

PAPEL DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO NA PROPENSÃO PARA EXPORTAR¹

Dirk Michael Boehe

dirkmb@insper.edu.br

Instituto de Ensino e Pesquisa Insper - SP / Brasil

Fabiano Larentis

flarenti@ucs.br

Universidade de Caxias do Sul - RS / Brasil

Deonir De Toni

deonirdt@terra.com.br

Universidade de Caxias do Sul - RS / Brasil

Adilene Álvares Mattia

aamattia@ucs.br

Universidade de Caxias do Sul – RS / Brasil

Recebido em 02/01/2009

Aprovado em 22/04/2010

Disponibilizado em 01/04/2011

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

1 INTRODUÇÃO

Qual tipo de recursos e capacidades explica a propensão para exportar? Recursos empresariais e capacidades são importantes porque são fontes de vantagem competitiva. Na literatura de negócios internacionais, o conceito das vantagens competitivas vem sendo aplicado para explicar o modo de entrada no mercado estrangeiro, particularmente, investimentos estrangeiros diretos (IED), exportação e licenciamento (DUNNING, 1988). Recursos empresariais são definidos como todas as propriedades, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informação e conhecimento que contribuem para o desenvolvimento e implementação de estratégias de criação de valor. Os recursos

empresariais podem ser classificados em três grupos: recursos de capital físico, recursos humanos e recursos organizacionais (BARNEY, 1991).

Paralelamente, pesquisas recentes sobre exportação mostraram, com base na visão baseada em recursos (VBR), que recursos e competências de uma empresa podem ser fundamentais para superar as barreiras à exportação ou para localizar e aproveitar-se de oportunidades no mercado internacional (WU et al., 2007; KNIGHT e KIM, 2009, GAO et al. 2009). Ademais, capacidades de inovação e relacionamentos interorganizacionais cooperativos podem servir de fonte para a formação de vantagens competitivas em processos de internacionalização (SHARMA; ERRAMILI, 2004; LEONIDOU; KATSIKEAS; COUDOUNARIS, 2010). Com base nisto, como relacionamentos interorganizacionais e a capacidade de inovar, encarados como recursos, explicam a propensão para exportar?

Desta maneira, o objetivo deste trabalho é analisar os relacionamentos entre empresas e a capacidade de inovar como recursos e capacidades revelantes que explicam a propensão para exportar. Especificamente quanto às relações interorganizacionais, será avaliado se o relacionamento com fornecedores, a orientação para o mercado e o fato de ser membro de uma associação de empresas constituem tais recursos e podem explicar porque empresas, no nosso caso que produzem produtos de baixo conteúdo tecnológico, possuem uma maior probabilidade de serem exportadoras. De acordo com uma revisão de literatura recente (LEONIDOU; KATSIKEAS; COUDOUNARIS, 2010), esse tema continua sendo de alta relevância, principalmente quando se consideram estratégias de internacionalização de natureza cooperativa em pequenas empresas, cujos recursos e capacidades são limitados.

Para tanto, será utilizado um modelo de regressão logística multinomial hierárquica. Tendo em vista recursos e capacidades, o modelo leva em consideração o tamanho das empresas, relações locais, capacidades inovadoras, orientações de mercado e capacidade de relacionamento com fornecedores como variáveis independentes.

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira. No próximo tópico apresentam-se o referencial teórico e as hipóteses a serem testadas, com atenção à capacidade de inovação, relações interorganizacionais locais, capacidade de orientação para o mercado e capacidade de relacionamento com fornecedores. Em seguida, descreve-se o método, atentando ao *design* de pesquisa, à amostra, às variáveis e técnicas analíticas utilizadas. Na seção subsequente, analisam-se os resultados do trabalho, especificamente em relação aos modelos de regressão logística apresentados e aos perfis das relações interorganizacionais locais identificados. Por fim, apresentam-se discussões dos resultados e conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura existente sobre o comportamento de exportação da pequena e média empresa (PME) tem focado na forma como variáveis associadas à estratégia, como recursos organizacionais, turbulências ambientais ou estratégias de exportação (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1985; WESTHEAD; WRIGHT; UCBASARAN, 2004), tamanho da empresa (CALOF, 1994), fontes de informação pública e privada ou propriedade familiar (FERNÁNDEZ; NIETO, 2006), assim como a transferência de conhecimento por meio de empreendedores que retornaram do exterior ao país de origem (FILATOTCHEV et al. 2009) influenciam a propensão para a exportação. No entanto, para o nosso conhecimento, pesquisas que comparam a influência de diferentes tipos de recursos ou capacidades sobre a propensão para a exportação parecem ser escassas. Em especial, estudos que comparam as relações locais da empresa com outros tipos de recursos e capacidades.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) ou *resource based view* (RBV) foca-se na análise de fatores internos estratégicos. As empresas são heterogêneas porque elas têm diferentes recursos e capacidades, que incluem conhecimento, habilidades, tecnologia, processos e sistemas de coordenação, equipamento, recursos financeiros e uma rede de negócios da empresa. Essencialmente, pode-se distinguir recursos tangíveis (físico, financeiro, tecnológico e organizacional, entre outros) de intangíveis (recursos humanos, conhecimento, habilidades, redes, reputação, entre outros) (PENG, 2001). Assim, segundo Hamel e Prahalad (1995), o desempenho das organizações, no caso deste trabalho a propensão para exportar, é mais fortemente influenciado pela combinação inteligente de competências e de recursos do que pelas condições ambientais. Referente a isso, as competências essenciais (*core competences*) são recursos intangíveis difíceis de imitar e que são capazes de oferecer valor aos clientes.

As vantagens competitivas empresariais podem ser explicadas pelas características dos recursos e capacidades. Especificamente, recursos e capacidades podem ser a fonte de uma vantagem competitiva sustentável, quando eles são imóveis (não transferível de uma organização para outra), inimitáveis, valiosos e raros (BARNEY, 1991).

A decisão sobre determinada forma de entrada no mercado externo deve levar em consideração os aspectos do mercado-alvo, tais como potencial, atratividade, tamanho, crescimento, competição, distância e acessibilidade, bem como aspectos da empresa, como recursos, filosofia e objetivos (WHITELOCK, 2002). Assim, transferindo a lógica das

vantagens competitivas sustentáveis para a área de negócios internacionais, recursos empresariais e capacidades podem explicar porque as empresas entram no mercado estrangeiro através de um determinado modo de entrada, como exportação direta ou indireta, licenciamento ou criando filiais no exterior: exportação indireta é escolhida quando a probabilidade de uma empresa estabelecer vantagem competitiva associada à atividade de marketing no seu país anfitrião é muito baixa, enquanto exportação direta é escolhida quando essa probabilidade é maior; outras formas de entrar no mercado podem ser escolhidas quando a empresa explora suas próprias vantagens competitivas também na produção no exterior (SHARMA; ERRAMILLI, 2004). Empresas irão se internacionalizar porque elas sabem como explorar seus recursos e capacidades no exterior melhor do que as empresas no país anfitrião (PENG, 2001) e porque obtêm retornos acima da média no estrangeiro (SHARMA; ERRAMILLI, 2004).

Esse argumento pode ser posicionado no contexto amplo da literatura de negócios internacionais. Hymer (1976) e, mais tarde, Dunning (1988) já discutiam que a probabilidade de internacionalização, especialmente Investimentos Externos Diretos (IED), é maior quando a empresa tem uma forte vantagem de apropriação de recursos, como também uma tecnologia superior, economias de escala, acesso privilegiado a matérias-primas, entre outros.

2.1 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Capacidades inovadoras são importantes enquanto incentivo à criação de produtos e serviços superiores. Estas podem também se transformar em vantagens competitivas ao entrar no mercado externo (SHARMA; ERRAMILLI, 2004). Do mesmo modo, entrar em um novo mercado pode ser considerada uma forma particular de inovação.

Inovação pode ser definida como a recombinação de recursos existentes (SCHUMPETER, 1934), reconhecida pela adição de valor e vantagem para a empresa no mercado. Associado a isso, vários estudos têm considerado implícita ou explicitamente a exportação como um fator de inovação para as empresas (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980).

Recentes estudos empíricos também sugerem que a inovação é o principal fator de base da internacionalização (YIU; LAU; BRUTON, 2007; FILATOTCHEV et al., 2009; GAO et al., 2009). Usando o levantamento de dados das inovações do Reino Unido, Simmie (2004) descobriu que as empresas inovadoras têm mais chance de entrar no mercado

internacional do que as não-inovadoras. Centrados em recursos tecnológicos e recursos relacionados com qualidade de produtos ou serviços, Whesthead, Wright e Ucbasaran (2004) identificaram que recursos tecnológicos e capacidades de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são positivamente associados com a propensão para exportar.

Por outro lado, Hervás-Oliver e Albors-Garridos (2007), em um estudo em uma rede de empresas de azulejo espanhola, apresentam evidências de uma relação positiva entre capacidades únicas e desempenho de redes empresariais. No entanto, esse artigo não mostra uma clara relação dos recursos de redes empresariais e suas capacidades com seus desempenhos de exportação. Ao contrário, o alto desempenho da rede em questão está associado a mais recursos e capacidades em P&D (pesquisa e desenvolvimento). Ademais, a rede espanhola exporta menos que a rede de empresas de azulejo italiana. Como o resultado da pesquisa anterior é ambivalente nesse ponto, há motivos para se testar a seguinte hipótese:

H 1: *Capacidades de Inovação são positivamente associadas com a Propensão para exportar.*

Enquanto trabalhos em empreendedorismo, e Schumpeter (1934) nos seus primeiros estudos, concentram-se em inovações desenvolvidas pelos indivíduos (o empreendedor), há uma quantidade de literatura associada à relação entre o tamanho da empresa e sua capacidade de inovação, sendo empresas maiores mais prováveis de inovar (SCHUMPETER, 1942). Outros estudos, entretanto, descobriram que inovações são desenvolvidas, sobretudo, por empresas pequenas, o que pode ser verdade especialmente no setor de alta tecnologia. O estudo de Simon (2003), com 120 empresas alemãs de médio porte, chamadas por esse autor de “campeãs ocultas” pela sua competitividade internacional, identifica que o foco em produtos altamente especializados e com alta tecnologia está relacionado aos desempenhos positivos em mercados internacionais.

Se houver uma relação positiva entre tamanho e inovação, e se as capacidades de inovação são associadas positivamente com a propensão para exportar, então é provável que a relação entre a capacidade de inovação e a propensão para exportar seja ainda mais forte em grandes empresas quando comparadas a pequenas empresas. Desta maneira:

H 1a: O Tamanho da empresa modera positivamente a relação entre Capacidade de Inovação e a Propensão para exportar. A relação entre Capacidade de Inovação e a Propensão para exportar é mais forte em grandes empresas do que em pequenas empresas.

2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS LOCAIS

Trabalhos teóricos sugerem que “em indústrias caracterizadas por *clusters* regionais dominantes, a filiação em um *cluster* de empresas é essencial para sustentar a estratégia da igualdade” (TALLMAN et al. 2004. p. 268), o que indica que as empresas que fazem parte de um *cluster* têm maior probabilidade de apresentar vantagens competitivas quando comparadas a empresas que não fazem parte. Essa relação é também conhecida na literatura como abordagem da eficiência coletiva, que se refere à “vantagem competitiva derivada de economias externas locais e de ação conjunta” (SCHMITZ 1999, p. 1628). Como vantagens competitivas vêm sendo consideradas um pré-requisito para a internacionalização das empresas (HYMER 1976, DUNNING, 1988), aquelas que fazem parte de um *cluster* ou de uma rede de empresas têm conseqüentemente maior probabilidade de exportar do que uma empresa que não faz parte.

Pesquisas empíricas, neste íterim, têm se concentrado principalmente em estudos de caso e apresentado, algumas vezes, resultados contraditórios em relação ao argumento acima citado. Vários estudos descobriram que a cooperação local pode reforçar ou criar vantagens competitivas para exportadores locais. Por exemplo, Schmitz (2006) compara várias redes de empresas na Índia, no México e no Brasil envolvidas em processos de internacionalização e identificou nelas a presença de um *upgrade* funcional, referente à criação de novas capacidades ou melhorias de capacidades funcionais, em atividades tais como desenvolvimento de produto, marketing internacional, logística, dentre outros. Além disso, é mais provável que as redes locais alcancem melhores resultados de desenvolvimento para as empresas e os trabalhadores (BAIR; GEREFFI, 2001).

Quanto a isso, todavia, resultados podem diferir devido às especificidades do setor (GIULIANI; PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005). Outras diferenças identificadas são devidas ao nível de desenvolvimento tecnológico e à localização da rede de empresas, comparando empresas pertencentes à mesma indústria em dois países diferentes: enquanto as relações interorganizacionais globais explicam o sucesso da exportação em um país

desenvolvido, relações interorganizacionais locais explicam o sucesso da exportação em um país em desenvolvimento (NADVI; HALDER 2005). Evidências empíricas do levantamento de dados sobre inovações do Reino Unido sugerem que relações interorganizacionais nacionais ou internacionais são pelo menos tão importantes quanto relações interorganizacionais locais para as empresas inovadoras, o que contradiz o argumento de que uma rede de empresas local é a chave para a inovação e a competitividade internacional (SIMMIE, 2004; ERAYDIN; ARMATLI-KOROGLU, 2005).

Nesta base, pode-se deduzir que relações interorganizacionais locais podem ser consideradas um recurso valioso e explicar a tendência para exportação desde que os parceiros da rede local adicionem valor suficiente às atividades da empresa. Em algumas situações, particularmente quando uma empresa local está avançando em comparação com as outras do seu meio, ou quando as empresas estão particularmente interessadas em adquirir conhecimento tecnológico de ponta, é menos provável que uma parceria local tenha valor suficiente.

Evidências empíricas de *surveys* em larga escala têm apoiado a ideia geral da importância das relações locais no país de origem da empresa. Pesquisas recentes na China têm sugerido que a troca de conhecimento e de informações em associações comerciais e organizações profissionais relacionadas às operações internacionais podem fornecer importantes benefícios para a empresa (YIU; LAU; BRUTON 2007). Em outro estudo com empresas chinesas, defende-se que uma rede social (*Guanxi*) ligada ao país de origem explica a *performance* de exportação da PME, podendo ajudar a superar a falta de recursos e capacidades, especialmente quando se troca conhecimento e informação nas oportunidades em mercados estrangeiros e quando a confiança mútua é levada em consideração (ZHOU; WU; LUO, 2007). No entanto, há quem conteste que ambos os estudos são extremamente característicos do contexto chinês, onde *Guanxi* é um elemento cultural e tem sido essencial para explicar o sucesso das empresas. Além disso, a operacionalização do *Guanxi* é particularmente direcionada a redes sociais, que abrangem clientes, fornecedores, agências governamentais, associações comerciais, mas não menciona explicitamente redes de negócios horizontais compostas de competidores.

Outra interessante pesquisa em larga escala foi feita sobre redes parentais, isto é, empresas que possuem relações de propriedade e que pertencem a conglomerados ou grupos (ELANGO; PATTNAIK, 2007). O estudo mencionado afirma que essas relações de

propriedade são importantes para o aprendizado, para o desenvolvimento de capacidades e para o aumento da probabilidade de internacionalização.

Embora a pesquisa mencionada acima tenha se concentrado em diferentes tipos de redes locais e internacionais, evidências sugerem que elas são importantes para adquirir informação, troca de conhecimento e aprendizado. Deste modo, as redes contribuem para o desenvolvimento de capacidades e para a obtenção de vantagens competitivas necessárias à entrada em mercados externos. Desta forma, relações interorganizacionais locais podem contribuir no alcance de uma vantagem competitiva (DUNNING, 1995).

Em vista do contexto da presente pesquisa, este estudo concentrou-se nas relações estabelecidas entre empresas e associações setoriais locais, isto é, uma rede horizontal composta de competidores numa dada indústria. Assim:

H 2: A afiliação da empresa a uma Associação Local é positivamente relacionada à Propensão para exportar.

2.3 CAPACIDADES DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Orientação para o mercado tem sido definida como a geração e disseminação de inteligência de mercado na organização (empresa) inteira, assim como uma ação de resposta a informações de mercado (KOHLI; JAWORSKI 1990). Narver e Slater (1990) dão uma atenção especial à análise de clientes e competidores. Orientação para o mercado pode ser considerada uma capacidade que proporciona às empresas vantagens competitivas e um desempenho superior (SLATER; NARVER, 1995).

Isto porque organizações orientadas para o mercado (1) possuem um ou mais departamentos engajados em atividades relacionadas com o entendimento das necessidades atuais e futuras dos seus clientes e os fatores que as afetam, (2) compartilham esse conhecimento também entre os outros departamentos e (3) promovem o engajamento de todos os departamentos em atividades desenvolvidas para atender às necessidades específicas desses clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993). Por outro lado, como a internacionalização (o que inclui a propensão para exportar) requer vantagens de propriedade (DUNNING, 1988), empresas com orientação para o mercado podem ter maior probabilidade de exportar que outras. O motivo para isto é que a inteligência de mercado abre “os olhos da empresa” para novas oportunidades de mercado, estas estando no país de origem

ou no estrangeiro. Como o conceito de orientação para o mercado inclui, além da geração de informações, a disseminação interna de novas oportunidades de mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990), é também mais provável que informações relevantes fiquem disponíveis às pessoas responsáveis por tomar as decisões, o que inclui aquelas por implementar estratégias de exportação. Nessa linha de raciocínio, outras pesquisas identificaram a orientação para o mercado internacional como parte integral de um conjunto de recursos e competências relacionadas com negócios internacionais (KNIGHT; KIM, 2009; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Além disso, o conceito de orientação para o mercado deve ser considerado quando se lida com informações sobre o ambiente geral da empresa, como macro-economia, taxas de câmbio, taxas de lucro, dentre outros (MATSUNO; MENTZER; RENTZ, 2000), que são parâmetros-chave para decisões de exportação bem sucedidas (escolha de mercados estrangeiros, proteção de câmbio estrangeiro, etc.). Dessa forma, argumenta-se que:

H 3: A Orientação para o mercado é positivamente associada com a Propensão para Exportar.

2.4 CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

De qualquer forma, o sucesso de mercado não depende somente das condições de demanda e da escolha dos segmentos de mercado. Matéria-prima ou fornecimento de componentes é essencial para servir clientes satisfatoriamente. Por outro lado, o fornecimento insuficiente, feito na hora errada, pode atrasar as atividades de produção e comercialização e deixar os clientes finais insatisfeitos, caso as datas de entrega não sejam obedecidas. Ao mesmo tempo, baixa qualidade no fornecimento pode resultar em problemas na produção e uma baixa relação do trabalho com o produto, o que pode levar à perda de clientes finais. Além disso, o aumento do custo de matéria prima e de componentes pode fazer subir o preço do produto final e, em consequência, tornando-o não competitivo (TAYLOR, 2005).

Então, empresas que desenvolverem uma capacidade de lidar com problemas relacionados ao fornecimento estão mais aptas de estarem em uma posição melhor para servir seus clientes. Uma boa capacidade de negociação com fornecedores permite também a possibilidade de obter uma melhor relação custo-benefício pelos produtos adquiridos. Tal relação é ainda mais relevante quando se trata de clientes estrangeiros, pois quando se trata de

mercados em países desenvolvidos, estes tendem a ser mais exigentes quando comparados às necessidades de clientes locais de países em desenvolvimento (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Então, pressupõe-se que:

H 4: A Capacidade de Relacionamento com Fornecedores é positivamente associada à Propensão para Exportar.

A capacidade geral da empresa de coletar, disseminar internamente informações externas e, por conseqüência, de atender às necessidades dos clientes, pode também ser útil na identificação de possíveis problemas na cadeia de fornecimento. Assim, empresas com um maior grau de orientação para o mercado (ver hipótese 4) são, provavelmente, mais preparadas para resolver problemas na cadeia de fornecimento do que empresas com um grau mais baixo de orientação para o mercado, pois aquelas tendem a coletar e disseminar internamente informações relevantes e utilizá-las de forma mais efetiva no mercado. Conseqüentemente, a orientação para o mercado facilita a relação entre a capacidade de relacionamento com fornecedores e a tendência à exportação:

H 4a: A orientação para o mercado facilita a relação entre a capacidade de desenvolvimento do relacionamento a tendência à exportação. A relação entre a capacidade de relacionamento com fornecedores e a tendência à exportação é mais forte se as empresas têm uma alta orientação para o mercado geral, e vice-versa.

3 MÉTODO

Este estudo apresenta um *design* de pesquisa dividido em duas fases. Uma primeira, de caráter exploratório e qualitativo, na qual objetivou-se conhecer melhor o setor em estudo. Para tanto, foram efetuadas entrevistas em profundidade junto a quatro diretores da Associação das Indústrias Moveleiras do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS) e a quatro empresários do setor. Estes foram questionados quanto ao desempenho ao setor moveleiro do Rio Grande do Sul, tanto no mercado interno quanto no externo, quanto à atuação da MOVERGS e quanto às atividades colaborativas das empresas. A segunda fase, de natureza descritiva e quantitativa, ocorreu através de uma *survey* efetuada em uma amostra de

empresas moveleiras situadas no Rio Grande do Sul. Maiores detalhes a respeito desta fase (amostra, variáveis e técnicas analíticas) estão descritos a seguir:

3.1 AMOSTRA

Os dados empíricos foram coletados na indústria moveleira do Estado do Rio Grande do Sul. Segundo dados da MOVERGS (2010), o Brasil exportou aproximadamente US\$ 1 bilhão em 2008 e US\$ 700 milhões em 2009 em móveis, o que correspondeu a 9% e 6% das vendas no mercado interno, respectivamente. O produto mais exportado é o móvel de madeira e o maior país importador os Estados Unidos. No Brasil, a indústria moveleira está concentrada nos estados de São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Os principais estados exportadores são Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

No último estado citado, que concentra aproximadamente 20% da produção brasileira de móveis, encontram-se dois dos maiores conglomerados de exportação, Bento Gonçalves e Lagoa Vermelha, com aproximadamente 40% das empresas exportadoras. Reforça-se, neste aspecto, a relevância desta informação em relação à produção brasileira.

A população considerada para essa pesquisa foi toda a indústria mobiliária do estado do Rio Grande do Sul, que conta aproximadamente com 4000 empresas, de acordo com os dados da Secretaria de Finanças do Estado do RS (2006). Como as empresas não são distribuídas igualmente pelo estado e conta-se com algumas aglomerações de empresas regionais, como Bento Gonçalves e Lagoa Vermelha, foi respeitada uma proporção de empresas localizadas em cada uma das 26 regiões do estado (chamadas de COREDEs – Conselhos Regionais de Desenvolvimento). Deste modo, três das regiões concentram 57,7% da amostra. As regiões contêm exportadores e membros da Associação das Indústrias de Móveis (MOVERGS) do Estado. Esta associação conta com aproximadamente 350 membros. A coleta, de Janeiro a Julho de 2007, foi conduzida principalmente por telefone (77,5% de todos os questionários coletados), e-mail e questionários através da Internet.

Após a coleta de dados, todo o banco de dados foi verificado à procura de possíveis inconsistências e erros de digitação, o que levou à eliminação de seis questionários com grandes proporções de dados faltantes (em torno de 20% de todos os itens dos questionários). Além disso, 12% das empresas estudadas, escolhidas probabilisticamente, foram contatadas por telefone a fim de checar as informações dos questionários.

Assim, um total de 1231 questionários (aproximadamente 30% de toda a população) foi coletado como amostra. Como essa amostra contém um grande número de microempresas, que não estão envolvidas em nenhuma atividade de exportação, foram desconsideradas desta análise empresas com menos de 20 empregados, considerando o critério de Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), concentrando-se em pequenas, médias e grandes empresas. Obteve-se assim uma amostra de 230 empresas. Este passo teve a vantagem de ter feito as empresas exportadoras e não-exportadoras mais comparáveis.

O banco de dados foi verificado novamente para identificar valores faltantes nas variáveis utilizadas para a análise. Uma observação foi eliminada no geral, pois detectaram-se muitos valores em falta no que diz respeito às variáveis relevantes. Em outras variáveis faltavam dados em até 5% do total das variáveis estudadas. Nestes casos, os valores faltantes foram substituídos pelas médias da série com o intuito de evitar uma futura redução da amostra.

Foram considerados *outliers* as observações com uma distância de mais de 3 desvios padrões (*zresid*) da média. Essas observações foram eliminadas, resultando em uma amostra final usada para nossa análise de 223 observações, 96 delas de exportadoras, 113 delas membros da MOVERGS (50,7%), 118 pequenas empresas (de 20 a 99 empregados), 38 empresas de tamanho médio (de 100 a 499 empregados) e 4 grandes empresas (três com 500 empregados e uma com 670 empregados) (critério SEBRAE). Considerando o ano de início das atividades, 51 empresas foram fundadas antes de 1980, 143 foram fundadas entre 1980 e 1999 e 28 foram fundadas entre os anos 2000 e 2005.

3.2. VARIÁVEIS

O questionário passou por uma validação de conteúdo e por um pré-teste. Primeiramente foi examinado por professores de marketing e por quatro membros do quadro de diretores da MOVERGS. Depois, a construção das questões foi avaliada por quatro empresários do setor mobiliário, com o intuito de assegurar que as expressões usadas nos questionários fossem compatíveis com a linguagem usada pelo empresário médio do setor.

3.2.1 Variável dependente

Em conformidade com Fernández e Nieto (2006), a propensão para exportar foi medida por uma variável *dummy*, codificada “1” para exportadores e “0” para não-exportadores. Com o intuito de evitar que essa variável fosse baseada apenas em um único indicador, essa variável foi avaliada e comparada com outros dois indicadores sobre o volume de exportação dos dois anos anteriores (2005 e 2006).

3.2.2 Variáveis independentes

Capacidades inovadoras. Com o intuito de avaliar que capacidades inovadoras têm sido efetivas no avanço das empresas correspondentes, foram interrogados “quais os principais fatores que contribuíram para que sua empresa chegasse até aqui?” (como a escala de Likert de “1” – baixa contribuição para “6” alta contribuição). A variável consiste de quatro indicadores, “contínuo investimento em inovação”, “design do produto”, “tecnologia existente” e “atuação em diversos mercados” (*alpha de Cronbach=0,814*).

Relações interorganizacionais locais. Para determinar se uma empresa é membro da associação das empresas produtoras de móveis do estado (MOVERGS), utilizou-se uma variável *dummy*, codificada “1”-membro e “0”-não-membro. Essa informação foi obtida diretamente da base de dados da MOVERGS. No mais, membros foram interrogados (seis indicadores) acerca de suas percepções sobre a MOVERGS e sua função em desenvolvimento regional (veja tabela 4) e não-membros foram interrogados sobre seus motivos de não serem membros. Devido à checagem dupla (base de dados da associação e opiniões das empresas em relação a ela), essa variável muda pode ser considerada altamente confiável.

Orientação para o mercado. Essa variável, baseada num reduzido grupo de itens originariamente desenvolvido por Jaworsky e Kohli (1993) e melhorado por Matsuno, Mentzer e Rentz (2000), representa a capacidade de coletar, disseminar e usar inteligência de mercado relevante. A variável foi validada para o contexto brasileiro por Müller Neto (2005). Em nossa análise, foram combinados os seguintes indicadores de orientação para o mercado, avaliados em uma escala Likert de “1” (discordo totalmente) para “6” (concordo totalmente), para uma variável composta (*alpha de Cronbach=0,796*): “Nós freqüentemente coletamos e

avaliamos informações macro-econômicas gerais (por exemplo, taxa de juros, taxa de câmbio, PIB, taxa de crescimento da indústria, taxa de inflação)”; “nós coletamos e avaliamos informações relativas a tendências sociais gerais (por exemplo, consciência ambiental, estilos de vida emergentes) que possam afetar nosso negócio”, “nós passamos muito tempo com nossos fornecedores para aprender mais sobre vários aspectos de seu negócio (por exemplo, processos de manufatura, práticas da indústria, clientes)”, “em nossa empresa, freqüentemente circulam internamente documentos (por exemplo, relatórios e correspondências) com informações sobre nossos clientes”; “nós temos freqüentemente reuniões interdepartamentais para discutir tendências e desenvolvimentos de mercado (por exemplo, clientes, concorrentes, fornecedores)”.

Capacidades de relacionamento com fornecedores. Três indicadores foram usados com o intuito de medir a capacidade de relacionamento com fornecedores. Utilizou-se, para tanto uma escala Likert de ‘1’ (baixa dificuldade) para ‘6’ (alta dificuldade), perguntando-se acerca do grau de dificuldade vivida pela empresa com casos relativos ao fornecedor: “dificuldade de obter melhores preços das matérias-primas (aquisição de intermediários)”; “dificuldades oriundas da existência de poucos fornecedores de matérias-primas”, “dificuldades oriundas da qualidade de matéria-prima”. Para se efetuar a análise de dados, de acordo com a hipótese em questão, para cada item os pontos da escala foram revertidos (sendo desta forma “1” alta dificuldade e “6” baixa dificuldade), considerando que a capacidade de relacionamento é maior quanto menor o nível de dificuldade aos aspectos relacionados. O *alpha de Cronbach alpha* foi razoavelmente alto (0,758).

3.2.3 Variáveis de Controle

Inicialmente, foram usadas duas variáveis para controlar fatores relativos por tempo de empresa e tamanho da empresa. A variável de tempo de empresa foi desconsiderada mais tarde por não ter sido detectado nenhum efeito significativo através de todas as análises. O tamanho da empresa foi medido pelo número de empregados porque a questão sobre o faturamento não foi respondida por todas as empresas. A variável do tamanho da empresa foi convertida em um logaritmo devido à sua alta dispersão (de 20 para 670 empregados) e distribuição não-simétrica (*skewed*).

3.2. TÉCNICAS ANALÍTICAS

Foi utilizada a regressão logística multinominal como principal técnica analítica. Três modelos hierárquicos foram avaliados: modelo 1, contendo a variável de controle; o modelo 2, com a adição dos principais efeitos; o modelo 3, com a adição dos efeitos de interação. Verificaram-se as principais pressuposições da regressão logística, como a multicolinearidade (o *variance inflation factor* ficou perto de '1'; veja também correlações na tabela 1), especificação correta do modelo (foram excluídas as variáveis irrelevantes) e ausência de *outliers* (excluído, veja 3.1). Seguindo as recomendações de Aiken e West (1991), foram padronizadas as variáveis independentes com intuito de evitar multicolinearidade com o uso dos efeitos de interação (modelo 3).

Também foi utilizada uma segunda técnica analítica, testes Chi², para identificar o perfil do comportamento colaborador dos membros da associação de móveis (MOVERGS). Isso foi importante para identificar se os membros da MOVERGS eram, de fato, mais inclinados para colaborar e cooperar com empresas competidoras. Uma alta inclinação para colaborar indicaria um maior grau de eficiência coletiva nas relações interorganizacionais locais (SCHMITZ, 1999).

4 RESULTADOS

4.1 MODELOS DE REGRESSÃO LOGÍSTICA

Considerando os modelos testados (tabela 1 e tabela 2), o primeiro modelo, contendo a variável de controle Número de Empregados (tamanho), é altamente significativo e classifica 76,2% das observações corretamente, uma taxa considerada alta. O segundo modelo contém os principais efeitos e é também altamente significativo. O pseudo R² (Cox e Snell e Nagelkerke) assim como a taxa de classificação indica um alto grau de adequação do modelo.

No entanto, a hipótese 1, que propôs uma relação positiva entre capacidades inovadoras e a propensão para exportar, foi rejeitada. A hipótese 2, que estabelece uma relação positiva entre a variável afiliação à uma associação local (MOVERGS) e a propensão para exportar, é fortemente significativa ($p < 0.01$) e não rejeitada. A hipótese 3 propôs uma relação positiva entre orientação para o mercado e a propensão para exportar, sendo rejeitada na análise. A hipótese 4, que propôs uma relação positiva entre a capacidade de

relacionamento com fornecedor e a propensão para exportar, também foi rejeitada. Por conseguinte, o modelo 2 sugere que o tamanho e as relações interorganizacionais locais explicam fortemente a propensão para exportar.

Tabela 1 – Correlação das variáveis independentes

	Média	D.P.	1	2	3	4	5	6
1 Número de empregados (tamanho)	72,35	94,6	1					
2 Associação de Indústrias (dummy)	0,44	0,49	0,301**	1				
3 Capacidade de Inovação	4,66	0,95	0,160*	-0,118	1			
4 Orientação para o Mercado	4,36	1,05	0,192**	0,101	0,346**	1		
5 Capacidade de desenvolvimento de fornecedores	3,06	1,22	0,061	-0,156*	0,209**	-0,001	1	
6 Propensão para exportação (dummy)	0,42	0,49	0,552**	0,407**	0,067	0,193**	0,039	1

Observação: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; + $p < 0.1$

Tabela 2 – Modelo de Regressão com Propensão para Exportação como Variável Dependente

Variável Independente	Controle	Efeito Principal	Efeito de Interação
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Número de empregados (tamanho)	2,134** (0,303)	1,958** (0,321)	2,149** (0,375)
H1 Capacidade de Inovação		0,045 (0,191)	3,497* (1,578)
H2 Associação de empresas (dummy)		1,567** (0,368)	1,644** (0,388)
H3 Orientação para o mercado		0,333 (0,203)	0,344 (0,227)
H4 Capacidade de Relacionamento com fornecedores		-0,079 (0,184)	-0,199 (0,207)
H1a Tamanho x Capacidade de Inovação			-0,904* (0,410)
H4a Orientação para o mercado X Capacidade de Relacionamento com fornecedores			0,578** (0,234)
Intercept	-8,521** (1,169)	-7,051** (1,153)	-7,728** (1,442)
Cox and Snell R ²	0,309	0,380	0,415
Nagelkerke R ²	0,414	0,510	0,556
Δ Nagelkerke R ²	-	0,96	0,046

PAPEL DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO NA PROPENSÃO PARA EXPORTAR

Hit ratio	76,2%	78,5%	78,9%
-2 Log Likelihood Chi ²	82,340	106,606**	119,376**
GL	1	5	7
N	223	223	223
Exportadoras	96 (43%)	96 (43%)	96 (43%)

Observação: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; + $p < 0.1$

Observa-se que o modelo 3 revela três efeitos significantes, embora os índices combinados (hit ratio, Cox e Snell pseudo R² e Nagelkerke pseudo R²) somente melhorem de forma marginal. A hipótese 1a, que propôs um efeito de interação positivo da variável tamanho na relação entre capacidade de inovação e propensão para exportar, é significante ($p < 0.05$). Porém, o sinal da relação é negativo e então contradiz nossa hipótese. Além disso, a inclusão desse efeito de interação transformou a relação entre capacidade de inovação e a propensão para exportar significante (H 1). Com isso, pode-se deduzir que há algum suporte para H 1. Esse efeito de interação é apresentado de forma gráfica seguindo as recomendações de Jaccard (2001), veja Figura 1.

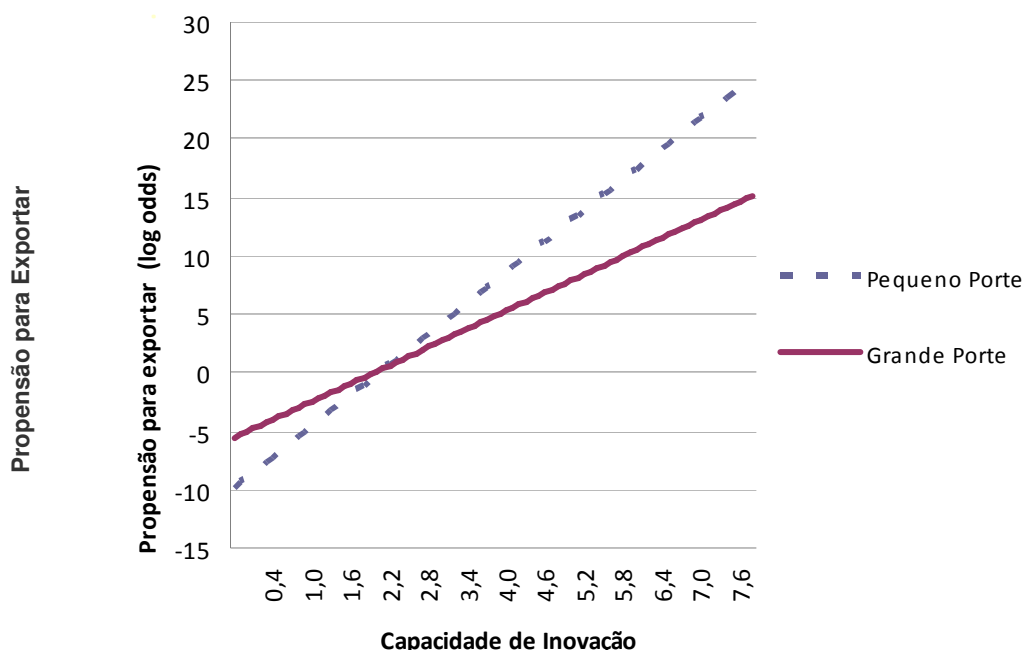


Figura 1– Efeito de interação da variável tamanho da empresa na relação entre capacidade de inovação e propensão para exportar

A hipótese 4a, a qual sugere que orientação para o mercado positivamente modera a relação entre a capacidade de relacionamento com fornecedor e a propensão para exportar, não foi rejeitada ($p < 0,01$) (ver Figura 2).

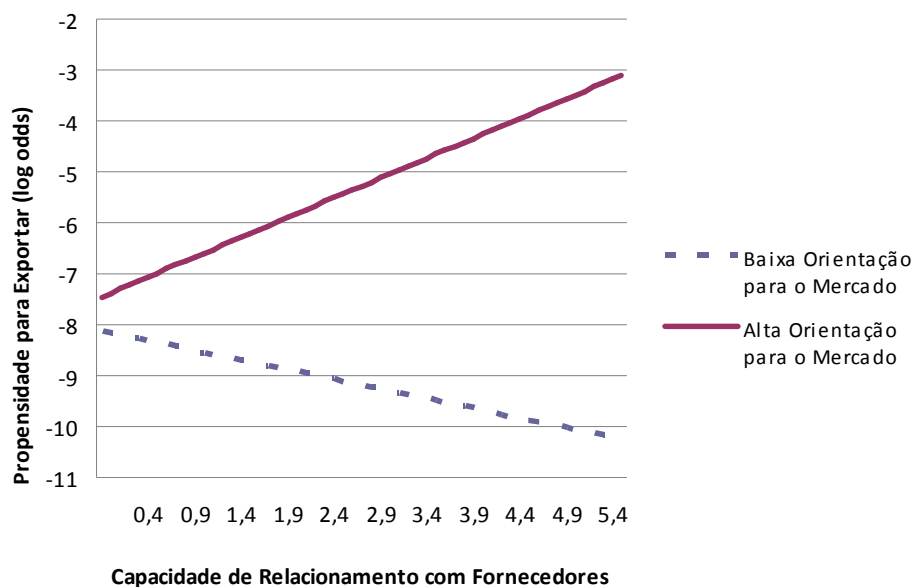


Figura 2– Efeito de interação da variável orientação para o Mercado na relação entre relacionamento com fornecedores e propensão para exportar

4.2. TRAÇANDO PERFIS DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS LOCAIS

Como as tabulações cruzadas revelam, empresas que são membros da associação industrial da indústria moveleira (MOVERGS) tendem a se engajarem mais frequentemente em comportamentos cooperativos do que as empresas que não são membros (veja tabela 3).

Tabela 3 – Cruzamentos e teste Chi²

				Membros da Associação da Indústria	Não Membros	Total
Cooperação com empresas do mesmo setor	Chi ² = 16.724	Sim	Freq	53	25	78
		Não	Esperado	38,3	39,7	78,0
	Freq		60	92	152	
	Sig = 0.000	Esperado	74,7	77,3	152,0	
Total				113	117	230
... Considerando o desenvolvimento de novos produtos	Chi ² = .005	Sim	Freq	7	7	14
		Não	Esperado	6,9	7,1	14,0
	Freq		106	110	216	
	Sig = 1.000	Esperado	106,1	109,9	216,0	
Total				113	117	230
... considerando a compra de material-prima	Chi ² = 3.382	Sim	Freq	12	5	17
		Não	Esperado	8,4	8,6	17,0
	Sig = 0.080		Freq	101	112	213

PAPEL DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO NA PROPENSÃO PARA EXPORTAR

			Esperado	104,6	108,4	213,0
			Total	<i>113</i>	<i>117</i>	<i>230</i>
... considerando a participação em feiras comerciais e eventos	Chi ² = 11.960	Sim	Freq	29	10	39
			Esperado	19,2	19,8	39,0
	Sig = 0.001	Não	Freq	84	107	191
			Esperado	93,8	97,2	191,0
			Total	<i>113</i>	<i>117</i>	<i>230</i>
						<i>Continua...</i>
... considerando a troca de idéias e experiências	Chi ² = 7.902	Sim	Freq	30	14	44
			Esperado	21,6	22,4	44,0
	Sig = 0.007	Não	Freq	83	103	186
			Esperado	91,4	94,6	186,0
			Total	<i>113</i>	<i>117</i>	<i>230</i>
... considerando o estudo de melhorias no processo	Chi ² = 4.270	Sim	Freq	16	7	23
			Esperado	11,3	11,7	23,0
	Sig = 0.048	Não	Freq	97	110	207
			Esperado	101,7	105,3	207,0
			Total	<i>113</i>	<i>117</i>	<i>230</i>
... Considerando o estudo de melhorias do setor como todo através da associação com a indústria	Chi ² = 12.543	Sim	Freq	20	4	24
			Esperado	11,8	12,2	24,0
	Sig = 0.000	Não	Freq	93	113	206
			Esperado	101,2	104,8	206,0
			Total	<i>113</i>	<i>117</i>	<i>230</i>
... Considerando o compartilhamento de informações relevantes no negócio	Chi ² = 0.092	Sim	Freq	13	12	25
			Esperado	12,3	12,7	25,0
	Sig = 0.834	Não	Freq	100	105	205
			Esperado	100,7	104,3	205,0
			Total	<i>113</i>	<i>117</i>	<i>230</i>
... considerando a compra de maquinários e equipamentos	Chi ² = 3.390	Sim	Freq	9	3	12
			Esperado	5,9	6,1	12,0
	Sig = 0.066	Não	Freq	104	114	218
			Esperado	107,1	110,9	218,0
			Total	<i>113</i>	<i>117</i>	<i>230</i>
... considerando o uso conjunto de equipamentos	Chi ² = 0.004	Sim	Freq	6	6	12
			Esperado	5,9	6,1	12,0
	Sig = 1.000	Não	Freq	107	111	218
			Esperado	107,1	110,9	218,0
			Total	<i>113</i>	<i>117</i>	<i>230</i>
Uso de recursos externos	Chi ² = 9.242	Sim	Freq	91	73	164
			Esperado	80,6	83,4	164,0
	Sig = 0.002	Não	Freq	22	44	66
			Esperado	32,4	33,6	66,0
			Total	<i>113</i>	<i>117</i>	<i>230</i>
Uso de recursos externos no processo de manufatura relacionado ao serviço (terceirização)	Chi ² = 18.095	Sim	Freq	61	31	92
			Esperado	45,2	46,8	92
	Sig = 0.000	Não	Freq	52	86	138
			Esperado	67,8	70,2	138,0
			Total	<i>113</i>	<i>117</i>	<i>230</i>

Observação: n = 230

De toda forma, é importante observar que comportamento cooperativo parece ser limitado para formas menos profundas de cooperação como troca de idéias, estudo de processos de melhoramentos e participação conjunta em feiras de negócios. No setor, a compra conjunta de matéria-prima ou equipamento é muito raramente praticada. Além disso, a participação na associação industrial MOVERGS não parece estar significativamente associada com formas mais profundas de cooperação, como cooperação em desenvolvimento de novos produtos, uso compartilhado de equipamentos e compartilhamento de informações relevantes sobre mercado. Por outro lado, identificaram-se padrões significativos quanto à terceirização de produção: empresas membros da associação MOVERGS são mais propensas a terceirizar do que empresas que não são membros.

O comportamento mais cooperativo e mais voltado para terceirização dos membros da associação pode ser explicado pelo fato de que as empresas membros enfatizem a importância do papel da confiança nas relações de negócios promovidas pela MOVERGS, como revelado pelos altos escores atribuídos aos indicadores 1, 4 e 6 da tabela 4.

Tabela 4 – Percepção dos Benefícios dos Membros da Associação (MOVERGS)

	Min	Max	Média	D. P	n
1. A MOVERGS tem merecido nossa confiança.	4	6	5,26	0,673	101
2. O relacionamento que temos com a MOVERGS permite um melhor desempenho de ambos os lados	2	6	5,05	0,817	101
3. Ambos os lados (MOVERGS e a sua empresa) estão dispostos a cooperar nas mudanças necessárias para o desenvolvimento do setor moveleiro	4	6	5,23	0,645	103
4. Efetivamente, a MOVERGS e a empresa na qual trabalho são parceiras	2	6	4,97	0,874	99
5. Percebemos que a MOVERGS tem se empenhado muito no desenvolvimento do setor moveleiro do RGS	2	6	5,25	0,754	101
6. Percebemos claramente que a MOVERGS confia em nossas ações e atitudes	3	6	5,10	0,703	96

Nota: Não há diferenças significantes entre os associados que exportam e não exportam

Finalmente, as atividades da associação MOVERGS e comportamentos cooperativos mais fortes relacionados parecem traduzir, de acordo com as empresas membro, em maior desempenho e benefícios do desenvolvimento do setor (indicadores 2, 3 e 5 da tabela 4).

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

5.1 INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS LOGÍSTICOS DE REGRESSÃO

Notadamente, o efeito positivo do tamanho da empresa na propensão para exportar parece ser mais forte que os efeitos combinados de todas as outras variáveis que entraram na REAd – Edição 68, Volume 17, Nº 1, jan/abr 2011 – p. 86-116

equação logística regressiva. Isso está parcialmente em linha com Calof (1994), cujo estudo confirmou o efeito positivo do tamanho sobre a propensão para exportar por uma amostra de mais de 14.000 empresas manufactureiras canadenses. Embora nosso estudo também desafie a literatura existente, o tamanho da empresa parece ter um forte impacto na variável dependente, mais do que em pesquisas anteriores.

Possivelmente, o que poderia explicar os achados desta pesquisa são as características específicas da amostra, que consiste principalmente em pequenas empresas em uma indústria com baixa intensidade tecnológica. A aversão ao risco dessas empresas menores pode ser maior devido ao acesso limitado a informações e à menor disponibilidade de recursos humanos e financeiros em termos internacionais (CALOF, 1994). Por conseguinte, pode-se concluir, a partir da amostra pesquisada, que o tamanho é importante porque empresas de maior porte provavelmente estão em maiores condições de desenvolver recursos, tais como recursos humanos, financeiros e tecnológicos, que são essenciais para a realização de atividades de exportação. Além disso, como são empresas que geralmente já exploraram bem o mercado interno, vêem a necessidade de buscar novos mercados.

O segundo mais forte efeito é o efeito das relações interorganizacionais locais, ou seja, afiliação a uma associação setorial, na propensão para exportar (as estatísticas de Wald são 32.838 para tamanho e 15.658 para ligações locais, respectivamente). Deveria então perguntar-se o motivo pelo qual alguns tipos de recursos podem ser mais importantes que outros? Relações interorganizacionais locais são provavelmente mais importantes do que outras variáveis explicativas porque essas relações podem possibilitar à empresa acesso para diversos outros tipos de recursos e capacidades. Como os testes sugerem (tabela 3), relações interorganizacionais locais são associadas a diferentes formas de colaboração e terceirização, tais como trocas de informações e conhecimentos, participação conjunta em feiras comerciais e melhoramentos no processo de produção. Deste modo, relações interorganizacionais locais parecem indiretamente beneficiar as capacidades de gestão, desenvolvimento de mercados e produção. Da mesma forma, relações interorganizacionais locais provavelmente provoquem uma homogeneização das práticas gerenciais e de produção em um nível mais elevado comparado com os não-membros da associação setorial.

Consequentemente, empresas membros tendem a ter uma vantagem competitiva que explica a presença mais forte deles em mercados internacionais (propensão para exportar). É importante ressaltar que a MOVERGS é considerada grande incentivadora das exportações. Segundo informações identificadas na fase exploratória qualitativa, a associação, juntamente

com outros órgãos privados e públicos, como a APEX e o Projeto Setorial Integrado *Brazilian Furniture*, incentivou muitas empresas a iniciar suas exportações.

Como notado anteriormente, os dados rejeitam a hipótese 1a, que sugere que o tamanho da empresa modera positivamente a relação entre Capacidades de Inovação e Propensão para Exportar, porque o efeito de interação é significativo e negativo. Isso significa que a probabilidade de propensão para exportar tende a crescer de maneira mais forte para empresas de menor porte do que de maior porte, quando a capacidade de inovação aumenta. Esse achado parece sugerir que quando as empresas se tornam mais inovadoras, o tamanho da empresa como variável explicativa parece perder em importância. De fato, comparando modelos 2 e 3, o efeito da variável capacidade de inovação na propensão para exportar se torna significativo. Considerando ambos os resultados em conjunto, isso pode implicar que ambas as variáveis, o tamanho e a capacidade de inovação, explicam a propensão para exportar, especialmente quando considerarmos o efeito de moderação da variável tamanho da empresa.

Tendo em vista o meio de aplicação da pesquisa, evidências da fase exploratória qualitativa indicam que a inovação em mercados externos, para a indústria moveleira, é menor que em mercados internos (como exemplo ações relacionadas ao *design* e uso de lojas exclusivas como canal de distribuição). Internamente há um trabalho mais forte em termos de inovação. No mercado externo diversos exportadores ainda dependem das definições de produção dos compradores (subcontratação de produção). Pode-se também considerar que a explicação para não haver relação entre propensão para exportar e inovação é que o setor ainda não está preparado para inovar no estrangeiro, ou ainda se está preparando. Ademais, muito do que é feito no exterior é adaptado no Brasil principalmente para o mercado interno (ainda há no Brasil uma dependência do exterior para o lançamento de tendências, por exemplo). Mesmo com esforços da entidade associativa, ainda não há a presença de cultura exportadora no setor, apesar dos esforços efetuados nos últimos anos e do potencial do setor.

Paralelamente, a hipótese 4a não foi rejeitada. Conforme a Figura 2, pela direção das retas a propensão para exportar da empresa é menor quanto maior for a sua capacidade de relacionamento com fornecedores locais, caso ela apresentar baixa orientação para o mercado. Em outras palavras, quando empresas possuem uma baixa orientação para o mercado, uma crescente capacidade de relacionamento com fornecedores reduz a propensão para exportar dessas empresas, enquanto que para empresas com uma alta orientação para o mercado uma crescente capacidade de relacionamento com fornecedores amplia a propensão para exportar.

Em resumo, a propensão para exportar decresce em linha com um crescimento das capacidades de relacionamento com fornecedores quando a orientação para o mercado for baixa.

Em relação a isso, considerando os indicadores individuais do conceito de orientação para o mercado, tentou-se isolar o efeito de cada um dos cinco indicadores. Essa análise sugere que coletar informações sobre tendências sociais e difusões de conhecimentos internos sobre clientes, competidores e fornecedores contribuíram mais significativamente para o efeito de interação. Todos os três indicadores representam a idéia da análise de cliente enquanto os outros dois indicadores têm um escopo diferente (tendência macro-econômica e fornecedores).

É importante ressaltar que todos indicadores mencionados têm um escopo geral e não fazem nenhuma referência para a exportação ou vendas internas em particular. Por outro lado, analisando a Figura 2, é provável que os respondentes estivessem principalmente referindo-se ao mercado doméstico, uma vez que as contribuições de exportação para o faturamento eram menos que 50% para 74% e 75% de exportadores em 2005 e 2006, respectivamente (n=77 e n=80). Sendo a maioria dos exportadores principalmente focados no mercado doméstico, pode-se inferir que a orientação para o mercado está também provavelmente focada no mercado doméstico. No entanto, essa maior orientação para o mercado doméstico contribui para uma relação direta entre capacidade de relacionamento com fornecedores e propensão para exportar.

A relação entre propensão para exportar e capacidade de relacionamento com fornecedores foi inversa e não significativa (hipótese 4), tanto no modelo 2 quanto no modelo 3. No entanto, com a orientação para o mercado (a interação), a relação torna-se significativa, conforme Figura 2. Essa relação inversa, todavia, é para quem apresenta menor orientação para o mercado. Infere-se, portanto, que empresas mais orientadas para o mercado, mesmo que com foco doméstico, buscam mais informações, portanto identificando maiores oportunidades. Essa maior orientação permite perceber e compreender melhor os fornecedores com os quais há relações, buscando-se, portanto, um relacionamento mais efetivo. Isso pode interferir, assim, na relação direta entre capacidade de relacionamento com fornecedores e propensão para exportar, o que não ocorre quando se avalia simplesmente a relação entre capacidade de relacionamento com fornecedores e propensão para exportar, a qual apresenta um relação negativa (inversa) e não significativa.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA LITERATURA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Esse estudo contribui para a literatura em negócios internacionais em três sentidos. Primeiro, compararam-se diferentes explicações para a propensão para exportar, para uma amostra majoritariamente de pequenas empresas, de uma indústria tradicional e de baixa tecnologia (produtores de móveis), localizados em um mercado emergente. Nossos dados sugerem que, além do tamanho da empresa, relações interorganizacionais locais, em particular, a afiliação a uma associação setorial, sejam as variáveis explicativas da propensão para exportar mais importantes. Isso está em linha com pesquisas baseadas em estudos de casos existentes e complementa um pequeno grupo de estudos de larga escala realizados em diferentes ambientes de negócios e sociais. Desta maneira, este estudo reforça pesquisas anteriores, dando suporte ao argumento de que relações interorganizacionais locais são importantes para desenvolver mercados exportadores.

Baseado em dados das duas fases da pesquisa, é importante destacar, em relação a isso, que a associação setorial está inserida e tem papel ativo naquele que pode ser considerado um *cluster* brasileiro de produção de móveis. *Cluster*, como configuração interorganizacional, é uma concentração geográfica de empresas interconectadas e relacionadas, com fornecedores especializados, de serviços, empresas em indústrias relacionadas e instituições associadas (como universidades, centros de pesquisa e associações de comércio). Há campos que competem, mas que também cooperam: há existência de comunalidades e complementaridades. O *cluster* é, assim, um sistema de empresas e instituições interconectadas cujo valor como um todo é maior que a soma das partes (BAPTISTA; SWAN, 1998; PORTER, 1998).

Em segundo lugar, os resultados desta pesquisa fornecem possíveis respostas para a questão de onde recursos e capacidades, relevantes para internacionalização em geral e exportação em particular, podem vir. Como um teste das médias (ANOVA) indica, o tamanho de empresas está relacionado com a afiliação a associações setoriais, ou seja, a presença de relações interorganizacionais locais ($F=21.942$; $p<0.000$). Isso pode ser explicado pelo fato de que, com o crescimento do tamanho da empresa, mais empregados estariam disponíveis para participar em atividades interorganizacionais colaborativas.

De modo oposto, quando menor a empresa, menos recursos humanos e financeiros estarão disponíveis para gerenciar e investir nestas atividades e relações. Pode-se também inferir que há menor conhecimento da contribuição das práticas colaborativas para o

desempenho dos envolvidos. Desenvolvendo esse argumento um pouco mais além, pode-se conjecturar que as origens dessas vantagens competitivas que explicam a propensão para exportar são recursos humanos em geral e recursos administrativos em particular. Esse argumento é apoiado em Penrose (1995), que aponta que recursos gerenciais são a chave para entender o crescimento de uma empresa. Tendo uma vez ampliado os seus tamanhos, empresas são mais aptas a se engajarem em relações colaborativas, que em consequência aumenta seus acessos para conhecimento produtivo, gerencial e de marketing, assim como para recursos de produção externa (terceirização). Essa corrente de argumentos pode explicar o motivo pelo qual inovação, orientação para o mercado e capacidade de relacionamento com fornecedores não são significantes quando entram em equações de regressão logística: eles possivelmente são consequências de tamanho e relações interorganizacionais locais.

Em terceiro lugar, ao testar efeitos moderadores ou de interação, nosso estudo tem revelado alguns achados que contrapõem as hipóteses apresentadas. Em particular, evidenciou-se uma relação significativa, mas inversa, quando se considera a interação do tamanho da empresa na relação entre capacidade de inovação e propensão para exportar. Graficamente, identificou-se que empresas de menor porte, quando comparadas às de maior porte, apresentam maior força nessa relação. Similarmente, o efeito cumulativo esperado da orientação para o mercado e da capacidade de relacionamento com fornecedores na propensão para exportar tem também sido questionado por nossos dados, especialmente em relação às empresas menos orientadas ao mercado, cuja relação na Figura 2 apresenta-se inversa. Além disso, isso contradiz a teoria que sugere que, com recursos e capacidades mais fortes, leva-se à criação de vantagens competitivas que são essenciais para internacionalização. Isso é, claro, falso porque vantagens competitivas dependem da combinação certa de recursos e capacidades. Pesquisas futuras poderiam fazer contribuições identificando que tipos de combinações entre recursos e capacidades aumentam a propensão para exportar.

É importante ressaltar, ademais, que alguns desses resultados podem ser devidos a algumas peculiaridades no setor de móveis do Rio Grande do Sul. A partir das informações identificadas junto a diretores da MOVERGS e empresários do setor no momento da fase qualitativa, grande parte das organizações que mais inovam no setor moveleiro, tanto em produto quanto no desenvolvimento de novos canais de marketing (como as lojas exclusivas de móveis), estão muito mais direcionadas ao mercado interno que ao mercado externo.

5.3 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS

Dentre as recomendações gerenciais, destaca-se nesta pesquisa a importância das associações para a promoção das exportações, o desenvolvimento da exportação como uma alternativa viável para a internacionalização da empresa e, conseqüentemente, para um aumento da sua competitividade na busca por novos mercados e novos desafios. Reforça-se, por outro lado, a importância que uma associação de empresas pode ter no momento em que as incentiva a exportar e a buscar ações de caráter mais colaborativo.

No entanto, ser uma empresa exportadora não é, necessariamente, indicação de maior vantagem competitiva. Muitas empresas do setor, mesmo exportando, apresentam menores desempenhos e capacidades que empresas que não exportam, ou que exportam muito pouco: empresas cujos produtos não são vendidos, mas são “comprados”, principalmente na subcontratação de produção em países em desenvolvimento. Com base em dados e informações da MOVERGS, não são todas as empresas que atuam desta maneira, mas algumas delas têm esse perfil de subcontratadas de produção, onde os varejistas do país importador são os que definem os produtos e suas características. Já outras empresas que exportam para o Mercosul trabalham pouco na mudança dos produtos (às vezes só se muda embalagem e algumas características dimensionais). Além disso, muitas empresas terceirizam a atividade comercial internacional para intermediários comerciais, como empresas comerciais exportadoras e agentes de exportação, o que torna ainda mais distante essa relação entre o mercado e o exportador, ficando como atividade ao exportador produzir e ajustar as mercadorias de acordo com o que é solicitado pelos outros envolvidos no processo de venda e distribuição internacional.

REFERÊNCIAS

AIKEN, L. S.; WEST, S. G. (1991). **Multiple Regression: Testing and interpreting interactions**. Newbury Park: Sage, 1991

BAIR, J.; GEREFFI, G. Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreón's Blue Jeans Industry. **World Development**, v. 29, n.11, p. 1885-1903, 2001

PAPEL DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO NA PROPENSÃO PARA EXPORTAR

BAPTISTA, R.; SWANN, P. 1998. Do firms in clusters innovate more? **Research Policy**, 27, p. 525-540, 1998.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Transnational Management**. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v.8, p.93-98, 1977.

CALOF, J. The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited. **Journal of International Business Studies**, v. 25, p. 367 – 387, 1994.

COOPER, R.; KLEINSCHMIDT, E. The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. **Journal of International Business Studies**, v. 16, p. 37 – 55, 1985.

DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p. 1-31, spring 1988.

_____. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. **Journal of International Business Studies**, v. 26, p. 461-491, 1995.

ELANGO, B.; PATTNAIK, C. Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms. **Journal of International Business Studies**, v, 38, p. 541–555, 2007.

FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M. J. Impact of ownership on the international involvement of SMEs. **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 340-351, 2006.

FILATOTCHEV, I. et al. The export orientation and export performance of high technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1005–1021, 2009.

GAO, G. Y. et al. A “strategy tripod” perspective on export behaviors: evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1–20, 2009.

GIULIANI E.; PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters, **World Development**, 33(4): 549-573. 2005.

HAMMEL, C. K.; PRAHALAD. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

HERVÁS-OLIVER, J.; ALBORS-GARRIDOS, J. Do clusters capabilities matter? An empirical application of the resource-based view in clusters, **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 19, p. 113–136, 2007

HYMER, S. H. **The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment**, Cambridge: MIT Press, 1976.

JACCARD, J. **Interaction Effects in Logistic Regression**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 7, p. 53-70, 1993

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

_____.; KIM, D. International business competence and the contemporary firm. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 255–273, 2009.

PAPEL DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO NA PROPENSÃO PARA EXPORTAR

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

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; COUDOUNARIS, D. N. Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. **Journal of International Management**, v. 16, p. 78–91, 2010.

MATSUNO, K.; MENTZER, J.; RENTZ, J. A Refinement and validation of the MARKOR scale. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 527- 539, 2000.

MÜLLER NETO, H. **Inovação orientada para mercado: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005

NADVI, K.; HALDER, G. Local clusters in global value chains: exploring dynamic linkages between Germany and Pakistan. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 17, n. 5, p. 339 – 363, 2005.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability, **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20–35, 1990

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1995 (versão original de 1959).

PENG, M. W. The Resource-Based View and International Business. **Journal of Management**, v. 27, p. 803-829, 2001.

PORTER, M. **On competition**. Cambridge: Harvard Business Review Book, 1998.

SCHMITZ, H. Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, v. 27, p. 1627–1650, 1999.

_____. Learning and Earning in Global Garment and Footwear Chains. **European Journal of Development Research**, v. 18, n. 4, p. 546 – 571, 2006

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

_____. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. New York: Harper and Brothers, 1942.

SHARMA, V. M; ERRAMILI, K. M. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**. v. 12, n.1, Winter 2004.

SIMMIE, J. Innovation and Clustering in the Globalised International Economy. **Urban Studies**, v. 41, n. 5/6, p. 1095-1112, 2004.

SIMON, H. **As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2003

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

TALLMAN, S.; JENKINS, M.; HENRY, N.; PINCH, S. Knowledge, Clusters and Competitive Advantage, **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 258–271, 2004

TAYLOR. D. A. **Logística na cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D. Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 16, p. 501-522, 2004.

WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. **International Marketing Review**; v. 19, n. 4/5, p. 342 – 347, 2002.

WU, F. et al. Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 283–302, 2007.

YIU, D.; LAU, C. M.; BRUTON, G. International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home Country networks, and corporate entrepreneurship. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 519–540, 2005.

ZHOU, L.; WU, W. P.; LUO, X. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks, **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p.673-690, 2007

¹ Os autores gostariam de agradecer à Associação de Indústrias Imobiliárias do estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS) por terem fornecido a base de dados e o acesso a companhias para o grupo de pesquisa.