercado (SLATER; NARVER, 1993, 1999).

Assim, atender o consumidor em um patamar superior ao dos concorrentes tornou-se algo necessário, impulsionado pelas constantes mudanças que ocorrem no mercado atual, geradas principalmente pela queda das barreiras e pelo livre comércio entre os continentes (NEMKOVA; SOUCHON; HUGHES, 2012).

O comportamento do consumidor e a forma como ele se relaciona são de grande importância para o *marketing* do século XXI e para as empresas que queiram sua superação nesse turbulento mercado (DAY, 2001).

Com a evolução dos mercados e sua globalização, surgiu também a necessidade de melhorar o desempenho das empresas gaúchas no contexto internacional. Dessa forma, tornou-se importante as organizações adotarem estratégias de *marketing* para obterem uma vantagem competitiva superior de longo prazo em relação aos demais concorrentes (CADOGAN, 2012). De outra parte, constata-se como um problema o baixo número de pesquisas sobre orientações estratégicas como diferenciais competitivos para o alcance de uma *performance* exportadora superior em países em desenvolvimento (ZHANG e DUAN, 2010). Assim sendo, esses fatores mencionados justificam a realização do presente estudo, que buscou analisar o impacto das escolhas estratégias de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado e orientação para a inovação sobre a *performance* exportadora das empresas gaúchas.

## 2 PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Entre os principais temas presentes nas discussões no Brasil estão o desenvolvimento e o fortalecimento das exportações brasileiras (NEVES; SCARE, 2001). Assim, a globalização dos mercados surge como uma importante alternativa para a sobrevivência e para o desenvolvimento das empresas. Já o mercado externo representa um importante meio para a solidificação da economia, de setores industriais e da oferta de emprego (SOUSA; LENGELER, 2009; TERUCHKIN, 2012).

Em comparação com o mercado doméstico, o mercado externo impõe diferentes desafios, com novas variáveis que são singulares ao mercado em que a empresa está inserida ou tentando se inserir, como o idioma, a experiência internacional da empresa, o conhecimento da cultura local, as expectativas dos consumidores, entre outros (CADOGAN, 2012). Existe também a forte exposição da organização em relação à concorrência da indústria local, o poder de barganha dos consumidores, possíveis produtos substitutos, novos entrantes no mercado e o poder de negociação dos fornecedores (PORTER, 1983).

Nesse novo desafio organizacional propiciado pela globalização dos mercados, para uma empresa se manter no mercado e à frente é fundamental que ela desenvolva características únicas e difíceis de serem copiadas ou imitadas por seus concorrentes, no sentido de desenvolver uma vantagem competitiva (WATTANASUPACHOKE, 2009).

Segundo Henderson (1998), quanto mais rico for o ambiente em que a empresa está inserida, maior é o número de variáveis potencialmente significativas que podem proporcionar a cada espécie uma vantagem única. Mas, também, quanto mais rico é o ambiente, maior é o número de competidores e mais acirrada se torna a competição. Para uma empresa se destacar e se manter à frente em um mercado altamente competitivo, necessita desenvolver uma estratégia para o mercado capaz de diferenciá-la em relação aos demais competidores (CADOGAN; CUI; LI, 2003; DAY, 2001).

Diversos estudos apontam e demonstram que, para alcançar uma *performance* superior nas empresas, essas precisam adotar estratégias de *marketing* com prioridade na aproximação e no entendimento das expectativas e das necessidades dos consumidores. Assim, é preciso que as empresas detectem e

observem as novidades dos concorrentes, estejam dispostas a aprender, a desenvolver novas ideias e a adquirirem capacidades para a inovação. As estratégias de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado e orientação para a inovação priorizam essas necessidades nas organizações e permitem uma *performance* superior (CADOGAN, 2012; HURLEY; HULT, 1998; KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; SINKULA, BAKER; NOORDEWIER, 1997).

A maioria das definições sobre orientações estratégicas foi desenvolvida com base em observações e pesquisas realizadas no mercado doméstico da empresa. É necessário, portanto, um maior aprofundamento e um entendimento sobre o tema no envolvimento e na atuação das empresas em mercados internacionais. O mercado internacional em potencial apresenta inúmeras variáveis diferentes em relação ao mercado doméstico. Uma questão de imenso interesse é avaliar de forma detalhada a relação das orientações estratégicas e sua *performance* enfrentadas pelas empresas em mercados mais complexos do que o mercado interno (CADOGAN, 2012).

Cadogan (2012) destaca o interesse de pesquisadores sobre a influência da adoção de orientações estratégicas sobre *performance* da empresa. Entretanto, em sua maioria, as pesquisas remetem para um entendimento sobre o mercado interno do país em que a empresa está localizada e não consideram o mercado internacional. Simultaneamente, poucas são as pesquisas realizadas em empresas localizadas nos países em desenvolvimento (ZHANG; DUAN, 2010).

Mesmo com a intensificação das exportações das empresas gaúchas, a partir de 2004, e dos diversos mecanismos empregados pelos governos para desenvolver o setor influenciado pela retração de importantes mercados globais, observa-se uma redução no volume de exportações (BELLO; TERUCHKIN, 2008). O ocorrido se deve principalmente pelas retrações nos mercados norte-americanos, motivadas pelo agravamento da crise em 2008 e que se intensificaram em diversos mercados globais, principalmente em economias desenvolvidas, como a zona do Euro (TERUCHKIN, 2012).

As exportações gaúchas para países desenvolvidos, como os Estados Unidos, Canadá e a União Europeia, representam mais de 36% do total exportado (BELLO; TERUCHKIN, 2008). Reitera-se, dessa forma, a importância desse estudo

devido ao volume de exportações das empresas gaúchas que é realizado para países mais desenvolvidos que o Brasil, sendo que nesses países a intensidade da concorrência é superior do que em países menos desenvolvidos ou como o próprio mercado doméstico da empresa. Observa-se que, quanto mais rico o ambiente ou desenvolvido, maior será o nível de concorrência nesse mercado (HENDERSON, 1998).

Com o prolongamento da crise em diversos mercados globais e principalmente nos países desenvolvidos, intensifica-se o nível de disputas das diversas empresas concorrentes nesses mercados, com a diminuição da demanda e o conseqüente aumento da oferta. Surge assim a necessidade de as empresas gaúchas desenvolverem orientações estratégicas de *marketing* para se diferenciarem e alcançarem uma *performance* superior em relação aos demais (TERUCHKIN, 2012).

O intuito desse trabalho, além de um maior aprofundamento no conhecimento científico, pretende responder o seguinte problema de pesquisa: **qual o impacto das opções estratégicas de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado e orientação para a inovação sobre a *performance* exportadora das empresas gaúchas?**

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo Geral

Avaliar o impacto das estratégias de orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e orientação para a inovação sobre a *performance* exportadora das empresas gaúchas participantes da pesquisa.

#### 3.2 Objetivos Específicos

a) Identificar o perfil das empresas exportadoras gaúchas participantes da pesquisa;

b) Avaliar a influência da estratégia de orientação para o mercado sobre a *performance* exportadora da empresa;

c) Avaliar a influência da estratégia de orientação para o aprendizado sobre a *performance* exportadora da empresa;

d) Avaliar a influência da estratégia de orientação para a inovação sobre a *performance* exportadora da empresa;

e) Avaliar a influência da estratégia de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado e orientação para a inovação sobre a *performance* exportadora da empresa;

f) Possibilitar recomendações gerenciais com base nos resultados alcançados.

## 4 JUSTIFICATIVA

Com a evolução e a solidificação da economia global, uma nova e dinâmica competição se desenvolve no mundo empresarial, na medida em que cresce a internacionalização das empresas (ACIKDILLI, 2013; DIAMANTOPOULOS et al., 2003). A capacidade dessas de sobreviver e crescer depende, entre outros fatores, da adoção de estratégias de *marketing* com o aumento da sua capacidade de adaptabilidade e sensibilidade às exigências de seu novo mercado consumidor (CADOGAN, 2012; KÜSTER; VILA, 2011; OLIVEIRA; CADOGAN; SOUCHON, 2012; POH-LIN, 2004).

Em resposta às novas oportunidades, os diversos concorrentes globais estão batendo os locais em ritmo acelerado (KEEGAN; GREEN, 1999). Diversos gestores estão percebendo significativas alterações no contexto comercial em que estão inseridos. O rápido crescimento na competitividade das organizações força as mesmas a ampliar suas estratégias para que possam ser capazes de absorver e desenvolver produtos a um valor superior que atendam as necessidades e desejos dos consumidores (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SILVA et al., 2009).

A globalização dos mercados e o conseqüente aumento da concorrência por empresas internacionais em seus mercados locais obrigam os gestores organizacionais a buscarem novos mercados consumidores para seus produtos e a desenvolverem estratégias de *marketing* capazes de resultar em uma *performance* superior (SOUSA; LENGLER, 2009).

Com o aumento da rivalidade e da competitividade internacional em tradicionais mercados compradores de produtos provenientes do Rio Grande do Sul, o impacto da deterioração e da retração da economia de importantes mercados importadores de produtos gaúchos, como os Estados Unidos, Canadá e União Europeia, o conseqüente aumento da oferta de produtos pelos diversos fornecedores e a redução da demanda, observa-se forte desaceleração das exportações das empresas gaúchas, assim como a participação das exportações no Produto Interno Bruto - PIB do Estado (TERUCHKIN, 2012).

Destaca-se um total de US\$ 19,4 bilhões exportados pelo Estado em 2011, quando a participação das exportações no Produto Interno Bruto do Estado era de mais de 16% no período de 2001 a 2008, passando para uma média de 11,5% ao

ano em 2010 e 2011. Verifica-se também uma redução na participação sul-riograndense nas vendas externas nacionais, que durante a década de 90 representavam em torno de 11,5%. Em 2008 e 2009 foram de 9,6% e em 2010 e 2011 atingiram 7,6% na participação nacional das exportações (TERUCHKIN, 2012).

De acordo com Cadogan (2012), o mercado externo representa importante fonte de vendas para as empresas perpetuarem seus negócios. Dessa forma, é de fundamental importância elaborar estudos capazes de auxiliar as empresas no desenvolvimento de estratégias de *marketing* para melhorar suas capacidades de atuação em mercados mais complexos, dinâmicos e desenvolvidos que os mercados domésticos (DIAMANTOPOULOS; SIGUAW; CADOGAN, 2000; SHOHAM; ROSE; KROPP, 2005).

Para se destacar nas dimensões específicas de sua estratégia frente ao consumidor, alguns aspectos são fundamentais para as empresas, como, por exemplo, conhecer bem o mercado ou o meio ambiente em que está inserida, o tipo de cultura presente na organização, o modelo de negócio que incorpora, a forma como se articula, o modo como reage frente às percepções que recebe do mercado, a forma como se comunicam, como implementa a direção e o foco de suas estratégias, além dos critérios de ações que utiliza e as atividades específicas de *marketing* que emprega para se dirigir ao mercado (MATSUNO; MENTZER, 2000; O'CASS; NGO, 2007).

Diversos estudos apontam a influência de três importantes estratégias de *marketing* para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva de longo prazo para, através dessas, conquistar um desempenho superior. Exemplo disso é a estratégia de orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990), a orientação para o aprendizado (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997) e a orientação para a inovação (HURLEY e HULT, 1998; ZHANG e DUAN, 2010).

A empresa orientada para o mercado possui uma cultura interna diferenciada, capaz de desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, com a entrega de valor superior para seus consumidores (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; NARVER; SLATER, 1990). A estratégia de orientação para o mercado está fortemente ligada na capacidade da empresa em gerar conhecimento acerca do mercado em que está inserida, na forma de como coordena internamente as

informações e sua capacidade de geração de inteligência e *performance* superior (JAWORSKI; MACINNIS; KOHLI, 2002; KOHLI; JAWORSKI, 1990; THIRKELL; DAU, 1998). É a cultura da empresa que influencia e produz um ótimo desempenho através de seu compromisso com a criação de valor superior para seus consumidores (SLATER; NARVER, 2000).

A estratégia de orientação para o aprendizado é defendida como uma importante estratégia para desenvolver uma vantagem competitiva. A orientação para o aprendizado examina, através de meios formais e informais, diversas informações sobre consumidores, concorrentes, fornecedores e sobre o ambiente (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

A capacidade de inovar representa outra importante estratégia capaz de oferecer uma vantagem única a cada empresa. A inovação se desenvolve através de um sistema eficaz de processamento e de disseminação da informação. Esse, no seu estágio final, pode se transformar em uma vantagem competitiva através da inovação em produtos ou serviços (ALDAS-MANZANO; KÜSTER; VILA, 2005; BAKER; SINKULA, 2002; HURLEY; HULT, 1998).

Também é importante ressaltar a forte relação entre as orientações estratégicas e a *performance* superior da empresa, principalmente em mercados locais. Diversos estudos se focaram na construção do conhecimento científico sobre orientações estratégicas com base em mercados domésticos. Poucas validações dessas estratégias foram realizadas em mercados mais complexos a partir de países em desenvolvimento (CADOGAN, 2012; SHOHAM; ROSE; KROPP, 2005; ZHANG; DUAN, 2010a).

Justifica-se, assim, o estudo pela importância das exportações para as empresas no seu desenvolvimento ou mesmo como garantia de sua sobrevivência (LAGES; ABRANTES; LAGES, 2008); pelo rápido crescimento da competitividade das organizações (KOHLI; JAWORSKI, 1990); pelo nível de concorrência superior em mercados mais desenvolvidos e mais complexos do que os internos (CADOGAN, 2012); e pela importância no estudo do desenvolvimento das estratégias de *marketing* de orientação para o mercado, aprendizado e inovação como fatores-chave para o incremento de uma vantagem competitiva diferenciada de longo prazo para o alcance de uma *performance* superior (HURLEY; HULT, 1998; NARVER; SLATER, 1990; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Assim, na evolução da

atuação e concorrência mundial surge a necessidade de estudar e compreender o comportamento organizacional das empresas em sua expansão na complexa atuação internacional (SOUSA; LENGELER, 2011).

#### **4.1 Organização do trabalho**

A presente dissertação está organizada em nove capítulos, sendo eles: 01 – Introdução; 2 – Problema de pesquisa; 3 – Objetivos; 4 – Justificativa; 5 – Referencial Teórico; 6 – Hipóteses de pesquisa; 7 – Método; 8 – Resultados da pesquisa; e 9 – Conclusão. Ao final desse capítulo é apresentado a Figura 01, onde consta o fluxograma da pesquisa.

No primeiro capítulo é apresentada, de forma introdutória, a contextualização da dissertação. No segundo capítulo aparece o problema de pesquisa, enquanto no terceiro capítulo estão expostos os objetivos geral e específicos a serem alcançados no estudo.

No quarto capítulo está a justificativa para a elaboração da presente pesquisa. O referencial teórico aparece no quinto capítulo, tendo como base as principais publicações referente às estratégias de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado, orientação para a inovação e *performance* exportadora.

O sexto capítulo é destinado para as hipóteses de pesquisa elaboradas a partir dos objetivos da dissertação, tendo por base o referencial teórico visto no capítulo quinto. Já no sétimo capítulo se encontra a metodologia empregada para a elaboração da pesquisa, onde estão descritas as etapas exploratórias (de caráter qualitativo) e descritivas (de caráter quantitativo), o processo de elaboração dos instrumentos de medida, a população e a amostra utilizadas, a validação das escalas, a realização do pré-teste da escala e o método de coleta dos dados, além do tratamento e análise de dados, do método de análise fatorial e da modelagem de equações estruturais.

Os resultados estão expostos no oitavo capítulo, como a caracterização da amostra, a análise univariada dos construtos, a análise fatorial exploratória, a análise fatorial confirmatória e os resultados da modelagem de equações estruturais.

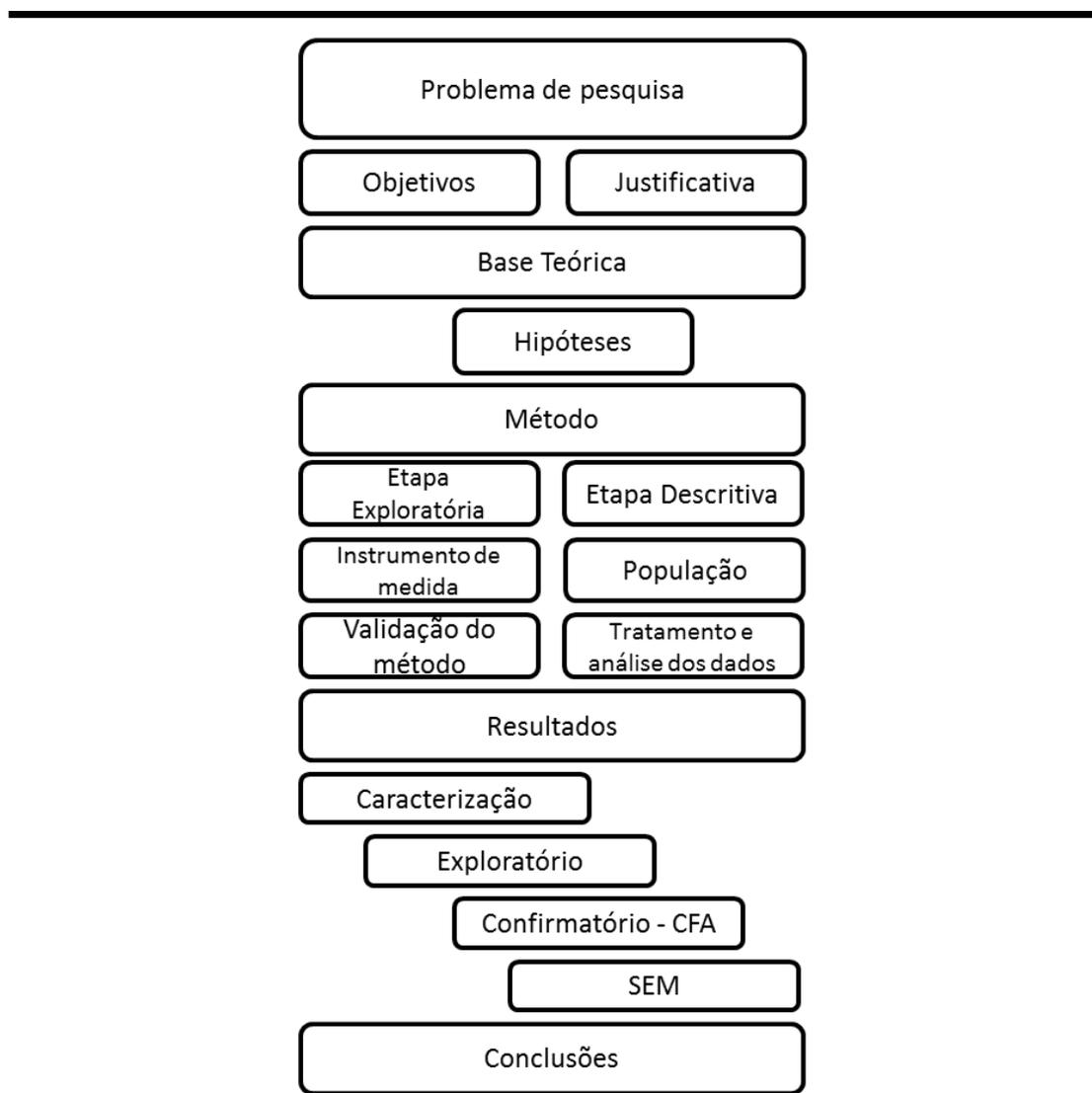
No nono capítulo estão as conclusões, as considerações finais sobre os resultados, as implicações acadêmicas, as implicações gerenciais, as limitações e as

sugestões para futuros estudos.

No final desse trabalho constam, ainda, as referências utilizadas, os anexos e o questionário que foi adaptado e empregado na coleta dos dados como instrumento de pesquisa.

Para um melhor entendimento da evolução da pesquisa, foi elaborado um fluxograma do projeto de estudo (Figura 01).

**Figura01 - Fluxograma de evolução da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

As pesquisas sobre estar orientado para o mercado e os efeitos dela sobre uma organização ganharam força nos últimos anos. Algumas das pesquisas de maior importância sobre o tema e seus efeitos da construção de uma cultura focada na orientação para o mercado se resumem a duas publicações que ocorreram nos anos de 1990 e 1993, realizadas por Narver e Slater, Kohli e Jaworski, respectivamente. As publicações evoluem os estudos sobre o conceito do *marketing* (*marketing concept*), das quais resulta a abordagem da orientação para o mercado (NARVER; SLATER; TIETJE, 1998).

Para uma empresa alcançar um desempenho superior no mercado em que está inserida, precisa desenvolver uma vantagem competitiva sustentável e criar um valor superior para seus consumidores. Essa vantagem competitiva sustentável se define como a entrega de um produto ao consumidor, em que ele consiga perceber valores superiores no produto entregue e que esse valor exceda suas expectativas de diferentes formas e recursos (NARVER; SLATER, 1990).

### 5.1 Orientação para o mercado: Narver e Slater

Em seus estudos, Narver, Slater e Tietje (1998) observam que a orientação para o mercado não é apenas um conjunto de normas e procedimentos pré-estabelecidos e elaborados pela alta direção. Para os referidos autores, a orientação para o mercado é uma cultura interfuncional presente nos diversos setores e departamentos da empresa e em todos os seus colaboradores, totalmente independente de normas e metodologias.

Narver e Slater (1990) destacam que, para atingir a orientação para o mercado, existem três comportamentos principais e distintos: a) orientação para o consumidor; b) orientação para o concorrente; c) coordenação interfuncional. Além desses critérios mencionados, os autores explicam que é necessário também possuir uma decisão de longo prazo e trabalhar com foco na rentabilidade, conforme demonstra a Figura 02, a seguir.

**Figura 02 - Modelo conceitual de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990)**



Fonte: Narver e Slater (1990).

Conforme Narver e Slater (1990), a **orientação para o consumidor** se caracteriza por uma atenção e pelo entendimento pleno dos seus desejos e necessidades atuais e potenciais, como também por seu mercado-alvo, baseando-se nas percepções e aprendizados desses para criar e entregar valor superior. A orientação para o consumidor requer que o vendedor perceba as diversas necessidades da cadeia de valor de seus consumidores. O vendedor consegue criar e entregar valor ao consumidor de duas formas: aumentando os benefícios do produto em relação ao seu custo ou diminuindo os custos em relação aos benefícios do produto.

A **orientação para o concorrente** se distingue pelo constante monitoramento e pelo estudo de seus concorrentes, prevendo e antecipando movimentos estratégicos, desenvolvendo alternativas estratégicas para seus consumidores, desenvolvendo e entregando valor superior antecipadamente para os consumidores e inibindo uma possível troca do consumidor por outro fornecedor (NARVER; SLATER, 1990).

A **coordenação interfuncional** é o envolvimento coordenado de todos os colaboradores no relacionamento com o consumidor e demais informações de *marketing* para a criação e entrega de valor para o mesmo. A criação de valor superior para seus consumidores é muito mais do que apenas uma simples função do departamento de *marketing*. Na realidade, a ordenação coordenada de todos os departamentos e setores da empresa deve ser integrada, resultando num composto de sinergia focada para a criação e entrega de valor para seus consumidores (NARVER; SLATER, 1990).

O **foco no longo prazo** significa o contínuo aprimoramento das descobertas e implementações dos desejos e necessidades com a entrega de valor superior para seus consumidores e público-alvo. De modo que a **rentabilidade** superior como alicerce é fundamental para a perpetuação da empresa.

A necessidade de criar um valor superior para seus consumidores e atingir uma vantagem competitiva sustentável induz os diversos departamentos e unidades das empresas a criar e manter uma cultura de entrega e de desenvolvimento de valor superior para seus consumidores. A orientação para o mercado como uma cultura interna da empresa é a forma mais eficiente para desenvolver comportamentos internos na criação de valor superior para seus consumidores e, assim, manter um desempenho superior da empresa (NARVER; SLATER, 1990).

A orientação para o mercado se traduz em uma cultura empresarial, em que todos os funcionários estão comprometidos com a criação contínua de valor superior para seus clientes. Entretanto, o sucesso no desenvolvimento cultural das empresas nem sempre é alcançado (NARVER; SLATER; TIETJE, 1998).

Diversos estudos apresentam uma ampla relação entre a orientação para o mercado e o desempenho da empresa, de forma que a capacidade de alcançar um desempenho superior das empresas que estão orientadas para o mercado pode ser percebida em qualquer tipo de negócio (indústria). Os dados também apresentam a

percepção dos consumidores quando uma empresa está orientada para o mercado (NARVER; SLATER; TIETJE, 1998).

A coordenação ordenada e integrada dos valores e recursos de uma empresa está intimamente ligada à criação e à entrega de valor superior aos seus consumidores. A natureza multidimensional na criação de valor superior para os consumidores, a função de *marketing* em conjunto com as diversas funções departamentais de uma empresa precisam incorporar sistematicamente a orientação para o mercado da empresa (NARVER; SLATER, 1990).

## **5.2 Orientação para o mercado: Kohli e Jaworski - antecedentes e consequências**

Os autores Kohli e Jaworski (1990) definem a orientação para o mercado como sendo a geração de informação na empresa e seus colaboradores como um todo, isto é, uma resposta adequada, relacionando necessidades e desejos correntes e futuros dos consumidores.

Baseados em seus estudos, Kohli e Jaworski (1990) observam que a orientação de uma empresa para o mercado deve estar contrabalançada em três pilares: a) foco no consumidor; b) *marketing* coordenado; c) rentabilidade.

O **foco no consumidor**, considerado como o elemento principal de qualquer empresa orientada para o mercado, não se resume apenas na obtenção de informações com o consumidor, vai muito além, precisa da implementação de ações, suprimindo desejos e necessidades dos consumidores, baseado no incremento da inteligência do mercado e não apenas na opinião de consumidores em isolado. A inteligência de mercado é um conceito mais amplo, que inclui fatores exógenos de mercado que afetam os desejos e as necessidades atuais e futuras dos consumidores.

No conceito de **marketing coordenado**, Kohli e Jaworski (1990) observam que a orientação para o mercado não é apenas uma função do departamento de *marketing* ou de um departamento isolado. A percepção e a operacionalização dos desejos e necessidades dos consumidores é função de todos os departamentos da empresa.

A **rentabilidade** se caracteriza como sendo o resultado de uma empresa com

orientação para o mercado ou uma consequência do empenho de todos os departamentos e colaboradores na satisfação dos desejos e necessidades de seus consumidores (KOHLI; AWORSKI, 1990).

Resumidamente, Kohli e Jaworski (1990) observam que o termo orientação para o mercado surge essencialmente de uma visão mais precisa e operacional dos dois primeiros pilares do *marketing*: conceito do foco no cliente e o conceito da coordenação. Suas descobertas sugerem que a orientação para o mercado implica no envolvimento de mais departamentos focados e preocupados no desenvolvimento de concepções sobre os desejos e necessidades de seus consumidores, atuais e futuros. Da mesma forma, possíveis fatores que possam influenciar a partilha dessa compreensão com os demais departamentos e colaboradores da empresa, além de um envolvimento incondicional em atividades direcionadas na busca e na satisfação dos desejos e necessidades de seus consumidores.

O alcance da orientação para o mercado está baseado em três construtos de mesma importância: a) geração de inteligência; b) disseminação da inteligência; c) capacidade de resposta (KOHLI ; JAWORSKI, 1990).

A **geração de inteligência** postula o alcance da compreensão dos desejos e necessidades atuais e futuras dos consumidores, sob o enfoque de diversos fatores, como leis, mercado, mudanças nas condições e necessidades dos consumidores, novas tecnologias, entre outros. Os autores destacam uma especial atenção referente às necessidades futuras dos consumidores, com a possibilidade de antecipação da empresa para essas novas necessidades.

A **disseminação da inteligência** se caracteriza pelo compartilhamento de todas as informações geradas e pelo envolvimento de todos os departamentos e pessoas na solução das necessidades dos consumidores.

O terceiro elemento da orientação para o mercado é a **capacidade de resposta** à geração de inteligência, sendo que uma empresa pode gerar inteligência e disseminar essa inteligência internamente. No entanto, pode não conseguir responder a essa inteligência gerada para o mercado em que esta inserida, sendo essa uma responsabilidade conjunta de todas as pessoas e departamentos da empresa.

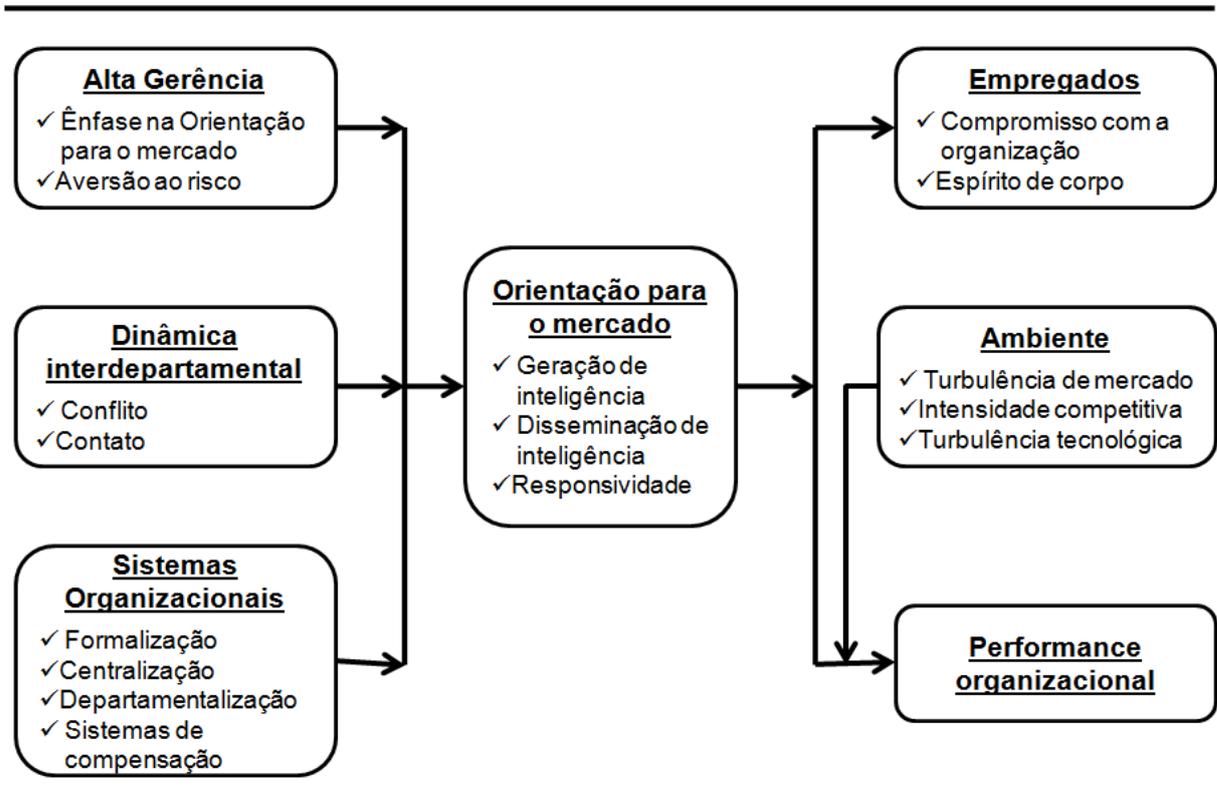
Em seu modelo de estudo, Kohli e Jaworski (1990) observam que, para uma

empresa atingir uma orientação para o mercado, irá passar por quatro fatores: antecedentes na criação de uma orientação para o mercado; concepção da orientação para o mercado; moderadores da orientação para o mercado; e as consequências ou resultados da criação de uma orientação para o mercado.

Os fatores **antecedentes a uma orientação para o mercado** são aqueles que intensificam ou impedem a implementação da orientação para o mercado (Figura 03). Esses, por sua vez, conforme os estudos de Jaworski e Kohli (1993), estão divididos em três categorias: a) influência e capacidade da alta gerência em facilitar e incentivar a comunicação departamental e o respectivo desenvolvimento cultural focado na orientação para o mercado; b) dinâmica interdepartamental, capacidade de comunicação entre os departamentos, relacionamento, cooperação para geração de novas ideias; c) organização sistêmica da organização, suas divisões e responsabilidades, descentralização ou centralização, capacidade de crescimento e desenvolvimento, benefícios e prêmios.

Os moderadores da orientação para o mercado se tornam influenciadores do sucesso de uma organização devido à capacidade da organização de se sobressair na competição com outras organizações, os desejos e necessidades dos consumidores, mercado-alvo, barreiras tecnológicas, governamentais, ambientais, sociais, entre outras (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

**Figura 03 - Antecedentes e consequências da orientação para o mercado**



Fonte: Jaworski e Kohli (1993).

O elevado grau de concorrência em algumas indústrias torna a orientação para o mercado um poderoso diferencial, com resultado direto no desempenho da empresa na indústria em que está inserida. A forte concorrência leva a empresa a diversos tipos de clientes, diversos desejos e necessidades diferentes. Assim, a capacidade da organização em monitorar e responder às necessidades e preferências de seus consumidores resulta no desempenho superior da empresa.

### 5.3 Orientação para o mercado: Day – Efeito cultural

Existem diferenças latentes em empresas orientadas para o mercado e empresas centradas em si mesmas. Day (2001) observa que não existem empresas orientadas para o mercado com culturas pouco sólidas ou superficiais. As organizações orientadas para o mercado são uníssonas, perpetuam uma cultura orientada para fora, concebidas para oferecer qualidades e vantagens superiores aos consumidores, em relação aos seus concorrentes.

Uma cultura bem estruturada representa as crenças, a mentalidade e a compreensão comum de uma organização, com definições claras e objetivo no que se refere a ser adequado ou inadequado na forma de como age internamente e com todos os envolvidos no processo, inclusive os consumidores. Uma organização orientada para o mercado possui crenças, valores e normas bastante diferentes de seus pares, mais centralizados em si mesmos. O quadro (01), a seguir, elaborado por Day (2001), auxilia no entendimento das diferenças entre valores culturais de uma organização orientada para o mercado e as normas de uma organização centrada em si mesma.

Day (2001) define a orientação para o mercado como uma organização que possui uma cultura orientada para fora; aptidões para sentir, adaptar e relacionar-se com o mercado de forma estratégica e antecipada a seus concorrentes; e adaptabilidade em relação aos ambientes em constante mutação, novas exigências dos consumidores, entre outros fatores.

Com aptidões superiores da empresa orientada para o mercado, Day (2001) sugere o aumento de sua rentabilidade devido ao seu melhor desempenho por permanecer perto dos consumidores e à frente de seus concorrentes.

### Quadro 01 - Diferenças ilustrativas em valores culturais e normas

<b>Organização Orientada para o Mercado</b>	<b>Organização Centrada em Si Mesma</b>
Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades para obter vantagem	Venderemos a quem comprar
A qualidade é definida pelos clientes	Qualidade é adequação aos padrões internos
As melhores ideias provêm de se viver com os clientes	Os clientes não sabem o que querem
Os funcionários são defensores dos clientes	Relações com clientes são problemas do departamento de marketing
O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor	Os dados sobre clientes são um mecanismo de controle e os distribuidores são dutos
A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade	O que importa são novas contas (conquistas)
Não há vacas sagradas - canibalize-se	Proteja o fluxo existente de receitas
Aprenda com os erros	Evite erros
A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões	A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação
A paranóia a respeito dos concorrentes é saudável	Podemos viver com nossos concorrentes
O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado	Concorrentes são imprevisíveis
Sabemos mais que os concorrentes	Se a concorrência faz isso, deve ser bom

Fonte: Day (2001).

#### 5.4 Orientação para o mercado externo

Durante os anos 90, diversas pesquisas surgiram com o interesse no entendimento do desempenho das empresas e de como elas poderiam alcançar uma *performance* superior no mercado em que atuam. Os estudos focavam principalmente o construto orientação para o mercado e sua relação na *performance* superior das empresas (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS; MORTANGES, 1999; CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1995).

Diversos estudos têm demonstrado forte relação entre orientação para o mercado, orientação para o aprendizado e capacidade de inovação como

propulsores de uma *performance* superior no mercado em que atuam (BAKER; SINKULA, 1999a). Uma grande concentração de pesquisas está focada no estudo do desempenho das organizações no mercado doméstico e com poucas evoluções em pesquisas no contexto de *performance* internacional das empresas (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2002; CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1995). Mesmo com a evolução da globalização, internacionalização cada vez mais rápida das empresas e a importância do contexto em nível mundial, raras são as pesquisas no impacto do nível de orientação para o mercado de uma empresa com a sua *performance* internacional (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS; MORTANGES, 1999).

A necessidade de estudos sobre o processo de aprendizagem das empresas e sua orientação para o mercado como fator importante de diferenciação das mesmas e o alcance de vantagem competitiva é igualmente importante, assim como no mercado doméstico e no contexto internacional (CHUNG, 2012; HULT et al., 2000). Um dos primeiros estudos sobre orientação para o mercado e *performance* no contexto internacional foi realizado por Cadogan e Diamantopoulos (1995), com a elaboração de um desenvolvimento de estudo englobando os principais construtos de estudo sobre orientação para o mercado e *performance*.

Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) desenvolveram seus estudos para avaliar o grau de orientação para o mercado externo e identificaram positiva relação na *performance* exportadora em que as empresas se encontravam. A contextualização do estudo foi baseada nos trabalhos dominantes sobre orientação para o mercado de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990), que se mostraram adaptáveis para o mercado externo (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2002).

A evolução dos estudos de orientação para o mercado para uma dimensão internacional (*Export market-oriented*) possui três componentes principais de desempenho: a) geração de inteligência exportadora (*export intelligence generation*); b) disseminação (*dissemination*); c) capacidade de resposta (*responsiveness*). Além dos três componentes principais da orientação para o mercado externo, também compreendem diversas atividades genéricas associadas à geração, disseminação e resposta das necessidades e influências de consumidores, fornecedores, concorrentes e demais agentes no contexto internacional (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS; MORTANGES, 1999).

Para o ambiente internacional, os conceitos principais de orientação para o mercado permanecem inalterados. Entretanto, as atividades genéricas para o novo ambiente são mais complexas, envolvendo atividades e fatores não presentes no ambiente doméstico. Diversas influências como políticas legais, econômicas, tecnológicas, culturais, experiência, qualidade e acesso a informações, relações com terceiros, estrutura de distribuição, entre outros, influenciam a forma de desempenho e alteração na sua escala de avaliação (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1995).

O conceito de geração de inteligência (com base no consumidor e na concorrência) fica inalterado na concepção do mercado doméstico para o mercado externo. Observa-se apenas o número de fatores existentes no mercado externo que influencia na capacidade da empresa de gerar um nível aceitável de inteligência. A experiência mercadológica, o acesso à informação e sua qualidade e o grau de confiança em terceiros influenciam diretamente a geração de inteligência da empresa num contexto internacional (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1995).

Uma vez gerada num contexto internacional, a disseminação de inteligência está suscetível a dificuldades no seu processo de disseminação para os mais diversos departamentos da organização. Muitas empresas internacionais possuem estruturas mais complexas do que as empresas voltadas somente para os mercados domésticos. Essa diferença altera a forma de difusão das informações por necessitarem de maior coordenação e planejamento (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1995).

A capacidade de resposta de uma organização em relação à inteligência gerada e sua disseminação irá influenciar diretamente na capacidade de gerar valor superior para o consumidor e, conseqüentemente, na sua própria *performance* estratégica (CHUNG, 2012). A geração e disseminação da inteligência é um importante componente no contexto internacional, uma vez que está diretamente ligado na formulação de políticas e respostas da organização (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS, 1995).

## **5.5 Orientação para o aprendizado**

Com o constante avanço da globalização e a dinâmica cada vez maior dos mercados, a necessidade de alcançar e sustentar vantagens competitivas é

fundamental para as organizações (SOUSA; LENGLER, 2011). Com as constantes mudanças no ambiente comercial, a capacidade de aprender se tornou uma importante fonte de vantagem competitiva e sustentável. A vantagem estratégica necessária para competir nesse novo mercado está conectada à capacidade de aprendizagem, independente do tamanho da organização (BRADSHAW; MAYCOCK; ÖZTEL, 2008; LEVINTHAL; MARCH, 1993).

A base para o alcance de uma vantagem competitiva está no avanço do conhecimento organizacional que, portanto, requer uma estratégia de aprendizagem organizacional (FRANK et al., 2012). Os fatores que influenciam positivamente o desempenho da empresa compreendem o seu conhecimento e a sua capacidade de aprendizagem, provenientes da orientação para o aprendizado (CHIOU; CHEN, 2012). A aprendizagem organizacional é o mecanismo pelo qual as empresas implementam novas habilidade e capacidades para se desenvolver e prosperar em novos e dinâmicos mercados (DIXON; MEYER; DAY, 2007).

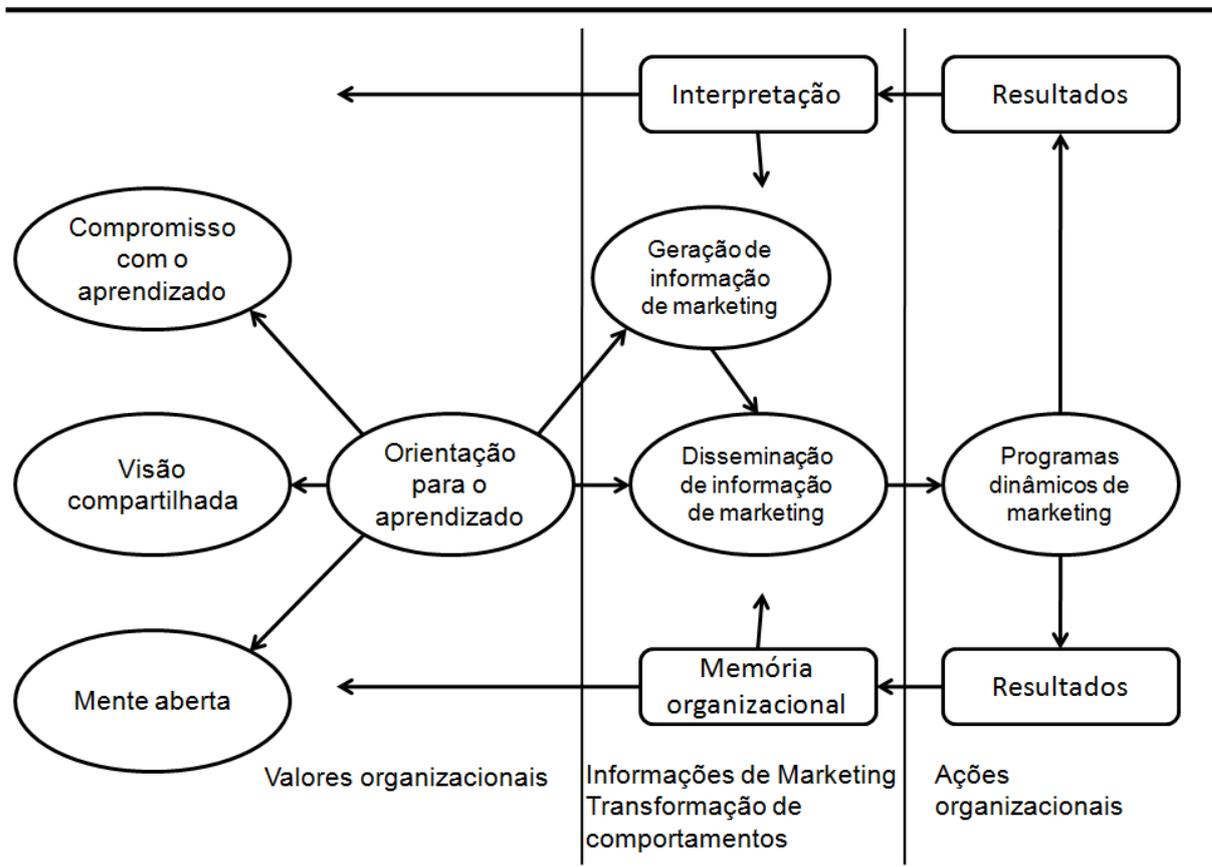
Sinkula, Baker e Noordewier (1997) observam correlação de três valores organizacionais que influenciam na predisposição à aprendizagem (Figura 04). São eles: compromisso com a aprendizagem (*commitment to learning*); mente aberta (*open-mindedness*); e visão compartilhada (*shared vision*).

O **compromisso com a aprendizagem** é caracterizado como o valor organizacional central no processo de orientação para o aprendizado. Esse valor organizacional é o responsável por influenciar o processo da promoção cultural da empresa em relação ao seu método de desenvolvimento da aprendizagem. Quando a empresa possui baixa cultura direcionada ao aprendizado, invariavelmente terá um baixo desempenho de aprendizagem.

A capacidade de absorver experiências com sucessos e fracassos passados na confecção de novos modelos mentais de como o mercado em questão funciona, assim como a capacidade de elaborar modelos mentais de como o mundo funciona, são características de organizações com a “**mente aberta**” e prósperas a absorver conhecimentos.

A **visão compartilhada** da organização auxilia a direcionar o processo de aprendizagem, sendo crucial incluir a dimensão de direção e a intensidade na construção e na compreensão da orientação para o aprendizado e para a congruência da teoria com a prática.

**Figura 04 - Modelo conceitual de orientação para o aprendizado de Sinkula, Baker e Noordewier (1997)**



Fonte: Sinkula, Baker e Noordewier (1997).

A aprendizagem organizacional está diretamente conectada como uma estratégia capaz de alcançar uma vantagem competitiva no mercado (FRANK et al., 2012; HULT et al., 2000). O processo de aprendizagem é muito mais do que simplesmente pensar nas informações. Precisa existir uma competência para questionar no momento certo com a questão certa, absorver a resposta e desenvolver um modelo mental com o comportamento do mercado, dividir o novo entendimento com sua equipe e então agir decisivamente. Possuir a capacidade de detectar problemas ou erros e corrigi-los, antecipando que esses se tornem cada vez mais importantes em vez de se tornarem menos importantes (ARGYRIS et al., 1994; DAY, 1994).

Uma vez inserida e desenvolvida a cultura de orientação para o aprendizado, a empresa não apenas examina informações básicas sobre processos e necessidades de seus consumidores, bem como questiona necessidades e crenças

centrais dos consumidores, competidores, fornecedores e de todo o ambiente que os cerca. Assim, criam e transferem conhecimento, influenciam e desenvolvem novas culturas organizacionais com base nas novas experiências e conhecimentos. As empresas orientadas para o aprendizado invariavelmente estão abertas e atentas a novas tecnologias e a novidades no ambiente que as cerca, assim como questionam o próprio processo de aprendizagem para então desenvolver e oferecer qualidades e atributos superiores aos seus consumidores (BAKER; SINKULA, 1999).

O processo de orientação para o aprendizado é o que dá origem ao conjunto de valores organizacionais capazes de influenciar a capacidade da organização para criar e desenvolver o uso do conhecimento. A orientação para o aprendizado influencia o grau de satisfação de uma organização em relação ao uso de suas estratégias e valores organizacionais ou a forma de como ocorre o próprio processo de aprendizagem (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

O processo de aprendizagem é o planejamento e o provimento de novas ideias e teorias para o alcance de uma vantagem competitiva (BAKER; SINKULA, 1999b). Sendo assim, Perin e Sampaio (2006) observam que a orientação para o aprendizado influencia o desempenho organizacional de forma indireta pelo aumento dos comportamentos orientados para o mercado, e, de forma indireta, facilitando a aprendizagem generativa que leva à inovação de produtos, sistemas e processos. A aprendizagem é um eficaz processo no aperfeiçoamento das ações de indivíduos, grupos, intergrupos e organizações. Os profissionais se tornam capazes de avaliar o impacto de suas próprias ações e políticas (ARGYRIS, 2004).

A aprendizagem organizacional de mercado pode ser alicerçada através de pesquisas com consumidores, mas também pode ser desenvolvida através de uma série complementar de mecanismos e meios, formais e informais, e também de fontes primárias ou secundárias. Os dados podem ser alcançados através de reuniões e discussões com clientes e parceiros comerciais, análise de relatórios, dados de clientes de todo o mundo e, entre outros, diversos meios, como a imprensa, por exemplo, que está repleta de informações sobre a concorrência (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

A orientação para o aprendizado é uma importante estratégia, que permite ao exportador identificar e aprender, através de sua cadeia de valor, a identificar novas formas de aumentar suas margens de lucro, sem necessariamente desafiar seu

principal concorrente ou desenvolver mercados alternativos (CADOGAN, 2012). Possui o potencial de influenciar o aumento das receitas, a participação de mercado, a fidelização dos clientes e a resposta rápida às mudanças e necessidades de seus consumidores e mercado (FRANK et al., 2012).

## 5.6 Orientação para a inovação

Hurley e Hult (1998) destacam as principais características organizacionais de estrutura, processos e culturas, assim como os resultados organizacionais das organizações (Figura 05). É através da orientação para a inovação que a empresa desenvolve novos produtos e serviços e consegue estar à frente no mercado em que está inserida (CAMARERO; GARRIDO, 2008).

A inovação contínua conserva a empresa forte e preparada para momentos de retração econômica ou outros fatores mercadológicos. A inovação permite que as empresas redefinam o mercado a seu favor e consolidem seu crescimento (ROTHAERMEL; HESS, 2010). Culturas organizacionais orientadas para a inovação possuem maiores capacidades para a inovação de produtos, processos e serviços, que contribuem significativamente no crescimento e *performance* da organização (DE TIENNE; MALLETTTE, 2012).

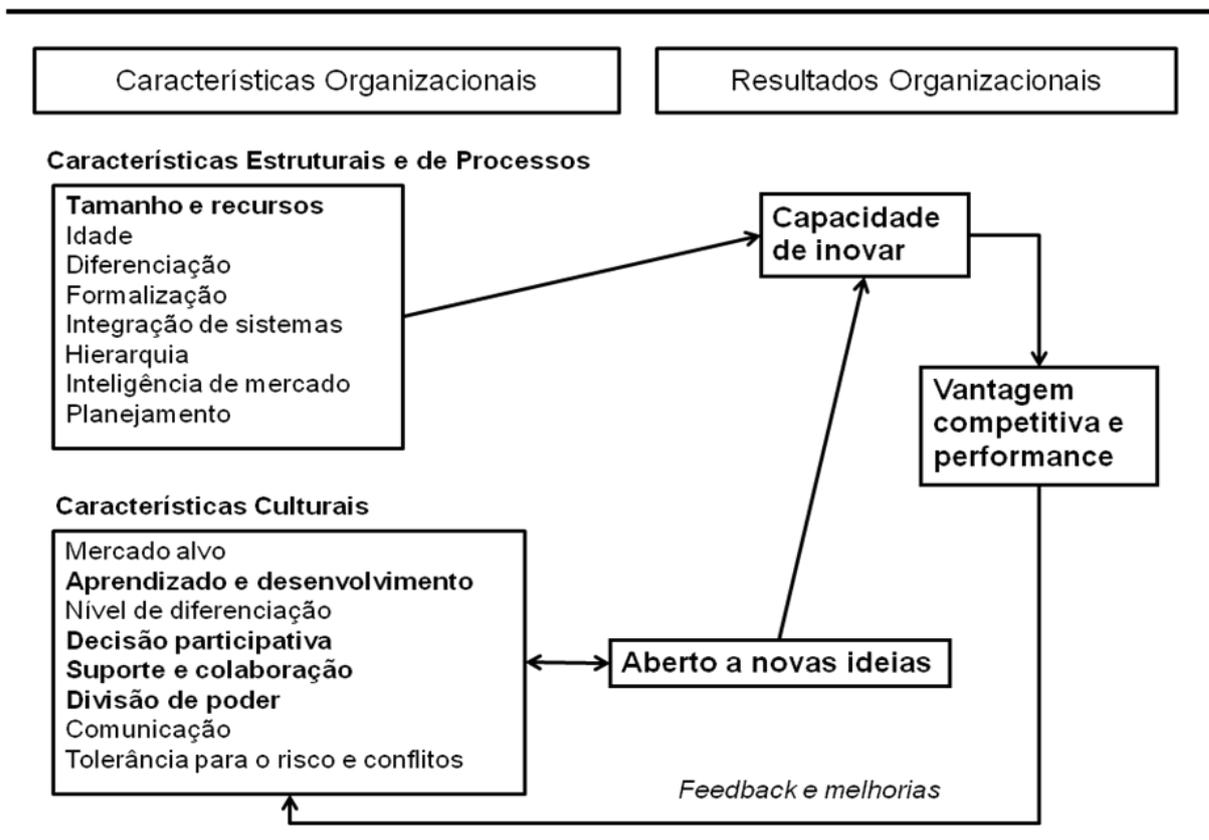
A orientação para a inovação é uma estratégia fundamental para gerar uma capacidade competitiva diferenciada na entrega de valor superior para seus consumidores (WATTANASUPACHOKE, 2009). Cada vez mais empresas e executivos estão percebendo a vantagem estratégica da inovação e estão desenvolvendo métodos e processos para potencializar a mesma dentro de suas organizações (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007). As empresas, quando criativas e inovadoras, sempre buscarão alternativas para melhor servir seus consumidores e se diferenciar de seus concorrentes (PERIN; SAMPAIO; HOOLEY, 2007).

Conforme os estudos de Hurley e Hult (1998), o termo “capacidade de inovação” foi usado pela primeira vez por Burns e Stalker (1961), assim como por Zaltman, Duncan e Holbek (1973), que introduziram dois construtos de inovação nos modelos de orientação para o mercado: a capacidade cultural da empresa em estar aberta a novas ideias (*innovativeness*); e a capacidade de inovação (*capacity to innovate*), como sendo a habilidade da organização em adaptar ou implementar

novas ideias, processos ou produtos com sucesso.

A empresa orientada para a inovação incentiva e aceita o risco na tomada de decisão. Ela conduz um processo de criatividade e transforma o ambiente de tomada de decisão mais calmo e menos ameaçador. Esse ambiente faz com que as pessoas não se sintam ameaçadas para arriscarem mais esforços em novas ideias (ZHANG; DUAN, 2010). A inovação é um dos mais importantes caminhos para o alcance da vantagem competitiva e da *performance* superior, crucial para a competitividade da empresa (BODLAJ, 2010).

**Figura 05 - Modelo conceitual de inovação de Hurley e Hult (1998)**



Fonte: Hurley e Hult (1998).

Existe efeito sinérgico entre a orientação para o mercado e a orientação para o aprendizado na *performance* organizacional. Em consonância com uma forte orientação para o mercado, uma empresa necessita ser hábil em desenvolver institucionalmente um forte processo de aprendizagem, pois esse procedimento permite a inovação, resultando em vantagem competitiva da empresa a longo prazo (BAKER; SINKULA, 2002).

Recentes pesquisas confirmam que empresas orientadas para a inovação e para o mercado desenvolvem vantagem competitiva superior, focadas no desenvolvimento de novos produtos, processos e tecnologias, que representam respostas às mudanças em relação ao ambiente em que estão inseridas (CAMARERO; GARRIDO, 2008).

A possibilidade de encontrar uma empresa que não esteja atenta a novas tecnologias ou que não esteja preocupada em inovar constantemente é cada vez menor, devido à evolução dinâmica dos mercados. Empresas com maior capacidade de inovação possuem maior capacidade e preparo para desenvolver uma estratégia competitiva que resulte em *performance* superior (HURLEY; HULT, 1998).

A forma mais prática para implementar a estratégia de inovação é torná-la um sistema aberto. Em um mundo com a informação cada vez mais próxima das pessoas e amplamente distribuída, cada vez mais gestores estão percebendo que precisam abrir seus processos de inovação para conjugar o conhecimento interno com o externo à empresa (ROTHAERMEL; HESS, 2010).

A inovação é um processo fundamental para as organizações, pois pode criar características únicas e se transformar em uma vantagem competitiva. A singularidade gerada pela inovação a partir de ideias leva a organização a entregar valor superior para seu consumidor, gerando, assim, uma satisfação e, conseqüentemente, uma lealdade de longo prazo do seu mercado consumidor (WATTANASUPACHOKE, 2009).

Existe forte relação entre *performance* superior e capacidade de inovação da empresa. Para alcançar uma vantagem competitiva superior, a empresa precisa desenvolver uma cultura organizacional com capacidade de inovação (DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER JR, 1993). A capacidade de inovação também é uma importante função da gestão no seu desenvolvimento, pois está diretamente relacionada à *performance* da empresa (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

A **receptividade a novas ideias** inserida na cultura das organizações e somada aos diversos fatores estruturais está diretamente relacionada com a capacidade de inovação das mesmas. Quando a cultura organizacional de uma empresa está aberta e receptiva a novas ideias, esta está associada ao alcance de níveis mais altos de inovação (HURLEY; HULT, 1998).

Em seus estudos, Baker e Sinkula (2002) descrevem inovação como sendo a

geração, a aceitação e a implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. A capacidade de inovar da empresa está frequentemente relacionada à capacidade de obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva superior em relação aos seus concorrentes.

Para desenvolver o processo de inovação, é fundamental transformar ideias em produtos e\ou serviços inovadores, para então alcançar uma estratégia de diferenciação. A primeira das três fases para transformar ideias em inovação é a própria geração das ideias. Esse processo de geração de ideias pode acontecer em determinado setor da empresa, na empresa como um todo e até mesmo fora das divisas da empresa. A segunda fase é a de selecionar e converter essas ideias em produtos ou práticas diferenciadas, enquanto o terceiro é a difusão dessas novas práticas ou processos (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007).

A **capacidade de inovação** através de um eficaz processo de disseminação da inteligência de mercado, particular a cada empresa, torna-se a base comum para a tomada de decisão dos diversos departamentos e indivíduos da organização no desenvolvimento e na rápida adaptação de novos projetos, produtos ou novas customizações, requeridas pelos consumidores atuais ou futuros (BAKER; SINKULA, 2002; KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990).

A diferenciação através da inovação está relacionada a melhorias, tanto no desenvolvimento de novos detalhes no produto ou serviços, assim como no acréscimo de valor percebido pelo consumidor e numa melhor satisfação de suas necessidades. Tal processo também está relacionado ao emprego de novos materiais, como matérias-primas diferenciadas, novos componentes ou novas tecnologias (WATTANASUPACHOKE, 2009).

Assim como as pessoas são desafiadas a pensarem sobre como podem melhorar seu desempenho profissional, as também empresas passam pelo mesmo processo de questionamento e aprendizagem, sobre os quais deveriam ser suas atitudes para influenciar e melhorar seu desempenho, no sentido de se reinventar para alcançar uma *performance* superior (ARGYRIS et al., 1994).

## 5.7 Relação entre a orientação para o mercado, para o aprendizado e para a inovação

O conceito de orientação para o mercado não se resume a uma opção da empresa estar ou não orientada para o mercado. A orientação para o mercado é um processo de constante e contínua adaptação das necessidades e expectativas dos consumidores. Nesse sentido, sua essência está na gestão eficaz das relações entre consumidores e fornecedores (STEINMAN; DESHPANDE; FARLEY, 2000).

Uma empresa pode estar orientada para o mercado, mas a qualidade dessa orientação é relativa de empresa para empresa. A qualidade e o desempenho da orientação para o mercado dependem dos recursos, das influências (internas e externas), da qualidade e do comportamento dos envolvidos no desenvolvimento do processo de aprendizagem sobre consumidores, concorrentes, fornecedores e de todo o ambiente que os cercam (BAKER; SINKULA, 1999).

A orientação para o mercado, assim como a orientação para o aprendizado, são estratégias fundamentais e requeridas em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos na elaboração de estratégias de longo prazo e na capacidade de inovação da organização com geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços (BAKER; SINKULA, 2002).

Em seus estudos, Baker e Sinkula (1999) destacam forte relação entre a orientação para o mercado e a orientação para o aprendizado, como chaves para a capacidade de inovação e uma *performance* superior das empresas nos mercados em que atuam. Na elaboração das estratégias, as empresas necessitam ampliar e inserir a habilidade de geração de conhecimento e sua disseminação para todos os envolvidos e setores, para então alcançar um diferencial competitivo através da inovação.

A empresa orientada para o mercado está focada na coleta de informações sobre os desejos e necessidades dos consumidores, na evolução das capacidades da concorrência e no contínuo desenvolvimento de produtos com valor superior para seus consumidores (SLATER; NARVER, 1995). Day (2001) destaca que a definição das barreiras do mercado tem como base os clientes e os concorrentes. Essa definição leva em conta a capacidade da empresa de coletar, desenvolver e disseminar informações e percepções dos consumidores sobre produtos substitutos,

assim como em relação à avaliação de concorrentes atuais ou potenciais com capacidade para atender e suprir as necessidades do seu mercado.

A orientação para o mercado representa o caminho pelo qual a empresa adquire, distribui, usa e depende das informações de consumidores, concorrentes e fornecedores para o processo de inovação. A orientação para o aprendizado representa a forma e o grau em que a empresa incorpora o processo de desafiar sistematicamente as crenças e suas próprias práticas fundamentais que definem o processo de inovação (BAKER; SINKULA, 1999). A inovação como um processo contínuo está baseada nas características do mercado que se reflete no desenvolvimento de novos produtos, ideias, processos ou serviços, frequentemente associados à criação de valor superior para os consumidores, fator que se torna uma vantagem competitiva (BAKER; SINKULA, 2002; HURLEY; HULT, 1998; SLATER; NARVER, 1994).

## 6 HIPÓTESES DE PESQUISA

Nesse capítulo serão apresentadas as hipóteses de pesquisa. Para representar as relações teóricas do estudo foram propostas seis hipóteses

**H1** – A Orientação para o mercado influencia positivamente a *performance* exportadora. Ocorre que essa orientação tem sido um tema de debate na área de *marketing* nas últimas duas décadas. Embora esse seja um tema já tratado pela Literatura, ainda há campo para discussão, uma vez que os resultados apresentados por diferentes estudos apontam para divergências quanto a sua natureza (SOUSA; MARTÍNEZ-LÓPEZ; COELHO, 2008).

Em seu artigo seminal, Narver e Slater (1990) indicam que a orientação para o mercado se constitui como um dos antecedentes da *performance* organizacional. Estudos recentes indicam que a orientação para o mercado afeta positivamente a *performance* das empresas no contexto internacional (CADOGAN; CUI; LI, 2003). O argumento que sustenta essa relação positiva entre a orientação para o mercado e a *performance* exportadora está na capacidade que a empresa orientada para o mercado tem em monitorar seus potenciais concorrentes e identificar as tendências dos consumidores em termos dos produtos e serviços desejados (LEGLER; SOUSA; MARQUES, 2013).

**H2** – A Orientação para o mercado influencia positivamente a orientação para a inovação, na medida em que as empresas orientadas para o mercado buscam identificar as principais demandas dos consumidores, além de antecipar o que estes vão querer consumir no futuro (SLATER; NARVER, 1995). Dessa forma, empresas orientadas para o mercado tendem a ser inovadoras, uma vez que, ao identificarem as tendências de mercado, serão capazes de transformar essas mudanças em produtos ou serviços.

Dessa feita, quando uma empresa se orienta para o mercado ela identifica o que os consumidores querem. Com essa informação a empresa será capaz de criar novos produtos e serviços, alimentando seu processo de inovação.

**H3** – A Orientação para o aprendizado influencia positivamente a *performance* exportadora, uma vez que o aprendizado organizacional pode ser compreendido como um recurso que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva. Além do mais, tem sido considerado um elemento central para a *performance*

organizacional (BAKER; SINKULA, 1999b; SLATER; NARVER, 1995).

Assim, o aprendizado é uma opção estratégica crítica para se atingir uma maior *performance* organizacional, uma vez que as empresas que a implementam desenvolvem relações próximas com seus fornecedores, clientes e outros *stakeholders*, desenvolvendo, dessa forma, uma habilidade para lidar com as mudanças que advenham do ambiente, incluindo novas oportunidades de negócios (LUMPKIN; LICHTENSTEIN, 2005; WEBSTER, 1992).

**H4** – A Orientação para o aprendizado influencia positivamente a orientação para o mercado, pois se trata de um processo pelo qual todos na organização estão comprometidos com o aprendizado, com seu constante desenvolvimento e com a capacidade de absorver novas experiências com sucessos e fracassos. É esse processo que origina um conjunto de valores organizacionais, sendo que estes, por sua vez, são capazes de influenciar a capacidade da organização na criação e no desenvolvimento do conhecimento para a entrega de valor superior para seus consumidores (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

A maior capacidade de aprendizado organizacional representará uma maior orientação para o mercado, pois empresas que mais aprendem conhecerão melhor seus consumidores e concorrentes. Essa condição se verifica também em ambientes internacionais, nos quais empresas exportadoras desenvolverão uma maior orientação para o mercado, à medida que forem mais capazes de aprender continuamente (NARVER; SLATER, 1990).

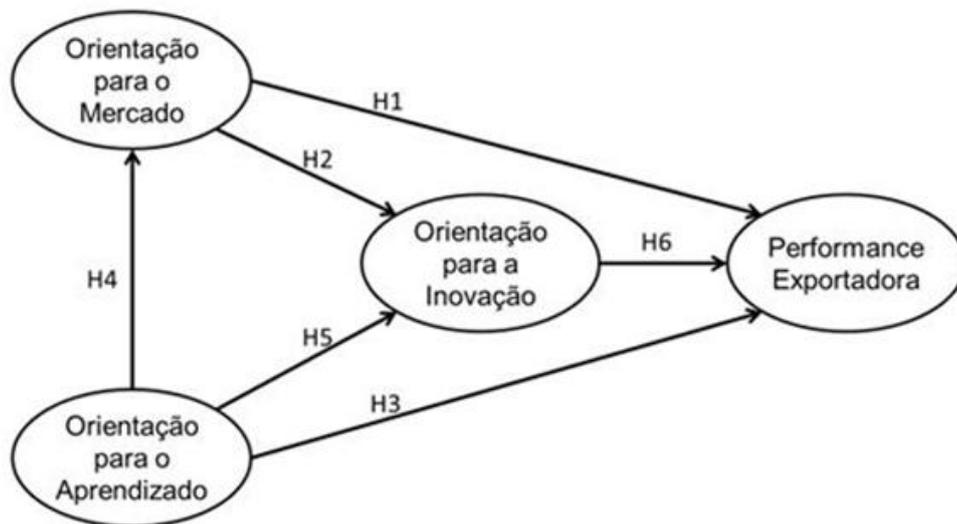
**H5** – A orientação para o aprendizado influencia positivamente a orientação para a inovação. Isso ocorre pelo fato de o aprendizado organizacional permitir à empresa desenvolver inovações de diferentes tipos (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; BAKER; SINKULA, 2002). Estudos anteriores indicam que existe uma relação positiva entre o aprendizado organizacional e a inovação (ARAGÓN-CORREA; GARCÍA-MORALES; CORDÓN-POZO, 2007).

**H6** – A orientação para a inovação influencia positivamente a *performance* exportadora. Em decorrência, culturas organizacionais com ênfase na inovação tendem a implementar mais rapidamente e com maior ênfase novas ideias, melhorar processos, produtos e/ou serviços e desenvolvem vantagens superiores no mercado em que estão inseridas. A evolução da capacidade de inovar, combinada com outras características organizacionais, contribui positivamente no desenvolvimento de uma

vantagem competitiva e numa *performance* superior, uma vez que a empresa se torna mais apta a criar produtos e serviços inovadores que capturem os desejos dos consumidores (HURLEY; HULT, 1998).

Para ilustrar e esclarecer ainda melhor as sugestões propostas por meio das seis hipóteses apresentadas foi elaborado um modelo teórico, que pode ser conferido através da Figura 06, a seguir.

**Figura 06 - Modelo Teórico**



Fonte: Elaborado pelo autor.

## **7 MÉTODO DE PESQUISA**

A pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira se caracterizou como uma etapa qualitativa (exploratória) para um maior aprofundamento sobre o tema. A segunda foi de caráter quantitativo, sendo um estudo descritivo. Para o atendimento dos objetivos do projeto de pesquisa foi utilizado o método tipo *survey*, o qual se baseia num questionário estruturado, com as questões apresentadas de forma objetiva, ordenada e predeterminada. O processo de aplicação da *survey* adota como base uma amostra de população e se destina para a obtenção de informações específicas dos entrevistados (MALHOTRA, 2001). O método *survey* é caracterizado como uma importante técnica de pesquisa de *marketing* para a geração e coleta de dados confiáveis (CHURCHILL JR, 1979).

### **7.1 Etapa exploratória**

Na etapa exploratória foram abordados os modelos conceituais de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado, orientação para a inovação e a *performance* organizacional, sua utilização e validação para o presente estudo. A validação dos construtos e sua habilitação para a presente pesquisa se deram através da análise de estudos já realizados nesse contexto.

#### **7.1.1 Origem dos instrumentos de medida utilizados no questionário da pesquisa**

Nesse capítulo será realizada a descrição das escalas de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado, orientação para a inovação e *performance* exportadora, que irá originar o instrumento de medida para o presente trabalho.

##### **7.1.1.1 Construto de orientação para o mercado**

Com base nos diversos estudos desenvolvidos e o considerável interesse sobre a possibilidade de mensurar e avaliar a orientação para o mercado e seu efeito no desempenho superior das empresas, Kohli e Jaworski (1990) e Kohli,

Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a escala MARKOR. Assim, no mesmo período Narver e Slater (1990) desenvolveram a escala MKTOR, como instrumento para mensurar o grau de orientação para o mercado das organizações.

A escala MARKOR avalia a forma como uma organização desenvolve a geração de inteligência entre os diversos departamentos da organização, dissemina a inteligência gerada entre os diversos departamentos, amplia e implementa programas com base na inteligência gerada e disseminada. Os atributos-chave para a validação da coleta de informações incluem o foco no consumidor, suas necessidades e desejos, os itens baseados nas atividades da organização e um fator geral de orientação para o mercado e fatores associados (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

A MARKOR foi originalmente desenvolvida com 32 itens, sendo que, após diversas análises e estudos, foi validada com 20 itens, divididos em três dimensões. Geração de inteligência, com 6 itens; disseminação de inteligência, com 5 itens; e capacidade de resposta, com 9 itens (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). A escala MARKOR foi usada e testada em diversos estudos, inclusive no Brasil (PERIN; SAMPAIO, 2001a, 2001b; SAMPAIO, 2000).

Narver e Slater (1990) destacam a necessidade de avaliar a orientação para o mercado a partir da cultura organizacional, que influencia e desenvolve comportamentos necessários para a criação de valor superior ao cliente, desenvolvendo, assim, uma vantagem competitiva para a organização (PERIN; SAMPAIO, 2001a). A escala MKTOR foi desenvolvida observando as três principais dimensões de comportamentos de orientação para o mercado, com total de 15 itens. Orientação para o consumidor, desenvolvida com 6 itens; orientação para o concorrente, com 04 itens; e coordenação interfuncional, formada por 5 itens (NARVER; SLATER, 1990).

Na evolução dos estudos, diversos autores observam semelhanças e diferenças na utilização da escala MARKOR e da escala MKTOR. Além do mais, esclarecem que essas diferenças influenciariam muito pouco nos resultados na utilização de uma ou de outra escala nos estudos (BIGNE; KUSTER; TORAN, 2003). Destacam, porém, que a escala MARKOR foi desenvolvida a partir de construtos baseados em perspectivas comportamentais, enquanto que a escala MKTOR avalia a orientação para o mercado com base na cultura organizacional das empresas

(BECKER; HOMBURG, 1999).

Ambas as escalas enfatizam a necessidade de atenção principal das organizações ao consumidor, como alicerce fundamental na orientação para o mercado. As escalas indicam a necessidade de uma orientação externa. As duas reconhecem e priorizam a proximidade com o consumidor. Ambas reconhecem a necessidade de envolvimento e coordenação dos diversos departamentos da organização para atender as necessidades e desejos dos consumidores (MAVONDO; FARRELL, 2000).

Entretanto, a escala MARKOR destaca o comportamento e as atividades como fatores-chaves na geração e na disseminação de inteligência, associados à capacidade de resposta das organizações. Enquanto isso, a escala MKTOR, além de considerar esses elementos comportamentais, também incorpora na sua medida uma perspectiva cultural e enfatiza a geração de informação sobre os concorrentes e consumidores como condição necessária (MAVONDO; FARRELL, 2000). Mavondo e Farrell (2000) destacam, ainda, a maior adaptabilidade da escala MKTOR em contextos internacionais e que exigem maior sensibilidade quanto às diferenças culturais. Observa-se, assim, maior adaptabilidade da escala na sua utilização com diferentes indústrias e nações.

A escala MKTOR avalia a orientação para o mercado através da cultura organizacional, que desenvolve com maior eficácia e eficiência as habilidades comportamentais básicas para o desenvolvimento e para a entrega superior de valor para os consumidores, com conseqüente desempenho superior da organização (NARVER; SLATER, 1990).

Para o alcance dos objetivos da pesquisa em relação à orientação para o mercado, foi adaptada e utilizada a escala MKTOR, por apresentar maior adaptabilidade a diferentes culturas, tipos de indústria e países (NARVER; SLATER, 1990). Após os procedimentos de adaptação da mesma para a Língua Portuguesa, ela foi apresentada em forma de pergunta estruturada para validação e uso, sendo que todos os itens de ambos os construtos foram apresentados através de uma escala *Likert* de cinco pontos (MALHOTRA, 2001).

### 7.1.1.2 Construto de orientação para o aprendizado

A organização orientada para o aprendizado é uma organização preparada e hábil para criar, adquirir e transferir conhecimentos. Da mesma forma, também é responsável por modificar seus comportamentos para acompanhar novas tendências e conhecimentos (GARVIN, 1994). O processo de aprendizado ocorre quando a organização avalia o mercado em que está inserida e desenvolve métodos para processar a informação referente ao mercado, a partir de dados internos e externos (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

Um desempenho adequado no processo de aprendizado influencia diretamente no desempenho da organização (FRANK et al., 2012). Em decorrência, reflete a capacidade de auxiliar as organizações na habilidade de antever oportunidades nos diversos mercados em que está inserida de forma antecipada em relação aos seus concorrentes (DAY, 1992).

A escala usada para mensurar a orientação para o aprendizado das organizações no presente estudo foi adaptada a partir de Sinkula, Baker e Noordewier (1997). Diversos estudos já usaram e confirmaram sua eficácia, entre eles Baker e Sinkula (1999a), Baker e Sinkula (1999b), Frank et al. (2012) e, no Brasil, por Perin e Sampaio (2006).

A escala de orientação para o aprendizado de Sinkula, Baker e Noordewier (1997), utilizada para o estudo, possui três dimensões: compromisso com a aprendizagem (*commitment to learning*); mente aberta (*open-mindedness*); e visão compartilhada (*shared vision*). Cada dimensão é composta de seis itens, com o uso de uma escala *Likert* de cinco pontos.

### 7.1.1.3 Construto de orientação para a inovação

A capacidade e a agilidade de inovar das organizações são consideradas fatores-chaves em mercados dinâmicos, complexos e concorridos. Diversos estudos apontam a capacidade de inovar e de estar aberto a novas ideias como um aspecto cultural da organização (BAKER; SINKULA, 2009). O envolvimento de todos para explorar, desenvolver e gerar novas oportunidades fortalece a capacidade de alcançar uma vantagem competitiva de longo prazo e conseqüente *performance*

superior (HURLEY; HULT, 1998; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; ZHANG; DUAN, 2010).

O desenvolvimento e a capacidade cultural para a inovação é a forma para mensurar o quanto uma organização está orientada para a inovação. Existem diversos antecedentes na evolução da capacidade de inovar da organização, que sugerem que ela precisa desenvolver a capacidade de aprendizagem, de envolvimento interfuncional na tomada de decisão e de apoio à divisão de poder (HURLEY; HULT, 1998).

Para mensurar o nível de inovação das organizações, será utilizada a dimensão de inovação com quatro itens, adaptada de Baker e Sinkula (1999a) e de Baker e Sinkula (1999b), sendo que a mesma foi adequada para a Língua Portuguesa com uma escala *Likert* de cinco pontos.

#### **7.1.1.4 Performance exportadora**

Com a ampla expansão da globalização surge a necessidade de mensurar a *performance* e o comportamento das empresas no contexto internacional. Neste sentido, busca-se identificar questões-chaves que possam influenciar a *performance*, assim como também melhorar ainda mais seu desempenho (SOUSA; LENGELER, 2011; ZOU; TAYLOR; OSLAND, 1998). Por ser uma importante área de pesquisa e devido à necessidade de conseguir mensurá-la, diversos estudos têm sido desenvolvidos para identificar alternativas de mensuração da *performance* exportadora das empresas (KATSIKEAS; LEONIDOU; MORGAN, 2000; LAGES; ABRANTES; LAGES, 2008; LAGES; LAGES, 2004; SOUSA, 2004; ZOU; TAYLOR; OSLAND, 1998).

Foi utilizado como base para mensurar a *performance* exportadora das empresas os estudos realizados por Sousa (2004) e Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000). Juntos, avaliaram 146 artigos de diferentes países, sendo que em ambos fizeram referência ao crescente número de estudos realizados sobre o assunto e a forma sobre como mensurar a *performance*. A opção de usar um modelo que foi avaliado e testado em outros países e continentes, em diferentes economias, mercados, setores empresariais e produtos, reforça a aplicabilidade do modelo (SOUSA, 2004).

Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) observam a forma de mensurar o desempenho exportador das empresas através da sua eficácia de exportação, sua eficiência exportadora e sua capacidade de adaptação ao mercado externo. A eficácia exportadora está relacionada com o grau em que o exportador alcança seus objetivos, suas receitas de vendas, lucros ou seu nível de penetração no mercado. A eficiência exportadora está relacionada à comparação de resultados, entre receitas de determinados períodos e custos. A capacidade de adaptação se refere à forma como a empresa se alterna de acordo com as mudanças que ocorrem no mercado em que está inserida.

Oliveira, Cadogan e Souchon (2012) destacam a capacidade de mensurar a *performance* exportadora das organizações através de indicadores econômicos. Justifica-se a utilização de indicadores econômicos por serem utilizados comumente pelas organizações em suas mensurações para avaliar seu sucesso e desempenho.

As medidas econômicas envolvem dimensões relacionadas a vendas e receitas, como também dimensões que envolvem a lucratividade de suas operações e tendências de crescimento. Indicadores de desempenho econômico são considerados ferramentas tanto de desempenho de eficácia quanto de eficiência, que isoladamente ou de forma conjunta são considerados variáveis endógenas, capazes de serem explicadas (OLIVEIRA; CADOGAN; SOUCHON, 2012).

Perin e Sampaio (1999) sugerem avaliar de forma subjetiva a *performance* geral das empresas, através dos indicadores de taxa de crescimento das vendas e da lucratividade, pois representam positiva e significativa correlação com a *performance* geral das empresas, inclusive quando mensurados subjetivamente. Essa possibilidade é de fundamental importância, principalmente na ausência e na dificuldade de acesso a informações objetivas.

Para o presente estudo foram utilizados os indicadores econômicos de lucratividade e o desempenho de vendas das empresas (OLIVEIRA; CADOGAN; SOUCHON, 2012). Assim como no procedimento para mensurar orientação para o mercado, aprendizado e inovação, a escala será adaptada para a Língua Portuguesa e será apresentada para validação e uso, sendo que todos os itens de ambas as dimensões serão apresentados através de uma escala *Likert* de cinco pontos (MALHOTRA, 2001).

### **7.1.2 Validade e confiabilidade das escalas**

Para a validação das escalas, num primeiro momento foi necessária a tradução das mesmas para a Língua Portuguesa por um especialista. Após, foram realizadas entrevistas em profundidade com executivos de empresas exportadoras do Rio Grande do Sul e, em seguida, foram realizados ajustes sobre termos específicos, compreensão das questões e análise qualitativa das mesmas com base em orientações de pesquisadores da área de estudo e gestores organizacionais. Por fim, foram realizados testes empíricos e análises qualitativas dos resultados alcançados.

### **7.1.3 Elaboração do instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base nos construtos de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado, orientação para a inovação e *performance* exportadora. Também foram incluídas questões específicas sobre informações do respondente e caracterização da empresa (ANEXO B).

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com oito seções, sendo elas: Caracterização da sua empresa; Seleção de seu principal produto exportado e o principal país de destino; O ambiente de negócios; Orientação para o mercado; Orientação para o aprendizado; Orientação para a inovação; *Performance* da exportação; e, Caracterização da gestão.

### **7.1.4 Validação e pré-teste do instrumento de coleta de dados**

Finalizada a elaboração do instrumento de coleta de dados foi realizado o processo para sua validação. Foram efetuadas análises para verificar sua adequação, facilidade de compreensão e adaptabilidade à Língua Portuguesa. O instrumento de coleta de dados foi avaliado por três Doutores/Pesquisadores da presente área de estudos em momentos distintos, quando realizaram observações quanto a problemas e/ou deficiências e, em seguida, sugeriram melhorias.

Durante a etapa qualitativa foram aplicadas sete entrevistas em profundidade, com a seleção dos elementos da população, tendo como base o julgamento do

pesquisador por conveniência. As mesmas foram realizadas diretamente com o Gerente de Exportação ou com o Diretor da empresa responsável pelo processo de exportação para validação dos construtos. Neste sentido, procurou-se avaliar possíveis ajustes no questionário, inserir novas questões ou eliminar temas dúbios (MALHOTRA, 2001).

Para tal foi utilizado o método de entrevista não estruturada, direta e pessoal, em que um único respondente é avaliado de cada vez por um entrevistador preparado, para identificar motivações, crenças, atitudes e sensões sobre determinado tópico (CHURCHILL JR, 1979).

Ainda na primeira etapa foram realizados seis pré-testes do questionário em dois momentos distintos. Os pré-testes foram desenvolvidos por meio de entrevistas pessoais, com o intuito de observar reações e atitudes dos entrevistados. As respostas obtidas foram utilizadas para verificar a adequação do questionário em relação ao problema e objetivos definidos, assim como dos dados de análise necessários para obter as informações pretendidas (MALHOTRA, 2001).

O primeiro pré-teste foi aplicado a três elementos da população, também escolhidos por conveniência, para identificar e eliminar possíveis problemas e melhorar o entendimento do questionário. Após análise e ajustes necessários da primeira etapa, o segundo pré-teste foi aplicado através de uma *website* (internet). O mesmo foi aplicado a três elementos da população escolhidos por conveniência e, novamente, avaliada a necessidade de ajustes e melhorias no questionário (MALHOTRA, 2001).

Da etapa exploratória até a coleta de dados foram realizadas sete (07) entrevistas em profundidade e seis (06) pré-testes com gerentes de exportação ou diretores na etapa qualitativa. Para a validação do instrumento colaboraram três (03) Doutores da área de estudos. Por fim, houve a coleta de outros nove (09) questionários, em que participaram diretores e gestores organizacionais para a validação final da ferramenta e do instrumento de coleta de dados.

Na fase quantitativa foi enviado o questionário (ANEXO B) para toda a população da amostra através do auxílio de meio eletrônico, excluindo-se da relação os participantes da fase qualitativa e os utilizados para os dois pré-testes.

### 7.1.5 Método de coleta de dados

Para a efetivação da coleta de dados foi utilizada uma ferramenta para o gerenciamento de envio e aplicação do questionário através de uma *website*, empregando-se o método de autopreenchimento em meio eletrônico através de auxílio de *software* (MALHOTRA, 2001). Dessa forma, foi realizado o cadastro dos *e-mails* da população-alvo e o envio automático de um *link* de acesso para o *site* do questionário. Neste, foi habilitado, através de senha de acesso, o questionário da pesquisa.

Foi utilizado o programa *Survey Monkey* para a coleta e aplicação do questionário, por ser esse um *software* específico para aplicação de questionário através da internet (meio eletrônico). Conforme as próprias observações dos desenvolvedores do programa, o *software* permite o fácil manuseio de suas ferramentas para desenvolver, publicar, gerenciar e controlar o ambiente de aplicação do questionário de forma segura, sendo possível o envio desse aos mais diversos destinatários através de *e-mail* (SURVEY MONKEY, 2013).

Após envio do questionário aos elementos da população, os mesmos puderam responder as perguntas sem possibilidades de engano. Foram inseridos campos de entrada de dados que impedem a escolha de mais de uma opção, cabendo apenas uma resposta para cada questão. Também foram inseridas caixas de verificação e botões de respostas para facilitar o preenchimento do questionário. Além disso, foi inserida a validação de respostas na medida em que eram respondidos os questionamentos e utilizados estímulos gráficos adicionais para que a coleta das entrevistas fosse realizada para uma base de dados de forma segura (MALHOTRA, 2001).

### 7.2 Etapa descritiva

Na etapa descritiva são apresentadas informações referentes à amostra coletada, população e público-alvo.

### 7.2.1 População

Integraram a população-alvo para o desenvolvimento da pesquisa as 1.995 empresas exportadoras do Rio Grande do Sul, registradas no cadastro geral de empresas exportadoras da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS, 2012). Destas, foram selecionadas 1.000 empresas escolhidas de forma aleatória. Inicialmente, entrou-se em contato com os principais executivos dessas empresas por meio telefônico. Esse contato foi realizado para convidar e coletar o endereço eletrônico (*e-mail*), para posterior envio do questionário. O contato telefônico foi realizado pelo responsável pela dissertação e por uma pessoa que foi treinada e qualificada para desempenhar tal função. Após o envio do questionário, foram realizados novos contatos, com o intuito de averiguar o recebimento do questionário pelo destinatário e reforçar o pedido de participação.

### 7.2.2 Amostra

A coleta de dados ocorreu entre os meses de Agosto a Novembro de 2013. Das 1.000 empresas contatadas, obteve-se um total de 205 questionários válidos e completamente preenchidos e 71 questionários incompletos. A participação de cada empresa foi voluntária. Assim, não foi possível antever a probabilidade de participação de cada elemento da população (MALHOTRA, 2001).

Após finalizar o processo de coleta dos dados, as empresas foram reorganizadas e catalogadas conforme seu registro na CNAE - Classificação Nacional de Atividades Comerciais. A CNAE é utilizada durante o registro da empresa junto aos órgãos governamentais para determinar a atividade fim da organização, definindo o objetivo do empreendimento. Todas as empresas possuem o registro de seu CNAE no cadastro da FIERGS. Assim, foi possível, após coleta dos dados, reagrupar as empresas participantes conforme seu CNAE (BRASIL; IBGE, 2013).

A CNAE é composta e organizada com base em uma estrutura hierarquizada de cinco níveis. O primeiro nível (e mais alto) é denominado Seção, seguido pelo segundo nível denominado Divisão, pelo terceiro nível identificado como Grupo, pelo quarto nível denominado Classe e pelo o quinto nível denominado Subclasses. As

Subclasses são a base de toda a informação, pois essa é considerada a atividade principal da organização. Após essa classificação, todos os demais níveis foram integrados e automaticamente incorporados sempre pelo nível anterior (BRASIL; IBGE, 2013).

### **7.2.3 Tratamento e análise de dados**

Ao empregar um instrumento de coleta de dados que possui como opção a Escala de *Likert* para capturar a opinião dos respondentes, é possível fazer o uso de técnicas multivariadas de análise estatística (MALHOTRA, 2001). Para a análise dos dados foram empregadas diferentes ferramentas de análises estatísticas, como *Excel – Pacote Windows*, *SPSS – PASW Statistics* e *SPSS – Amos (SPSS – Statistical Package for the Social Sciences)*, por serem ferramentas compatíveis com a natureza da pesquisa.

Optou-se em utilizar a Escala de *Likert* por ser uma ferramenta amplamente empregada em pesquisas sociais e se caracterizar por avaliar atitudes, exigindo que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma das variáveis ou indicadores apresentados no questionário. A escala tipo *Likert* originalmente é apresentada com cinco pontos que vão de “concordo plenamente” a “discordo totalmente” (MALHOTRA, 2001).

#### **7.2.3.1 Análise fatorial**

A análise fatorial é um conjunto de técnicas e processos estatísticos utilizados basicamente para a sumarização de dados. É exploratória e tem como objetivo principal a identificação de fatores não diretamente observáveis (variável latente), a partir de cálculos matemáticos entre um número maior de variáveis que são possíveis de serem observados e medidos (variável manifesta), em que cada fator é composto ou explicado por diversas variáveis manifestas. A identificação desses fatores pode auxiliar no momento de mensurar o total de participação e a influência que cada variável manifesta possui sobre uma variável latente, dando uma melhor interpretação da correlação entre as variáveis e a interpretação do problema proposto (HAIR et al., 2005a; MALHOTRA, 2001).

Para a interpretação das variáveis originais do questionário aplicado, foi usado o método de análise de componentes principais (PCA), sendo um dos métodos de análise fatoriais mais utilizados, motivados pela sua principal característica que é a redução de número de variáveis. O método de análise de componentes principais (PCA), além de ser o mais comum, procura uma combinação linear entre as variáveis, de forma que, a cada nova combinação, o máximo de variância seja explicado pela mesma. Em seguida, retirando-se essa variância já explicada, busca-se uma nova combinação linear entre as variáveis que explique a maior quantidade de variância restante e assim por diante (HAIR et al., 2005a; MALHOTRA, 2001).

Para verificar a adequacidade da amostra, foi utilizado o método *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* – KMO. Trata-se de um teste que examina o ajuste de dados que quantifica o grau de intercorrelações entre as variáveis e a adequação da análise fatorial, tomando-se todas as variáveis simultaneamente e provendo uma informação sintética sobre os dados. Esse índice que varia de 0 a 1, alcança 1 no momento em que cada variável é perfeitamente prevista e sem erro pelas outras variáveis. A medida pode ser interpretada da seguinte forma: de 0,80 a 1,00 - admirável; 0,70 ou acima - mediano; 0,60 ou acima - medíocre; 0,50 ou acima - ruim; e abaixo de 0,50 - inaceitável (HAIR et al., 2005a; MALHOTRA, 2001).

Além do método de *Kaiser-Meyer-Olkin*, foi utilizado o teste de esfericidade de Bartlett, que avalia a amostra através de uma matriz de identidade (matriz de correlação da população) e testa a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população ( $p < 0,001$ ), pois cada variável se correlaciona perfeitamente com ela mesma ( $r=1$ ), mas não apresenta correlação com as outras variáveis ( $r=0$ ) (HAIR et al., 2005a; MALHOTRA, 2001).

Para assegurar a confiabilidade das escalas, foi empregado o teste de coeficiente de confiabilidade. Trata-se do coeficiente de Alfa de Cronbach, sendo uma das medidas mais usadas para avaliar a consistência da escala interna. Por meio desse mecanismo, o limite inferior aceitável geralmente é de 0,70, apesar de poder diminuir para 0,60 em pesquisa exploratória, numa escala que varia de 0 a 1 (HAIR et al., 2005a; MALHOTRA, 2001).

Outro método empregado na análise fatorial é a rotação fatorial. Esse método,

conforme o próprio nome já observa, é o processo de manipulação ou de ajuste dos eixos fatoriais para conseguir uma solução fatorial mais simples e pragmaticamente mais significativa. A rotação Varimax foi um dos métodos de rotação fatorial empregado. O método Varimax maximiza a soma de variâncias de cargas exigidas da matriz fatorial (HAIR et al., 2005a; MALHOTRA, 2001).

### **7.2.3.2 Modelagem de equações estruturais**

A análise e o uso de técnicas multivariadas possuem como limitação a análise de somente uma relação por vez. Todavia, comumente o pesquisador se defronta com um conjunto de questões inter-relacionadas, tendo estas inter-relações de substanciais importância tanto administrativa como teórica no estudo. Nesse aspecto, a técnica de modelagem de equações estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*) avalia as inter-relações entre as diversas variáveis num único momento, realizando uma série de análises simultâneas entre as relações de dependência (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011; HAIR et al., 2005a; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

O emprego da modelagem de equações estruturais (SEM) auferiu ao pesquisador maior liberdade em avaliar simultaneamente múltiplas relações com maior eficiência estatística e maior adaptabilidade para avaliar as relações em âmbito geral e na transição da análise exploratória para a análise confirmatória (BYRNE, 2001; CHIN; TODD, 1995; ULLMAN, 2006).

Para um melhor entendimento da modelagem de equações estruturais (SEM) é necessário o entendimento de alguns conceitos utilizados na análise. Na SEM são empregadas as variáveis manifestas (observáveis), variáveis latentes (fatores), fatores latentes endógenos e fatores latentes exógenos (HAIR et al., 2005a; WESTON, 2006).

A variável latente ou fator é a variável que não pode ser representada ou medida diretamente, mas pode ser representada, medida e analisada através da combinação de variáveis manifestas ou observáveis. A variável latente ou construto endógeno é a variável dependente ou de resultado em pelo menos uma relação causal. Já a variável exógena é a variável preditora ou causa de uma variável (GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR et al., 2005a; WESTON, 2006). Em um

diagrama de caminhos existe uma ou mais setas que conduzem até o construto ou variável endógena. A variável latente ou construto exógeno é a variável que atua como um preditor ou causa para outros construtos ou variáveis no modelo. No caso de diagramas de caminhos, os construtos exógenos possuem apenas indicações causais que partem deles e que não são previstos por quaisquer outros construtos no modelo (ARBUCKLE, 2005; HAIR et al., 2005a; ULLMAN, 2006).

Um diagrama de caminhos é uma representação gráfica do conjunto completo de relações entre os construtos de um modelo, em que as representações causais são representadas por setas retilíneas, apontando da variável preditora para a variável ou construto dependente (i.e. as setas indicam o sentido da mensuração). Assim, é possível ajustar múltiplas relações de dependência inter-relacionadas em um só modelo. Na análise fatorial confirmatória (CFA) são as setas curvas que correspondem a correlações entre construtos ou indicadores, mas nenhuma causalidade é sugerida (ARBUCKLE, 2005; BYRNE, 2001; WESTON, 2006).

Com o uso da modelagem de equações estruturais (SEM), o pesquisador pode ter um controle completo sobre a especificação de cada indicador em seu respectivo construto, permitindo, assim, um teste estatístico da qualidade de ajuste para a solução fatorial confirmatória (ARBUCKLE, 2005; HAIR et al., 2005a).

Na análise de caminhos, são empregadas correlações bivariadas simples para estimar as relações em um sistema de equações estruturais, sendo o método baseado na especificação das relações em uma série de equações, do tipo regressão, e que são retratadas graficamente no diagrama de caminhos. As relações podem ser estimadas pela determinação da quantidade de correlação atribuível a cada efeito em cada equação simultaneamente. Quando a análise de caminhos é empregada com múltiplas relações entre construtos latentes, o modelo de mensuração é chamado de modelagem de equações estruturais - SEM (GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR et al., 2005a; WESTON, 2006).

A causalidade é o princípio de causa e efeito estabelecido entre duas variáveis, sendo necessário um grau suficiente de correlação (associação) entre as duas variáveis, em que uma variável seja claramente o resultado da outra e que não existam outras causas razoáveis para o resultado (HAIR et al., 2005b).

Ao empregar a modelagem de equações estruturais, necessita o pesquisador avaliar o ajuste geral do modelo com uma ou mais medidas de qualidade de ajuste.

As medidas de qualidade de ajuste medem a correspondência da matriz de dados de entrada, reais ou observados, com aquela prevista pelo modelo proposto. Nesse sentido, quanto melhor o ajuste do modelo com o menor número de coeficientes, melhor será o teste do modelo e maior será a confiança que se pode ter de que os resultados não são um superajustamento dos dados (ARBUCKLE, 2005; HAIR et al., 2005b; WESTON, 2006).

Para auxiliar no ajuste do modelo estrutural, a modelagem de equações estruturais fornece subsídios para modificações no modelo. Cabe alertar que toda e qualquer alteração deve possuir sustentação teórica antes de ser considerada. Estimativas transgressoras são coeficientes estimados no modelo estrutural ou no de mensuração que excedem os limites aceitáveis. Dentre os exemplos mais comuns estão as variâncias negativas ou não significativas de erros para qualquer construto, coeficientes padronizados excedentes e erros padrão muito grandes associados com qualquer coeficiente estimado (ARBUCKLE, 2005; HAIR et al., 2005a).

Se as estimativas transgressoras são encontradas, deve-se proceder ao ajuste das mesmas e realizar nova avaliação do modelo, pois mudanças em uma parte do modelo podem afetar significativamente os resultados. Várias abordagens para a solução de estimativas transgressoras são apresentadas. As variâncias negativas de erro são possíveis de serem ajustadas, estipulando-se um valor positivo muito pequeno ao indicador ou fator.

Se elevadas correlações ou covariâncias são detectadas como questões redundantes e/ou que podem medir dois fatores, desde que se encontre base teórica para o ajuste, pode-se realizar a covariância entre os erros de medida. As elevadas correlações ou covariâncias são detectadas nos índices de modificação da maioria dos *softwares* empregados na modelagem de equações estruturais, os quais são calculados para cada relação não estimada e indicam onde realizar a correlação (ARBUCKLE, 2005; HAIR et al., 2005a; WESTON, 2006).

A técnica de modelagem de equações estruturais fornece diversos exames para o modelo estrutural, entre eles os erros padrões, os valores  $t$  calculados para todos os coeficientes e a significância do modelo estimado. Um bom nível de significância estimada representa 0,05, com valor crítico no teste estatístico de  $|z| > 1,96$  (ARBUCKLE, 2005; GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR et al., 2005a).

A variância extraída (AVE) e a confiabilidade composta (SCR) representam medidas de confiabilidade. Essas medidas representam a quantia geral de variância nos indicadores, explicada pelo construto latente e mensurada a partir da soma das cargas padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis. Valores maiores de variância extraída acontecem quando os indicadores são verdadeiramente representativos do construto latente, sendo valores superiores a 0,50 sugeridos como mais indicados. A confiabilidade composta é a confiabilidade do construto, sendo que valores aceitáveis são iguais ou maiores que 0,7 (HAIR et al., 2005b).

A validação discriminante de um construto é realizada pelo cálculo e conferência da Raiz quadrada da Variância Média Extraída. A Raiz quadrada da Variância Média Extraída deve ser superior às correlações entre os erros existentes. Deve-se estar atento a possíveis correlações que acarretam em multicolinearidade entre os construtos (FORNELL; LARCKER, 1981a, 1981b).

Para as medidas de qualidade de ajuste serão consideradas as medidas de ajuste absoluto que avaliam a adaptação geral do modelo, com nenhum ajuste para o grau de superajustamento que possa acontecer e medidas de ajuste incremental que comparam o modelo proposto com outro modelo especificado.

Estatística do qui-quadrado da razão de verossimilhança ( $X^2$ ) é uma medida estatística fundamental de qualidade de ajuste geral. Sua relação entre o qui-quadrado com os graus de liberdade ( $X^2/gl$ ) significa maior ou menor significância estatística do modelo. Assim, valores inferiores a 5 normalmente são aceitos, e os valores abaixo de 2 e superiores a 1 são os mais aceitáveis (GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR et al., 2005a; WESTON, 2006).

O Índice de ajuste comparativo (CFI) é uma medida não estatística, cujo valor varia de 0 a 1, em que os valores mais altos representam melhor ajuste. Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) é a discrepância por graus de liberdade, em que valores de 0,05 a 0,08 são considerados aceitáveis (ARBUCKLE, 2005; HAIR et al., 2005a; NEWSON, 2012; WESTON, 2006).

O segundo grupo que compõe as medidas de ajuste incremental ou relativas é formado pelo índice de ajustes incremental (IFI) e pelo índice de Tucker-Lewis (TLI), sendo considerados sensíveis ao tamanho amostral. Seus valores variam e são considerados valores aceitáveis acima de 0,9 (ARBUCKLE, 2005; HAIR et al., 2005a; NEWSON, 2012; WESTON, 2006).

**Tabela 01 - Índices de qualidade de ajuste**

Medida	Índice	Definição	Referência
Ajuste absoluto	RMSEA	Raiz do erro quadrático médio de aproximação - Valor representativo da qualidade de ajuste esperada se o modelo fosse estimado na população.	A partir de 0,06 a 0,08
	$\chi^2$	Qui-quadrado - Principal medida para o grau de ajuste global do modelo.	-----
	GL	Graus de liberdade - Número de correlações ou covariâncias não redundantes na matriz de entrada menos o número de coeficientes estimados.	----
Ajuste parcimonioso	$\chi^2/GL$	Altos valores do qui-quadrado em relação aos graus de liberdade, significam que as matrizes de dados observados e estimada diferem significativamente.	< 5
Ajuste incremental	IFI	Índice de ajuste incremental - Sensível ao tamanho amostral, representa comparações entre o modelo estimado e um modelo nulo.	> 0,90
	TLI	Índice de <i>Tucker-Lewis</i> - Sensível ao tamanho amostral, combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre os modelo proposto e nulo.	> 0,90
	CFI	Índice de ajuste comparativo - Compara o ajuste do modelo proposto em relação a um modelo nulo.	> 0,90
Medida de qualidade	SCR	Confiabilidade composta - Medida de consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau em que indicam o construto latente em comum.	> 0,70
	AVE	Variância extraída - Medida geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente.	> 0,50
	R <sup>2</sup> AVE	A Raiz quadrada da Variância Média Extraída - Avalia possíveis correlações que acarretam em multicolinearidade entre os construtos.	----
Medida estatística	Teste <i>t</i>	Valor crítico (C.R.) ou teste <i>F</i> - Avalia a significância estatística de uma amostra independente.	z >1,96
	N.S.	Nível de significância - Nível de significância associado ao teste estatístico.	p<0,05

Fonte: Elaborado a partir de Byrne (2001); Fornell e Larcker (1981a); Gosling e Gonçalves (2003); Hair et al. (2005a); e Ullman (2006).

### 7.2.3.2.1 Análise confirmatória

A modelagem de equações estruturais (SEM) é composta por uma extensão de diversas técnicas multivariadas. Nesse capítulo serão abordados conceitos básicos no uso da modelagem de equações estruturais na modelagem confirmatória. O maior uso da modelagem de equações estruturais está na estratégia de modelagem confirmatória, na qual o pesquisador especifica um modelo e busca verificar se o modelo em si possui significância estatística, podendo predizer a teoria testada ou não (BYRNE, 2001; GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR et al., 2005a; ULLMAN, 2006; WESTON, 2006).

A modelagem de equação estrutural confirmatória (CFA) faz uso da análise exploratória para identificar padrões de relações das variáveis observadas (manifestas), agrupadas conforme suas características em seus respectivos fatores. Os fatores já agrupados conforme seus padrões de relação, neste momento, assumem a função de variáveis latentes. Ao usar um conjunto de variáveis latentes o pesquisador poderá estimar e explicar a covariância ou correlação entre as variáveis através da construção de um diagrama de caminhos de relações causais, identificado pelo uso de retas curvilíneas entre os construtos, indicando simplesmente uma correlação entre os mesmos (ARBUCKLE, 2005; BYRNE, 2001; GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR et al., 2005a; ULLMAN, 2006).

Na modelagem confirmatória o pesquisador possui controle sobre quais fatores irão compor seu modelo de mensuração, assim como quais variáveis irão compor e definir cada um de seus fatores. As variáveis manifestas na análise de equações estruturais são denominadas indicadores do modelo de mensuração, pois são usadas para medir e descrever cada fator. No modelo de mensuração é possível controlar quais variáveis irão descrever o construto, conseguindo assim uma carga maior ou menor (HAIR et al., 2005a).

O número de indicadores que compõe cada construto pode ser reduzido a um. Entretanto, esse exige a estimação de confiabilidade. Assim, o número aceitável mínimo de indicadores por construto é três, pois se forem usados apenas dois indicadores existe a possibilidade de o modelo apresentar uma solução impraticável, não tendo limite superior para o número de indicadores (HAIR et al., 2005a).

### 7.2.3.2 Análise de caminhos

A análise de caminhos é uma técnica estatística usada para examinar um conjunto de relações causais entre duas ou mais variáveis. O método é baseado na especificação das relações em uma série de equações do tipo regressão e que podem ser estimadas pela determinação da quantidade de correlação atribuível a cada efeito em cada equação simultaneamente. Quando empregada com múltiplas relações entre construtos latentes e um modelo de mensuração, ela então é chamada de modelagem de equações estruturais – SEM (ARBUCKLE, 2005; GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR et al., 2005a).

A SEM possibilita acomodar múltiplas relações de dependência inter-relacionadas em um só modelo, permitindo avaliar o efeito direto de uma variável para com a outra através de setas retilíneas, sinalizando o impacto de variáveis independentes sobre variáveis dependentes. O diagrama de caminhos calcula a força das relações usando apenas uma matriz de correlação ou covariância de entrada (ARBUCKLE, 2005; GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR et al., 2005a).

Outra característica importante na estratégia do uso de técnicas multivariadas é não existir um caminho único ou correto. Dessa forma, é possível que o pesquisador formule seus objetivos de pesquisa e aplique a técnica apropriada para atingir seus objetivos (ARBUCKLE, 2005; HAIR et al., 2005a). Uma estratégia da SEM é a capacidade de testar modelos alternativos com a inclusão ou omissão de qualquer relação, no intuito de fornecer melhores ajustes nos índices de qualidade. Num diagrama de caminhos, todas as relações indicadas devem ser sustentadas pela teoria (BYRNE, 2001; GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR et al., 2005a).

A modelagem de equações estruturais será empregada nesse estudo para explorar e avaliar estatisticamente a relação entre os construtos de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado, orientação para a inovação e a *performance* exportadora das empresas gaúchas. Sua finalidade será auxiliar estatisticamente quanto ao entendimento da realidade vivida pelas empresas gaúchas no mercado internacional.

### 7.2.3.2.3 Matriz de entrada e estimação do modelo

A matriz de entrada de dados escolhida para o presente estudo é a de covariância, uma vez que o objetivo do presente estudo é testar e avaliar a teoria empregada, validar as relações e a variância total dos construtos de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado, orientação para a inovação e *performance* exportadora das empresas gaúchas. A matriz de covariância tem como objetivo fornecer comparações válidas entre diferentes populações ou amostras, características não possíveis de serem executadas por outros modelos de estimação (ARBUCKLE, 2005; HAIR et al., 2005a; ULLMAN, 2006).

O método de estimação comumente usado em modelos de equações estruturais é o de Máxima Verossimilhança (ML). O método permite a melhora por interações nas estimativas de parâmetros, sendo um processo eficiente quando atendida a normalidade multivariada. O tamanho amostral para o referido método se encontra entre amostras mínimas de 100 a 150 casos, mostrando-se, entretanto, viável com amostras de até 50 casos, mas esse tamanho amostral não é recomendado. Com tamanhos superiores a 100 ou 150 casos, o método fica sensível à detecção de diferenças entre os dados, tornando-se muito sensível em amostras superiores a 400 ou 500 casos. Assim, praticamente qualquer diferença é detectada, ocasionando um ajuste ruim para todas as medidas de qualidade de ajuste. Um tamanho amostral considerado correto está em 200 casos, independente do tamanho original da amostra (HAIR et al., 2005a; ULLMAN, 2006; WESTON, 2006).

O método de estimação de Máxima Verossimilhança (ML) se mostrou apropriado para a presente pesquisa, uma vez que o tamanho amostral da presente pesquisa é composto por 205 questionários completos e válidos.

## **8 RESULTADOS DA PESQUISA**

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa realizada. Na primeira seção do capítulo serão descritos os resultados referentes à caracterização da amostra. Na segunda seção serão apresentadas as análises de confiabilidade da amostra, com posterior Análise Fatorial Exploratória, Análise Fatorial Confirmatória e, por final, será abordada a Modelagem de Equações Estruturais. Ao final do capítulo serão expostos os resultados das análises de correlações entre as hipóteses e as interpretações do modelo.

### **8.1 Caracterização da amostra**

A partir dos questionários coletados a amostra foi caracterizada da seguinte forma: número de funcionários, ano de constituição das empresas, início das atividades de exportação e o setor no qual as empresas entrevistadas se enquadram conforme a Classificação Nacional de Atividades Comerciais – CNAE. Também foi possível observar o número de países para os quais as empresas vendem seus produtos, verificar a existência de um departamento de exportação, pesquisa e desenvolvimento, perceber a presença de funcionários que atualmente vivem no exterior, assim como o volume de negócios realizados pelas empresas entrevistadas.

Neste sentido, a classificação das empresas foi realizada a partir do número de funcionários que trabalham atualmente no local, de acordo com a metodologia de produção de estatísticas de comércio exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. O MDIC classifica as empresas da seguinte forma: as que possuem até 10 funcionários são classificadas como Microempresas; entre 11 e 40 funcionários são tidas como Pequenas Empresas; entre 41 e 200 funcionários integram as Médias Empresas; mais de 200 funcionários são definidas como Grandes Empresas (BRASIL; MDIC; SECEX, 2013). A classificação das empresas, de acordo com as respostas obtidas nos questionários pode ser visualizada na Tabela 02, na sequência.

**Tabela 02 - Classificação das empresas de acordo com MDIC e o número de funcionários**

Classificação da empresa	N.º de funcionários	Frequência	% de respostas	% acumulado
Micro empresa	Até 10	4	2,0	2,0
Pequena empresa	De 11 até 40	28	13,7	15,6
Média empresa	De 41 até 200	84	41,0	56,6
Grande empresa	Mais que 200	89	43,4	100,0
Total		205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

Baseado no processo de seleção do MDIC, do total das 205 empresas pesquisadas, 84,4% empresas foram classificadas como Média e Grande Empresa (173 empresas); 13,7% como Pequenas Empresas (28 empresas); e 2,0% inseridas como Microempresas (4 empresas).

Teruchkin (2012) em seu estudo sobre as exportações gaúchas observou que a participação das Microempresas no valor exportado foi de 0,21% em 2010 e 0,24% em 2009, enquanto que as Pequenas Empresas tiveram uma participação de 1,45% e 0,83% em 2010 e 2009, respectivamente. A Média Empresa apresentou uma participação de 5,77% e 6,83%. Com o maior volume de participação está a Grande Empresa, com participação de 92,56% em 2010 e de 92,09% em 2009.

Ainda no contexto do número de funcionários, solicitou-se aos questionados que observassem a existência de funcionários da organização trabalhando atualmente no exterior. Das 205 respostas coletadas, 35 (17,1%) afirmaram possuir pessoas trabalhando no exterior, enquanto que 170 (82,9%) não possuem colegas atuando fora do país.

Em relação ao ano de constituição e início das atividades exportadoras, entre as 205 empresas pesquisadas, observa-se que 100 (48,8%) iniciaram suas atividades entre o período de 1980 a 1999. Destaca-se também que 80 (39,0%) das empresas possuem mais de 33 anos de fundação, sendo que somente 25 (12,2%) iniciaram suas atividades após o ano de 2000 (Tabela 03).

No que se refere ao início das atividades exportadoras, das 205 empresas analisadas 193 (94,1%) iniciaram suas atividades após o ano de 1980, 92 empresas (44,9%) começaram essas atividades após a década de 1980 (entre 13 e 33 anos), 101 empresas (49,3%) após o ano de 2000 (menos de 13 anos), enquanto 12

empresas (5,9%) iniciaram suas atividades exportadoras a mais de 33 anos (antes da década de 1980), conforme ilustra a Tabela 03, a seguir.

**Tabela 03 - Ano constituição das empresas pesquisadas e início de suas atividades exportadoras**

Período	Ano de Constituição			Ano início atividades Exportação		
	Frequência	% de respostas	% acumulado	Frequência	% de respostas	% acumulado
Depois de 2000	25	12,2	12,2	101	49,3	49,3
Entre 1980 e 1999	100	48,8	61,0	92	44,9	94,1
Antes de 1980	80	39,0	100,0	12	5,9	100,0
Total	205	100,0	100,0	205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

### 8.1.1 Atividade comercial

A disposição das empresas em relação à atividade que desempenham foi realizada conforme a Classificação Nacional de Atividades Comerciais – CNAE. A CNAE representa um instrumento de padronização nacional da atividade econômica e dos critérios de enquadramento das empresas. É utilizado pelos diversos órgãos governamentais e pelo Sistema Estatístico Nacional na produção de estatística por tipo de atividade econômica (IBGE, 2013).

Todas as empresas participantes da pesquisa foram agrupadas conforme sua classificação na CNAE, baseados na Subclasse - atividade principal, e foram listadas na Tabela 04, na sequência.

**Tabela 04 - Classificação das empresas conforme Subclasse do CNAE**

Classificação das empresas Grupo do Cnae	Frequência	% de respostas	% acumulado
FABRICAÇÃO DE APAR. DE RECEPÇÃO, REPR., GRAVAÇÃO E AMPLIFIC. DE ÁUDIO E VÍDEO	1	,5	,5
FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS PARA PESCA E ESPORTE	1	,5	1,0
FABRICAÇÃO DE ARTIGOS DE CUTELARIA, DE SERRALHERIA E FERRAMENTAS	1	,5	1,5
FABRICAÇÃO DE ARTIGOS PARA VIAGEM E DE ARTEFATOS DIVERSOS DE COURO	1	,5	2,0
FABRICAÇÃO DE CAMINHÕES E ÔNIBUS	1	,5	2,4
FABRICAÇÃO DE COMPONENTES ELETRÔNICOS	1	,5	2,9
FABRICAÇÃO DE CONSERVAS DE FRUTAS, LEGUMES E OUTROS VEGETAIS	1	,5	3,4
FABRICAÇÃO DE EMBALAG. DE PAPEL, CARTOLINA, PAPEL-CARTÃO E PAPELÃO ONDULADO	1	,5	3,9
FABRICAÇÃO DE EQUIP. E APARELHOS ELÉTRICOS NÃO ESPECIF. ANTERIORMENTE	1	,5	4,4
FABRICAÇÃO DE ESTRUTURAS METÁLICAS E OBRAS DE CALDEIRARIA PESADA	1	,5	4,9
FABRICAÇÃO DE LÂMPADAS E OUTROS EQUIPAMENTOS DE ILUMINAÇÃO	1	,5	5,4
FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS-FERRAMENTA	1	,5	5,9
FABRICAÇÃO DE PARTES PARA CALÇADOS, DE QUALQUER MATERIAL	1	,5	6,3
FABRICAÇÃO DE PROD. DE MADEIRA, CORTIÇA E MATERIAL TRANÇADO, EXCETO MÓVEIS	1	,5	6,8
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DERIVADOS DO PETRÓLEO	1	,5	7,3
FABRICAÇÃO DE PROD. DIV. DE PAPEL, CARTOLINA, PAPEL-CARTÃO E PAPELÃO ONDULADO	1	,5	7,8
FABRICAÇÃO SABÕES, DETERG., PROD. LIMPEZA, COSMÉTICOS, PROD. DE PERF. E DE HIGI	1	,5	8,3
FABRICAÇÃO DE VIDRO E DE PRODUTOS DO VIDRO	1	,5	8,8
OBRAS DE INFRA-ESTRUTURA	1	,5	9,3
PRODUÇÃO FLORESTAL - FLORESTAS PLANTADAS	1	,5	9,8
RECUPERAÇÃO DE MATERIAIS	1	,5	10,2
RECUPERAÇÃO DE MATERIAIS/RESÍDUOS	1	,5	10,7
SIDERURGIA	1	,5	11,2
ABATE E FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE CARNE	2	1,0	12,2
APARELHAMENTO DE PEDRAS E FABR. DE OUTROS PROD. DE MINERAIS NÃO-METÁLICOS	2	1,0	13,2
DESDOBRAMENTO DE MADEIRA	2	1,0	14,1
FABRICAÇÃO DE ELETRODOMÉSTICOS	2	1,0	15,1
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE BORRACHA	2	1,0	16,1
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DIVERSOS	2	1,0	17,1
FABRICAÇÃO DE TINTAS, VERNIZES, ESMALTES, LACAS E PRODUTOS AFINS	2	1,0	18,0
FORJARIA, ESTAMPARIA, METALURGIA DO PÓ E SERVIÇOS DE TRATAMENTO DE METAIS	2	1,0	19,0
FUNDIÇÃO	2	1,0	20,0
PRODUÇÃO DE TUBOS DE AÇO, EXCETO TUBOS SEM COSTURA	2	1,0	21,0
CURTIMENTO E OUTRAS PREPARAÇÕES DE COURO	3	1,5	22,4
FABRICAÇÃO APAR. E INSTR. DE MEDIDA, TESTE E CONTROLE; CRONÔM. E RELÓGIOS	3	1,5	23,9
FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS TÊXTEIS, EXCETO VESTUÁRIO	3	1,5	25,4
FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÃO	3	1,5	26,8
FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA E PERIFÉRICOS	3	1,5	28,3
FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS PARA DISTRIBUIÇÃO E CONTROLE DE ENERGIA ELÉTRICA	3	1,5	29,8
FABRICAÇÃO DE MOTORES, BOMBAS, COMPR. E EQUIPAMENTOS DE TRANSMISSÃO	3	1,5	31,2
FABRICAÇÃO DE ÓLEOS E GORDURAS VEGETAIS E ANIMAIS	3	1,5	32,7
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DO FUMO	3	1,5	34,1
CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS	4	2,0	36,1
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS E PREPARADOS QUÍMICOS DIVERSOS	4	2,0	38,0
FABRICAÇÃO DE ARTIGOS DE JOALHERIA, BIJUTERIA E SEMELHANTES	5	2,4	40,5
FABRICAÇÃO DE BEBIDAS ALCOÓLICAS	5	2,4	42,9
MOAGEM, FABRICAÇÃO DE PRODUTOS AMILÁCEOS E DE ALIMENTOS PARA ANIMAIS	5	2,4	45,4
FABRICAÇÃO DE CABINES, CARROCERIAS E REBOQUES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES	6	2,9	48,3
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE METAL NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE	6	2,9	51,2
FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE USO INDUSTRIAL ESPECÍFICO	7	3,4	54,6
FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE USO GERAL	9	4,4	59,0
FABRICAÇÃO DE OUTROS PRODUTOS ALIMENTÍCIOS	11	5,4	64,4
FABRICAÇÃO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES	11	5,4	69,8
FABRICAÇÃO TRATORES E DE MÁQU. E EQUIP. PARA A AGRICULTURA E PECUÁRIA	12	5,9	75,6
FABRICAÇÃO DE MÓVEIS	15	7,3	82,9
FABRICAÇÃO DE CALÇADOS	16	7,8	90,7
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MATERIAL PLÁSTICO	19	9,3	100,0
Total	205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

Foi realizado um reagrupamento das empresas participantes da pesquisa conforme o Grupo no CNAE a que pertencem. A análise multissetorial auxilia num melhor entendimento das mesmas. O reagrupamento pode ser observado na Tabela 05, a seguir.

**Tabela 05 - Classificação das empresas conforme o Grupo no CNAE**

Classificação das empresas na Divisão do Cnae	Frequência	% de respostas	% acumulado
PRODUÇÃO FLORESTAL	1	,5	,5
FABRICAÇÃO DE COQUE, DE PRODUTOS DERIVADOS DO PETRÓLEO E DE BIOCOMBUSTÍVEIS	1	,5	1,0
OBRAS DE INFRA-ESTRUTURA	1	,5	1,5
FABRICAÇÃO DE CELULOSE, PAPEL E PRODUTOS DE PAPEL	2	1,0	2,4
COLETA, TRATAMENTO E DISPOSIÇÃO DE RESÍDUOS; RECUPERAÇÃO DE MATERIAIS	2	1,0	3,4
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DO FUMO	3	1,5	4,9
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS TÊXTEIS	3	1,5	6,3
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MADEIRA	3	1,5	7,8
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MINERAIS NÃO-METÁLICOS	3	1,5	9,3
CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS	4	2,0	11,2
FABRICAÇÃO DE BEBIDAS	5	2,4	13,7
METALURGIA	5	2,4	16,1
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS	6	2,9	19,0
FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS, APARELHOS E MATERIAIS ELÉTRICOS	7	3,4	22,4
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DIVERSOS	8	3,9	26,3
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE METAL, EXCETO MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	10	4,9	31,2
FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA, PRODUTOS ELETRÔNICOS E ÓPTICOS	11	5,4	36,6
FABRICAÇÃO DE MÓVEIS	15	7,3	43,9
FABRICAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES, REBOQUES E CARROCERIAS	19	9,3	53,2
PREPARAÇÃO DE COURO E FABRICAÇÃO DE ARTEFATOS DE COURO, ARTIGOS PARA VIAGEM	21	10,2	63,4
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE BORRACHA E DE MATERIAL PLÁSTICO	21	10,2	73,7
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS	22	10,7	84,4
FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	32	15,6	100,0
Total	205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

No aspecto referente ao volume de negócios das empresas analisadas (Tabela 06), a avaliação do faturamento médio anual das 205 empresas participantes indicou que 40 (19,5%) possuem faturamento inferior a dois milhões de reais ao ano e 47 (22,9%) possuem faturamento superior a 100 milhões de reais ao ano. Destas, 205, 52 empresas (25,4%) possuem um faturamento entre 10 a 50 milhões de reais de faturamento ao ano.

**Tabela 06 - Volume de negócios ao ano das empresas pesquisadas**

Volume negócios ano	Frequência	% de respostas	% acumulado
Até R\$2.000.000,00 ao ano;	40	19,5	19,5
De R\$2.000.001,00 a R\$10.000.000,00 ao ano;	42	20,5	40,0
De R\$10.000.001,00 a R\$50.000.000,00 ao ano;	52	25,4	65,4
De R\$50.000.001,00 a R\$100.000.000,00 ao ano;	24	11,7	77,1
Superior a R\$100.000.001,00 ao ano.	47	22,9	100,0
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Coleta de dados (2013).

Em relação ao número de países importadores de produtos das empresas pesquisadas, na análise realizada referente ao número de países para onde se realizam exportações regulares, observou-se que 147 (71,7%) das empresas estudadas exportam de 1 até 9 países distintos regularmente, enquanto 5 (2,4%) exportam para mais de 50 países. Nas exportações realizadas de 1 até 19 países, tem-se 176 (85,9%) empresas (Tabela 07).

**Tabela 07 - Número de países importadores de produtos das empresas analisadas**

N.º de Países	Frequência	% de respostas	% acumulado
1 - 9	147	71,7	71,7
10 - 19	29	14,1	85,9
20 - 29	15	7,3	93,2
30 - 39	5	2,4	95,6
40 - 49	4	2,0	97,6
Mais que 50	5	2,4	100,0
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Coleta de dados (2013).

Conforme os dados, verificou-se que 125 (61,0%) das empresas possuem um departamento de exportação e que 80 (39,0%) empresas afirmam que a empresa não possui um departamento de exportação (Tabela 08).

Em relação à existência de um departamento de pesquisa e desenvolvimento

(P&D), observou-se que 114 (55,6%) do total de 205 respondentes marcaram a opção afirmando que possuem um departamento de pesquisa e desenvolvimento. Já 91 (44,4%) afirmaram não possuir um departamento de pesquisa e desenvolvimento.

**Tabela 08 - Presença de um departamento de exportação e P&D nas empresas analisadas**

	Departamento Exportação			Departamento P&D		
	Frequência	% de respostas	% acumulado	Frequência	% de respostas	% acumulado
Sim	125	61,0	61,0	114	55,6	55,6
Não	80	39,0	100,0	91	44,4	100,0
Total	205	100,0	100,0	205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

### 8.1.2 Perfil, faixa etária e sexo dos respondentes

Realizou-se uma abordagem sobre o perfil pessoal dos respondentes. Nesse levantamento identificou-se a idade do respondente, sexo, grau de instrução, tempo que trabalha na empresa, tempo que trabalha com mercados internacionais, número de línguas que domina e questões relacionadas com sua experiência internacional.

Quanto à faixa etária e sexo dos respondentes (Tabela 09), a maior parcela dos 205 respondentes se encontra na faixa etária entre os 30 a 48 anos (111 - 54,2% dos respondentes), sendo que 59 (28,8%) estão na faixa etária dos 30 a 36 anos, e 52 (25,4%) entre 37 e 48 anos. Na faixa etária dos 20 a 29 anos se concentram 54 (26,3%) dos respondentes. Entre os 49 e 59 anos 32 (15,6%), e os maiores de 59 anos representam 8 (3,9%) dos respondentes.

**Tabela 09 - Faixa etária dos respondentes**

Idade	Frequência	% de respostas	% acumulado
De 20 a 29 anos	54	26,3	26,3
De 30 a 36 anos	59	28,8	55,1
De 37 a 48 anos	52	25,4	80,5
De 49 a 59 anos	32	15,6	96,1
Maior que 59 anos	8	3,9	100,0
Total	205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

Observa-se, ainda, que 184 (89,8%) dos 205 participantes possuem curso superior, dezenove (9,3%) possuem ensino secundário e somente dois participantes (1,0%) possuem primário. Do total das 205 respostas colhidas, a maioria é do sexo masculino, representado por 125 (61%) dos respondentes, enquanto que o sexo feminino está representado por 80 (39%) dos respondentes (Tabela 10).

**Tabela 10 - Gênero dos respondentes**

	Frequência	% de respostas	% acumulado
Masculino	125	61,0	61,0
Feminino	80	39,0	100,0
Total	205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

Quanto aos aspectos de tempo de trabalho e experiência (Tabela 11), do total dos 205 questionários avaliados, identificou-se que 65 (31,7%) dos profissionais possuem menos de 4 anos de trabalho na atual empresa e 10 dos respondentes (4,9%) possuem mais de 30 anos de trabalho na mesma empresa. Na categoria de 5 a 9 anos foram classificados 51 (24,9%) dos profissionais; entre 10 e 19 anos foram classificados 53 (25,9%) dos profissionais; e entre 20 a 29 anos de trabalho na atual empresa se classificaram 25 (12,2%) dos profissionais. De todos os questionários avaliados, uma pessoa não disponibilizou a informação referente ao tempo de trabalho na empresa.

**Tabela 11 - Tempo de trabalho dos respondentes na atual empresa em que trabalham**

Anos	Frequência	% de respostas	% acumulado
< 4	65	31,7	31,7
5 - 9	51	24,9	56,6
10 - 19	53	25,9	82,4
20 - 29	25	12,2	94,6
> 30	10	4,9	99,5
N.D.	1	,5	100,0
Total	205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

Quando questionados sobre o grau de experiência internacional como, por exemplo, viver, viajar ou mesmo trabalhar no estrangeiro, observou-se que 41 (20,0%) dos questionados afirmaram possuir substancial experiência. Enquanto isso, 103 dos entrevistados (50,2%) afirmaram possuir de média a considerável experiência internacional, 34 (16,6%) observaram possuir pouca experiência internacional, e 27 (13,2%) afirmaram não possuir nenhuma experiência em viver, viajar ou mesmo trabalhar no exterior (Tabela 12).

**Tabela 12 - Nível de experiência internacional dos respondentes**

Grau de experiência	a) O seu grau de experiência internacional (ex.: viajar, viver / trabalhar no estrangeiro):			b) O seu grau de experiência profissional em termos de exportação:		
	Frequência	% de respostas	% acumulado	Frequência	% de respostas	% acumulado
Nenhum(a) 1	27	13,2	13,2	7	3,4	3,4
2	34	16,6	29,8	31	15,1	18,5
3	49	23,9	53,7	62	30,2	48,8
4	54	26,3	80,0	67	32,7	81,5
Substancial 5	41	20,0	100,0	38	18,5	100,0
Total	205	100,0	100,0	205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

Ainda neste contexto, quando questionados sobre o grau de experiência profissional em termos de exportação, observou-se que 38 (18,5%) dos respondentes afirmaram possuir substancial conhecimento; 129 (62,9%) afirmaram possuir de média a considerável experiência; 07 (3,4%) dos questionados informaram possuir nenhuma experiência; e 31 (15,1%) dos profissionais informaram possuir pouca experiência profissional em termos de exportação.

Em termos de capacidade de comunicação, dos 205 profissionais participantes, a maior parcela (129 profissionais - 62,9%) diz possuir a capacidade de se comunicar em duas línguas diferentes; 47 (22,9%) afirmaram possuir substancial conhecimento do idioma que é falado no principal país importador; e 109 (53,2%) observaram possuir de médio a considerável conhecimento do idioma falado no principal país importador, somando-se, assim, 156 (76,1%) das pessoas com conhecimento de médio a substancial no idioma falado no principal país importador (Tabela 13).

**Tabela 13 - Experiência dos respondentes na comunicação de línguas estrangeiras**

a) Indique o número de línguas estrangeiras que você domina:				b) O seu nível de conhecimento do idioma que é falado no principal país importador (B.4):			
	Frequência	% de respostas	% acumulado		Frequência	% de respostas	% acumulado
Uma	76	37,1	37,1	Nenhum(a) 1	15	7,3	7,3
Duas	84	41,0	78,0	2	34	16,6	23,9
Três	38	18,5	96,6	3	50	24,4	48,3
Quatro	5	2,4	99,0	4	59	28,8	77,1
Cinco ou mais	2	1,0	100,0	Substancial 5	47	22,9	100,0
Total	205	100,0	100,0	Total	205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

Em relação ao tempo de experiência com mercados internacionais, verificou-se por meio dos questionamentos, que 150 profissionais (73,2%) dos 205 respondentes possuem mais de 5 anos de experiência com mercados internacionais, sendo que 55 (26,8%) dos respondentes possuem menos de quatro anos de experiência. O total de respondentes com mais de 20 anos de experiência somam 27 (13,1%) dos respondentes, sendo que 121 (59,0%) dos questionados possuem de 5 a 19 anos de experiência com mercados internacionais. Nesse mesmo aspecto, 128 (62,4%) dos questionados possuem mais de 5 anos de experiência com o principal país importador.

**Tabela 14 - Experiência internacional dos respondentes da pesquisa**

a) Anos trabalho com mercados internacionais:				b) Anos trabalha com o principal País importador:			
Anos	Frequência	% de respostas	% acumulado	Anos	Frequência	% de respostas	% acumulado
< 4	55	26,8	26,8	< 4	77	37,6	37,6
5 - 9	59	28,8	55,6	5 - 9	68	33,2	70,7
10 - 19	62	30,2	85,9	10 - 19	45	22,0	92,7
20 - 29	22	10,7	96,6	20 - 29	10	4,9	97,6
> 30	5	2,4	99,0	> 30	3	1,5	99,0
N.D.	2	1,0	100,0	N.D.	2	1,0	100,0
Total	205	100,0	100,0	Total	205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

### 8.1.3 Performance exportadora

A expansão da globalização traz como necessidade mensurar a *performance* da empresa no mercado externo. Neste tópico serão apresentados os resultados quanto ao desempenho das empresas no mercado externo, satisfação em relação às vendas, lucros, participação de vendas no país, taxa de crescimento e o volume de vendas com a exportação no total de vendas da organização.

No desenvolvimento da pesquisa foram abordadas diversas questões referentes à satisfação dos respondentes em relação aos resultados da exportação. Assim, faz-se uma descrição da atual situação encontrada nas empresas pesquisadas, apresentadas na Tabela 15, a seguir. Quando indagadas sobre o grau de satisfação em relação ao volume de vendas no mercado externo do principal produto exportado (item “a”), a maior parte dos respondentes afirmou estar de médio a muito satisfeito (77,1%), e 22,9% observaram satisfação abaixo da média.

Em relação ao lucro das exportações do principal produto exportado (item “b”), a maior parte (76,6%) observou estar de médio a muito satisfeito, e 23,4% dos respondentes afirmaram uma satisfação abaixo da média. Na abordagem relacionada à taxa de crescimento das exportações do principal produto exportado (item “c”), observa-se uma leve queda na satisfação dos respondentes, em que o nível de satisfação médio a muito satisfeito ficou em 67,3%, enquanto que o nível de satisfação abaixo da média ficou em 32,7%.

**Tabela 15 - Performance exportadora das empresas pesquisadas**

Grau de satisfação	a) Volume de vendas da exportação-base	b) Lucro da exportação-base	c) Taxa de crescimento das vendas da exportação base	d) Participação de mercado no principal país importador	e) Percentagem da exportação-base no volume total de vendas	f) Fidelidade / retenção de clientes	g) Satisfação de clientes	h) Reputação da marca no principal país importador
Nada satisfeito 1	16	13	18	20	27	6	1	2
2	31	35	49	50	60	20	11	17
3 Médio	98	89	75	86	73	76	53	62
4	47	57	44	40	38	77	107	87
Muito satisfeito 5	13	11	19	9	7	26	33	37
Total	205	205	205	205	205	205	205	205

Grau de satisfação	a) Volume de vendas da exportação-base	b) Lucro da exportação-base	c) Taxa de crescimento das vendas da exportação base	d) Participação de mercado no principal país importador	e) Percentagem da exportação-base no volume total de vendas	f) Fidelidade / retenção de clientes	g) Satisfação de clientes	h) Reputação da marca no principal país importador
Nada satisfeito 1	7,8	6,3	8,8	9,8	13,2	2,9	,5	1,0
2	15,1	17,1	23,9	24,4	29,3	9,8	5,4	8,3
3 Médio	47,8	43,4	36,6	42,0	35,6	37,1	25,9	30,2
4	22,9	27,8	21,5	19,5	18,5	37,6	52,2	42,4
Muito satisfeito 5	6,3	5,4	9,3	4,4	3,4	12,7	16,1	18,0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Coleta de dados (2013).

Questionados quanto à participação de mercado no principal país importador (item “d”), a maioria dos respondentes (65,8%) observou estar de médio a muito satisfeito e 34,2% dos respondentes estão com a satisfação em relação à participação de mercado no principal país importador abaixo da média.

O volume de exportação em relação ao total de vendas da organização (item “e”) demonstrou maior preocupação dos entrevistados, uma vez que 78,1% dos entrevistados observaram uma satisfação de média a nada satisfeito, enquanto que somente 21,9% dos entrevistados observaram uma satisfação acima da média.

A fidelidade e a retenção de clientes (item “f”) demonstram um bom nível de satisfação dos entrevistados, quando a maioria (87,3%) observou uma satisfação de média a muito satisfeito e 12,7% dos respondentes observaram uma satisfação abaixo da média.

A satisfação dos clientes (item “g”) pode ser percebida como ponto mais alto da avaliação dos respondentes, pois 94,1% dos respondentes afirmaram que a satisfação de seus clientes está acima da média ou na média. Enquanto isso, 5,9% dos respondentes afirmaram que seus clientes estão com a satisfação abaixo da média.

Outro fator que se destaca é a reputação da marca no principal país importador (item “h”), na medida em que a maior parcela (90,7%) dos entrevistados afirmou que a reputação da marca no principal país importador está acima da média ou na média. Enquanto isso, 9,3% dos entrevistados observaram uma reputação da marca no principal país importadora abaixo da média.

#### **8.1.3.1 Taxa de crescimento do volume total de exportação**

Na análise das taxas de crescimento das exportações das empresas nos últimos anos, confirmaram-se as observações de diversos estudos de que, com o advento da globalização, aumentou a procura das empresas por novas oportunidades comerciais, além de seus mercados tradicionais (BELLO; TERUCHKIN, 2008).

A taxa de crescimento entre 1% e 15% das exportações das empresas nos anos de 2010, 2011 e 2012, foi respectivamente de 71,2% (2010); 71,8% (2011); e 59,0% (2012). Observa-se uma diminuição na taxa de crescimento entre 1% e 15% no ano de 2012. Entretanto, essa diferença praticamente passou para o patamar de crescimento entre 16% e superior a 20%, conforme pode ser observado no passar dos anos de 2010 a 2012, sendo 13,7% (2010); 16,1% (2011); e 25,4% (2012). Assim, percebe-se que as empresas estão buscando o mercado externo como alternativa para melhorar seu desempenho, como também, em algumas situações, garantir o seu sucesso e sua sobrevivência.

**Tabela 16 - Taxa de crescimento do volume de exportações das empresas pesquisadas em 2010, 2011 e 2012**

Taxa de crescimento	2010		2011		2012	
	Frequência	% respostas	Frequência	% respostas	Frequência	% respostas
<0%	13	6,3	10	4,9	14	6,8
0%	18	8,8	15	7,3	18	8,8
1-5%	77	37,6	59	28,8	49	23,9
6-10%	54	26,3	60	29,3	46	22,4
11-15%	15	7,3	28	13,7	26	12,7
16-20%	12	5,9	14	6,8	25	12,2
>20%	16	7,8	19	9,3	27	13,2
Total	205	100	205	100	205	100

Fonte: Coleta de dados (2013).

Quanto ao grau de satisfação com o resultado global da exportação (Tabela 17), observa-se na maioria das empresas um bom nível de satisfação com o resultado global das exportações. Do número total de respondentes, a maior parcela (75,6%) afirmou estar de médio a muito satisfeito com o desempenho da empresa nos últimos anos, enquanto 24,4% dos respondentes afirmaram estar com sua satisfação em relação ao desempenho da empresa abaixo da média.

**Tabela 17 - Satisfação dos respondentes em relação ao resultado global das exportações das empresas em que trabalham**

Grau satisfação	Frequência	% de respostas	% acumulado
Nada Satisfeito 1	15	7,3	7,3
2	35	17,1	24,4
3 Médio	86	42,0	66,3
4	54	26,3	92,7
5 Muito Satisfeito	15	7,3	100,0
Total	205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

As expectativas em relação ao desempenho das exportações foram consideradas satisfatórias na maioria dos casos (Tabela18), sendo que grande parte dos respondentes (75,6%) afirmou estar satisfeito com o desempenho, enquanto apenas 24,4% observou um desempenho abaixo da média.

**Tabela 18 - Expectativas dos respondentes em relação ao desempenho nas exportações das empresas em que trabalham**

Expectativas	Frequência	% de respostas	% acumulado
Abaixo das expectativas 1	15	7,3	7,3
2	35	17,1	24,4
3	81	39,5	63,9
4	63	30,7	94,6
Acima das expectativas 5	11	5,4	100,0
Total	205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

### 8.1.3.2 Aumento da competitividade através da exportação

Quando questionados sobre o aumento da competitividade global da empresa influenciado pela exportação, a maioria (63,4%) dos respondentes afirmou existir de médio a razoável aumento, enquanto que 36,6% dos respondentes afirmou não existir melhora na competitividade global, como ilustra a Tabela 19, a seguir.

**Tabela 19 - Percepção dos respondentes em relação à melhora de sua competitividade influenciada pela exportação**

	a) A exportação-base aumentou nossa competitividade global:			b) A exportação-base reforçou nossa posição estratégica:		
	Frequência	% de respostas	% acumulado	Frequência	% de respostas	% acumulado
Concordo plenamente 1	27	13,2	13,2	26	12,7	12,7
2	48	23,4	36,6	49	23,9	36,6
3	71	34,6	71,2	73	35,6	72,2
4	49	23,9	95,1	45	22,0	94,1
Discordo plenamente 5	10	4,9	100,0	12	5,9	100,0
Total	205	100,0	100,0	205	100,0	100,0

Fonte: Coleta de dados (2013).

Nesse mesmo sentido, a maioria (63,4%) dos respondentes afirmou que houve uma melhora na posição estratégica da empresa, enquanto que 36,6% observou não existir uma melhora.

## 8.2 Análise univariada

Nesse capítulo será realizada a análise das médias, mediana e desvio padrão das variáveis dos construtos de orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem, orientação para a inovação e *performance* exportadora das empresas gaúchas participantes da pesquisa.

A média ou valor médio é a medida de tendência central mais usada e serve para estimar a média quando os dados foram coletados utilizando-se uma escala de intervalo ou de razão. Assim, os dados deverão apresentar alguma tendência central, com a maioria das respostas distribuídas em torno da média.

O desvio padrão é uma medida de dispersão estatística que representa a dispersão dos dados em relação à média e aos baixos valores, e tendem a uma aproximação dos mesmos em relação à média.

A mediana é a medida de tendência central definida como o valor acima, do qual cai metade dos casos e abaixo da outra metade. É o valor do meio, quando os dados se apresentam de forma ordenada crescente ou decrescente. Quando o número for par, a mediana é o ponto do meio entre os dois valores do meio, sendo que se obtêm somando-se esses dois valores e dividindo-se o resultado por dois.

O construto de orientação para o mercado foi elaborado com uma escala de 5 pontos para medir as variáveis manifestas (indicadores), sendo 01=concordo plenamente e 05=discordo plenamente. Observa-se no construto de orientação para o mercado, conforme a Tabela 20, que a média de suas variáveis está entre 1,66 como valor mais baixo e 2,87 como o valor mais alto. A mediana da maioria das variáveis está em 2,00 (14 das 17 variáveis), com o valor mais baixo de 1,00 na variável V1-a (Os objetivos da nossa empresa são orientados pelas necessidades e satisfação dos consumidores/clientes) e o valor mais alto de 3,0 nas variáveis V9-a (Nossa empresa partilha informações sobre os concorrentes) e V10-b (Nossa empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes). O maior desvio padrão do construto foi de 1,24, encontrado nas variáveis V5-e, V9-a e V13-a (Nossos gestores de diferentes funções visitam nossos consumidores/clientes regularmente). Com base nos resultados, observa-se que a tendência central da maioria dos respondentes está entre 1 e 3, sinalizando, assim, certo nível de concordância entre os respondentes dentro desse limite. Essa interpretação confirma ao grupo

participante da pesquisa um bom grau de orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional.

**Tabela 20 - Construto orientação para o mercado**

Ítem	Válidos	Média	Madiana	Desvio Padrão
<b>Orientação para o consumidor = CS</b>				
V1-a) Os objetivos da nossa empresa são orientados pelas necessidades e satisfação dos consumidores/clientes	205	1,66	1,00	0,88
V2-b) Nossa empresa monitora e avalia o nível de comprometimento em servir as necessidades dos consumidores/clientes	205	1,90	2,00	0,96
V3-c) A vantagem competitiva da nossa empresa é baseada na compreensão das necessidades dos consumidores/clientes	205	1,87	2,00	0,97
V4-d) As estratégias da nossa empresa são orientadas para o aumento do valor agregado para os consumidores/clientes	205	1,98	2,00	0,97
V5-e) Nossa empresa frequentemente mede a satisfação dos consumidores/clientes	205	2,41	2,00	1,24
V6-f) Nossa empresa presta atenção aos serviços de pós-venda	205	2,02	2,00	1,12
V7-g) Nossa empresa responde rapidamente às necessidades dos consumidores/clientes	205	1,93	2,00	1,01
V8-h) Nossa empresa rapidamente adapta os seus produtos às necessidades dos consumidores/clientes	205	2,00	2,00	1,06
<b>Orientação para o concorrente = CC</b>				
V9-a) Nossa empresa partilha informações sobre os concorrentes	205	2,87	3,00	1,24
V10-b) Nossa empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes	205	2,51	3,00	1,01
V11-c) Nossos gestores regularmente discutem as forças e fraquezas dos nossos concorrentes	205	2,41	2,00	1,17
V12-d) Nossa empresa direciona suas ações para os consumidores/clientes quando tem uma vantagem competitiva	205	2,13	2,00	1,00
<b>Coordenação interfuncional = IF</b>				
V13-a) Nossos gestores de diferentes funções visitam nossos consumidores/clientes regularmente	205	2,44	2,00	1,24
V14-b) A informação sobre os nossos consumidores é livremente comunicada dentro da empresa	205	2,43	2,00	1,17
V15-c) As diferentes funções da empresa são integradas para servir as necessidades dos nossos consumidores/clientes	205	2,15	2,00	1,00
V16-d) Nossos gestores compreendem como os empregados podem contribuir para a agregação de valor para os consumidores	205	2,19	2,00	1,01
V17-e) Nossa empresa partilha recursos (financeiros, técnicos, humanos, organizacionais) entre as diferentes unidades que a compõem	205	2,23	2,00	1,10

Fonte: Coleta de dados (2013).

Assim como no construto de orientação para o mercado, o construto de orientação para o aprendizado, conforme Tabela 21, foi elaborado com uma escala de 5 pontos para medir as variáveis manifestas (indicadores), sendo 01=concordo plenamente e 05=discordo plenamente. No resultado geral do construto, observa-se que a variável com o maior valor da média foi V34-e (A ênfase em constante inovação não é parte de nossa cultura corporativa), com uma média de 3,51. Enquanto que a variável V18-a (Os gestores da nossa organização acreditam que a habilidade para aprender é a chave para a nossa vantagem competitiva) apresenta o menor valor de média, com 1,84. A mediana da maioria das variáveis está em 2,0 (14 de 18 variáveis), o maior valor de 4,0 está na variável V34-e (A ênfase em constante inovação não é parte de nossa cultura corporativa), enquanto que o menor valor é de 2,0. O maior desvio padrão é encontrado na variável V29-f (Nós não temos uma visão empresarial bem definida para toda a empresa), com um valor de 1,31. Enquanto isso, o menor valor de 0,89 é apresentado na variável V18-a (Os gestores da nossa organização acreditam que a habilidade para aprender é a chave para a nossa vantagem competitiva). Novamente se observa uma tendência central de ajustamento na escala entre 1 e 3 da maioria dos respondentes, sinalizando, assim, um bom grau de comprometimento com o aprendizado, visão compartilhada e postura de mente aberta.

Cabe ressaltar que a maior média (3,51) e mediana (4,0) está na variável V34-e (A ênfase em constante inovação não é parte de nossa cultura corporativa). Isso se justifica pela forma de como foi elaborada a questão, empregando-se a palavra “não” com sentido de baixa inovação na empresa. Nesse sentido, o entendimento do respondente em relação à questão é contrário à escala das demais questões. Conclui-se que as empresas gaúchas participantes da pesquisa possuem certo grau de inovação.

**Tabela 21 - Construto orientação para o aprendizado**

Ítem	Válidos	Média	Madiana	Desvio Padrão
Comprometimento com o aprendizado = CP				
V18-a) Os gestores da nossa organização acreditam que a habilidade para aprender é a chave para a nossa vantagem competitiva	205	1,84	2,00	0,89
V19-b) Os valores básicos da empresa incluem o processo de aprendizagem como fator chave para melhorias	205	1,93	2,00	0,97
V20-c) O senso comum da empresa é de que o aprendizado do funcionário é um investimento, e não uma despesa	205	2,05	2,00	1,07
V21-d) A aprendizagem, nessa empresa, é vista como uma característica básica para garantir a sobrevivência organizacional	205	2,07	2,00	1,01
V22-e) A cultura organizacional de nossa empresa não coloca o aprendizado do funcionário como uma prioridade máxima	205	2,79	3,00	1,29
V23-f) É consenso nesta empresa que quando pararmos de aprender estaremos pondo em risco o nosso futuro	205	2,02	2,00	1,03
Visão compartilhada = VS				
V24-a) Há um conceito claro e expresso de quem somos e para onde estamos indo com a empresa	205	2,16	2,00	1,04
V25S-b) Existe total concordância quanto à visão da nossa empresa em todos os níveis, funções e divisões	205	2,35	2,00	1,04
V26-c) Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta empresa	205	2,37	2,00	1,03
V27-d) Os funcionários vêem a si mesmos como parceiros que projetam os caminhos da empresa	205	2,38	2,00	1,00
V28-e) A Alta Administração da empresa acredita no compartilhamento de sua visão sobre a empresa com os níveis inferiores	205	2,22	2,00	1,07
V29-f) Nós não temos uma visão empresarial bem definida para toda a empresa	205	3,31	3,00	1,31
Postura de mente aberta = MA				
V30-a) Nós não temos receio de analisar criticamente as nossas crenças comuns sobre a forma com que fazemos negócios	205	2,16	2,00	0,98
V31-b) Os gerentes desta empresa não querem que “sua visão de mundo” seja questionada	205	3,35	3,00	1,19
V32-c) Nossa empresa valoriza a postura de mente aberta	205	2,16	2,00	1,01
V33-d) Os gerentes desta empresa encorajam os funcionários a pensarem além das suas exclusivas atividades ou tarefas	205	2,30	2,00	1,07
V34-e) A ênfase em constante inovação NÃO é parte de nossa cultura corporativa	205	3,51	4,00	1,25
V35-f) Ideias originais são altamente valorizadas nesta organização	205	2,20	2,00	1,04

Fonte: Coleta de dados (2013).

No construto de orientação para a inovação, conforme Tabela 22, foi aplicada uma escala de 5 pontos para medir as variáveis manifestas (indicadores), sendo 01=concordo plenamente e 05=discordo plenamente. A maior média encontrada nesse construto está na variável V40-a (Nossas inovações tornam nossas próprias linhas de produtos/serviços obsoletos), que foi de 3,29, enquanto que o menor valor foi de 2,47 da variável V42-c (Nossas inovações vão além de simples melhorias em nossos produtos). A mediana das variáveis está em 3,0 (6 de 8 variáveis), sendo o maior valor de 3,0 e o menor valor de 2,0, respectivamente nas variáveis V42-c (Nossas inovações vão além de simples melhorias em nossos produtos) e V43-d (Nossas inovações representam uma maneira totalmente nova de satisfazer as necessidades dos clientes). O desvio padrão se encontra na casa de 1,0, sendo o maior valor de 1,17 na variável V40-a (Nossas inovações tornam nossas próprias linhas de produtos/serviços obsoletos) e o menor valor de 0,99 na variável V38-c (Taxa de introdução de novos produtos ou aplicações). Existe uma tendência na opinião dos respondentes a uma inovação ligeiramente acima da média nas variáveis do fator orientação para a inovação, enquanto que no fator orientação da própria empresa tende para abaixo da média.

**Tabela 22 - Construto orientação para inovação**

Ítem	Válidos	Média	Madiana	Desvio Padrão
<b>Orientação para a inovação = IN</b>				
V36-a) Somos os primeiros no mercado com novos produtos ou aplicações	205	3,02	3,00	1,06
V37-b) Grau de diferenciação de nossos produtos	205	3,19	3,00	1,00
V38-c) Taxa de introdução de novos produtos ou aplicações	205	3,07	3,00	0,99
V39-d) Grau de sucesso dos novos produtos ou aplicações	205	3,18	3,00	1,00
<b>Orientação da própria empresa = IE</b>				
V40-a) Nossas inovações tornam nossas próprias linhas de produtos/serviços obsoletos	205	3,29	3,00	1,17
V41-b) Nossas inovações mudam fundamentalmente nossas principais linhas de produtos/serviços predominantes	205	2,90	3,00	1,08
V42-c) Nossas inovações vão além de simples melhorias em nossos produtos	205	2,47	2,00	1,16
V43-d) Nossas inovações representam uma maneira totalmente nova de satisfazer as necessidades dos clientes	205	2,52	2,00	1,16

Fonte: Coleta de dados (2013).

O construto de *performance* exportadora, conforme Tabela 23, foi elaborado numa escala de 05 pontos, sendo 01=concordo plenamente e 05=discordo plenamente. A maior média extraída está na variável V52-g (Satisfação de clientes), com o valor de 3,78, e o menor valor está na variável V48-e (Percentagem da exportação-base no volume total de vendas), com 2,70. A mediana da maioria das variáveis se encontra em 3,0 (7 de 10 variáveis). O desvio padrão é encontrado próximo a 1,0, sendo o menor valor de 0,80 da variável V52-g (Satisfação de clientes) e o maior valor de 1,09 da variável V46-c (Taxa de crescimento das vendas da exportação-base). Observa-se uma opinião ligeiramente acima da média dos respondentes em relação a sua *performance* exportadora.

**Tabela 23 - Construto *performance* exportadora**

Ítem	Válidos	Média	Mediana	Desvio Padrão
V44-a) Volume de vendas da exportação-base	205	3,05	3,00	0,97
V45-b) Lucro da exportação-base	205	3,09	3,00	0,96
V46-c) Taxa de crescimento das vendas da exportação-base	205	2,99	3,00	1,09
V47-d) Participação de mercado no principal país importador	205	2,84	3,00	0,99
V48-e) Percentagem da exportação-base no volume total de vendas	205	2,70	3,00	1,03
V51-f) Fidelidade / retenção de clientes	205	3,47	4,00	0,94
V52-g) Satisfação de clientes	205	3,78	4,00	0,80
V53-h) Reputação da marca no principal país importador	205	3,68	4,00	0,90
V49-j3) Grau de satisfação com o resultado global da sua exportação de seu principal produto durante os últimos 3 anos	205	3,09	3,00	1,01
V50-j4) Indique até que ponto a exportação do seu principal produto correspondeu às suas expectativas	205	3,10	3,00	0,99

Fonte: Coleta de dados (2013).

A escala de crescimento das exportações, conforme Tabela 24, no período de 2010, 2011 e 2012 foi mensurada com 07 pontos, a fim de avaliar a taxa de crescimento das empresas. As opções foram a redução no crescimento das vendas (abaixo de 0%); nenhum crescimento (0% de crescimento); de 1% a 5% de crescimento; de 6% a 10% de crescimento; de 11% a 15% de crescimento; de 16% a 20% de crescimento; e com crescimento acima de 20%. A maior média das variáveis aparece na variável V56-c (Taxa de crescimento do volume total de exportações em 2012), com um valor de 4,15, enquanto que a menor está na variável V54-a (Taxa de crescimento do volume total de exportações em 2010), com

um valor de 3,68. A mediana das variáveis V55-b (Taxa de crescimento do volume total de exportações em 2011) e V56-c (Taxa de crescimento do volume total de exportações em 2012) é de 4,0, enquanto que a da variável V54-a (Taxa de crescimento do volume total de exportações em 2010) é de 3,0. O maior desvio padrão é observado na variável V56-c (Taxa de crescimento do volume total de exportações em 2012), enquanto que o menor está na variável V54-a (Taxa de crescimento do volume total de exportações em 2010), com 1,73 e 1,49, respectivamente.

Conclui-se com os resultados que está ocorrendo uma melhora nas taxas de crescimento das empresas pesquisadas, pois se observa uma melhora nas médias durante os períodos de 2010 (média 3,68), 2011 (média 3,97) e 2012 (média 4,15). Entretanto, o maior desvio padrão é percebido no ano de 2012, concluindo-se, assim, que essa melhora não é encontrada em todas as empresas.

**Tabela 24 - Crescimento das exportações**

Ítem	Válidos	Média	Madiana	Desvio Padrão
V54-a) Taxa de crescimento do volume total de exportações em 2010	205	3,68	3,00	1,49
V55-b) Taxa de crescimento do volume total de exportações em 2011	205	3,97	4,00	1,51
V56-c) Taxa de crescimento do volume total de exportações em 2012	205	4,15	4,00	1,73

Fonte: Coleta de dados (2013).

As questões referentes à competitividade (Tabela 25) foram elaboradas numa escala de 05 pontos, sendo 01=concordo plenamente e 05=discordo plenamente. A média das duas variáveis ficou em 2,84, enquanto que a mediana para ambas as variáveis ficou em 3,0 e o desvio padrão estável para ambas em 1,08 e 1,09, respectivamente.

**Tabela 25 - Competitividade**

Ítem	Válidos	Média	Madiana	Desvio Padrão
V57-a) A exportação-base aumentou nossa competitividade global	205	2,84	3,00	1,08
V-58-b) A exportação-base reforçou nossa posição estratégica	205	2,84	3,00	1,09

Fonte: Coleta de dados (2013).

### 8.3 Análise fatorial exploratória

Nesse capítulo serão apresentados os resultados da análise fatorial exploratória dos construtos, sua validação e adaptabilidade para a análise fatorial confirmatória. Foi avaliada a adequacidade da amostra através do método *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* – KMO. Também foi empregado o teste de esfericidade de Bartlett, que verifica a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população. Para assegurar a confiabilidade das escalas, foi empregado o teste de coeficiente de Alfa de Cronbach, que avalia a consistência da escala interna. Além disso, ainda foi empregado o procedimento de rotação dos eixos fatoriais através da rotação Varimax (HAIR et al., 2005a).

É através da análise fatorial exploratória que será possível identificar os fatores de cada construto, a identificação de relações latentes e sua identificação em fatores, simplificando, assim, sua compreensão (MALHOTRA, 2001).

#### 8.3.1 Construto orientação para o mercado

A seguir será abordado o construto de orientação para o mercado (Seção E do questionário - ANEXO B), que está representado por três dimensões, conforme o estudo de Narver e Slater (1990). Orientação para o consumidor, constituído pelas variáveis E1.a a E1.h, conforme o questionário. A dimensão orientação para o concorrente, constituída pelas variáveis E2.a a E2.d, conforme o questionário; e a dimensão de coordenação interfuncional, constituída pelas variáveis E3.a a E3.e do questionário.

A análise fatorial exploratória foi realizada nas 03 dimensões do construto de orientação para o mercado, sendo a orientação para o consumidor a primeira dimensão; orientação para o concorrente a segunda; e coordenação interfuncional a terceira dimensão.

### 8.3.1.1 Dimensão orientação para o consumidor

A identificação dos fatores foi realizada com o auxílio da técnica pelo método dos componentes principais – PCA. A partir da Análise Fatorial Exploratória, obteve-se um único fator para a dimensão de orientação para o consumidor, com total de variância explicada de 63,87%.

**Tabela 26 - Dimensão orientação para o consumidor**

Total de variância explicada: 63,87	Componente
	1
V2-b) Nossa empresa monitora e avalia o nível de comprometimento em servir as necessidades dos consumidores/clientes	,889
V3-c) A vantagem competitiva da nossa empresa é baseada na compreensão das necessidades dos consumidores/clientes	,849
V7-g) Nossa empresa responde rapidamente às necessidades dos consumidores/clientes	,829
V6-f) Nossa empresa presta atenção aos serviços de pós-venda	,804
V8-h) Nossa empresa rapidamente adapta os seus produtos às necessidades dos consumidores/clientes	,767
V4-d) As estratégias da nossa empresa são orientadas para o aumento do valor agregado para os consumidores/clientes	,755
V1-a) Os objetivos da nossa empresa são orientados pelas necessidades e satisfação dos consumidores/clientes	,745
V5-e) Nossa empresa frequentemente mede a satisfação dos consumidores/clientes	,742

Fonte: Coleta de dados (2013).

Observa-se que na análise dos componentes todas as variáveis se mostraram com carga fatorial aceitável acima do ponto de corte de 0,50, conforme apresentado na literatura. A medida de confiabilidade da escala, por meio do teste de Alfa de Cronbach, demonstrou ser satisfatório, obtendo  $\alpha = 0,916$ .

O teste KMO - Kaiser-Meyer-Olkin, que mede a adequação da amostragem, alcançou 0,903 de adequação, considerado admirável por estar acima do índice de 0,80, conforme prevê a literatura. O teste de esfericidade de Bartlett demonstrou não existir correlação significativa entre as variáveis na população ( $p < 0,001$ ),

possibilitando, assim, o uso da análise fatorial.

### 8.3.1.2 Dimensão orientação para o concorrente

O mesmo procedimento utilizado na dimensão anterior foi empregado na dimensão de orientação para o concorrente. A identificação dos fatores foi realizada com o auxílio da técnica pelo método dos componentes principais (PCA). A partir da análise fatorial exploratória, obteve-se um único fator para a escala de orientação para o consumidor, com total de variância explicada de 73,71%.

**Tabela 27 - Dimensão orientação para o concorrente**

	Componente
Total de variância explicada: 73,71	1
V12-d) Nossa empresa direciona suas ações para os consumidores/clientes quando tem uma vantagem competitiva	,877
V11-c) Nossos gestores regularmente discutem as forças e fraquezas dos nossos concorrentes	,860
V10-b) Nossa empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes	,839
V9-a) Nossa empresa partilha informações sobre os concorrentes	

Fonte: Coleta de dados (2013).

Na análise dos componentes foi eliminado o item V9-a (Nossa empresa partilha informações sobre os concorrentes) da análise por apresentar carga fatorial baixa. Todos os demais componentes se mostraram satisfatórios, com índices superiores ao limite inferior de corte de 0,50, conforme apresentado na metodologia. A medida de confiabilidade da escala, através do teste de Alfa de Cronbach, demonstrou ser igualmente satisfatória, obtendo assim um  $\alpha = 0,819$ .

O teste KMO - Kaiser-Meyer-Olkin, usado para medir a adequação da amostragem apresentou um índice satisfatório de 0,715. Da mesma forma, o teste de esfericidade de Bartlett demonstrou não existir correlação significativa entre as variáveis na população ( $p < 0,001$ ), possibilitando, assim, o uso da análise fatorial.

### 8.3.1.3 Dimensão coordenação interfuncional

Novamente se fez o uso das técnicas utilizadas na dimensão anterior. Para a identificação dos fatores, utilizou-se o método dos componentes principais (PCA). Com base na análise fatorial exploratória, obteve-se um único fator para a dimensão de coordenação interfuncional, com total de variância explicada de 66,21%.

**Tabela 28 - Dimensão coordenação interfuncional**

	Componente
Total de variância explicada: 66,21	1
V15-c) As diferentes funções da empresa são integradas para servir as necessidades dos nossos consumidores/clientes	,861
V16-d) Nossos gestores compreendem como os empregados podem contribuir para a agregação de valor para os consumidores	,870
V14-b) A informação sobre os nossos consumidores é livremente comunicada dentro da empresa	,777
V17-e) Nossa empresa partilha recursos (financeiros, técnicos, humanos, organizacionais) entre as diferentes unidades que a compõem	,739
V13-a) Nossos gestores de diferentes funções visitam nossos consumidores/clientes regularmente	

Fonte: Coleta de dados (2013).

Na análise dos componentes, o item V13-a (Nossos gestores de diferentes funções visitam nossos consumidores/clientes regularmente) apresentou carga fatorial abaixo do limite inferior de corte, de 0,50, e assim foi eliminado da análise. Os demais componentes apresentaram índices satisfatórios, superiores ao limite inferior de corte de 0,50. A medida de confiabilidade da escala, através do teste de Alfa de Cronbach, demonstrou-se satisfatória, obtendo  $\alpha = 0,823$ .

O teste KMO - Kaiser-Meyer-Olkin, usado para medir a adequação da amostragem, apresentou um índice satisfatório de 0,760. O teste de esfericidade de Bartlett mostrou que não existe correlação significativa entre as variáveis na população ( $p < 0,001$ ), possibilitando, assim, o uso da análise fatorial.

### 8.3.2 Construto orientação para o aprendizado

Nesta seção será apresentado o construto de orientação para o aprendizado (ANEXO B- Seção F), que de acordo com Sinkula, Baker e Noordewier (1997), está representado por três dimensões: comprometimento com o aprendizado, que está constituído pelas variáveis F1.a a F1.f conforme o questionário; a dimensão visão compartilhada, constituída pelas variáveis F2.a a F2.f; e a dimensão de postura de mente aberta, constituída pelas variáveis F3.a a F3.f do questionário.

A análise fatorial exploratória foi realizada em todas as 03 dimensões do construto de orientação para o aprendizado, sendo: o comprometimento com o aprendizado a primeira dimensão; visão compartilhada a segunda; e, mente aberta a terceira dimensão.

#### 8.3.2.1 Dimensão comprometimento com o aprendizado

A identificação dos fatores foi realizada pela análise do método dos componentes principais (PCA). A partir da análise fatorial exploratória, obteve-se um único fator para a escala de orientação para o consumidor, com total de variância explicada de 66,82%.

**Tabela 29 - Dimensão comprometimento com o aprendizado**

Total de variância explicada: 66,82	Componente
	1
V21-d) A aprendizagem, nessa empresa, é vista como uma característica básica para garantir a sobrevivência organizacional	,937
V19-b) Os valores básicos da empresa incluem o processo de aprendizagem como fator chave para melhorias	,906
V20-c) O senso comum da empresa é de que o aprendizado do funcionário é um investimento, e não uma despesa	,899
V18-a) Os gestores da nossa organização acreditam que a habilidade para aprender é a chave para a nossa vantagem competitiva	,857
V23-f) É consenso nesta empresa que quando pararmos de aprender estaremos pondo em risco o nosso futuro	,845
V22-e) A cultura organizacional de nossa empresa não coloca o aprendizado do funcionário como uma prioridade máxima	

Fonte: Coleta de dados (2013).

Na análise dos componentes foi eliminada a variável V22-e (A cultura organizacional de nossa empresa não coloca o aprendizado do funcionário como uma prioridade máxima) da escala, por apresentar carga fatorial abaixo do ponto de corte. Nos demais, observa-se que todos os fatores se mostraram satisfatórios, alcançando uma carga fatorial bem acima do ponto de corte de 0,50 conforme a literatura. A medida de confiabilidade da escala, o teste de Alfa de Cronbach, demonstrou ser satisfatório, obtendo  $\alpha = 0,934$ .

O teste KMO - Kaiser-Meyer-Olkin, que mede a adequação da amostragem, alcançou um índice admirável de 0,876 de adequação, conforme a literatura. Da mesma forma, o teste de esfericidade de Bartlett demonstrou não existir correlação significativa entre as variáveis na população ( $p < 0,001$ ), possibilitando, dessa forma, o uso da análise fatorial.

### 8.3.2.2 Dimensão visão compartilhada

A identificação dos fatores foi realizada pela análise dos componentes principais (PCA). A partir da análise fatorial exploratória, obteve-se um único fator para a escala de visão compartilhada, com total de variância explicada de 66,59%.

**Tabela 30 - Dimensão visão compartilhada**

Total de variância explicada: 66,59	Componente
	1
V27-d) Os funcionários vêm a si mesmos como parceiros que projetam os caminhos da empresa	,898
V25-b) Existe total concordância quanto à visão da nossa empresa em todos os níveis, funções e divisões	,885
V24-a) Há um conceito claro e expresso de quem somos e para onde estamos indo com a empresa	,872
V26-c) Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta empresa	,866
V28-e) A Alta Administração da empresa acredita no compartilhamento de sua visão sobre a empresa com os níveis inferiores	,843
V29-f) Nós não temos uma visão empresarial bem definida para toda a empresa	-,430

Fonte: Coleta de dados (2013).

A medida de confiabilidade da escala, o teste de Alfa de Cronbach, demonstrou ser satisfatório, obtendo  $\alpha = 0,925$ .

O teste KMO - Kaiser-Meyer-Olkin, que mede a adequação da amostragem,

alcançou 0,837 de adequação, considerado admirável por estar acima do índice de 0,80. O teste de esfericidade de Bartlett demonstrou não existir correlação significativa entre as variáveis na população ( $p < 0,001$ ), permitindo o uso da análise fatorial.

Observa-se que uma das variáveis, a “V29-f” (Nós não temos uma visão empresarial bem definida para toda a empresa), está com a carga fatorial negativa, o que demonstra que a variável faz parte do fator, mas, no entanto, com definições contrárias ao primeiro grupo do fator. O primeiro grupo afirma, com base em suas variáveis, a vocação da organização em direcionar seu processo cultural de aprendizagem e desenvolvimento. No entanto, a variável com carga fatorial negativa se moveria para direção oposta (HAIR et al., 2005a).

Depois de eliminada a variável com carga fatorial negativa, obtém-se uma nova matriz de componentes com variância total explicada de 77,07%.

**Tabela 31 - Dimensão visão compartilhada**

Total de variância explicada: 77,07	Componente
	1
V27-d) Os funcionários vêem a si mesmos como parceiros que projetam os caminhos da empresa	,906
V25-b) Existe total concordância quanto à visão da nossa empresa em todos os níveis, funções e divisões	,887
V26-c) Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta empresa	,877
V24-a) Há um conceito claro e expresso de quem somos e para onde estamos indo com a empresa	,871
V28-e) A Alta Administração da empresa acredita no compartilhamento de sua visão sobre a empresa com os níveis inferiores	,846

Fonte: Coleta de dados (2013).

Observa-se pela análise dos componentes principais, que todas as variáveis se mostraram com carga fatorial aceitável, ficando acima do ponto de corte de 0,50 conforme a literatura. A medida de confiabilidade da escala, o teste de Alfa de Cronbach, demonstrou ser satisfatório ( $\alpha = 0,925$ ).

O teste KMO - Kaiser-Meyer-Olkin, que mede a adequação da amostragem, alcançou 0,806 de adequação, considerado admirável por estar acima do índice de 0,80. O teste de esfericidade de Bartlett demonstrou não existir correlação significativa entre as variáveis na população ( $p < 0,001$ ), possibilitando, assim, o uso da análise fatorial.

### 8.3.2.3 Dimensão postura de mente aberta

A identificação dos fatores foi realizada com o auxílio da técnica pelo método dos componentes principais (PCA), utilizando-se do método de rotação Varimax e normalização Kaizer. A partir da análise fatorial exploratória, obtiveram-se dois componentes para a dimensão postura de mente aberta, sendo o primeiro fator com variância explicada de 45,93% e o segundo fator com variância explicada de 26,51%. Juntos, somam 72,44% de variância explicada.

**Tabela 32 - Dimensão postura de mente aberta**

Total de variância explicada: 72,44	Componente	
	1	2
V33-d) Os gerentes desta empresa encorajam os funcionários a pensarem além das suas exclusivas atividades ou tarefas	,876	
V32-c) Nossa empresa valoriza a postura de mente aberta	,851	
V35-f) Ideias originais são altamente valorizadas nesta organização	,823	
V30-a) Nós não temos receio de analisar criticamente as nossas crenças comuns sobre a forma com que fazemos negócios	,738	
V34-e) A ênfase em constante inovação NÃO é parte de nossa cultura corporativa		,896
V31-b) Os gerentes desta empresa não querem que “sua visão de mundo” seja questionada		,851

Fonte: Coleta de dados (2013).

Assim como na dimensão anterior, na análise dos componentes todos os aspectos se mostraram satisfatórios, tendo índices superiores ao limite inferior de corte de 0,50, conforme literatura. A medida de confiabilidade da escala, através do teste de Alfa de Cronbach, mostrou-se igualmente satisfatória, obtendo  $\alpha = 0,851$  no primeiro componente e  $\alpha = 0,716$  no segundo componente.

Para a identificação dos fatores, foi empregado o teste KMO - Kaiser-Meyer-Olkin, usado para medir a adequação da amostragem, com índice satisfatório de 0,740.

Observa-se que o primeiro componente retrata a cultura das organizações voltada para o desenvolvimento intelectual das pessoas, valorizando e incentivando as pessoas a pensarem além das suas exclusivas atividades e tarefas. Em resumo, são os benefícios de uma cultura organizacional de mente aberta. Nesse caso, o fator foi denominado de **ênfase na postura de mente aberta**.

O segundo fator faz referência aos problemas de uma empresa, quando esta

não possui uma cultura interna que incentiva o desenvolvimento intelectual de seus colaboradores, assim como uma cultura corporativa que não é voltada para a inovação ou apta para discutir sua visão de mundo. Resumidamente, são as dificuldades de uma organização que não possui uma cultura de mente aberta. Esse fator foi denominado de **ênfase na introspecção cultural**.

### 8.3.3 Construto orientação para a inovação

Nesse capítulo será apresentado o construto de orientação para a inovação (ANEXO B- Seção G), sendo que o mesmo está representado por duas dimensões. A primeira é pela inovação da empresa do respondente em relação ao seu maior competidor, constituída pelas variáveis G1.a a G1.d conforme o questionário. A segunda é pelo o grau de inovação percebido de sua empresa, constituído pelas variáveis G2.a a G2.d do questionário.

#### 8.3.3.1 Dimensão de inovação em relação ao competidor

Os fatores foram identificados através do método de análise dos componentes principais (PCA). A partir da análise fatorial exploratória, obteve-se um único fator para a escala de orientação para o consumidor, com total de variância explicada de 78,33%.

**Tabela 33 - Dimensão de inovação em relação ao competidor**

	Componente
Total de variância explicada: 78,33	1
V37-b) Grau de diferenciação de nossos produtos	,915
V38-c) Taxa de introdução de novos produtos ou aplicações	,908
V39-d) Grau de sucesso dos novos produtos ou aplicações	,861
V36-a) Somos os primeiros no mercado com novos produtos ou aplicações	,855

Fonte: Coleta de dados (2013).

Observa-se que na análise dos componentes todos os fatores se mostraram satisfatórios, alcançando uma carga fatorial bem acima do ponto de corte de 0,50, conforme a literatura. A medida de confiabilidade da escala, o teste de Alfa de

Cronbach, demonstrou ser satisfatório ( $\alpha = 0,907$ ).

O teste KMO - Kaiser-Meyer-Olkin, que mede a adequação da amostragem, apresentou um índice admirável de 0,839 de adequação, conforme a literatura. Da mesma forma, o teste de esfericidade de Bartlett demonstrou não existir correlação significativa entre as variáveis na população ( $p < 0,001$ ), permitindo a análise fatorial.

### 8.3.3.2 Dimensão de inovação da própria empresa

A identificação dos fatores foi realizada pela análise dos componentes principais (PCA), utilizando-se do método de rotação Varimax e normalização Kaiser. A partir da análise fatorial exploratória, obtiveram-se dois componentes para a escala de inovação da própria empresa, sendo o primeiro fator com variância explicada de 45,61%, e o segundo fator com variância explicada de 35,21%. Juntos, somam 80,82% de variância explicada.

**Tabela 34 - Dimensão inovação da própria empresa**

Total de variância explicada: 80,82	Componente	
	1	2
V42-c) Nossas inovações vão além de simples melhorias em nossos produtos	,918	
V43-d) Nossas inovações representam uma maneira totalmente nova de satisfazer as necessidades dos clientes	,905	
V40-a) Nossas inovações tornam nossas próprias linhas de produtos/serviços obsoletos		,914
V41-b) Nossas inovações mudam fundamentalmente nossas principais linhas de produtos/serviços predominantes		,736

Fonte: Coleta de dados (2013).

Assim como na dimensão anterior, na análise dos componentes todos os componentes se mostraram satisfatórios, com índices superiores ao limite inferior de corte de 0,50, conforme a literatura. A medida de confiabilidade da escala, através do teste de Alfa de Cronbach, demonstrou-se igualmente satisfatória, obtendo  $\alpha = 0,840$  no primeiro fator e  $\alpha = 0,609$  no segundo fator.

Para a identificação dos fatores, foi empregado o teste KMO - Kaiser-Meyer-Olkin, usado para medir a adequação da amostragem, que apresentou índice de 0,603.

Nessa dimensão, obtiveram-se dois fatores. O primeiro foi denominado

**inovação**, que aborda a inovação como algo superior e voltado para atender as necessidades de seus clientes e de possíveis novas demandas. O segundo fator foi denominado **aprimoramento**, sendo que esse aborda o estudo e o desenvolvimento com o objetivo de se tornar melhor.

### **8.3.4 Construto *performance exportadora***

Nesta seção estão apresentados os resultados do construto de *performance exportadora* (Seção J do questionário), que está representado pelas variáveis de J.1 a J.6, conforme o questionário.

#### **8.3.4.1 *Performance exportadora***

Os fatores foram identificados através do método de análise dos componentes principais (PCA), utilizando-se do método de rotação Varimax e normalização Kaiser. A partir da análise fatorial exploratória, obtiveram-se cinco fatores para a escala de *performance exportadora* e satisfação com os resultados da exportação da empresa. O primeiro fator apresentou variância explicada de 36,69%, o segundo fator teve variância explicada de 15,35%, o terceiro contou com 11,77%, o quarto com 8,45 e o quinto fator com variância explicada de 7,59%. Juntos, somam 79,85% de variância explicada.

**Tabela 35 - Dimensão performance**

Total de variância explicada: 79,85	Componentes				
	1 $\alpha=0,918$	2 $\alpha=0,974$	3 $\alpha=0,845$	4 $\alpha=0,849$	5 $\alpha=0,935$
V46-c) Taxa de crescimento das vendas da exportação-base	,851				
V44-a) Volume de vendas da exportação-base	,841				
V48-e) Percentagem da exportação-base no volume total de vendas	,793				
V47-d) Participação de mercado no principal país importador	,792				
V49-J3) Grau de satisfação com o resultado global da Exportação nos últimos 3 anos	,720				
V45-b) Lucro da exportação-base	,718				
V50-J4) Até que ponto a Exportação correspondeu às suas expectativas iniciais	,682				
V60-J6) Participação de vendas Exportação no total de vendas_2011:		,981			
V59-J6) Participação de vendas Exportação no total de vendas_2010:		,969			
V61-J6) Participação de vendas Exportação no total de vendas_2012:		,948			
V53-J2) Crescimento do volume total de vendas da Exportação_2011:			,889		
V54-J2) Crescimento do volume total de vendas da Exportação_2010:			,820		
V55-J2) Crescimento do volume total de vendas da Exportação_2012:			,740		
V51-g) Satisfação de clientes				,916	
V52-h) Reputação da marca no principal país importador				,851	
V53-f) Fidelidade / retenção de clientes				,772	
V58-J5b) A exportação-base reforçou nossa posição estratégica					,949
V57-J5a) A exportação-base aumentou nossa competitividade global					,943

Fonte: Coleta de dados (2013).

Observa-se que na análise dos componentes principais todos os fatores se mostraram satisfatórios, alcançando uma carga fatorial bem acima do ponto de corte de 0,50, conforme a literatura. A medida de confiabilidade da escala, o teste de Alfa de Cronbach, apresentou índice satisfatório em ambos os fatores.

O teste KMO - Kaiser-Meyer-Olkin, que mede a adequação da amostragem, alcançou um índice admirável de 0,810 de adequação, conforme a literatura. Da mesma forma, o teste de esfericidade de Bartlett demonstrou não existir correlação significativa entre as variáveis na população ( $p < 0,001$ ), possibilitando, assim, o uso da análise fatorial.

Observa-se relação entre os itens que compõem o primeiro fator, em que a proximidade dos mesmos explica o resultado geral das exportações da empresa, denominada **performance de mercado exportadora**.

O segundo fator de *performance* extraído está relacionado com o volume total de vendas da organização. Assim sendo, pode-se denominar esse fator de **performance geral**.

Para o terceiro fator extraído pode ser atribuída a denominação de **performance de vendas exportação**, pois se justifica com o crescimento do volume

total de vendas das exportações.

O quarto fator está relacionado com a força da marca no mercado externo, satisfação, retenção e fidelidade dos clientes de um modo geral. É isso que determina a qualidade na forma de como a empresa age e é vista no mercado externo, sendo esse fator foi denominado de **satisfação com a performance**.

O quinto fator extraído reforça a estratégia da organização e foi denominado de **performance estratégica**.

#### 8.4 Análise Fatorial Confirmatória - CFA

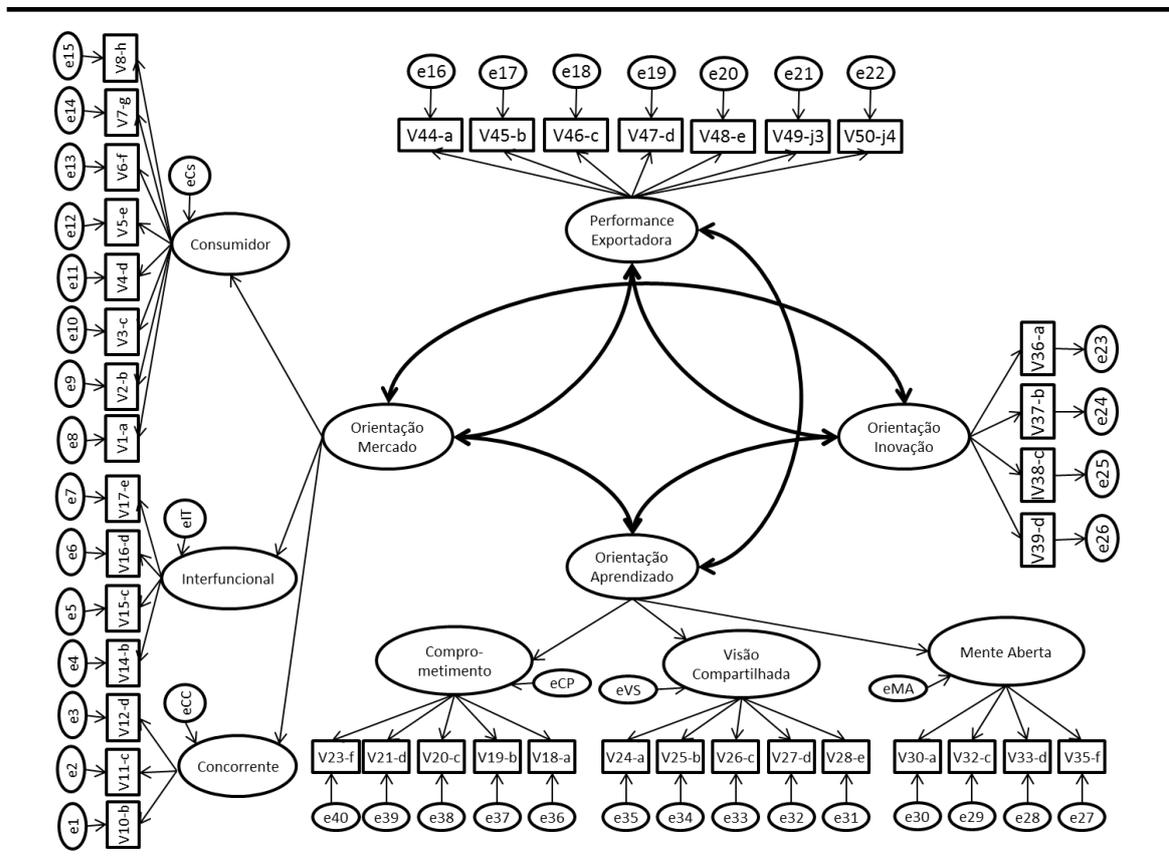
O presente capítulo apresenta os resultados da etapa confirmatória da modelagem de equações estruturais. Os objetivos da análise fatorial confirmatória (CFA) são verificar a estrutura fatorial proposta e explorar a necessidade de ajustes significantes. Primeiramente, são examinadas as cargas fatoriais e as correlações fatoriais e, posteriormente, por possíveis ajustes do modelo, que podem ser indicadas por meio do exame de resíduos normalizados e dos índices de modificação fornecidos pelo próprio *software* AMOS (ARBUCKLE, 2005; HAIR et al., 2005a; MARTÍNEZ-LÓPEZ; GÁZQUEZ-ABAD; SOUZA, 2013). A Figura 08, a seguir, apresenta o diagrama de caminhos para a análise fatorial confirmatória (CFA) do modelo inicial proposto e a descrição de cada indicador, devido ao seu extenso número, o que pode ser conferido na Tabela 41, ilustrada no presente trabalho.

O modelo proposto para a validação desse estudo é representado pelo construto de orientação para o mercado como um fator de segunda ordem, os fatores de orientação para o consumidor, a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional como fatores de primeira ordem. O construto de Orientação para o Aprendizado também é empregado como um fator de segunda ordem, com os fatores de comprometimento com o aprendizado, visão compartilhada e dimensão de mente aberta como fatores de primeira ordem. Por serem construtos com mais de uma dimensão, ambos foram especificados como modelos de segunda ordem. Modelos fatoriais de segunda ordem são representados por fatores de primeira ordem que, por sua vez, representam sub-dimensões (variáveis manifestas), baseados nos estudos com fatores de segunda ordem que já foram realizados e que demonstraram validade científica (BAKER; SINKULA, 1999a;

NAVARRO-GARCÍA; ARENAS-GAITÁN; RONDÁN-CATALUÑA, 2014).

Para o construto de Orientação para a Inovação foi abordado o fator de inovação em relação ao competidor. Para o construto de *Performance* Exportadora foi abordado o primeiro fator de performance de mercado exportador. Ambos os construtos são de primeira ordem, em que se especifica apenas um nível de fatores que, apesar de serem correlacionados, são construtos separados.

**Figura 07 - Diagrama para Análise Fatorial Confirmatória (CFA)**



Fonte: Elaborado pelo autor com base SPSS - Amos  
 Legenda dos indicadores: Tabela 41.

Depois de realizada a verificação da correta especificação do modelo, procedeu-se o processo de estimação com o *software* SPSS-AMOS. Na Tabela 36, a seguir, estão apresentados os resultados do ajuste geral do modelo inicial.

**Tabela 36 - Índices de qualidade de ajuste do Modelo Inicial (CFA)**

Modelo Inicial	X <sup>2</sup>	Gl	N.S.	X <sup>2</sup> /gl	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Índices encontrados	1.484,568	728	0,0001	2,039	0,880	0,871	0,879	0,071
Índices recomendados				< 5	> 0,9	> 0,9	> 0,9	0,05 a 0,08

Fonte: Coleta de dados (2013).

A estimação da análise fatorial confirmatória (CFA) do modelo inicial se apresentou positiva, tendo um nível de significância ( $p < 0,001$ ) e o qui-quadrado por graus de liberdade ( $X^2/gl = 2,039$ ) dentro do nível de significância estatística aceitável, acolhendo-se, assim, o modelo proposto. Entretanto, inadequações nos índices de qualidade de ajuste foram percebidas. Os índices IFI (0,880), TLI (0,871) e CFI (0,879) apresentaram resultados abaixo do índice mínimo recomendado de 0,90, conforme a literatura, sinalizando, assim, a necessidade de ajustes no modelo. O índice RMSEA (0,071) está dentro dos níveis aceitáveis de 0,05 a 0,08, conforme a literatura.

Conjuntamente, foi realizada a conferência da significância estatística (Teste  $t$ ) e o valor crítico (C.R.) para todos os coeficientes do modelo inicial. Os níveis de significância extraídos de todas as variáveis do modelo encontram-se com estimativas inferiores ao valor mínimo de 0,05 requerido, com valor crítico no teste estatístico superior a 1,96.

Para um melhor ajustamento do modelo em relação aos seus índices de qualidade de ajuste, procedeu-se com a verificação dos índices de modificação (IM) fornecidos pelo próprio *software*.

Na primeira análise constatou-se que as variáveis com maior covariância sugerida pelo próprio *software* AMOS estão no construto de *Performance*. Assim, foram covariados os erros dos pares das variáveis observáveis em: item V44-a (Grau de satisfação com o volume de vendas da exportação-base) e V50-j4 (Até que ponto a exportação-base correspondeu a suas expectativas iniciais); item V45-b (Grau de satisfação com o lucro da exportação-base) e V46-c (Taxa de crescimento da exportação base); e o item V48-e (Porcentagem da exportação-base no volume total de vendas) e V49-j3 (Grau de satisfação com o resultado global da exportação nos últimos três anos).

Conforme as covariações dos erros realizadas e sugeridos pelo próprio *software*, observa-se que existem certas redundâncias e similaridades nas variáveis.

Entre as variáveis V44-a e V50-j4, observa-se que ambas fazem referência ao nível de satisfação em relação às expectativas com a evolução das exportações. Em relação às variáveis V45-b e V46-c, destaca-se certa relação entre as expectativas na melhora nas vendas e nos retornos financeiro-econômicos das exportações. Assim como também nas variáveis V48-e e V49j3, onde existe relação quanto ao resultado das exportações, indicando a melhora do volume de vendas ou seu declínio, em condições generalizadas ou no período especificado.

Realizadas as covariâncias sugeridas, uma nova estimação do modelo inicial foi realizada, agora denominado de modelo inicial – B. Seus resultados podem ser vistos na Tabela 37, apresentada na sequência do presente trabalho.

**Tabela 37 - Índices de qualidade de ajuste do Modelo Inicial (B – CFA)**

Modelo Inicial - B	X <sup>2</sup>	Gl	N.S.	X <sup>2</sup> /gl	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Índices encontrados	1.416,856	725	0,0001	1,954	0,891	0,881	0,890	0,068
Índices recomendados				< 5	> 0,9	> 0,9	> 0,9	0,05 a 0,08

Fonte: Coleta de dados (2013).

Realizada a estimação do modelo inicial – B, constatou-se que o nível de significância ( $p < 0,001$ ) e o qui-quadrado por graus de liberdade ( $X^2/gl = 2,039$ ) encontram-se dentro do nível de significância estatística aceitável, acolhendo-se assim o modelo proposto.

Depois de realizada a estimação do modelo inicial – B, procedeu-se a conferência dos índices de qualidade de ajuste do modelo. Observa-se melhora nos índices de qualidade de ajuste IFI (0,891), TLI (0,881) e CFI (0,890). Entretanto, não foi o suficiente para atingir o índice mínimo recomendado de 0,90. Novo julgamento dos índices de modificação (IM) foi realizado.

Na análise dos índices de modificação (IM) constatou-se que as variáveis com maior covariância estavam no construto de Orientação para o Aprendizado. Desse modo, realizou-se a covariância dos erros dos seguintes indicadores: item V24-a (Há um conceito claro e expresso de quem somos e para onde estamos indo com a empresa) e V25-b (Existe total concordância quanto à visão da nossa empresa em todos os níveis, funções e divisões); item V26-c (Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta empresa) e V27-d (Os funcionários veem a si mesmos como parceiros que projetam os caminhos da empresa); e item V18-a (Os

gestores da nossa organização acreditam que a habilidade para aprender é a chave para a nossa vantagem competitiva) e V19-b (Os valores básicos da empresa incluem o processo de aprendizagem como fator-chave para melhorias).

Através da indicação de covariância entre as variáveis sugeridas pelo *software*, percebe-se que os itens covariados V24-a e V25-b fazem referência à visão da estratégia da organização em todos os níveis e departamentos. Assim, as variáveis V26-c e V27-d fazem referência ao comprometimento de todos os funcionários, uma vez que se consideram parte da organização. As variáveis V18-a e V19-b claramente se referem à evolução do aprendizado, como parte importante e fundamental para o desenvolvimento dos funcionários e, conseqüentemente, da organização.

Finalizado o processo de covariação das variáveis, foi realizada nova estimação do modelo, agora denominado de modelo inicial – C. Os resultados da nova estimação podem ser vistos na Tabela 38, a seguir.

**Tabela 38 - Índices de qualidade de ajuste do Modelo Inicial (C – CFA)**

Modelo Inicial - C	X <sup>2</sup>	Gl	N.S.	X <sup>2</sup> /gl	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Índices encontrados	1.313,256	722	0,0001	1,819	0,907	0,898	0,906	0,063
Índices recomendados				< 5	> 0,9	> 0,9	> 0,9	0,05 a 0,08

Fonte: Coleta de dados (2013).

Constatou-se que o modelo inicial - C apresentou considerável melhora nos índices de qualidade de ajustes IFI (0,907) e CFI (0,906). Somente o índice de qualidade de ajuste TLI (0,898) se encontra abaixo do índice recomendado de 0,90. Novamente o nível de significância extraído do modelo se encontra superior ao valor mínimo de 0,05 requerido, com valor crítico no teste estatístico superior a 1,96.

Nova análise nos índices de modificação (IM) foi realizada, sendo que nessa etapa foram ajustadas as variáveis do construto de Orientação para Inovação. Assim, foram covariados os erros das variáveis observáveis dos seguintes itens: item V36-a (Somos os primeiros no mercado com novos produtos ou aplicações) e V37-b (Grau de diferenciação de nossos produtos); e V38-c (Taxa de introdução de novos produtos ou aplicações) e V39-d (Grau de sucesso dos novos produtos ou aplicações).

Observa-se que os itens V36-a e V37-b fazem referência ao nível de

diferenciação dos seus produtos, assim como a iniciativa de serem os primeiros no mercado com novos produtos ou aplicações. Entende-se que as empresas com alto nível de diferenciação nos produtos também são as primeiras a disponibilizá-los no mercado. As variáveis V38-c e V39-d fazem referência à introdução e ao sucesso de novos produtos no mercado.

Com o processo de covariação das variáveis realizado, procedeu-se uma nova estimação do modelo, agora denominado de modelo inicial - D, em que os resultados estão apresentados na Tabela 39, a seguir.

**Tabela 39 - Índices de qualidade de ajuste do Modelo Inicial (D – CFA)**

Modelo Inicial - D	X <sup>2</sup>	Gl	N.S.	X <sup>2</sup> /gl	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Índices encontrados	1.312,250	720	0,0001	1,823	0,906	0,899	0,908	0,063
Índices recomendados				< 5	> 0,9	> 0,9	> 0,9	0,05 a 0,08

Fonte: Coleta de dados (2013).

O modelo inicial - D apresentou melhorias, mas, no entanto, ainda não atingiu o mínimo de ajuste em todos os índices de qualidade. Novamente o nível de significância extraído do modelo se apresentou aceitável, com valores inferiores ao valor mínimo de 0,05 requerido, com valor crítico no teste estatístico superior a 1,96.

Nova análise dos índices de modificação (IM) foi realizada e assim foi procedido com os ajustes nos erros das variáveis do construto de Orientação para o Mercado. Os erros das variáveis ajustadas foram os seguintes: item V1-a (Os objetivos da nossa empresa são orientados pelas necessidades e satisfação dos consumidores e clientes) e V3-c (A vantagem competitiva da nossa empresa é baseada na compreensão das necessidades dos consumidores e clientes); e item V7-g (Nossa empresa responde rapidamente às necessidades dos consumidores e clientes) e V8-h (Nossa empresa rapidamente adapta os seus produtos às necessidades dos consumidores e clientes).

Verificou-se que as variáveis V1-a e V3-c possuem como objetivo a compreensão e o atendimento das necessidades de seus consumidores para alcançar uma vantagem competitiva. Do mesmo modo, as variáveis V7-g e V8-h fazem referência à rapidez de como as empresas se ajustam frente às necessidades dos seus consumidores.

Depois de compreendida e realizada a covariação dos erros das variáveis,

realizou-se nova estimação do modelo, agora denominado de modelo inicial – E, em que os resultados foram disponibilizados na sequência, através da Tabela 40.

**Tabela 40 - Índices de qualidade de ajuste do Modelo Inicial (E – CFA)**

Modelo Inicial - E	X <sup>2</sup>	GI	N.S.	X <sup>2</sup> /gl	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Índices encontrados	1.267,896	718	0,0001	1,766	0,913	0,905	0,912	0,061
Índices recomendados				< 5	> 0,9	> 0,9	> 0,9	0,05 a 0,08

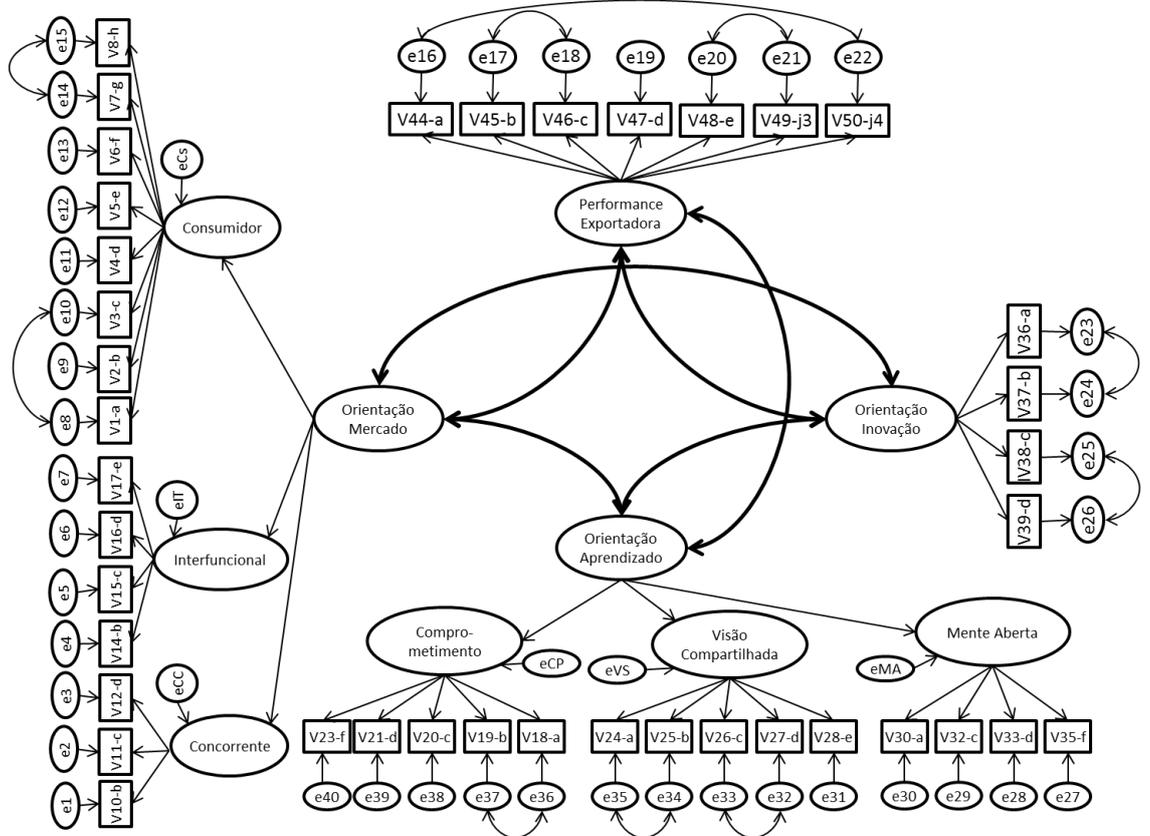
Fonte: Coleta de dados (2013).

Com a estimação do modelo inicial – E, constatou-se que todos os índices de ajustes atingiram os níveis mínimos de qualidade, autenticando, assim, o modelo inicial - E. O nível de significância (N.S.) apresentou relação positiva ( $p < 0,001$ ) do modelo. Já os índices IFI (0,913), TLI (0,905) e CFI (0,912) se encontram acima do nível mínimo de qualidade de ajuste de 0,90, conforme a literatura. Os índices RMSEA (0,061) e X<sup>2</sup>/gl (1,766) se encontram dentro de seus níveis de qualidade de ajuste, com RMSEA de 0,05 a 0,08 e X<sup>2</sup>/gl abaixo de 5, respectivamente.

Conjuntamente, foi realizada a conferência dos valores *t* calculados para todos os coeficientes e a significância do modelo estimado. Um bom nível de significância foi encontrado com estimativas inferiores ao valor mínimo, representado por 0,05, e com valores críticos no teste estatístico superiores a 1,96.

Na análise fatorial confirmatória (CFA) o pesquisador especifica o modelo e, ao usar a estratégia de modelagem confirmatória, irá avaliar a significância estatística desse modelo, confirmando ou não o ajuste aceitável do mesmo (HAIR et al., 2005a). Conclui-se pelos resultados alcançados (Tabela 41) que o modelo inicial – E atingiu os índices de ajustes aceitáveis perante a teoria vista. As medidas de qualidade de ajuste IFI, TLI e CFI excedem o nível mínimo recomendado de 0,90, suportando a aceitação do modelo. O qui-quadrado por graus de liberdade (X<sup>2</sup>/gl) apresenta um valor dentro do melhor nível de aceitação que é superior a 1,0 e inferior a 2,0. A Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) também alcançou um valor que se encontra dentro do limite aceitável de 0,05 a 0,08 (BYRNE, 2001; GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR et al., 2005a; WESTON, 2006).

**Figura 08 - Diagrama final Análise Fatorial Confirmatória (CFA)**



Fonte: Elaborado pelo autor com a base SPSS - Amos  
 Legenda dos indicadores: Tabela 35.

Para ambos os construtos foram realizados os cálculos de variância extraída (AVE) e confiabilidade composta (SCR), lembrando que ambas são medidas de confiabilidade que representam a quantidade geral de variância nos indicadores. Essa variância é explicada pelo construto latente, mensurado a partir da soma das cargas padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis. Valores maiores de variância extraída acontecem quando os indicadores são verdadeiramente representativos do construto latente, sendo valores superiores a 0,50, sugeridos como mais indicados. A confiabilidade composta é a confiabilidade do construto, sendo que valores aceitáveis são iguais ou maiores que 0,7. Conforme descrito na Tabela 41, pode-se observar que ambos os construtos apresentam resultados superiores aos mínimos exigidos pela literatura (BYRNE, 2001; HAIR et al., 2005a).

Também foi realizada a validação discriminante dos fatores e contrastados com as correlações de cada item através do cálculo da raiz quadrada da variância média extraída. Em ambos os fatores se observou que a raiz quadrada da variância

média extraída superou as correlações entre os fatores e os erros das variáveis (FORNELL; LARCKER, 1981a, 1981b). A carga fatorial de cada indicador e seu valor  $t$  estão dispostos no ANEXO A, juntamente com o alfa de Cronbach, para assegurar a confiabilidade das escalas, sendo que seu limite inferior é 0,70, numa escala que vai de 0 a 1 (GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR et al., 2005a).

Demais medidas de ajustes de qualidade, validação discriminante, variância extraída, carga fatorial e valores críticos dos indicadores estão listados na Tabela 41, a seguir.

Tabela 41 - Descrição itens e Cargas Fatoriais (CFA)

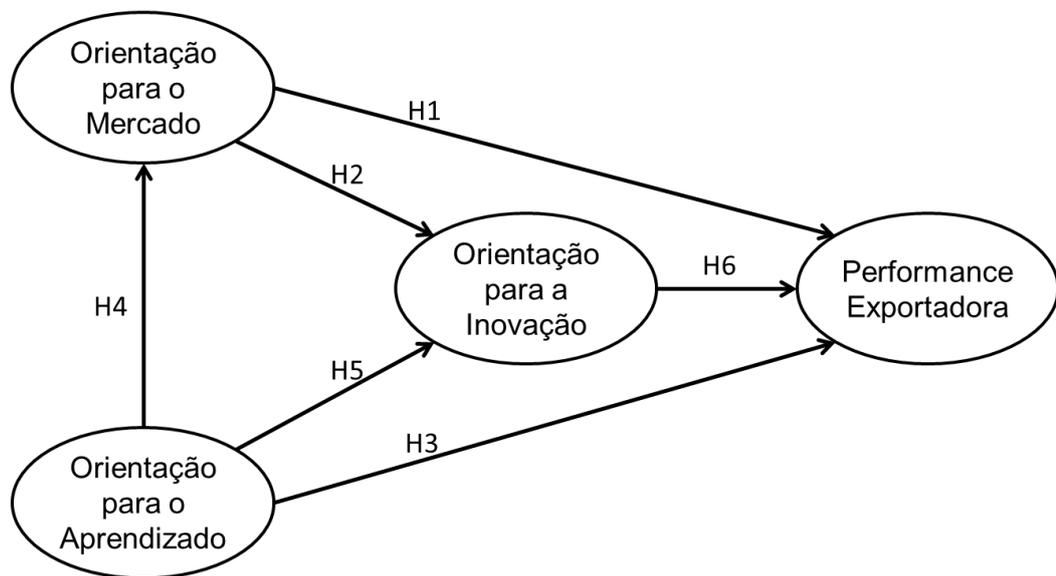
Descrição do item	Carga Fatorial Padronizada	t-value	
<b>Orientação para o consumidor (Narver e Slater, 1990)</b>			
1. V1-a Os objetivos da nossa empresa são orientados pelas necessidades e satisfação dos consumidores/clientes	0,652	9,260	SCR: 0,915 AVE: 0,577
2. V2-b Nossa empresa monitora e avalia o nível de comprometimento em servir as necessidades dos consumidores/clientes	0,892	13,068	R <sup>2</sup> AVE: 0,759
3. V3-c A vantagem competitiva da nossa empresa é baseada na compreensão das necessidades dos consumidores/clientes	0,793	11,488	$\alpha$ : 0,916
4. V4-d As estratégias da nossa empresa são orientadas para o aumento do valor agregado para os consumidores/clientes	0,709	10,163	KMO: 0,903
5. V5-e Nossa empresa frequentemente mede a satisfação dos consumidores/clientes	0,743	1,000	
6. V6-f Nossa empresa presta atenção aos serviços de pós-venda	0,806	11,698	
7. V7-g Nossa empresa responde rapidamente às necessidades dos consumidores/clientes	0,771	11,134	
8. V8-h Nossa empresa rapidamente adapta os seus produtos às necessidades dos consumidores/clientes	0,687	9,802	
<i>(Escala: 1 = concordo plenamente; 5 = discordo plenamente)</i>			
<b>Orientação para o concorrente (Narver e Slater, 1990)</b>			
1. V10-b Nossa empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes	0,761	10,631	SCR: 0,822 AVE: 0,606
2. V11-c Nossos gestores regularmente discutem as forças e fraquezas dos nossos concorrentes	0,741	10,389	R <sup>2</sup> AVE: 0,778
3. V12-d Nossa empresa direciona suas ações para os consumidores/clientes quando tem uma vantagem competitiva	0,832	1,000	$\alpha$ : 0,819
<i>(Escala: 1 = concordo plenamente; 5 = discordo plenamente)</i>			
<b>Coordenação interfuncional (Narver e Slater, 1990)</b>			
1. V14-b A informação sobre os nossos consumidores é livremente comunicada dentro da empresa	0,633	7,453	KMO: 0,715 SCR: 0,829
2. V15-c As diferentes funções da empresa são integradas para servir as necessidades dos nossos consumidores/clientes	0,822	8,939	R <sup>2</sup> AVE: 0,745
3. V16-d Nossos gestores compreendem como os empregados podem contribuir para a agregação de valor para os consumidores	0,880	9,259	$\alpha$ : 0,823
4. V17-e Nossa empresa partilha recursos (financeiros, técnicos, humanos, organizacionais) entre as diferentes unidades que a compõem	0,606	1,000	KMO: 0,760
<i>(Escala: 1 = concordo plenamente; 5 = discordo plenamente)</i>			
<b>Comprometimento com o aprendizado (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997)</b>			
1. V18-a Os gestores da nossa organização acreditam que a habilidade para aprender é a chave para a nossa vantagem competitiva	0,785	15,742	SCR: 0,932 AVE: 0,736
2. V19-b Os valores básicos da empresa incluem o processo de aprendizagem como fator chave para melhorias	0,859	19,536	R <sup>2</sup> AVE: 0,858
3. V20-c O senso comum da empresa é de que o aprendizado do funcionário é um investimento, e não uma despesa	0,833	21,075	$\alpha$ : 0,934
4. V21-d A aprendizagem, nessa empresa, é vista como uma característica básica para garantir a sobrevivência organizacional	0,944	1,000	KMO: 0,876
5. V23-f É consenso nesta empresa que quando paramos de aprender estaremos pondo em risco o nosso futuro	0,810	16,962	
<i>(Escala: 1 = concordo plenamente; 5 = discordo plenamente)</i>			
<b>Visão compartilhada (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997)</b>			
1. V24-a Há um conceito claro e expresso de quem somos e para onde estamos indo com a empresa	0,789	13,684	SCR: 0,910 AVE: 0,672
2. V25-b Existe total concordância quanto à visão da nossa empresa em todos os níveis, funções e divisões	0,800	13,989	R <sup>2</sup> AVE: 0,819
3. V27-c Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta empresa	0,781	18,680	$\alpha$ : 0,925
4. V28-d Os funcionários vêem a si mesmos como parceiros que projetam os caminhos da empresa	0,864	1,000	KMO: 0,806
5. V29-e A Alta Administração da empresa acredita no compartilhamento de sua visão sobre a empresa com os níveis inferiores	0,860	15,812	
<i>(Escala: 1 = concordo plenamente; 5 = discordo plenamente)</i>			
<b>Postura de mente aberta (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997)</b>			
1. V30-a Nós não temos receio de analisar criticamente as nossas crenças comuns sobre a forma com que fazemos negócios	0,646	10,031	SCR: 0,857 AVE: 0,603
2. V32-c Nossa empresa valoriza a postura de mente aberta	0,827	14,185	R <sup>2</sup> AVE: 0,776
3. V33-d Os gerentes desta empresa encorajam os funcionários a pensarem além das suas exclusivas atividades ou tarefas	0,853	1,000	$\alpha$ : 0,851
4. V35-f Ideias originais são altamente valorizadas nesta organização	0,764	12,622	KMO: 0,740
<i>(Escala: 1 = concordo plenamente; 5 = discordo plenamente)</i>			
<b>Orientação para a inovação (Baker e Sinkula, 1999a)</b>			
1. V36-a Somos os primeiros no mercado com novos produtos ou aplicações	0,740	1,000	SCR: 0,913 AVE: 0,726
2. V37-b Grau de diferenciação de nossos produtos	0,837	14,233	R <sup>2</sup> AVE: 0,852
3. V38-c Taxa de introdução de novos produtos ou aplicações	0,944	4,937	$\alpha$ : 0,907
4. V39-d Grau de sucesso dos novos produtos ou aplicações	0,876	4,866	KMO: 0,839
<i>(Escala: 1 = concordo plenamente; 5 = discordo plenamente)</i>			
<b>Performance exportadora (Oliveira, Cadogan e Souchon, 2012)</b>			
1. V44-a Volume de vendas da exportação-base	0,832	10,124	SCR: 0,919 AVE: 0,620
2. V45-b Lucro da exportação-base	0,644	1,000	R <sup>2</sup> AVE: 0,787
3. V46-c Taxa de crescimento das vendas da exportação-base	0,782	12,429	$\alpha$ : 0,918
4. V47-d Participação de mercado no principal país importador	0,781	9,686	KMO: 0,810
5. V48-e Percentagem da exportação-base no volume total de vendas	0,736	9,154	
6. V49-j3 Grau de satisfação com o resultado global da Exportação nos últimos 3 anos	0,880	10,558	
7. V50-j4 Até que ponto a Exportação correspondeu às suas expectativas iniciais	0,836	10,152	
<i>(Escala: 1 = concordo plenamente; 5 = discordo plenamente)</i>			

Fonte: Coleta de dados (2013).

## 8.5 Modelagem de Equações Estruturais - SEM

Para verificar a validade do modelo inicial, foi realizada a análise através do *software* AMOS, utilizando-se da técnica de estimação de máxima verossimilhança. O modelo inicial pode ser observado por meio da Figura 10, na sequência.

**Figura 09 - Diagrama Modelagem de Equações Estruturais (SEM)**



Fonte: Elaborado pelo autor com base SPSS – Amos.

Conforme observado na Tabela 42, a seguir o modelo inicial apresentou índices de qualidade de ajuste aceitáveis, dentro dos especificados na literatura. Os índices IFI (0,913), TLI (0,905) e CFI (0,912) apresentaram resultados acima do índice recomendado de 0,90. O índice RMSEA (0,061) também se encontra dentro dos limites recomendados de 0,05 a 0,08, enquanto que o qui-quadrado por graus de liberdade –  $X^2/gf$  (1,766) encontra-se no melhor índice recomendado, que é abaixo de 2 e acima de 1, com um nível de significância estatística de  $p < 0,001$ , sinalizando um ótimo ajustamento do modelo dentro dos índices recomendados (HAIR et al., 2005a).

**Tabela 42 - Índice de qualidade de ajuste Modelo Inicial (SEM)**

Modelo Inicial	X <sup>2</sup>	Gl	N.S.	X <sup>2</sup> /gl	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Índices encontrados	1.267,896	718	0,0001	1,766	0,913	0,905	0,912	0,061
Índices recomendados				< 5	> 0,9	> 0,9	> 0,9	0,05 a 0,08

Fonte: Coleta de dados (2013).

Com os índices de qualidade de ajustes especificados dentro de níveis aceitáveis, procedeu-se a análise dos parâmetros de estimação do modelo inicial, no que se refere ao nível de ajustamento das hipóteses do projeto de estudo. Observa-se na Tabela 43, a seguir, que as hipóteses H1, H2, H3, H5 e H6 apresentam nível de significância e valor crítico fora do recomendado, ou seja, devem ser rejeitados. Conforme foram apresentadas no projeto de pesquisa, as hipóteses não são suportadas pelo índice de nível de significância ( $p < 0,05$ ) e pelos valores críticos superiores a 1,96.

**Tabela 43 - Parâmetros estimados do Modelo Inicial (SEM)**

Hipótese	Relação	Carga Fatorial Padronizada - $\gamma$	C.R.	p
H1	OM --> PERFORMANCE	0,187	1,47	0,144
H2	OM --> INOVAÇÃO	0,071	0,54	0,586
H3	OA --> PERFORMANCE	0,093	0,76	0,448
H4	OA --> OM	0,724	7,62	0,001
H5	OA --> INOVAÇÃO	0,114	0,90	0,369
H6	INOVAÇÃO --> PERFORM	0,130	1,77	0,077

Fonte: Coleta de dados (2013).

Após avaliação dos resultados extraídos foi elaborado um novo modelo de mensuração (modelo M-I), eliminando-se a estimação entre orientação para o mercado e orientação para a inovação (H2 – A Orientação para o Mercado influencia positivamente a Orientação para a Inovação) por apresentar o maior nível de não significância de 0,586 ( $p > 0,05$ ).

Zhang e Duan (2010b) pesquisaram a influência da orientação para o mercado sobre a inovação com duas abordagens distintas de orientação para o mercado, sendo uma proativa e outra responsiva, baseados nos estudos de Narver, Slater e MacLachlan (2004). Suas pesquisas evidenciaram que a relação entre a orientação para o mercado responsivo não é significativa sobre inovação. Entretanto,

possui significância na relação entre orientação para o mercado e a *performance* de novos produtos (ZHANG; DUAN, 2010b). Em seus estudos, Bodlaj (2010) também constatou baixa significância entre a orientação para o mercado e a inovação. De sua parte, Radas e Bozic (2009), assim como Aldas-manzano, Küster e Vila (2005), também encontraram baixa significância entre a relação de orientação para o mercado e a inovação.

Já Narver, Slater e Maclachlan (2004) observam em seus estudos que a orientação para o mercado proativo possui influência direta sobre a *performance* de novos produtos. Ao testar a influência da orientação para a inovação, orientação para o mercado proativo e orientação para o mercado responsivo sobre a *performance* de novos produtos, detectaram significativa relação positiva da orientação para a inovação sobre a *performance* de novos produtos, somente quando analisada isoladamente. Entretanto, quando incluído ao modelo os fatores de orientação para o mercado proativo e responsivo, a influência da orientação para a inovação sobre a *performance* perdia significância, enquanto a orientação para o mercado proativo assumia influência positiva e significativa sobre a *performance* (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

Nova análise foi realizada com base no novo modelo M-I, em que os índices de qualidade de ajuste podem ser observados na Tabela 44, na sequência. Nenhuma alteração nos índices IFI, TLI, CFI e RMSEA foi observada, aparecendo apenas uma mínima alteração no índice qui-quadrado por graus de liberdade ( $X^2/gl=1,764$ ), ocasionado pelo aumento dos graus de liberdade do modelo, mas que não altera o julgamento inicial de um ótimo ajustamento do modelo dentro dos índices recomendados (BYRNE, 2001; HAIR et al., 2005a; ULLMAN, 2006).

**Tabela 44 - Índice de qualidade de ajuste Modelo M-I (SEM)**

Modelo M-I	$X^2$	GI	N.S.	$X^2/gl$	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Índices encontrados	1.268,136	719	0,0001	1,764	0,913	0,905	0,912	0,061
Índices recomendados				< 5	> 0,9	> 0,9	> 0,9	0,05 a 0,08

Fonte: Coleta de dados (2013).

A partir do que está exposto na Tabela 45, a seguir, observa-se que as hipóteses H1, H3 e H6 não são suportados pelos índices de nível de significância ( $p < 0,05$ ) e pelos valores críticos superiores a 1,96. Com base nos resultados

extraídos, optou-se por eliminar a estimação entre a orientação para o aprendizado e a *performance* exportadora (H3 – A Orientação para o Aprendizado influencia positivamente a *Performance* Exportadora), por apresentar o maior índice de não significância de 0,457 ( $p < 0,05$ ), além de propor um novo modelo de mensuração (Modelo M-II).

**Tabela 45 - Parâmetros estimados do Modelo M-I (SEM)**

Hipótese	Relação	Carga Fatorial Padronizada - $\gamma$	C.R.	p
H1	OM --> PERFORMANCE	0,189	1,48	0,139
H3	OA --> PERFORMANCE	0,091	0,74	0,457
H4	OA --> OM	0,724	7,63	0,001
H5	OA --> INOVAÇÃO	0,161	2,00	0,046
H6	INOVAÇÃO --> PERFORM	0,135	1,88	0,060

Fonte: Coleta de dados (2013).

Com o intuito de justificar a eliminação da estimação entre a orientação para o aprendizado e a *performance* exportadora (hipótese - H3) do modelo teórico M-I, foram realizados novos levantamentos em estudos já realizados.

De acordo com os resultados obtidos por Perin (2001), observa-se influência positiva da orientação para o aprendizado de alto nível sobre a orientação para o mercado, inovações de produtos e processos. Entretanto, não constataram bom nível de significância sobre a *performance* (DAY, 1994; DICKSON, 1996; HUNT; MORGAN, 1996). Diversos autores concluíram que o maior nível de significância da orientação para o aprendizado está relacionado com o aperfeiçoamento primeiramente de processos operacionais, assim como a orientação para o mercado e a inovação, sendo que estes, por consequência, influenciam a *performance* (DIXON; MEYER; DAY, 2007).

Day (1992) observa que a orientação para o aprendizado não é um processo único nem monolítico. Na realidade, é preciso passar por diversas fases complexas para a evolução da organização e a conscientização de que, para o um processo pleno de aprendizagem de todos os departamentos, processos e pessoas precisam estar integradas.

Mesmo o presente estudo sinalizando para a rejeição da H3, diversos estudos validam a relação entre a orientação para o aprendizado e a *performance*

organizacional (BAKER; SINKULA, 1999b; LUMPKIN; LICHTENSTEIN, 2005), sendo a aprendizagem organizacional vista como um recurso que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva (BAKER; SINKULA, 1999b; SLATER; NARVER, 1995).

Eliminado o caminho que representava a hipótese H3, o novo modelo, agora denominado de modelo M-II, foi mensurado. Apenas o índice do qui-quadrado por graus de liberdade sofreu insignificante alteração ( $X^2/gl=1,762$ ) devido ao aumento dos graus de liberdade. Os demais índices de qualidade de ajustes mantiveram-se inalterados. Nesse aspecto, o modelo se confirma com o ajustamento dentro dos índices de qualidade recomendados.

**Tabela 46 - Índice de qualidade de ajuste Modelo M-II (SEM)**

Modelo M-II	X <sup>2</sup>	Gl	N.S.	X <sup>2</sup> /gl	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Índices encontrados	1.268,678	720	0,0001	1,762	0,913	0,905	0,912	0,061
Índices recomendados				< 5	> 0,9	> 0,9	> 0,9	0,05 a 0,08

Fonte: Coleta de dados (2013).

Neste contexto, uma nova avaliação dos índices de nível de significância e dos valores críticos foi realizada. Observa-se na Tabela 47, na sequência, que todas as hipóteses atingiram o nível mínimo de significância estatística ( $p < 0,05$ ) e de valores críticos do teste estatístico igual ou acima de 1,96.

**Tabela 47 - Parâmetros estimados do Modelo M-II (SEM)**

Hipótese	Relação	Carga Fatorial Padronizada - $\gamma$	C.R.	p
H1	OM --> PERFORMANCE	0,265	3,23	0,001
H4	OA --> OM	0,728	7,66	0,001
H5	OA --> INOVAÇÃO	0,161	2,01	0,045
H6	INOVAÇÃO --> PERFORM	0,140	1,96	0,050

Fonte: Coleta de dados (2013).

Depois de realizada a estimação do modelo M-II, foi confirmado o ajustamento do mesmo dentro de níveis aceitáveis dos índices de qualidade de ajustes IFI (0,913), TLI (0,905) e CFI (0,912) acima do nível mínimo recomendado de 0,90, conforme a literatura (Tabela 46). Nível de significância ( $p > 0,05$ ) e valores críticos extraídos igual ou superiores a 1,96, assim como o índice RMSEA (0,061),

também se encontram dentro dos limites recomendados de 0,05 a 0,08 (Tabela 47). Sendo assim, algumas conclusões podem ser reveladas em relação às hipóteses já apresentadas no presente estudo.

### **H1 – A Orientação para o Mercado influencia positivamente a Performance Exportadora.**

Neste aspecto, verificou-se que a orientação para o mercado realmente influencia positivamente ( $\gamma=0,265$ ;  $p<0,001$ ;  $|C.R.|>1,96$ ) a *performance* exportadora, aceitando-se assim a hipótese H1. Essa afirmação é sustentada pelos resultados alcançados e pelos diversos estudos confirmatórios já realizados sobre o tema (NARVER; SLATER, 1990; NARVER; SLATER; TIETJE, 1998; SLATER; NARVER, 1994), inclusive em contextos internacionais (SØRENSEN; MADSEN, 2012). Ainda que esse tema tenha sido continuamente debatido nas últimas décadas, o mesmo tem apresentado divergências e inquietações em suas conclusões (SOUSA; MARTÍNEZ-LÓPEZ; COELHO, 2008). Sendo assim, ainda há espaço para discussões, mas esse estudo corrobora para o desenvolvimento do tema mencionado.

Sustenta-se, portanto, a hipótese que as empresas exportadoras gaúchas com maior grau de orientação para o mercado possuem melhor *performance* exportadora. É através da capacidade de as empresas gaúchas estarem sendo orientadas para o mercado que as mesmas conseguem monitorar e compartilhar informações sobre seus concorrentes, identificar necessidades e desejos de seus consumidores com avaliações constantes de sua satisfação, desenvolver uma cultura de cooperação entre colaboradores e alcançar uma vantagem competitiva de longo prazo, para, assim, obterem uma *performance* superior.

Essa conclusão foi observada por Lengler, Sousa e Marques (2013) em pesquisa sobre empresas exportadoras brasileiras, em que os autores exploraram o efeito linear e quadrático da orientação para o consumidor e do concorrente na *performance* das exportações. Já os pesquisadores Sørensen e Madsen (2012) investigaram a relação da estratégia de orientação para o mercado internacional e da orientação para o mercado e seus efeitos sobre o sucesso em mercados externos. De sua parte, os pesquisadores Zhang e Duan (2010a) avaliaram a relação da orientação para o mercado e da inovação com os novos produtos em empresas chinesas. Ambas as pesquisas observaram que em um mercado

altamente competitivo, como o mercado internacional, estar orientado para o mercado representa maior capacidade de inovar-se na busca de uma *performance* superior.

A orientação para o consumidor objetiva a busca e a compreensão das necessidades do consumidor, no sentido de aumentar o valor agregado para estes, com uma rápida resposta na adaptação às novas necessidades e com consequente *performance* superior. Da mesma forma, a orientação para o concorrente ascende à cooperação de todos os setores na rápida resposta às ações concorrenciais na busca de vantagem competitiva através de inovações frente aos mesmos. A coordenação interfuncional compreende a cultura organizacional preocupada na difusão e na partilha de recursos, com o objetivo de diferenciar-se no mercado em que está inserida (SLATER; NARVER, 1994; SØRENSEN; MADSEN, 2012; ZHANG; DUAN, 2010a).

Nos estudos realizados por Sørensen e Madsen (2012), os resultados extraídos confirmam a relação positiva e significativa de uma empresa orientada internacionalmente para o mercado com *performance* superior. A empresa orientada para o mercado corrobora com relação de desempenho e sucesso da organização quando desenvolve estratégias internacionais. A empresa orientada para o mercado está culturalmente e sistematicamente envolvida na busca e no desenvolvimento de valor superior para seu mercado-alvo. A maximização da cooperação de todos os envolvidos na organização é essencial para o entendimento de que a criação de valor superior para seu consumidor é a chave para o sucesso e para a *performance* superior (SLATER; NARVER, 1994).

A orientação para o consumidor é o caminho para a inovação de produtos e serviços. Estar próximo ao consumidor, atento e compreender as suas necessidades, desejos e satisfação conferem vantagem competitiva de uma *performance* superior. Estar constantemente monitorando seus concorrentes auxilia a organização a identificar novas oportunidades, fraquezas e produtos substitutos com maior rapidez, auferindo vantagem competitiva. A coordenação interfuncional, comunicação ágil nos diversos departamentos da organização, colaboração, confiança e comprometimento entre os diversos departamentos de uma organização também colaboram para desenvolver vantagem competitiva e uma *performance* superior (ZHANG; DUAN, 2010a).

A empresa que busca se perpetuar no complexo mercado em que está inserida e maximizar o seu valor econômico necessita estar totalmente orientada para o mercado, na busca de constante desenvolvimento de suas capacidades para detectar necessidades e desejos presentes e futuros de seu mercado-alvo (APAYDIN, 2011). Observa-se forte relação de uma empresa orientada para o mercado com o desenvolvimento de estratégias de longo prazo na busca de uma *performance* superior. Com a atenção voltada para as necessidades e para os desejos de seu mercado-alvo, a organização se inova, desenvolvendo novos produtos e serviços que a perpetuam no objetivo de um valor superior e uma *performance* diferenciada (APAYDIN, 2011; NARVER; SLATER, 1990).

**H4 – A Orientação para o aprendizado influencia positivamente a orientação para o mercado.**

A orientação para o aprendizado influencia positivamente ( $\gamma=0,728$ ;  $p<0,001$ ;  $|C.R.|>1,96$ ) a orientação para o mercado, aceitando-se essa hipótese H4. Isso ocorre na medida em que a organização orientada para o aprendizado possui um conjunto de valores que corroboram para o comprometimento e para o constante aperfeiçoamento de todos da organização, para a capacidade de aprender com os sucessos e insucessos, para se abrir para novas tecnologias e oportunidades, para entender as necessidades atuais e futuras de seus consumidores, tornando-se assim uma organização orientada para o mercado (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

Conforme os resultados alcançados nesta pesquisa, observa-se que as empresas gaúchas exportadoras com maior grau de orientação para o aprendizado possuem uma melhor orientação para o mercado. A empresa orientada para o aprendizado possui como valor base o compromisso com o constante aprendizado de todos na organização. A cultura da empresa e o senso comum de todos coloca o aprendizado como prioridade na organização. Ao desenvolver habilidades de constante aperfeiçoamento de técnicas administrativas e produtivas, sem restrições a novas tecnologias e métodos, a organização garante uma vantagem competitiva de longo prazo por alcançar maior orientação para mercado.

Baker e Sinkula (1999a), ao avaliarem os efeitos da orientação para o aprendizado, orientação para o mercado e inovação como condutores a uma *performance* organizacional, concluíram que a orientação para o aprendizado se

caracteriza como uma das mais importantes estratégias que uma organização pode desenvolver para alcançar um desempenho superior. Slater e Narver (1995) em seu estudo sobre a orientação para o mercado em uma empresa que está em constante aprendizagem, identificaram que uma maior orientação para o aprendizado representará uma maior orientação para o mercado, sendo que o processo de aprendizado ocorre quando a organização avalia o ambiente onde ela está inserida, desenvolvendo capacidades de aprender a partir de dados internos e externos para estar próxima ao mercado.

O senso comum da empresa orientada para o aprendizado e comprometida em criar, adquirir e transferir conhecimentos entre todos os departamentos, assim como estar preparada para acompanhar novas tendências e tecnologias, goza de maiores aptidões para estar mais próxima ao mercado e ágil em antever novas possibilidades (GARVIN, 1994).

Importante contribuição é dada pelos estudos de Sinkula, Baker e Noordewier (1997), ao pesquisarem a estrutura organizacional de aprendizagem baseada no mercado, relacionando valores, conhecimento e comportamentos. Os autores observam que uma organização pode aprender, de forma ativa ou passiva, por sua própria iniciativa como também forçada, por luxúria ou necessidade, através de análises sistemáticas ou através de tentativa e erros, ou entre diversos outros meios. Mas, a qualidade e a eficiência de como uma organização aprende e através de sua essência de valores de como interage com as informações é que transferem a ela um valor superior e uma vantagem competitiva.

A dinâmica mercadológica cada vez maior, a necessidade de alcançar e sustentar vantagens competitivas, fundamentais para as organizações (SOUSA; LENGLER, 2011), torna a capacidade de aprender uma importante estratégia para realizar uma evolução de qualidade de longo prazo e de sucesso (LEVINTHAL; MARCH, 1993). A base para uma estratégia de qualidade e uma vantagem competitiva de longo prazo está no desenvolvimento do aprendizado organizacional, requerendo, assim, uma estratégia de orientação para o aprendizado (FRANK et al., 2012).

**H5 – A orientação para o aprendizado influencia positivamente a orientação para a inovação.**

A orientação para o aprendizado influencia positivamente ( $\gamma=0,161$ ;  $p<0,045$ ;

|C.R.|>2,01) a inovação, acolhendo-se assim a hipótese H5. Assim como o presente estudo, diversos outros confirmam a influência positiva da orientação para o aprendizado sobre a orientação para a inovação. A empresa orientada para o aprendizado está ávida por novas tecnologias, criam e transferem conhecimento, questionam o próprio processo de aprendizagem, no intuito de desenvolver novas habilidades e inovar frente ao mercado que as cerca (BAKER; SINKULA, 1999a; CADOGAN, 2012).

Conclui-se com os resultados extraídos da presente pesquisa, que as empresas exportadoras gaúchas com maior grau de orientação para o aprendizado possuem maior orientação para a inovação. As empresas exportadoras gaúchas que buscam um diferencial competitivo através da inovação devem possuir como base o contínuo aperfeiçoamento de seus colaboradores.

Ao avaliarem a relação entre orientação para o mercado, orientação para o aprendizado e inovação de novos produtos, Baker e Sinkula (2002) concluíram que uma organização precisa ser hábil na capacidade de desenvolver uma forte cultura orientada para o aprendizado. Uma forte cultura orientada para o aprendizado permite a inovação de novos produtos, processos e tecnologias, resultando numa vantagem competitiva de longo prazo e numa *performance* superior.

Nos resultados extraídos de seus estudos sobre as capacidades organizacionais para um desempenho superior, JIMÉNEZ-JIMÉNEZ et al. (2014) observou forte significância no efeito de uma estratégia orientada para o aprendizado sobre inovação, considerando que uma organização com maior propensão para o aprendizado possui maiores capacidades para criar novos produtos.

A organização estar orientada para o aprendizado é um requisito fundamental para desempenhar uma boa capacidade de inovação. Os resultados dos exames realizados por Chiou e Chen (2012) confirmaram a significância dessa relação, quando avaliaram os três construtos de inovação: comprometimento com o aprendizado, visão compartilhada e postura de mente aberta, como requisito para a capacidade de inovar.

A empresa comprometida com o aprendizado acredita que as habilidades para aprender são a base para uma vantagem competitiva. É senso comum na organização que o investimento no aprendizado irá resultar em desempenho

superior (BAKER; SINKULA, 2002). Os investimentos e a habilidade em aprender da organização trazem como efeito uma maior geração de conceitos e de possibilidades de inovação (CAMARERO; GARRIDO, 2008).

Uma organização orientada para o aprendizado possui técnicas capazes de difundir através de toda a organização a necessidade de avaliar a forma como normalmente realizam suas operações. Existe um consenso comum de que uma organização para ser forte e se destacar num mercado cada vez mais dinâmico precisa aperfeiçoar suas capacidades e inovar constantemente.

#### **H6 – A orientação para a inovação influencia positivamente a *performance* exportadora.**

A orientação para a inovação influencia positivamente ( $y=0,140$ ;  $p<0,05$ ;  $|C.R.|>1,96$ ) a *performance* exportadora, sustentando assim essa hipótese. Através da inovação é que a organização desenvolve novos produtos e serviços e consegue uma *performance* superior no mercado em que está inserida (CAMARERO; GARRIDO, 2008).

Com base nos resultados alcançados com a presente pesquisa, observa-se que as empresas exportadoras gaúchas com maior grau de orientação para a inovação alcançam maior *performance* exportadora. Destaca-se que as empresas com maior grau de inovação, através da introdução de novos produtos, tecnologias, serviços diferenciados e maior valor agregado em seus produtos, conseguem um diferencial competitivo, obtendo, assim, uma *performance* exportadora superior.

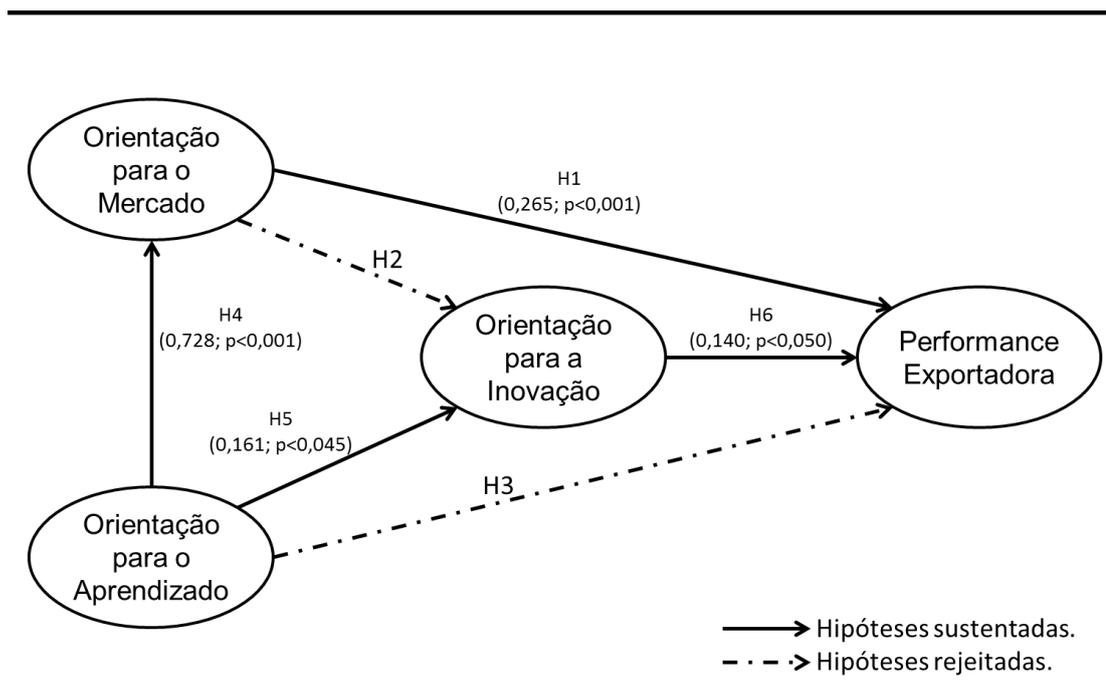
A empresa orientada para a inovação está na busca de diferenciais competitivos no mercado em que está inserida, ajustando o mercado a seu favor, pois a inovação mantém a empresa forte e preparada para momentos de crise ou de retrações econômicas, que contribuem significativamente para o crescimento e para a *performance* da organização (DE TIENNE; MALLETTTE, 2012).

A inovação é uma das estratégias básicas para uma *performance* superior (MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005). Através da orientação para a inovação é que uma organização implementa novas ideias, novos produtos e processos através da inovação, objetivando atender as necessidades e os desejos dos consumidores (HURLEY; HULT, 1998). A orientação para a inovação se torna uma estratégia fundamental para gerar capacidade competitiva diferenciada na entrega de valor superior para o seu público-alvo (WATTANASUPACHOKE, 2009).

A capacidade de inovar da organização e sua agilidade de se adaptar a novas necessidades antes de seus concorrentes são consideradas fatores-chave em mercados dinâmicos. Estudos apontam que organizações culturalmente abertas a novas ideias, com envolvimento de todos para explorar, desenvolver e gerar novas oportunidades, fortalece a capacidade da organização em alcançar uma vantagem competitiva e uma *performance* superior (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; HURLEY; HULT, 1998; ZHANG; DUAN, 2010a)

O novo modelo, denominado de Modelo M-II, pode ser visualizado na Figura 12, a seguir, na qual as hipóteses que não atingiram o nível mínimo de significância e de valores críticos foram destacados conforme o modelo de mensuração inicial.

**Figura 10 - Parâmetros estimados do Modelo M-II**



Fonte: Coleta de dados (2013).

## 9 CONCLUSÃO

Nesse capítulo serão abordadas as conclusões sobre os principais resultados encontrados no presente trabalho. O capítulo está dividido em quatro seções: discussão acerca dos principais resultados encontrados no presente estudo, implicações de caráter acadêmico e científico, considerações e sugestões gerenciais para diretores, gestores e profissionais interessados na internacionalização de suas empresas ou na melhoria de suas estratégias atualmente empregadas, além de considerações sobre limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

### 9.1 Discussões dos objetivos da pesquisa

O objetivo geral do presente estudo foi avaliar o impacto das estratégias de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado, orientação para a inovação e a *performance* exportadora das empresas gaúchas. Nesse aspecto foi necessário o desenvolvimento de objetivos específicos, a elaboração de uma escala de mensuração e o uso de técnicas de análise fatorial e de equações estruturais – SEM.

O primeiro objetivo foi Identificar o perfil das empresas exportadoras gaúchas. Os resultados extraídos mostram que do total de 205 empresas participantes, a maioria (173 empresas - 84,4%) foi classificada como média ou grande empresa (BRASIL; MDIC; SECEX, 2013).

Observou-se, também, que 87,8% das empresas participantes (180 de 205 empresas) da pesquisa iniciaram suas atividades antes do ano de 1980, sendo que do total das empresas pesquisadas, 193 (94,1%) iniciaram suas atividades exportadoras após o ano de 2000. Percebe-se, assim, que o contexto internacional como uma oportunidade para as empresas ainda é pouco desenvolvido entre as empresas do Rio Grande do Sul, ou ao menos ainda é muito recente entre a maioria das empresas, fato esse claramente observado pelos 94,1% que iniciaram suas atividades após o ano de 2000.

Cabe destacar que a maioria dos representantes das empresas que participou da pesquisa (77,1%) disse estar de satisfeito a muito satisfeito com o volume de exportação. De um modo geral, as empresas participantes observaram estar

satisfeitas com a retenção de clientes (87,3% de médio a muito satisfeito). A satisfação percebida de seus clientes também é consideravelmente boa (94,1%). Observa-se que os níveis de exportação das empresas são vistos como satisfatórios, uma vez que 76,6% dos respondentes afirmaram estar de médio a muito satisfeito em relação ao lucro das exportações realizadas, atendendo aos investimentos realizados nesse setor e trazendo resultados para os investidores e colaboradores da empresa.

Mesmo assim, é importante destacar que existe inquietação entre os participantes no que se refere ao volume de exportação em relação ao total de vendas da organização. Importante parcela dos respondentes (42,5%) observou estar insatisfeito com o volume total de exportações em relação ao volume total de vendas, e mais 35,6% dos respondentes observaram estarem razoavelmente satisfeitos, somando-se, assim, um total de 78,1% dos respondentes que estão de médio a muito insatisfeito. Nesse ponto, é importante considerar que pode existir certa apreensão entre os respondentes na busca de uma melhora dos níveis de exportação, como ainda podem estar visualizando problemas com perda de mercado externo.

Quando questionados sobre a satisfação em relação ao volume de vendas para o principal país importador, a maioria dos respondentes (65,8%) observou satisfação acima da média. Cabe destacar queda na diferença no nível de satisfação dos questionados de médio a muito satisfeitos com a participação de mercado no principal país importador em relação à satisfação com o volume de exportações (redução de 11,3%). Essa situação pode estar sinalizando perda de mercado e possíveis problemas futuros de competitividade ou a necessidade de usar diferentes estratégias para melhorar o desempenho do volume de vendas no seu principal país importador.

A insatisfação com a taxa de crescimento das exportações é observado em 34,2% dos participantes da pesquisa, enquanto que 36,6% dos participantes estão satisfeitos. Esse resultado corrobora com uma possível preocupação dos envolvidos na pesquisa (70,8% dos participantes) em relação ao crescimento de suas exportações. Nesse ponto, o produto já não pode mais estar atendendo a todas as necessidades ou desejos de seus consumidores, assim como também pode estar perdendo espaço para outro produto com melhores tecnologias, um produto mais

inovador ou melhores serviços agregados. Claro, essas são apenas suposições feitas com base nos resultados extraídos.

Sabe-se que em mercados cada vez mais complexos e dinâmicos, as organizações necessitam estar atentas ao atendimento das necessidades e desejos de seu mercado-alvo, criando e entregando valor superior ao consumidor, melhorando assim os benefícios do produto em relação ao seu custo. Nesse aspecto, o trabalho possui como segundo objetivo específico avaliar a influência da estratégia de orientação para o mercado sobre a *performance* exportadora da empresa. A empresa orientada para o mercado através da cultura organizacional desenvolve com maior eficácia e eficiência as habilidades comportamentais básicas para o desenvolvimento e para a entrega superior de valor para os consumidores, com consequente desempenho superior da organização (NARVER; SLATER, 1990).

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que o emprego e o desenvolvimento de uma estratégia orientada para o mercado influenciam positivamente as organizações exportadoras gaúchas na busca de uma *performance* superior. Os resultados extraídos demonstram que uma empresa orientada para o mercado consegue se diferenciar no mercado em que atua e conquistar uma vantagem e uma *performance* superior (NARVER; SLATER, 1990). A capacidade da organização orientada para o mercado em alcançar desempenho superior está no constante monitoramento de seus concorrentes e na identificação de tendências dos consumidores em termos de produtos e serviços desejados (LEGLER; SOUSA; MARQUES, 2013).

Estar orientado para o mercado é estar atento na busca do atendimento pleno das necessidades e desejos, presentes e futuros, de seu mercado-alvo. É preciso estar atento às diversas características da cadeia de valor de seus consumidores. A empresa orientada para o mercado deve estar continuamente atenta aos movimentos de seus concorrentes, estudá-los, prevendo e antecipando possíveis alterações nas suas estratégias. A empresa orientada para o mercado desenvolve estratégias que viabilizam e incentivam o envolvimento coordenado de todos os seus colaboradores, na criação e na entrega de valor superior ao consumidor (NARVER; SLATER, 1990).

Com a internacionalização cada vez mais rápida e necessária das empresas como novas alternativas mercadológicas e sua importância no contexto internacional

(SOUSA; LENGLER, 2009), estar orientado para o mercado assume importante função estratégica nas organizações (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2002). A orientação para o mercado possui ênfase na integração dos esforços de todos os envolvidos na organização na resposta eficiente às necessidades de seus consumidores (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011).

Avaliar a influência da estratégia de orientação para o aprendizado sobre a *performance* exportadora da empresa, como terceiro objetivo específico do trabalho, demonstrou que as empresa exportadoras gaúchas com maior orientação para o aprendizado desenvolvem vantagens competitivas superiores em relação a seus concorrentes. A empresa orientada para o aprendizado irá desenvolver uma maior estratégia de orientação para o mercado, pois empresas com maior capacidade de aprendizado, com maior percepção das necessidades e desejos de seu mercado-alvo irão se destacar e criar uma vantagem competitiva de longo prazo (DAY, 1992).

A organização culturalmente envolvida no processo de aprendizado desenvolve maiores capacidades de não somente colher e questionar uma informação, mas de como utilizar e inovar a partir dela. Empresas orientadas para o aprendizado estão constantemente revendo suas estratégias passadas e presentes, no intuito de readaptá-las às novas e presentes necessidades. Habitualmente a empresa busca novas tecnologias e materiais para se desenvolver rapidamente e estar à frente com novos serviços, produtos e tecnologias.

A orientação para o aprendizado é a estratégia pela qual uma organização desenvolve o compromisso com o aprendizado (valor central no processo de aprendizagem), com a ideia de contar com a mente aberta (capacidade de absorver experiências com sucessos e fracassos passadas para a confecção de novos modelos mentais) e com a visão compartilhada - capacidade de uma visão compartilhada da organização (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Observa-se que a orientação para o aprendizado é o meio pelo qual a empresa desenvolve forte relação com a estratégia de orientação para a inovação e orientação para o mercado e, assim, alcança uma *performance* superior (BAKER; SINKULA, 1999a).

Avaliar a influência estratégica de orientação para a inovação sobre a *performance* exportadora das empresas gaúchas, como quarto objetivo do trabalho, conclui-se que as empresas exportadoras gaúchas com *performance* superior possuem maior grau de orientação para a inovação. Através da orientação para a

inovação é que as empresas desenvolvem novos produtos, serviços e tecnologias e, assim, conseguem estar à frente no mercado (CAMARERO; GARRIDO, 2008).

Estudos apontam que a inovação contínua afere à empresa maior capacidade de se destacar em momentos adversos, como retrações econômicas, crises, entrada de novos concorrentes ou outros fatores. A estratégia orientada para a inovação permite que a empresa defina o mercado a seu favor e consolide o seu crescimento através de uma *performance* superior (ROTHAERMEL; HESS, 2010). A orientação para a inovação é vista como uma estratégia fundamental na geração de uma capacidade competitiva diferenciada na entrega de valor superior para seus consumidores (WATTANASUPACHOKE, 2009).

Empresas quando orientadas para a inovação sempre buscarão alternativas para melhor servir seus consumidores e se diferenciar no mercado em que atuam (PERIN; SAMPAIO; HOOLEY, 2007). A orientação para a inovação é considerada uma estratégia importante para se alcançar uma *performance* superior em mercados turbulentos e intensamente competitivos. A estratégia busca explorar mais rapidamente as informações acerca das necessidades e, principalmente, os desejos de seus consumidores para inovar em produtos e serviços (ZHANG; DUAN, 2010a).

Conforme os resultados apontados no presente estudo, a *performance* exportadora das organizações pesquisadas é afetada significativamente por organizações que possuem estratégias orientadas para o mercado, assim como por organizações que adotam estratégias orientadas para a inovação. Essas estratégias são significativamente influenciadas por organizações que desenvolvem uma estratégia orientada para o aprendizado.

O quinto objetivo do presente estudo foi avaliar a influência da estratégia de orientação para o mercado, orientação para o aprendizado e orientação para a inovação sobre a *performance* exportadora da empresa. Em relação a esse objetivo e com base nos resultados obtidos, constata-se que a estratégia de orientação para o aprendizado influencia significativamente a estratégia de orientação para o mercado, assim como também influencia a estratégia de orientação para a inovação. Em decorrência, a estratégia de orientação para o mercado, por sua vez, influencia significativamente a *performance* exportadora das empresas gaúchas. Já a estratégia de orientação para a inovação influencia significativamente a *performance* exportadora.

Diversos estudos apontam que o conjunto de estratégias entre a orientação para o aprendizado, mercado e inovação influenciam significativamente e positivamente a *performance* das organizações (BAKER; SINKULA, 1999b; HURLEY; HULT, 1998; NARVER; SLATER, 1990). A orientação para o aprendizado e a orientação para o mercado assumem funções estratégicas de grande importância nas organizações em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, na elaboração de planos de longo prazo, assim como na capacidade de implementar a inovação como estratégia de diferenciação na implementação de novas ideias, processos, produtos, serviços e no emprego de novas tecnologias (BAKER; SINKULA, 2002).

## 9.2 Implicações acadêmicas

O incremento e a realização de pesquisas de *marketing* são importantes e fundamentais para o desenvolvimento de novas práticas administrativas, teorias e para o contínuo aperfeiçoamento de todos os envolvidos no processo. A pesquisa de *marketing* se caracteriza pela coleta, análise e pela disseminação de informações de forma sistemática e objetiva, assim como o seu uso, viabilizando melhores decisões relacionadas à detecção de problemas e soluções (MALHOTRA, 2001). Torna-se, assim, a academia parte fundamental nesse processo de aprendizagem e desenvolvimento de pesquisas.

O intuito de realizar a presente pesquisa teve como base avaliar o desempenho das empresas gaúchas com inserção internacional. Os resultados aqui apresentados são parte fundamental no desenvolvimento da teoria envolvida e irá corroborar com diversos estudos e conclusões futuras. É importante frisar a ética e a seriedade imposta no processo da pesquisa e no tratamento dos dados. Assim, espera-se que os resultados aqui extraídos possam servir de base para futuras pesquisas de *marketing*, assim como para o desenvolvimento de novas estratégias nas organizações.

Mesmo que estudos sobre a estratégia de orientação para o mercado e a orientação para o aprendizado tenham sido alvos de diversas pesquisas nas últimas décadas, estes ainda são vistos como uma teoria merecedora de atenção. (BAKER; SINKULA, 2002; CADOGAN, 2012; LENGLER; SOUSA; MARQUES, 2013; PERIN

et al., 2006; SLATER; NARVER, 2000b; SØRENSEN; MADSEN, 2012; ZHANG; DUAN, 2010a).

Os resultados desse trabalho estão baseados na análise de 205 empresas exportadoras do Rio Grande do Sul. O estudo foi efetuado através de uma amostra não probabilística, sem antever a probabilidade de participação de cada respondente, assim como por meio da coleta de dados realizada com o auxílio de uma ferramenta para o gerenciamento, envio e aplicação de questionários através internet (meio eletrônico), empregando-se o método de autopreenchimento em meio eletrônico, tendo como auxílio um *software* (MALHOTRA, 2001).

No que se refere à escala de mensuração, no construto de orientação para o mercado foi empregada a escala MKTOR adaptada de Narver e Slater (1990), por apresentar maior adaptabilidade a diferentes culturas, tipos de indústrias e países. Para o construto de orientação para o aprendizado foi empregada a escala adaptada por Sinkula, Baker e Noordewier (1997). Para o construto de orientação para a inovação foi empregada e adaptada a dimensão de inovação de Baker e Sinkula (1999). Já para o construto de *performance* exportadora foram utilizados indicadores de econômicos de lucratividade e de desempenho de vendas das empresas (OLIVEIRA, CADOGAN; SOUCHON, 2012). Todos os construtos foram adaptados para a Língua Portuguesa e validados através de processos metodológicos propostos e válidos (MALHOTRA, 2001). Ainda foram empregadas questões para caracterizações dos respondentes e das organizações.

As pesquisas em relação ao desempenho das empresas exportadoras do Rio Grande do Sul merecem cada vez mais a atenção de acadêmicos e pesquisadores, uma vez que o mercado externo representa importante alternativa além de seu mercado doméstico para continuar a se desenvolver ou mesmo para garantir sua sobrevivência (SOUSA; LENGLER, 2011). A evolução das exportações também representa um importante papel para a sociedade e para economia do país na melhora e no desenvolvimento do Produto Interno Bruto - PIB (TERUCHKIN, 2012).

### **9.3 Implicações gerenciais**

Para as organizações é fundamental se reinventar e buscar novas tecnologias, estar atento às necessidades de seus consumidores e desenvolver

novas capacidades que as auxiliem a se manter num mercado altamente competitivo. O mercado externo, em especial, impõe diferentes desafios e novas variáveis singulares ao mercado interno e que são adicionadas ao contexto externo. Tudo isso, por sua vez, torna especial o novo mercado (externo), sendo que cada novo destino possui suas peculiaridades, como idioma, costumes, formas de negociar e, principalmente, uma cultura distinta para cada lugar (CADOGAN, 2012).

As empresas gaúchas cada vez mais precisam estar atentas às necessidades de seu público-alvo. Precisam desenvolver técnicas para avaliar a satisfação de seus atuais consumidores e averiguar insatisfações que rapidamente deverão ser corrigidas. É fundamental que as empresas gaúchas introduzam uma cultura de aproximação de seus colaboradores com os seus consumidores. Essa aproximação, em conjunto com a compreensão das necessidades e desejos de seus consumidores, resultará em uma vantagem competitiva superior.

Com os resultados alcançados no presente trabalho, pode-se observar que as empresas gaúchas com maior preocupação e ações voltadas para o aumento do valor agregado em seus produtos ou serviços entregues para seus consumidores tendem a uma *performance* superior. A contínua preocupação e o desenvolvimento de ações estratégicas voltadas para o desenvolvimento de produtos cada vez melhores e que melhor possam atender as expectativas de seus consumidores é imprescindível para que as empresas gaúchas possam se destacar em seus mercados.

Desenvolver técnicas capazes de incentivar a comunicação interna, de forma contínua e natural, é fundamental para a transmissão de informações sobre consumidores e concorrentes. A partir dos resultados alcançados, conclui-se que as empresas gaúchas culturalmente mais desenvolvidas na difusão de informações desenvolvem um diferencial competitivo superior.

O estudo e o desenvolvimento de teorias sobre as melhores práticas e estratégias para o desenvolvimento econômico e financeiro das organizações traz, como premissa básica, o constante avanço de suas capacidades para a inovação, por estarem próximas aos seus consumidores e, principalmente, abertas e atentas ao que dizem (HURLEY; HULT, 1998; SLATER; NARVER, 1995). A capacidade das organizações aprenderem é processo fundamental nesse ambiente de constantes mutações e de turbulências econômicas (BAKER; SINKULA, 1999b).

Do mesmo modo como as empresas gaúchas ampliam suas técnicas de comunicação interna para um diferencial competitivo superior, essas também necessitam desenvolver e implantar fóruns de discussões para avaliar as forças e fraquezas de seus concorrentes e do mercado onde atuam. É fundamental desenvolver ações voltadas para o constante monitoramento na introdução de novas tecnologias e produtos com diferencial competitivo superior ao de seus concorrentes. É imprescindível para as empresas gaúchas monitorarem constantemente seus concorrentes e responderem rapidamente com ações estratégias de diferenciação realizadas por estes.

Conforme os resultados alcançados pela presente pesquisa, observa-se que as empresas gaúchas com *performance* superior possuem como procedimento padrão o contato direto de seus gestores, de diversos níveis, com os seus consumidores. A cultura de constantemente visitar os consumidores para coletar informações e posterior difusão dessas informações pelos diversos setores e departamentos da organização é uma importante ação das empresas que buscam por uma *performance* superior. A integração dos diversos setores e departamentos da organização é parte fundamental para ampliar a capacidade de todos os colaboradores contribuírem no constante monitoramento e no desenvolvimento de produtos e serviços com valor superior para seus consumidores.

As empresas gaúchas com maior orientação para o mercado e que desenvolveram uma estratégia de constante inovação apontam, com base nos resultados da presente pesquisa, que o seu diferencial está na habilidade para aprender de seus colaboradores. Os gestores das organizações gaúchas com *performance* superior acreditam que, para a empresa desenvolver uma vantagem competitiva superior, é fundamental que seus colaboradores busquem o seu constante desenvolvimento.

Conforme os resultados extraídos da pesquisa, observa-se que as empresas gaúchas com *performance* superior possuem como senso comum o incentivo da aprendizagem de seus colaboradores. Os gestores organizacionais observam que o constante aprimoramento dos colaboradores é requisito básico para garantir a sobrevivência organizacional. Para as empresas gaúchas se manterem no mercado, será fundamental um investimento na área da educação de seus colaboradores.

Para as empresas gaúchas se destacarem no mercado externo em que

atuam, é básico o desenvolvimento intelectual de seus colaboradores, sendo que esse desenvolvimento não se restringe a conhecimentos científicos, mas também no desenvolvimento de conhecimentos práticos sobre o negócio da empresa. É básico que todos os colaboradores de uma organização estejam em constante desenvolvimento, que o processo de aprendizagem faça parte do seu cotidiano e que aproveitem todas as oportunidades para se desenvolverem.

O constante investimento da organização no processo de aprendizagem de seus colaboradores resulta em uma vantagem competitiva de longo prazo. O senso comum na melhora e o aumento da aprendizagem dos colaboradores torna a empresa mais preparada em momentos adversos. As empresas com colaboradores mais preparados e desenvolvidos tendem a ter maior capacidade de se diferenciar. As empresas gaúchas que queiram desenvolver uma vantagem competitiva sólida e de longo prazo precisam criar técnicas e uma cultura que tenha como objetivo o contínuo investimento no desenvolvimento intelectual e técnico de seus colaboradores.

As empresas gaúchas que possuem claramente difundido suas origens, visão e objetivos estratégicos entre todos os colaboradores tendem a estar mais orientadas para o mercado. É necessário que as empresas incentivem o comprometimento e o envolvimento de todos os colaboradores na aceitação e na clareza da visão de seus objetivos. A visão compartilhada de todos os colaboradores na empresa gera maior comprometimento e maior capacidade no alcance dos objetivos globais da organização.

A empresa aberta a novas ideias, procedimentos e formas de melhorar suas atividades possui maior adaptabilidade às constantes transformações do mercado. Para as empresas gaúchas se desenvolverem, elas precisam incentivar seus colaboradores a pensarem além de suas atribuições ou tarefas diárias. Deve existir o consenso entre a alta direção de valorização de ideias originais e o incentivo no desenvolvimento de formas alternativas de realizar suas tarefas e de incentivar a inovação como importante recurso para a diferenciação.

A necessidade de constante inovação é imprescindível para o mercado que está em constante evolução. Para as empresas gaúchas evoluírem e desenvolverem uma estratégia de longo prazo no mercado internacional, necessariamente elas precisam acompanhar a evolução tecnológica mundial. As empresas precisam se

desenvolver ao ponto de constantemente introduzirem novos produtos, conceitos, tecnologias ou itens que aumente o valor agregado.

A economia está globalizada e altamente competitiva, portanto, cabe às empresas gaúchas que querem se manter nesse mercado estarem atentas ao que seu mercado-alvo necessita no presente e deseja no futuro. As empresas precisam desenvolver técnicas capazes de constantemente avaliar as deficiências enfrentadas por seus consumidores e, assim, desenvolverem produtos e serviços com maior valor agregado. Será fator decisivo para as empresas gaúchas ter um produto diferenciado e com preços convidativos para ter uma *performance* superior.

O mercado externo representa importante fonte de oportunidades para as empresas perpetuarem seus negócios (CADOGAN, 2012). Sobreviver em mercados cada vez mais disputados, comunicações facilitadas e transportes cada vez mais rápidos são desafios organizacionais da atualidade, pois deixam as competições entre organizações mais acirradas (LEGLER; MATTUELLA; LIMA, 2008). Nesse sentido, é fundamental desenvolver estudos capazes de auxiliar as empresas a desenvolverem estratégias de *marketing* para melhorarem suas capacidades de atuação em mercados mais complexos, dinâmicos e desenvolvidos, quando comparados aos mercados domésticos.

O desenvolvimento e a escolha de orientações estratégicas de *marketing* são fatores-chave para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva de longo prazo e desempenho superior das organizações (CADOGAN, CUI; CHARLES, 2004). A estratégia de orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990), a orientação para o aprendizado (SINKULA, BAKER; NOORDEWIER, 1997) e a orientação para a inovação (HURLEY; HULT, 1998; ZHANG; DUAN, 2010a) priorizam e aproximam as organizações no desenvolvimento de suas estratégias de longo prazo e de uma *performance* superior.

Esse estudo poderá contribuir na evolução e entendimento das atuais e novas gerações de empresas globais. Isso em relação a melhorias no seu entendimento sobre a internacionalização, sobre as estratégias empregadas e a forma de como melhorá-las, no aspecto do desenvolvimento de novas metodologias de trabalho, assim como para acelerar a resposta às oportunidades oferecidas por outros mercados além dos mercados locais. O rápido aumento da competitividade das organizações força as mesmas a melhorarem sua capacidade de resposta. A

assertividade dessa resposta depende da velocidade em que ela ocorre e, principalmente, de ser conveniente e próxima ao mercado em que se quer atuar.

Estar próximo ao mercado significa estar atento às suas necessidades e desejos. Significa também estar orientado para o mercado (NARVER; SLATER; TIETJE, 1998). É preciso buscar informações sobre o mercado, saber interpretar e saber difundir essas informações. Também é necessário estar orientado para o aprendizado (SINKULA; BAKER; NOORDEWIJER, 1997). A empresa necessita renovar-se, sendo preciso inovar para estar forte e preparada para momentos de retração, estando orientada para a inovação (HURLEY; HULT, 1998).

Diversos mercados internacionais, consolidados como compradores de produtos provenientes do Rio Grande do Sul, já sinalizam aumento da competitividade e da rivalidade internacional (TERUCHKIN, 2012). A globalização e o conseqüente aumento da competitividade internacional obrigam os gestores organizacionais a desenvolverem estratégias de *marketing* capazes de resultar em uma *performance* superior (SOUSA; LENGELER, 2009).

A capacidade de sobrevivência e o crescimento dependem, entre outros fatores, da adoção de estratégias de *marketing*. O rápido crescimento, a evolução dos mercados e o aumento da concorrência mundial forçam as organizações que queiram continuar a adotarem estratégias capazes de absorver e desenvolver produtos cada vez mais inovadores, de valor superior e a um custo cada vez menor.

Assim, esse estudo procurou contribuir com o aumento de informação científica para as organizações, seus diretores, gestores ou consultores, como fonte de ciência para melhorarem seus conhecimentos, seu desempenho ou aperfeiçoarem estratégias já consolidadas para garantir sua manutenção no mercado.

#### **9.4 Limitações e sugestões**

O uso de escalas de mensuração é uma das partes fundamentais na pesquisa de *marketing*. A correta elaboração e a escolha do tipo de escala são fundamentais para atender aos objetivos da pesquisa (MALHOTRA, 2001). Nesse contexto, como sugestão para futuras pesquisas poderão ser empregadas outras escalas já elaboradas e consolidadas (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS;

MORTANGES, 1999; DAY, 2001; HURLEY; HULT, 1998; KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; OLIVEIRA; CADOGAN; SOUCHON, 2012; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997) para melhorar a compreensão de influenciadores no desempenho organizacional das organizações e também para uma melhor compreensão e desenvolvimento da linha de estudo.

Diversos temas abordados nessa dissertação possuem um vasto campo de estudos, assim como já foram elaborados diversos estudos retratando o uso de técnicas de coleta, mensuração e análise de dados. Cabe ressaltar que uma teoria ou uma estratégia gerencial somente são solidificadas com o passar do tempo, através da aplicação exaustiva da mesma. O mundo está em constante evolução e, assim, sugere-se replicar a metodologia e a técnica de análise utilizadas em outras amostras de empresas exportadoras do Rio Grande do Sul, como também de outras regiões, assim como poderá também ser realizada a fragmentação da pesquisa por tipo de indústria.

Como sugestão para futuros estudos, com o mesmo referencial teórico empregado ou não, está o aprofundamento na metodologia para o tratamento e para análise de dados. Apesar do rigor científico empregado nas técnicas de análise dos dados, caberia um aprofundamento nas análises para uma melhor avaliação e interpretação dos modelos de mensuração analisados.

Há de se destacar ainda o nível de exigência na operacionalização de programas estatísticos, uma vez que estes são baseados em múltiplas análises e métodos. Existe a possibilidade de diversos ajustes em programas estatísticos, mas esses necessariamente precisam possuir embasamento teórico (BYRNE, 2001; GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR et al., 2005a; WESTON, 2006). Mesmo com o acompanhamento de um especialista na operacionalização dos *softwares* empregados nesse estudo, optou-se por realizar as mínimas modificações nas variáveis e nos ajustes do modelo de mensuração para alcançar um bom nível de qualidade (GOSLING; GONÇALVES, 2003; HAIR et al., 2005a). Cabe também ressaltar que possam existir outras técnicas de análise, mensuração e ajustes, com interpretações que levem a outros resultados.

## REFERÊNCIAS

- ACIKDILLI, G. The Effect of Marketing Capabilities and Export Market Orientation on Export Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, v. 5, n. 6, p. 30–59, out. 2013.
- ALDAS-MANZANO, J.; KÜSTER, I.; VILA, N. Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, v. 8, n. 4, p. 437–452, 2005.
- APAYDIN, F. Moderating effect of adaptability on the relationship between two forms of market orientation and performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, v. 3, n. 2, p. 1364–1377, jun. 2011.
- ARAGÓN-CORREA, J.; GARCÍA-MORALES, V.; CORDÓN-POZO, E. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, v. 36, n. 3, p. 349–359, 2007.
- ARBUCKLE, J. *Amos 6.0 user's guide*. [s.l.] SPSS Incorporated, 2005.
- ARGYRIS, C.; BELLMAN, G. M.; BLANCHARD, K.; BLOCK, P. The future of workplace learning and performance. *Training & Development*, v. 48, n. 5, p. S36–S36, 1994.
- \_\_\_\_\_. Reflection and Beyond in Research on Organizational Learning. *Management Learning*, v. 35, n. 4, p. 507–509, 2004.
- \_\_\_\_\_.; SCHÖN, D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. [s.l.] Assison Wesley, 1978. p. vii, 344.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market - Focused Management*, v. 4, n. 4, p. 295–308, 1999a.
- \_\_\_\_\_.; SINKULA, J. M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Academy of Marketing Science. Journal*, v. 27, n. 4, p. 411–427, 1999b.
- \_\_\_\_\_.; SINKULA, J. M. Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market - Focused Management*, v. 5, n. 1, p. 5–23, 2002.
- \_\_\_\_\_.; SINKULA, J. M. Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share. *Academy of Marketing Science. Journal*, v. 33, n. 4, p. 461–475, 2005.

\_\_\_\_\_.; SINKULA, J. M. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses\*. *Journal of Small Business Management*, v. 47, n. 4, p. 443–464, 2009.

BECKER, J.; HOMBURG, C. Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective. *Journal of Market - Focused Management*, v. 4, n. 1, p. 17, 1999.

BELLO, T. DA S.; TERUCHKIN, S. As exportações do Rio Grande do Sul por porte de empresa. *Indicadores Econômicos FEE*, v. 36, n. 1, p. 55–56, 2008.

BIGNE, E.; KUSTER, I.; TORAN, F. Market orientation and industrial salesforce: Diverse measure instruments. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 18, n. 1, p. 59–81, 2003.

BODLAJ, M. The impact of a responsive and proactive market orientation on innovation and business performance. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, v. 12, n. 4, p. 241–261, 2010.

BOSO, N.; CADOGAN, J. W.; STORY, V. M. Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, v. 21, n. 4, p. 667–681, ago. 2012.

BRADSHAW, R.; MAYCOCK, C.; ÖZTEL, H. Exploring SME market orientation: an organisational learning perspective. *Education & Training*, v. 50, n. 8/9, p. 764–777, 2008.

BRASIL. MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO E INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. *Critérios para definir porte de empresa*. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=2241&refr=605>>. Acesso em: 19 out. 2013.

BURNS, T. E.; STALKER, G. M. The Management of Innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*. Disponível em: <<http://ssrn.com/paper=1496187>>. Acesso em: 19 out. 2013.

BYRNE, B. M. Structural Equation Modeling With AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument. *International Journal of Testing*, v. 1, n. 1, p. 55–86, mar. 2001.

CADOGAN, J. W.; SUNDQVIST, S.; SALMINEN, R. T.; PUUMALAINEN, K. Export Marketing, Interfunctional Interactions, and Performance Consequences. *Academy of Marketing Science*. Journal, v. 33, n. 4, p. 520–535, 2005.

\_\_\_\_\_. International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, v. 29, n. 4, p. 340–348, 2012.

\_\_\_\_\_.; CUI, C. C. Chinese Export Agents' Adoption of Export Market-Oriented Behaviours: Measurement and Performance Relationship. *Journal of Asia Pacific Marketing*, v. 3, n. 2, p. 21–37, 2004.

\_\_\_\_\_.; CUI, C. C.; LI, E. K. Y. Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence. *International Marketing Review*, v. 20, n. 5, p. 493–513, 2003.

\_\_\_\_\_.; DIAMANTOPOULOS, A. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, v. 3, n. 1, p. 41–60, 1995.

\_\_\_\_\_.; DIAMANTOPOULOS, A.; MORTANGES, C. P. DE. A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, v. 30, n. 4, p. 689–707, 1999.

\_\_\_\_\_.; DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J. A. Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 3, p. 615–626, 2002.

CAMARERO, C.; GARRIDO, M. J. The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations. *European Journal of Innovation Management*, v. 11, n. 3, p. 413–434, 2008.

CHIN, W. W.; TODD, P. A. On the use, usefulness, and ease of use of structural equation modeling in MIS research: a note of caution. *Management Information Systems Quarterly*, v. 19, n. 2, p. 237–246, 1995.

CHIOU, C.; CHEN, Y. Relations among Learning Orientation , Innovation Capital and Firm Performance : An Empirical Study in Taiwan ' s IT / Electronic Industry. *International Journal of Management*, v. 29, n. 3, p. 321–332, 2012.

CHUNG, H. F. L. Export market orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, v. 29, n. 4, p. 403–423, 2012.

CHURCHILL JR, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, v. 16, n. 1, p. 64–73, 1979.

DAY, G. S. Continuous Learning About Markets. *Planning Review*, v. 20, n. 5, p. 47, 1992.

\_\_\_\_\_. Continuous Learning About Markets. *California Management Review*, v. 36, n. 4, p. 9, 1994.

\_\_\_\_\_. *A empresa orientada para o mercado: Compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE TIENNE, D.; MALLETTE, P. Antecedents and Outcomes of Innovation-Oriented Cultures. *International Journal of Business and Management*, v. 7, n. 18, p. 1–11, 2012.

DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR, F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 23, 1993.

DIAMANTOPOULOS, A.; SOUCHON, A.; DURDEN, G.; AXINN, C. Towards an understanding of cross-national similarities and differences in export information utilization: A perceptual mapping approach. *International Marketing Review*, v. 20, n. 1, p. 17–43, 2003.

\_\_\_\_\_.; SIGUAW, J. A.; CADOGAN, J. W. Export performance: The impact of cross-country export market orientation. *American Marketing Association. Conference Proceedings*, v. 11, p. 177, 2000.

DICKSON, P. The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of marketing*, v. 60, p. 102–106, 1996.

DIXON, S. E. A.; MEYER, K. E.; DAY, M. Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities: A cross-case analysis of the Russian oil industry. *Human Relations*, v. 60, n. 10, p. 1493–1523, 2007.

FIERGS. *Cadatro das Indústrias do Rio Grande do Sul edição 2012*. Disponível em: <[http://www.fiergs.org.br/canais\\_fiergs.asp?idArea=51&idSubMenu=12028&idSubSubMenu=12033](http://www.fiergs.org.br/canais_fiergs.asp?idArea=51&idSubMenu=12028&idSubSubMenu=12033)>. Acesso em: 13 out. 2013.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research (JMR)*, v. 18, p. 382–8, 1981a.

\_\_\_\_\_.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research (JMR)*, v. 18, p. 39–50, 1981b.

FRANK, H.; KESSLER, A.; MITTERER, G.; WEISMEIER-SAMMER, D. Learning Orientation of SMEs and Its Impact on Firm Performance. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, v. 6, n. 3, p. 29–42, 2012.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Business Credit*, v. 96, n. 1, p. 19, 1994.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. Modelagem por Equações Estruturais: conceitos e aplicações. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 2, n. 2, 2003.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

\_\_\_\_\_.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Multivariate data analysis*. 6. ed. Nova Jérσία: Pearson Prentice Hall, 2005b. p. 889.

\_\_\_\_\_.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 19, n. 2, p. 139–152, 1 abr. 2011.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, v. 62, n. 4, p. 30–45, 1998.

HANSEN, M.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 6, p. 121–130, 2007.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Eds.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, v. 20, n. 2009, p. 277–319, 2009.

HULT, G. T. M.; NICHOLS JR, E. L.; GIUNIPERO, L. C. HURLEY, R. F. Global organizational learning in the supply chain: A low versus high learning study. *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 3, p. 61–83, 2000.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *The Journal of marketing*, p. 107–114, 1996.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 3, p. 42–54, 1998.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Classificação Nacional de Atividades Econômicas*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/default.shtm>>. Acesso em: 27 out. 2013.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 53, 1993.

\_\_\_\_\_.; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. K. Generating Competitive Intelligence in Organizations. *Journal of Market - Focused Management*, v. 5, n. 4, p. 279–307, 2002.

\_\_\_\_\_.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. Market-driven versus driving markets. *Academy of Marketing Science. Journal*, v. 28, n. 1, p. 45–54, 2000.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., CEGARRA-NAVARRO, J. G., PERIN, M. G., SAMPAIO, C.H., LENGLER, J. F. B. Entrepreneurial Capacities as Antecedents of Business Performance in Brazilian Firms. *Canadian Journal of Administrative Science*, 2014.

KATSIKEAS, C. S.; LEONIDOU, L. C.; MORGAN, N. A. Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Academy of Marketing Science. Journal*, v. 28, n. 4, p. 493–511, 2000.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. *Princípios de marketing glogal*. São Paulo: Saraiva, 1999.

KEITH, R. J. The Marketing Revolution. *Journal of Marketing (pre-1986)*, v. 24, n. 1, p. 35b–35b, 1959.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1–18, 1990.

\_\_\_\_\_.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A measure of market orientation. *JMR, Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 4, p. 467, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KÜSTER, I.; VILA, N. The market orientation-innovation-success relationship: The role of internationalization strategy. *Innovation: Management, Policy & Practice*, v. 13, n. 1, p. 36–54, 2011.

LAGES, L. F.; ABRANTES, J. L.; LAGES, C. R. The STRATADAPT scale. *International Marketing Review*, v. 25, n. 5, p. 584–600, 2008.

\_\_\_\_\_.; LAGES, C. R. The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing*, v. 12, n. 1, p. 36–56, 2004.

LENGLER, J. F. B.; SOUSA, C. M. P.; MARQUES, C. Exploring the Linear and Quadratic Effects of Customer and Competitor Orientation on Export Performance. *International Marketing Review*, 2013.

\_\_\_\_\_.; MATTUELLA, J.; LIMA, A. Valores pessoais e estratégia de orientação para o mercado: o caso das indústrias da região central do Rio Grande do Sul. *Revista Alcance*, p. 413–430, 2008.

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. S2, p. 95–112, jan. 1993.

- LUMPKIN, G. T.; LICHTENSTEIN, B. B. The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 29, n. 4, p. 457–472, 2005.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001. p. 720.
- MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J.; GÁZQUEZ-ABAD, J.; SOUZA, C. M. P. Structural equation modelling in marketing and business research: Critical issues and practical recommendations. *European Journal of Marketing*, v. 47, n. 1, p. 115–152, 2013.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 4, p. 1–16, 2000.
- MAVONDO, F. T.; CHIMHANZI, J.; STEWART, J. Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 11/12, p. 1235–1263, 1391–1392, 2005.
- \_\_\_\_\_.; FARRELL, M. A. Measuring market orientation: Are there differences between business marketers and consumer marketers? *Australian Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 223–244, 2000.
- MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Academy of Marketing Science. Journal*, v. 39, n. 2, p. 252–269, abr. 2011.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990.
- \_\_\_\_\_.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 21, n. 5, p. 334–347, 2004.
- \_\_\_\_\_.; SLATER, S.; TIETJE, B. Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, n. 1954, 1998.
- NAVARRO-GARCÍA, A.; ARENAS-GAITÁN, J.; RONDÁN-CATALUÑA, F. J. External environment and the moderating role of export market orientation. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 5, p. 740–745, maio 2014.
- NEMKOVA, E.; SOUCHON, A. L.; HUGHES, P. Export decision-making orientation: an exploratory study. *International Marketing Review*, v. 29, n. 4, p. 349–378, 2012.
- NEVES, M. F.; SCARE, R. F. *Marketing & Exportação*. São Paulo: Atlas, 2001.
- NEWSON, J. T. *Some Clarifications and Recommendations on Fit Indices*. Disponível em: <[http://www.upa.pdx.edu/IOA/newsom/semclass/ho\\_fit.pdf](http://www.upa.pdx.edu/IOA/newsom/semclass/ho_fit.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2013.

O'CASS, A.; NGO, L. V. Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 7/8, p. 868–887, 2007.

OLIVEIRA, J. S.; CADOGAN, J. W.; SOUCHON, A. Level of analysis in export performance research. *International Marketing Review*, v. 29, n. 1, p. 114–127, 2012.

PERIN, M. *A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance*. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2006>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

\_\_\_\_\_.; SAMPAIO, C.; HOOLEY, G. Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, p. 46–58, 2007.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; DUHÁ, H. A.; BITENCOURT, C. C. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 5, n. 2, p. 1–28, 2006.

\_\_\_\_\_.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). *Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD*, 1999.

\_\_\_\_\_.; SAMPAIO, C. H. A relação entre as dimensões de orientação para o mercado e a performance. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). *Anais...Campinas: ANPAD*, 2001a.

\_\_\_\_\_.; SAMPAIO, C. H. Uma análise crítica da escala MARKOR e suas dimensões teóricas. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). *Anais...Campinas: ANPAD*, 2001b.

POH-LIN, Y. International learning: antecedents and performance applications among newly internationalizing companies in an exporting context. *International Marketing Review*, v. 21, n. 4/5, p. 511–535, 2004.

PORTER, M. E. Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning. *Managerial and Decision Economics* (pre-1986), v. 4, n. 3, p. 172, 1983.

RADAS, S.; BOŽIĆ, L. The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation*, v. 29, n. 6-7, p. 438–450, 2009.

ROTHAERMEL, F.; HESS, A. Innovation strategies combined. *MIT Sloan Management Review*, v. 51, n. 3, p. 13–15, 2010.

SAMPAIO, C. H. *Relação entre Orientação para o Mercado e Performance Empresarial em Empresas de Varejo de Vestuário do Brasil*. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, 2000.

SHOHAM, A.; ROSE, G. M.; KROPP, F. Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 23, n. 4/5, p. 435–454, 2005.

SILVA, M.; MOUTINHO, L.; COELHO, A.; MARQUES, A. Market orientation and performance: modelling a neural network. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 3/4, p. 421–437, 2009.

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIER, T. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Academy of Marketing Science. Journal*, v. 25, n. 4, p. 305–318, 1997.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types. *European Journal of Marketing*, v. 27, n. 10, p. 33–51, 1993.

\_\_\_\_\_.; NARVER, J. C. Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, v. 37, n. 2, p. 22, 1994.

\_\_\_\_\_.; NARVER, J. C. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p. 63–74, 1995.

\_\_\_\_\_.; NARVER, J. C. Research notes and communications: Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 12, p. 1165, 1999.

\_\_\_\_\_.; NARVER, J. C. Intelligence generation and superior customer value. *Academy of Marketing Science. Journal*, v. 28, n. 1, p. 120–127, 2000a.

\_\_\_\_\_.; NARVER, J. C. The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, v. 48, n. 1, p. 69–73, 2000b.

SØRENSEN, H. E.; MADSEN, T. K. Strategic orientations and export market success of manufacturing firms: The role of market portfolio diversity. *International Marketing Review*, v. 29, n. 4, p. 424–441, 2012.

SOUSA, C. M. P. Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review*, v. 2004, n. 9, p. 1–22, 2004.

\_\_\_\_\_.; LENGLER, J. Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of marketing management*, v. 25, n. 5-6, p. 591–610, 2009.

\_\_\_\_\_.; LENGLER, J. Examining the determinants of interfunctional coordination and export performance: An investigation of Brazilian exporters. *International Marketing*, v. 21, p. 189–206, 2011.

\_\_\_\_\_.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J.; COELHO, F. The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, v. 10, n. 4, p. 343–374, 2008.

STEINMAN, C.; DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U. Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree. *Academy of Marketing Science. Journal*, v. 28, n. 1, p. 109–119, 2000.

SURVEY MONKEY. *Gerenciamento de questionários on line*. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/>>. Acesso em: 01 maio. 2013.

TERUCHKIN, S. U. As exportações gaúchas pós-crise internacional. *Indicadores Econômicos FEE*, v. 40, n. 1, p. 33–44, 2012.

THIRKELL, P. C.; DAU, R. Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters. *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 9/10, p. 813–829, 1998.

ULLMAN, J. B. Structural equation modeling: reviewing the basics and moving forward. *Journal of personality assessment*, v. 87, n. 1, p. 35–50, ago. 2006.

WATTANASUPACHOKE, T. Innovation-Oriented Strategies of Thai Business Enterprises. *The Business Review, Cambridge*, v. 13, n. 2, p. 245–251, 2009.

WEBSTER, F. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 4, p. 1–17, 1992.

WESTON, R. A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, v. 34, n. 5, p. 719–751, 1 set. 2006.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. *Innovations and Organizations*. [s.l.] Wiley, 1973. p. 212.

ZHANG, J.; DUAN, Y. Empirical study on the impact of market orientation and innovation orientation on new product performance of Chinese manufacturers. *Nankai Business Review International*, v. 1, n. 2, p. 214–231, 2010a.

\_\_\_\_\_.; DUAN, Y. The impact of different types of market orientation on product innovation performance. *Management Decision*, v. 48, n. 6, p. 849–867, 2010b.

ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, v. 6, n. 3, p. 10, 1998.

### ANEXO A – Matriz de correlações

Correlações entre fatores			Estimativa
Performance Exportadora	<-->	Orientação Aprendizado	0,249
Orientação Inovação	<-->	Orientação Aprendizado	0,165
Orientação Aprendizado	<-->	Orientação Mercado	0,724
Performance Exportadora	<-->	Orientação Inovação	0,174
Performance Exportadora	<-->	Orientação Mercado	0,274
Orientação Inovação	<-->	Orientação Mercado	0,153
Correlações entre erros			Estimativa
e22	<-->	e23	0,501
e21	<-->	e24	0,490
e2	<-->	e7	0,371
e17	<-->	e19	0,367
e30	<-->	e31	0,429
e32	<-->	e33	0,148
e55	<-->	e56	0,426
e52	<-->	e53	0,419
e51	<-->	e57	0,384
e4	<-->	e6	0,338

Fonte: Coleta de dados (2013).

## ANEXO B - Questionário

### SEÇÃO A – CARACTERIZAÇÃO DA SUA EMPRESA

Estudo sobre os fatores de desempenho dos exportadores gaúchos no mercado internacional, um projeto desenvolvido pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

Obs: Os dados são sigilosos e de uso exclusivo do grupo de pesquisa, e serão apresentados de forma agregada.

COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO - As questões apresentadas podem ser de dois tipos:

1. Preenchimento de espaços vazios: uma linha em branco \_\_\_\_, deve ser preenchida com palavra ou número apropriado.
2. Escalas de Classificação: neste caso, selecionar a opção que melhor represente a sua sugestão ou opinião.

**\*A.1 - Número de funcionários que trabalham neste momento na sua empresa:**

**\*A.2 - Ano de constituição da empresa (ex: 1985):**

**\*A.3 - Ano de início da atividade exportadora (ex: 1987):**

**\*A.4 - Em que setor/indústria está inserida a sua empresa?**

**\*A.5 - Indique o número de países para onde a sua empresa exporta regularmente:**

**\*A.6 - Existe na sua empresa um departamento de exportação?**

- Sim  
 Não

**\*A.7 - Existe um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento?**

- Sim  
 Não

**\*A.8 - Existem funcionários da sua empresa que trabalham neste momento no exterior?**

- Sim  
 Não

**\*A.9 - Qual o volume de negócios ao ano da sua empresa?**

- Até R\$ 2.000.000,00 ao ano;  
 R\$ 2.000.001,00 a R\$ 10.000.000,00 ao ano;  
 R\$ 10.000.001,00 a R\$ 50.000.000,00 ao ano;  
 R\$ 50.000.001,00 a R\$ 100.000.000,00 ao ano;  
 Superior a R\$ 100.000.001,00 ao ano.

## SELEÇÃO DO SEU PRINCIPAL PRODUTO EXPORTADO E O PRINCIPAL PAÍ...

Este questionário está focado na EXPORTAÇÃO-BASE da sua empresa. EXPORTAÇÃO-BASE refere-se ao principal produto ou grupo de produtos exportados pela sua empresa para o principal país estrangeiro a que essa exportação se destina.

Senhores (as), NESSE MOMENTO VOCÊ IRÁ SELECIONAR O PRINCIPAL PRODUTO EXPORTADO PELA SUA EMPRESA E SEU PRINCIPAL PAÍS DE DESTINO.

IMPORTANTE OBSERVAR QUE: COM BASE NESSA ESCOLHA VOCÊ IRÁ RESPONDER O RESTANTE DO QUESTIONÁRIO.

No decorrer do questionário será necessário lembrar das respostas das questões B.1 e B.4

**\*B.1 - Por favor, indique qual foi o principal produto ou grupo de produtos exportado pela sua empresa em 2012 (indique apenas um produto ou grupo de produtos):**

**\*B.2 - Para quantos países exporta esse produto (B.1)?**

**\*B.3 - Em que ano começou a exportar esse produto (B.1) (ex. 2007)?**

**\*B.4 - Por favor, indique qual foi o principal país para onde este produto ou grupo de produtos selecionados no item (B.1) foi exportado em 2012 (indique apenas um país):**

IMPORTANTE: Acabou de definir a EXPORTAÇÃO-BASE da sua empresa. As seguintes questões referem-se ao produto ou grupo de produtos (B.1) e ao país (B.4) que acabou de selecionar.

**\*B.5 - Indique o tipo a que pertence o principal produto (B.1) exportado pela sua empresa.**

- Produtos de Consumo
- Produto Industrial
- Outro

Se "OUTRO", Qual?

**\*B.6 - Indique o grau de intensidade tecnológica do seu principal produto (B.1) exportado:**

Baixa Intensidade Tecnológica 1	2	Média Intensidade Tecnológica 3	4	Alta Intensidade Tecnológica 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*B.7 - Indique em que grau o seu principal produto (B.1) exportado se relaciona com a cultura brasileira (isto é: um produto culturalmente específico é um produto fortemente relacionado com a cultura do país).**

	Não culturalmente específico 1	2	3	4	Culturalmente específico 5
Relação cultural do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*B.8 - Indique em que extensão considera o estágio do ciclo de vida do produto (B.1) no país importador (B.4), similar ou diferente do brasileiro.**

	Muito similar 1	2	3	4	Muito diferente 5
Ciclo de vida do produto	<input type="radio"/>				

## SEÇÃO C – O AMBIENTE DE NEGÓCIOS

**\*C.1 - Indique em que grau o ambiente de negócios do país importador (B.4) é similar ou diferente do brasileiro, para os seguintes fatores (análise macro, do Brasil X país importador):**

	Muito similar 1	2	3	4	Muito diferente 5
a) Nível de desenvolvimento econômico e industrial	<input type="radio"/>				
b) Infra-estrutura de comunicação	<input type="radio"/>				
c) Infra-estrutura de marketing	<input type="radio"/>				
d) Requisitos técnicos	<input type="radio"/>				
e) Competitividade do mercado	<input type="radio"/>				
f) Regulamentações legais	<input type="radio"/>				
g) Condições climáticas	<input type="radio"/>				
h) PIB per capita	<input type="radio"/>				
i) Poder de compra dos clientes	<input type="radio"/>				
j) Estilo de vida	<input type="radio"/>				
k) Preferências do consumidor	<input type="radio"/>				
l) Nível de alfabetização e educação	<input type="radio"/>				
m) Idioma	<input type="radio"/>				
n) Valores culturais, crenças, atitudes e tradições	<input type="radio"/>				

**\*C.2 Como compara o nível de desenvolvimento do país importador (B.4) com o nível de desenvolvimento brasileiro (incluindo desenvolvimento econômico e industrial, poder de compra dos clientes, infra-estrutura de comunicação, etc.).**

	Muito menos desenvolvido 1	Menos desenvolvido 2	Igualmente desenvolvido 3	Mais desenvolvido 4	Muito mais desenvolvido 5
a) Nível de desenvolvimento: País importador x brasileiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*C.3 Como compara a competitividade do país importador (B.4) com a competitividade do mercado brasileiro:**

	Muito menos competitiva 1	Menos competitiva 2	Igualmente competitiva 3	Mais competitiva 4	Muito mais competitiva 5
a) Competitividade: País importador x brasileiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*C.4 Indique o grau de concordância em relação a cada um dos seguintes itens:**

	Concordo plenamente 1	2	3	4	Discordo plenamente 5
a) A competição no país importador (B.4) é acirrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Há muitas "guerras" promocionais no país importador (B.4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Qualquer coisa que um concorrente possa oferecer no país importador (B.4) será facilmente copiado pelos demais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Competição pelo preço é uma característica marcante do país importador (B.4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Acontecem movimentos dos competidores no país importador (B.4) praticamente todos os dias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

## SEÇÃO E - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Indique o grau de concordância com relação às afirmações abaixo sobre as ESTRATÉGIAS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO USADAS PELA SUA EMPRESA NO PRINCIPAL PAÍS IMPORTADOR (B.4).

### \*E.1 Orientação para o consumidor

	Concordo plenamente 1	2	3	4	Discordo plenamente 5
a) Os objetivos da nossa empresa são orientados pelas necessidades e satisfação dos consumidores/clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Nossa empresa monitora e avalia o nível de comprometimento em servir as necessidades dos consumidores/clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) A vantagem competitiva da nossa empresa é baseada na compreensão das necessidades dos consumidores/clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) As estratégias da nossa empresa são orientadas para o aumento do valor agregado para os consumidores/clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Nossa empresa frequentemente mede a satisfação dos consumidores/clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Nossa empresa presta atenção aos serviços de pós-venda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Nossa empresa responde rapidamente às necessidades dos consumidores/clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Nossa empresa rapidamente adapta os seus produtos às necessidades dos consumidores/clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### \* E.2 ORIENTAÇÃO PARA O CONCORRENTE

	Concordo plenamente 1	2	3	4	Discordo plenamente 5
a) Nossa empresa partilha informações sobre os concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Nossa empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Nossos gestores regularmente discutem as forças e fraquezas dos nossos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Nossa empresa direciona suas ações para os consumidores/clientes quando tem uma vantagem competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### \* E.3 COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL

	Concordo plenamente 1	2	3	4	Discordo plenamente 5
a) Nossos gestores de diferentes funções visitam nossos consumidores/clientes regularmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) A informação sobre os nossos consumidores é livremente comunicada dentro da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) As diferentes funções da empresa são integradas para servir as necessidades dos nossos consumidores/clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Nossos gestores compreendem como os empregados podem contribuir para a agregação de valor para os consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Nossa empresa partilha recursos (financeiros, técnicos, humanos, organizacionais) entre as diferentes unidades que a compõem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## SEÇÃO F – ORIENTAÇÃO PARA O APRENDIZADO

### \*F.1 COMPROMETIMENTO COM O APRENDIZADO

**O aprendizado é uma opção estratégica crítica para se atingir uma maior performance organizacional uma vez que as empresas que a implementam desenvolvem relações próximas com seus fornecedores, clientes, e outros stakeholders, desenvolvendo assim uma habilidade para lidar com mudanças que advenham do ambiente, incluindo novas oportunidades de negócios.**

	Concordo plenamente 1	2	3	4	Discordo plenamente 5
a) Os gestores da nossa organização acreditam que a habilidade para aprender é a chave para a nossa vantagem competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Os valores básicos da empresa incluem o processo de aprendizagem como fator chave para melhorias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) O senso comum da empresa é de que o aprendizado do funcionário é um investimento, e não uma despesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) A aprendizagem, nessa empresa, é vista como uma característica básica para garantir a sobrevivência organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) A cultura organizacional de nossa empresa não coloca o aprendizado do funcionário como uma prioridade máxima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) É consenso nesta empresa que quando paramos de aprender estaremos pondo em risco o nosso futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### \*F.2 VISÃO COMPARTILHADA

	Concordo plenamente 1	2	3	4	Discordo plenamente 5
a) Há um conceito claro e expresso de quem somos e para onde estamos indo com a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Existe total concordância quanto à visão da nossa empresa em todos os níveis, funções e divisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Os funcionários vêem a si mesmos como parceiros que projetam os caminhos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) A Alta Administração da empresa acredita no compartilhamento de sua visão sobre a empresa com os níveis inferiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Nós não temos uma visão empresarial bem definida para toda a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### \*F.3 POSTURA DE MENTE ABERTA

	Concordo plenamente 1	2	3	4	Discordo plenamente 5
a) Nós não temos receio de analisar criticamente as nossas crenças comuns sobre a forma com que fazemos negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Os gerentes desta empresa não querem que "sua visão de mundo" seja questionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Nossa empresa valoriza a postura de mente aberta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Os gerentes desta empresa encorajam os funcionários a pensarem além das suas exclusivas atividades ou tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) A ênfase em constante inovação NÃO é parte de nossa cultura corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Ideias originais são altamente valorizadas nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## SEÇÃO G - ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

**\* G.1 Indique o grau de inovação de sua empresa em relação ao maior competidor, em relação aos produtos da EXPORTAÇÃO-BASE (principal produto ou grupo de produtos - B.1), oferecidos ao principal PAÍS IMPORTADOR (principal país importador – B.4), NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS:**

	Muito menor que o maior competidor 1	2	3	4	Muito maior que o maior competidor 5
a) Somos os primeiros no mercado com novos produtos ou aplicações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Grau de diferenciação de nossos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Taxa de introdução de novos produtos ou aplicações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Grau de sucesso dos novos produtos ou aplicações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* G.2 Indique o grau de inovação de sua empresa**

	Concordo plenamente 1	2	3	4	Discordo plenamente 5
a) Nossas inovações tornam nossas próprias linhas de produtos/serviços obsoletos	<input type="radio"/>				
b) Nossas inovações mudam fundamentalmente nossas principais linhas de produtos/serviços predominantes	<input type="radio"/>				
c) Nossas inovações vão além de simples melhorias em nossos produtos	<input type="radio"/>				
d) Nossas inovações representam uma maneira totalmente nova de satisfazer as necessidades dos clientes	<input type="radio"/>				

## SEÇÃO J – PERFORMANCE DA EXPORTAÇÃO-BASE

**\* J.1 Indique o grau de satisfação com os resultados da EXPORTAÇÃO-BASE [principal produto ou grupo de produtos (B.1) e ao país (B.4) seleccionados anteriormente] nos últimos três anos para os seguintes itens:**

	Nada satisfeito 1	2	3 Médio	4	Muito satisfeito 5
a) Volume de vendas da exportação-base	<input type="radio"/>				
b) Lucro da exportação-base	<input type="radio"/>				
c) Taxa de crescimento das vendas da exportação-base	<input type="radio"/>				
d) Participação de mercado no principal país importador	<input type="radio"/>				
e) Percentagem da exportação-base no volume total de vendas	<input type="radio"/>				
f) Fidelidade / retenção de clientes	<input type="radio"/>				
g) Satisfação de clientes	<input type="radio"/>				
h) Reputação da marca no principal país importador	<input type="radio"/>				

**\* J.2 Indique as taxas de crescimento do volume total das vendas da EXPORTAÇÃO-BASE [principal produto ou grupo de produtos (B.1) e ao país (B.4)] nos últimos três anos (selecione uma opção apenas):**

	<0%	0%	1-5%	6-10%	11-15%	16-20%	>20%
2010	<input type="radio"/>						
2011	<input type="radio"/>						
2012	<input type="radio"/>						

**\* J.3 Qual é o seu grau de satisfação com o resultado global da sua EXPORTAÇÃO-BASE [principal produto ou grupo de produtos (B.1) e ao país (B.4)] durante os últimos três anos?**

Nada Satisfeito 1	2	3 Médio	4	5 Muito Satisfeito
<input type="radio"/>				

**\* J.4 Indique até que ponto a EXPORTAÇÃO-BASE [principal produto ou grupo de produtos (B.1) e ao país (B.4)] correspondeu às suas expectativas iniciais:**

Abaixo das expectativas 1	2	3	4	Acima das expectativas 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* J.5 Indique seu grau de concordância com relação a cada um dos seguintes itens da EXPORTAÇÃO-BASE [principal produto ou grupo de produtos (B.1) e ao país (B.4)]:**

	Concordo plenamente 1	2	3	4	Discordo plenamente 5
a) A exportação-base aumentou nossa competitividade global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) A exportação-base reforçou nossa posição estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* J.6 Indique o percentual de participação da sua EXPORTAÇÃO-BASE [principal produto ou grupo de produtos (B.1) e ao país (B.4)] no volume total de vendas nos anos de:**

2010:	<input type="text"/>
2011:	<input type="text"/>
2012:	<input type="text"/>

**SEÇÃO L – CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO****\*L.1 Qual é a sua função profissional? (ex: diretor geral, diretor comercial)**

- Diretor Geral
- Diretor Comercial
- Diretor de Exportação
- Diretor de Marketing
- Gerente Geral
- Gerente Comercial
- Gerente de Exportação
- Gerente de Marketing
- Coordenador de Exportação, Comercial ou Marketing

Outro (especifique)

**\*L.2 A sua idade:**

- De 20 a 29 anos
- De 30 a 36 anos
- De 37 a 48 anos
- De 49 a 59 anos
- Maior que 59 anos

**\*L.3 Sexo:**

- Masculino
- Feminino

**\*L.4 Grau de instrução:**

- Primário
- Secundário
- Superior
- Pós-graduação

**\*L.5 Há quantos anos trabalha nesta empresa?**

**\*L.6 Há quantos anos trabalha com mercados internacionais?  
(incluindo empregos anteriores)**

**\*L.7 Há quantos anos trabalha com o principal país importador (B.4)?  
(incluindo empregos anteriores)**

**\*L.8 Indique o número de línguas estrangeiras que você domina:**

- Uma
- Duas
- Três
- Quatro
- Cinco ou mais

**\*L.9 Como classifica cada um dos seguintes itens:**

	Nenhum(a) 1	2	3	4	Substancial 5
a) O seu grau de experiência internacional (ex.: viajar, viver / trabalhar no estrangeiro)	<input type="radio"/>				
b) O seu grau de experiência profissional em termos de exportação	<input type="radio"/>				
c) O seu nível de conhecimento do idioma que é falado no principal país importador (B.4)	<input type="radio"/>				

**\*L.10 Alguma vez morou durante um longo período no seu principal país importador (B.4)?**

- Sim
- Não

Se "SIM", QUANTOS?