



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS COMO ANTECEDENTES DA
INOVAÇÃO DO PRODUTO E DA PERFORMANCE DAS EXPORTAÇÕES**

RAQUEL MARIA DELGADO NEVES

SETEMBRO 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS COMO ANTECEDENTES DA
INOVAÇÃO DO PRODUTO E DA PERFORMANCE DAS EXPORTAÇÕES**

RAQUEL MARIA DELGADO NEVES

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTORA GRAÇA MARIA DE OLIVEIRA MIRANDA SILVA

SETEMBRO 2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Professora Doutora Graça Silva pela sua orientação, disponibilidade, paciência e envolvimento na elaboração deste trabalho.

Em segundo lugar quero agradecer aos meus pais pela paciência e incentivo, em especial à minha mãe pelo apoio nas horas de maior desespero.

Agradeço a Deus pela força que me deu para a realização deste trabalho.

Agradeço ainda a todos os que, de forma direta ou indireta, me ajudaram na realização deste trabalho.

RESUMO

As orientações estratégicas são muitas vezes consideradas como um precursor da performance nas empresas. A identificação das estratégias que resultem numa performance superior é cada vez mais um desafio encarado pelas empresas que têm sido alvo de estudo (Chandler, 1960). As empresas podem ver nas atividades de exportação um meio para melhorar a performance global, diminuírem a dependência do mercado interno e se tornarem mais competitivas tanto internamente como nos mercados externos.

O presente estudo pretende investigar a relação entre a orientação para o mercado e a orientação para a inovação com a inovação do produto através da aprendizagem organizacional, averiguando também o impacto que terão na performance das exportações, quer a nível económico quer a nível estratégico.

O modelo conceptual proposto também avalia a influência de duas forças de mercado, nomeadamente, a turbulência tecnológica e a intensidade competitiva na inovação do produto.

Para testar o modelo conceptual foram utilizados dados correspondentes a 112 respostas a um questionário obtido através de empresas exportadoras portuguesas de manufatura.

Os resultados obtidos revelam uma influência positiva das orientações estratégicas na inovação do produto via a aprendizagem organizacional. A inovação do produto, por sua vez, contribui positivamente para a performance das exportações.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado, Orientação para a Inovação, Aprendizagem Organizacional, Inovação do Produto, Performance das exportações

ABSTRACT

Strategic Orientations are often regarded as a precursor of performance in companies. The identification of strategies that result in superior performance is increasingly a challenge faced by companies that have been studied (Chandler, 1960). Companies can see in export activities a mean to improve overall performance, decrease domestic market dependence and become more competitive in domestic and foreign markets.

This study aims to investigate the relationship between market orientation and innovation orientation with product innovation through organizational learning, also looking at the impact they will have on export performance, either economically or at strategic level.

The proposed conceptual model also assesses the influence of two market forces, in particular technological turbulence and competitive intensity on product innovation.

To test the conceptual model were used data corresponding to 112 responses to a questionnaire obtained by Portuguese manufacturing exporting companies.

The results show a positive influence of strategic orientations on product innovation through organizational learning. Product innovation in turn contributes positively to export performance.

Key-Words: Market Orientation, Innovation Orientation, Learning Orientation, Product Innovation, Export Performance

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceptual	20
Figura 2 – Modelo Empírico.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela I - Matriz de Correlação entre as Variáveis Latentes.....	30
Tabela II - Resultados do Modelo Empírico.....	34

SIMBOLOGIA E NOTAÇÃO

AO – Aprendizagem Organizacional

AVE – Average Variance Extracted (Variância Média Extraída)

CR – Composite Reliability

IC – Intensidade Competitiva

IP – Inovação do Produto

OI – Orientação para a Inovação

OM – Orientação para o Mercado

PEcon – Performance Económica

PEstrat – Performance Estratégica

PLS – Partial Least Squares (Mínimos Quadrados Parciais)

TT – Turbulência Tecnológica

VIF – Variance Inflation Factors

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
LISTA DE FIGURAS.....	iv
LISTA DE TABELAS.....	v
SIMBOLOGIA E NOTAÇÃO.....	vi
ÍNDICE.....	vii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 Orientação para o Mercado.....	3
2.2. Orientação para a Inovação.....	6
2.3 Aprendizagem Organizacional.....	8
2.4 Inovação do Produto.....	10
2.5 Performance das Exportações.....	11
2.6 Hipóteses de Pesquisa.....	13
2.6.1. Orientação para o Mercado e Aprendizagem Organizacional.....	13
2.6.2. Orientação para a Inovação e Aprendizagem Organizacional.....	14
2.6.3. Aprendizagem Organizacional e Inovação do Produto.....	15
2.6.4. Efeito indireto das orientações estratégicas na inovação do produto.....	16
2.6.5. Forças de Mercado e Inovação do Produto.....	17
2.6.6. Inovação do Produto e Performance das Exportações.....	19
3. METODOLOGIA.....	20
3.1. Descrição dos Dados.....	21
3.2. Definição e Operacionalização das Variáveis do Modelo.....	22
4. ANÁLISE DE DADOS.....	25
4.1. Caracterização da amostra.....	25
4.2. Estimção do Modelo.....	27
4.3. Modelo de Medida.....	28
4.4. Modelo Estrutural.....	31

5. CONCLUSÕES.....	34
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXO A: Escalas de medida utilizadas para medir as variáveis latentes	46
ANEXO B: Estudo de Multicolineariedade	51
ANEXO C: Tabela de Classificação Europeia das Atividades Económicas Industriais (NACE) dois dígitos	52
ANEXO D: Dados relativos à amostra.....	53

1. INTRODUÇÃO

A globalização tem vindo a mudar a forma de atuação das empresas e a competitividade das mesmas e, desde que a exportação se tornou num mecanismo popular para as empresas se envolverem nos mercados internacionais, é essencial perceber os antecedentes da performance. Neste contexto de crescente globalização os mercados externos são cada vez mais encarados como um meio para a sobrevivência das empresas assim como para o seu crescimento, levando os gestores a encarar as exportações como forma para melhorar a sua performance e diminuir a dependência dos mercados internos. As inúmeras vantagens inerentes à atividade de exportação levaram a que este tema seja dos mais investigados em marketing internacional (Leonidou, Katsikeas & Piercy, 1998; Nakata & Huang, 2005). Assim como a exportação, também a performance das exportações tem sido dos temas mais pesquisados na literatura de marketing internacional, sendo dos menos compreendidos e menos consensual (Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2000). A performance actua como um indicador de sucesso.

As orientações estratégicas conduzem ao desenvolvimento de um conjunto de capacidades (Winter, 2000) e são como os princípios que guiam e influenciam o marketing e as atividades a desenvolver dentro de uma empresa (Noble, Sinha & Kumar, 2002). A orientação para o mercado e a orientação para a inovação têm sido consideradas como as mais importantes para as empresas alcançarem um sucesso a longo-prazo (Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Hurley & Hult, 1998; Noble *et al.*, 2002). O objectivo do presente estudo é analisar em que medida estas orientações estratégicas influenciam indirectamente a inovação do produto através da aprendizagem organizacional de modo a ganhar vantagem competitiva pela inovação do produto, que

por sua vez terá impacto na performance das exportações. É também objectivo avaliar o impacto da inovação do produto na performance das exportações quer em termos económicos, quer em termos estratégicos. Os dados utilizados para testar o modelo proposto são referente a empresas portuguesas exportadoras de manufatura com atividade de exportação no ano de 2005. Os dados foram recolhidos tendo como unidade de análise a *export venture*. Esta unidade consiste num único produto, ou linha de produtos, exportado para um único importador de um único mercado.

O estudo é relevante na medida em que apresenta a aprendizagem organizacional como mediadora das orientações estratégicas no mercado de exportação. De acordo com Krasnikov e Jayachandran (2008) as capacidades organizacionais são reconhecidas como importantes fontes na criação de vantagem competitiva. O estudo também analisa a forma como as forças de mercado afectam a inovação do produto, algo que não foi estudado por exemplo por Rhee, Park e Lee (2010) que analisaram o efeito mediador da aprendizagem organizacional na relação entre as orientações estratégicas e a inovação do produto não tendo em conta as forças de mercado.

A presente tese encontra-se dividida em cinco capítulos. No primeiro é feita uma breve introdução na qual é abordado o âmbito da investigação, a relevância do tema e os objectivos da pesquisa. O segundo capítulo é destinado à revisão da literatura onde é feita referência ao enquadramento teórico do tema e colocadas as hipóteses de pesquisa. Posteriormente, segue-se a descrição da metodologia utilizada no terceiro capítulo. O quarto capítulo contempla a análise e discussão dos resultados obtidos. Por último, o quinto capítulo destina-se às conclusões, às limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Orientação para o Mercado

A gestão de topo tem levado a que empresas criem comportamentos adequados de modo a alcançar performance superior (Day 1994; Gatignon & Xuereb, 1997; Narver & Slater 1990).

No presente estudo, a orientação para o mercado (OM) é operacionalizada de acordo com a definição de Narver e Slater (1990), sendo composta por três elementos: a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional.

A orientação para o cliente é reconhecida como um antecedente de desempenho empresarial (Han, Kim & Srivastava, 1998; Hortinha, Lages & Lages, 2011; Hult & Ketchen, 2001; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990). Tendo como objectivo a satisfação do cliente, a empresa necessita ter conhecimento suficiente sobre os seus clientes alvo para que possa criar valor superior para estes (Narver & Slater, 1990), devendo ficar próxima destes, colocá-los no topo da organização (Zhou, Gao, Yang, Zhou, 2005a), ajudar a melhorar as competências dos clientes atuais (Atuahene-Gima 2005; Baker & Sinkula, 2007) e explorar as suas fontes de vantagem competitiva de modo a obter vantagem face aos concorrentes (Day & Wensley, 1988 citado por Lages & Montgomery, 2004). Em termos de comportamentos de inovação, a orientação para o cliente pode ser também definida como a habilidade e vontade para identificar, analisar, perceber e responder às necessidades dos clientes (Gatignon & Xuereb, 1997). Porém, as empresas não se devem focar demasiado nos clientes pois poderão perder as suas competências de inovação, dado que muitas vezes os clientes não estão a par das últimas tendências em termos tecnológicos, e assim as empresas poderiam ignorar boas oportunidades (Hortinha *et al.*, 2011; Im & Workman, 2004) de negócio nos mercados

internacionais (Knight & Cavusgil, 2004; Hortinha *et al.*, 2011). A orientação para o mercado deverá aumentar a satisfação e lealdade do cliente uma vez que as empresas com este tipo de orientação estão bem posicionadas para antecipar as necessidades dos clientes e oferecer produtos para satisfazer essas necessidades (Slater & Narver, 1994). A fidelização de clientes pode influenciar a performance através de preços mais elevados, maior participação de mercado ou diminuição de custos (Fornell, 1992; Kirca, Jayachandran, Bearden, 2005; Slater & Narver, 1994). Tal como a componente orientação para o cliente, a orientação para a concorrência tem mostrado efeitos semelhantes na performance (Kirca *et al.*, 2005; Slater & Narver, 1994). Os efeitos da competitividade exercem um papel importante na estratégia a prosseguir (Porter 1980, 1985 citados por Gatignon & Xuereb, 1997), nomeadamente ao nível da inovação e da performance (Gatignon & Robertson, 1993; Robertson & Gatignon, 1986 citados por Gatignon & Xuereb, 1997). A orientação para a concorrência pode ser definida como a habilidade e a vontade para identificar, analisar e responder às acções dos concorrentes (Gatignon & Xuereb, 1997) sendo necessário entender as suas forças, fraquezas e estratégias. As empresas não se mantêm passivas quando confrontadas com uma inovação por parte de um concorrente, reagem positivamente de forma a manter ou aumentar o seu posicionamento no mercado (Gatignon *et al.*, 1989; Robinson, 1988 citados por Gatignon & Xuereb, 1997). O mercado e a concorrência são fatores importantes a considerar pois a comparação directa com os concorrentes permitirá aos gestores avaliar a sua própria vantagem competitiva (Day, 1984; Day & Wensley, 1988 citados por Lages & Montgomery, 2004).

A coordenação interfuncional, também considerada como uma dimensão da orientação para o mercado (Gatignon & Xuereb, 1997; Narver & Slater, 1990) refere-se aos aspectos específicos da estrutura da organização que facilita a comunicação entre os

vários departamentos existentes (Thompson, 1967 citado por Gatignon & Xuereb, 1997), sendo assim o mecanismo que permite que as duas outras componentes da orientação para o mercado, anteriormente mencionadas, juntamente com a orientação tecnológica trabalhem em conjunto (Gatignon & Xuereb, 1997) para alcançar o sucesso e fornecer valor para o cliente.

Com a globalização e o rápido crescimento das trocas mundiais a orientação para o mercado no contexto das exportações tornou-se num fator crítico para a sobrevivência das empresas nos mercados internacionais (Diamantopoulos *et al.*, 2000; Murray *et al.*, 2007 citado por Murray *et al.*, 2011). A orientação para o mercado numa empresa exportadora é tida como um determinante importante para a performance (Kwon & Hu, 2000). Kirca *et al.* (2005) afirmam mesmo que esta relação é significativa independentemente das condições de mercado, do crescimento e da intensidade da concorrência que se possam fazer sentir, podendo melhorar a performance através da capacidade de inovação, da lealdade dos clientes e da qualidade dos produtos.

A relação da orientação para o mercado com a performance é das mais examinadas na literatura sobre a orientação para o mercado (Kirca *et al.*, 2005) e, embora tenha vindo a ser estudada por vários autores ao longo dos anos (por exemplo, Jaworski & Kohli, 1993; Kirca *et al.*, 2005; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994) não existe um consenso sobre a relação entre estas duas variáveis. Se por um lado existe uma visão predominante de que a orientação para o mercado é positivamente associada à performance (Jaworski & Kohli, 1993; Matsuno & Mentzer, 2000; Narver & Slater, 1990), por outro, existem autores que não encontram qualquer relação directa (Greenley, 1995; Diamantopoulos & Hart, 1993; Han *et al.*, 1998) e ainda outros que obtiveram efeitos não significativos ou mesmo negativos para essa associação (Agarwal *et al.*, 2003; Sandvik & Sandvik, 2003). Outra perspectiva ainda existente é a de que a

relação entre a orientação para o mercado e a performance é influenciada por outros fatores, nomeadamente, fatores de mercado (Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994), destacando-se a turbulência tecnológica assim como a intensidade competitiva que representam a influência da tecnologia e da competição no mercado (Li & Calantone, 1998 citado por Zhou *et al.*, 2005b). Estas forças de mercado são identificadas, por alguns autores, como tendo um papel intermediário na relação entre a orientação para o mercado e a performance (Harris, 2001; Kirca *et al.*, 2005; Slater & Narver, 1994), enquanto outros identificam-nas como influenciadores diretos na inovação do produto (Zhou *et al.*, 2005b).

A turbulência tecnológica refere-se à taxa de mudança, em termos tecnológicos, nos produtos ou processos num mercado estrangeiro (Jaworski & Kohli, 1993). É caracterizada pelas mudanças frequentes na tecnologia, enfatiza a mudança de *know-how* e o grau de inovação (Tushman & Anderson, 1986). Nos mercados com elevada intensidade competitiva os clientes têm várias opções, podendo escolher um produto a partir de um amplo conjunto de alternativas (Kohli & Jaworski, 1993), assim, para as empresas se manterem competitivas no mercado e melhorarem a sua performance devem enfrentar a intensa competitividade devendo ser capazes de criar e entregar valor superior ao cliente (Zhou *et al.*, 2005b).

2.2. Orientação para a Inovação

Tal como mencionado, a orientação para a inovação (OI) é também considerada como uma das orientações estratégicas mais importantes para as empresas alcançarem um sucesso a longo-prazo (Deshpandé *et al.*, 1993; Hurley & Hult, 1998; Berthon *et al.*, 1999; Noble *et al.*, 2002). Tanto a orientação para o mercado como a orientação para a inovação podem facilitar a inovação organizacional (Hurley & Hult, 1998). De um

modo geral, as empresas devem possuir vários tipos de inovações para que possam diferenciar-se dos restantes concorrentes (Carr, 1999 citado por Silva, 2011). A inovação é assim, apontada como fundamental para o crescimento económico e uma forma de assegurar uma vantagem competitiva sustentável (Anderson *et al.*, 1997 citado por Silva, 2011).

A inovação tem sido vista por alguns investigadores (Damanpour & Evan, 1984 citado por Silva, 2011; Han *et al.*, 1998; Hurley & Hult, 1998) como uma base para a sobrevivência das organizações. A emergência da economia do conhecimento, a intensa competição global e o considerável avanço tecnológico têm tornado a inovação cada vez mais central e importante para a competitividade.

Berthon *et al.*, (1999) definiram esta orientação como a superioridade em termos tecnológicos, já outros autores consideraram a orientação para a inovação como as práticas que criam o suporte para comportamentos mais arrojados e inovadores e que permitem aos colaboradores da empresa acompanhar as mudanças tecnológicas (Antuahene-Gima & Ko, 2001). O presente estudo encara a orientação para a inovação como um antecedente da aprendizagem organizacional que, por sua vez irá afetar a inovação ao nível do produto. Esta linha de investigação está de acordo com a perspectiva de orientação para a inovação sugerida por Siguaw *et al.* (2006), que defendem que as empresas com uma orientação para a inovação mais forte irão criar competências organizacionais que possibilitarão produzir mais inovações, desde as mais incrementais até às mais radicais (Silva, 2011). As empresas necessitam de clientes e de competências técnicas e tecnológicas em simultâneo dado serem uma base para a inovação (Danneels, 2002; Gatignon & Xuereb, 1997; Hortinha *et al.*, 2011; Yalcinkaya *et al.*, 2007; Zhou *et al.*, 2005b).

A inovação e a aprendizagem organizacional têm sido consideradas como agentes intermediários na relação entre a orientação para a inovação e performance (Hult *et al.*, 2004; Rhee *et al.*, 2010). Esta orientação estratégia apresenta ainda um efeito positivo sobre a performance (Han *et al.*, 1998; Hurley & Hult, 1998) e enfatiza a abertura para novas ideias e para adoção dessas ideias às constantes mudanças do ambiente (Hurley & Hult, 1998).

2.3 Aprendizagem Organizacional

As organizações, assim como os indivíduos, estabelecem objetivos e ajustam o seu comportamento de acordo com o feedback que vão tendo. Existem muitas definições e conceptualizações sobre aprendizagem organizacional (March, 1991; Levitt & March, 1988 citados por Tsai, Chou & Kuo, 2008), não existindo um consenso sobre o mesmo (Fiol & Lyles, 1985 citado por Hortinha *et al.*, 2011), contudo, a ideia de que os comportamentos organizacionais representam o desenvolvimento de conhecimentos e influenciam as mudanças de comportamento levando a um melhor desempenho no futuro (Crossan *et al.*, 1999; Fiol & Lyles, 1985 citados por Hortinha *et al.*, 2011), tem vindo a ser analisada na literatura de comportamento organizacional (Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958 citados por Lages *et al.*, 2006).

Os processos de aprendizagem têm vindo a desempenhar um papel de destaque nas novas teorias sobre vantagem competitiva (Dickson, 1996; Hunt & Morgan, 1996 citados por Baker & Sinkula, 1999), sendo as capacidades de aprendizagem organizacional reconhecidas na literatura como fontes importantes na criação de vantagem competitiva (Krasnikov & Jayachandran, 2008; Song *et al.*, 2008). A aprendizagem organizacional como processo inclui a aquisição, disseminação, interpretação e partilha da informação (Zhou *et al.*, 2005b). A aprendizagem

organizacional é considerada por muitos como a chave para o sucesso, bem como uma capacidade de aprender mais rápido que a concorrência (Zhou *et al.*, 2005b), sendo conceptualizada como o conjunto de valores que influenciam o grau no qual uma organização está satisfeita com as teorias que tem em uso (Argyris & Schön, 1978). Esses valores geralmente associados às capacidades de aprendizagem por parte de uma organização envolvem o compromisso para a aprendizagem, a *open-mindedness*, que se refere à grande receptividade a novas ideias e à estimulação de atividades inovadoras (Calantone *et al.*, 2006), e a visão partilhada (Senge, 1990; Day, 1994; Sinkula *et al.*, 1997 citado por Baker & Sinkula, 1999), ou seja, o que os membros da organização pretendem criar como parte integrante dessa mesma organização, criando um sentimento de comunhão, encorajando e estimulando os colaboradores (Senge, 1990).

A aprendizagem organizacional é dinâmica. Os indivíduos de uma organização tomam acções perante o meio envolvente que por sua vez responde. Essas respostas são interpretadas pelos indivíduos, que as aprendem, atualizando as suas ideologias sobre esta relação de causa-efeito (Lee, Courtney & O'Keefe, 1992 citado por Sinkula, 1994). Existe um “fenómeno da dependência passada”, onde o sucesso no passado faz com que no futuro os comportamento se mantenham (Cyert & March, 1963; Helfat, 1994; Nelson & Winter, 1982 citados por Lages *et al.*, 2008). Sinkula *et al.* (1997) sugerem que “as organizações aprendem activa ou passivamente, por vontade própria ou por meio de uma força externa, como um luxo ou por necessidade, através de uma análise sistemática ou por tentativa e erro, no curto ou longo-prazo com os *feedbacks* do meio envolvente”. A aprendizagem organizacional influencia as empresas para criarem e usarem todos os conhecimentos que possuem. As empresas com uma forte orientação para a aprendizagem devem ter uma forte orientação para o mercado assim como para a inovação (Baker & Sinkula, 1999). A aprendizagem organizacional permite a inovação

e o melhoramento contínuo nas empresas dentro dos limites do seu modelo de negócio (Atuahene-Gima & Murray, 2007; Baker & Sinkula, 1999; Lages *et al.*, 2009). Resultados empíricos anteriores apoiam a ideia de que a orientação para a aprendizagem tem impacto positivo e significativo na performance (Baker & Sinkula, 1999; Farrell, 2000).

A relação entre a orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional também tem sido tema de estudo ao longo dos últimos anos (por exemplo Keskin, 2006; Rhee *et al.*, 2010; Slater & Narver, 1995). Se por um lado há quem reconheça a aprendizagem organizacional como intermediária na relação entre a orientação para o mercado e a orientação para a inovação com inovação do produto (Rhee *et al.*, 2010; Zhou *et al.*, 2005b;), outros evidenciam a sua influência directa na inovação do produto (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002; Liu, Luo & Shi, 2002). De acordo com Zhou *et al.* (2005b) a aprendizagem organizacional como processo de aprendizagem não conduz automaticamente a uma performance superior, devendo servir de guias para as acções a tomar. Estes últimos autores estudaram a aprendizagem organizacional como efeito mediador na relação entre orientações estratégicas e performance da empresa. Os resultados mostraram um efeito positivo mas parcial. Hult *et al.*, (2004) apresentaram a aprendizagem organizacional também como um antecedente da inovação do produto.

2.4 Inovação do Produto

Seguindo a visão considerada por Hult *et al.* (2004), a inovação do produto pode ser definida como as estratégias e ações que uma empresa toma de forma a atingir os seus objetivos, sendo um fator crucial para a adaptação das empresas em ambientes turbulentos (Zhou & Wu, 2010). As estratégias de adaptação do produto são vistas como um fator que afecta directamente a performance das exportações mediante os

efeitos da indústria, do mercado e de variáveis internas da empresa (Barney, 1991; Calantone *et al.*, 2006; Cavusgil & Zou, 1994; Katsikeas *et al.*, 2000; Leonidou *et al.*, 2002). A inovação do produto é considerada como uma forma para alcançar vantagem competitiva (Abernathy & Clark, 1985 citado por Silva, 2011) e pode implicar o desenvolvimento de novos produtos ou serviços (Khazanchi, Lewis & Boyer, 2007) ou até ideias numa organização (Damanpour, 1991; Hurley *et al.*, 1998 citados por Hult *et al.*, 2004). É também referido o facto da inovação do produto servir como um sinal do compromisso da empresa para o desenvolvimento de novas ideias e produtos (Lee & Chen, 2009 citado por Lee, 2010). A inovação do produto é sugerida como uma alternativa às estratégias de marketing para promover a performance das empresas (Li & Atuahene-Gima, 2001). Vários estudos têm analisado a relação entre os diferentes tipos de inovação e a performance. A adopção da inovação é geralmente entendida como um fator que contribui para a performance de uma empresa (Damanpour, 1991 citado por Hult *et al.*, 2004) ou até mesmo um determinante essencial (Cooper, 2000 citado por Rhee *et al.*, 2010), quer seja através de inovações incrementais (Palmer & Brookes, 2002) ou de inovações mais radicais (Marsili & Salter, 2005; Vázquez, Santos & Álvarez, 2001). Todavia, esta relação pode ser influenciada por uma grande variedade de fatores (Song & Parry, 1997 citado por Silva, 2011). A oferta de produtos diferenciadores, que a concorrência não possui, pode originar um aumento da procura e assim, aumentar positivamente a performance da empresa (Lee, 2010).

2.5 Performance das Exportações

A atividade de exportação é das atividades económicas que mais cresce e é crucial para os governos nacionais pois contribui para o desenvolvimento da economia nacional (Lages & Montgomery, 2004). Esta é também das áreas do marketing

internacional mais amplamente pesquisada (Katsikeas *et al.*, 2000), em parte devido às muitas vantagens da atividade (Brouthers *et al.*, 2009; Leonidou *et al.*, 1998; Nakata & Huang, 2005; Silva, 2011) mas das menos compreendidas e menos consensual. No geral, as empresas não são propensas à inércia e mudam a sua estratégia de marketing internacional quando enfrentam quedas na performance (Lages *et al.*, 2012).

A performance das exportações pode ser, por um lado, definida como o cumprimento dos objetivos estratégicos e financeiros das empresas (Cavusgil & Zou, 1994), por outro, como o reflexo dos resultados do comportamento referentes à exportação numa empresa em circunstâncias específicas (Diamantopoulos, 1998) ou ainda como os resultados que se obtêm a partir das atividades de exportação (Shoham, 1998; citado por Calantone *et al.*, 2006; Katsikeas *et al.*, 2000). Quanto à forma de medir a performance das exportações não existe um consenso sobre a melhor forma de o fazer (Zou *et al.*, 1998; Lages & Lages, 2004 citados em Lages, 2004) pois esta é uma tarefa complexa que pode ser conceptualizada e operacionalizada de diferentes formas (Lages & Montgomery, 2004; Katsikeas *et al.*, 2000; Lages *et al.*, 2009). Não obstante, independentemente da definição de performance, existem sempre fatores internos e externos que a afetam (Calantone *et al.*, 2006; Lages *et al.*, 2008; Leonidou *et al.*, 2002).

A medição da performance de exportação tem sofrido grandes alterações desde as medidas unidimensionais (Matthyssens & Pauwels, 1996 citado por Silva, 2011) até às medidas multidimensionais (Lages, 2004; Lages *et al.*, 2005; Diamantopoulos & Kakkos, 2007).

Os sistemas de avaliação e de gestão e controlo da performance ajudam os gestores a definir e implementar as estratégias e ainda a controlar os seus objectivos (Neves, 2011). É habitual seleccionar-se um conjunto de medidas ou indicadores que

são determinados pelos fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos estratégicos (Diamantoupolos & Kakkos, 2007; Neves, 2011). A performance das exportações pode ser avaliada de diferentes formas, através de indicadores objetivos e indicadores subjetivos (Katsikeas *et al.*, 2000; Lages *et al.*, 2006), sendo os indicadores objetivos associados a métricas financeiras e os subjetivos a métricas não financeiras (Zou & Stan, 1998 citado por Silva, 2011; Neves, 2011). É também de referir que os indicadores subjetivos têm sido referenciados como mais válidos nas empresas exportadoras, até porque os sucessos financeiros para uma empresa podem não o ser para outra (Katsikeas *et al.*, 2000; Lages, 2004; Lages *et al.*, 2005; Lages *et al.*, 2006). Dois aspetos importantes da performance das empresas de exportação são a performance do mercado e a performance financeira (Morgan *et al.*, 2004). Recentemente foi criada uma nova escala de medição da performance das exportações (Lages & Lages, 2004). Esta nova escala da performance de exportação de curto-prazo incorpora a satisfação com a melhoria da performance no curto-prazo, a melhoria da intensidade da exportação do curto-prazo e a expectativa da melhoria da performance de curto-prazo.

Para uma melhor análise, a literatura considera três aspetos na performance das exportações, os aspetos de âmbito económico-financeiro, os estratégicos e os de satisfação da performance (Zou *et al.*, 1998 citado por Lages & Montgomery, 2004).

Neste estudo irá abordar-se a performance a nível económico e a nível estratégico.

2.6 Hipóteses de Pesquisa

2.6.1. Orientação para o Mercado e Aprendizagem Organizacional

A orientação para o mercado tem como prioridade a criação e manutenção de valor superior ao cliente (Narver & Slater, 1990). O efeito da orientação para o mercado

na aprendizagem organizacional e conseqüentemente no desenvolvimento de capacidades que levarão ao estabelecimento de uma vantagem competitiva que, por sua vez conduzirá a uma melhor performance tem sido referenciado na literatura (Day, 1994; Hurley & Hult, 1998; Slater & Narver, 1995). A orientação para o mercado, com o seu foco na proatividade para a mudança aumenta os comportamentos e a capacidade de aprendizagem por parte de uma empresa (Slater & Narver, 1995). Estudos anteriores revelaram uma relação positiva entre a orientação para o mercado e aprendizagem organizacional (Slater & Narver, 1995; Keskin, 2006). Também Zhou *et al.* (2005b) constataram que a orientação para o mercado afecta significativamente a aprendizagem organizacional. Mais recentemente Rhee *et al.* (2010) evidenciaram um efeito significativo da orientação para o mercado na aprendizagem organizacional. Face ao exposto coloca-se a seguinte hipótese:

H1: A orientação para o mercado tem um impacto positivo na aprendizagem organizacional

2.6.2. Orientação para a Inovação e Aprendizagem Organizacional

Podendo ser a inovação definida como a abertura a novas ideias e adopção de novas tecnologias, aptidões e recursos (Hurley & Hunt, 1998), o reconhecimento desta como instrumento competitivo para garantir o sucesso e a sobrevivência das empresas é referenciado na literatura (Deshpandé *et al.*, 1993; Han *et al.*, 1998; Hurley & Hult, 1998; Zou *et al.*, 2005).

De forma análoga, a orientação para a inovação é um fator importante para a geração de comportamentos de aprendizagem do conhecimento (Noble *et al.*, 2002), considerando também a inovação como um antecedente do desenvolvimento de

capacidades (Winter, 2000). Zhou *et al.* (2005b) constataram que a orientação para a inovação afecta significativamente a aprendizagem organizacional. Os resultados do estudo de Rhee *et al.* (2010) também evidenciaram uma influência positiva da orientação para a inovação na aprendizagem organizacional. Com base no exposto formula-se a seguinte hipótese:

H2: A orientação para a inovação tem um impacto positivo na aprendizagem organizacional

2.6.3. Aprendizagem Organizacional e Inovação do Produto

Sinkula *et al.* (1997) definem as capacidades da aprendizagem organizacional para a inovação como o desenvolvimento do conhecimento, ou percepções que facilitam as mudanças para alcançar inovação. Os processos de aprendizagem organizacional têm vindo a desempenhar um papel importante nas novas teorias de vantagem competitiva (Baker & Sinkula, 1999). Dickson (1992) argumenta que num mercado dinâmico e turbulento, a aprendizagem na transformação da informação em conhecimento deve ser feita mais rapidamente do que fazem os concorrentes para que se alcance uma vantagem competitiva. Quando unidades organizacionais diferentes vêm a informação sob vários prismas respondem com novas percepções no processo de desenvolvimento de novos produtos (Slater & Narver, 1995).

As características da aprendizagem organizacional são tidas como agentes moderadores dos comportamentos (Gatignon & Xuereb, 1997). A relação entre a orientação para o mercado e performance é mediada pela capacidade da empresa implementar inovações a partir da aprendizagem feita (Hurley & Hult, 1998). Estes autores concluíram que quanto maior for a propensão da empresa para a aprendizagem organizacional, maior será o nível de inovação. Nesta linha de pensamento, também

Baker e Sinkula (1999) constataram uma forte associação entre aprendizagem organizacional e o sucesso de novos produtos. Sok e O’Cass (2011) referem que a aprendizagem desenvolvida pela empresa permite que esta implemente estratégias de inovação de modo eficaz e eficiente, oferecendo novos produtos aos clientes. A inovação do produto é, por sua vez, uma ferramenta para a aprendizagem organizacional, isto porque compreende o desenvolvimento de novos bens ou serviços (Khazanchi *et al.*, 2007) e por essa razão é um meio primário para renovar a sua estratégia (Dougherty 1992 citado por Hortinha *et al.*, 2011; Danneels, 2002). Existe um crescente número de estudos que relacionam a aprendizagem organizacional com a inovação do produto (Rhee *et al.*, 2010). Os seus resultados evidenciam uma relação e positiva entre estas duas variáveis (Calantone *et al.*, 2002; Hult *et al.*, 2004; Keskin, 2006; Rhee *et al.*, 2010). Face ao exposto coloca-se a seguinte hipótese:

H3: A aprendizagem organizacional tem um efeito positivo na inovação do produto

2.6.4. Efeito indireto das orientações estratégicas na inovação do produto

O efeito indireto das orientações estratégicas na inovação do produto via a aprendizagem organizacional é também analisada neste estudo. De acordo com vários autores, a aprendizagem organizacional é um veículo importante através do qual as orientações estratégicas têm impacto na inovação do produto (Lee & Tsai, 2005; Keskin, 2006; Rhee *et al.*, 2010). Os resultados de Rhee *et al.* (2010) evidenciaram a existência de um efeito indireto da orientação para o mercado e da orientação para a inovação via a aprendizagem organizacional na inovação do produto. Zhou *et al.* (2005b) concluíram que a aprendizagem organizacional mediava a relação entre a orientação para o mercado e a inovação do produto a nível tecnológico. Alguns estudos concluíram que a orientação para o mercado propiciava a performance quando

combinada com aprendizagem organizacional (Calantone *et al.*, 2002; Keskin, 2006; Rhee *et al.*, 2010). Face ao exposto colocam-se as seguintes hipóteses:

H4a): A orientação para o mercado tem um efeito indireto na inovação do produto através da aprendizagem organizacional

H4b): A orientação para a inovação tem um efeito indireto na inovação do produto através da aprendizagem organizacional

2.6.5. Forças de Mercado e Inovação do Produto

Existem características e fatores externos com impacto direto e indireto na performance das exportações (Cavusgil & Zou, 1994; Leonidou *et al.*, 2002). Em termos indiretos, é esperado que as forças de mercado, especificamente a turbulência tecnológica e a intensidade competitiva, tenham uma influência nas estratégias do produto, que, por sua vez irá afectar a performance das exportações.

A intensidade competitiva, ou seja, o grau em termos de concorrência que uma empresa enfrenta num mercado específico (Cavusgil & Zou, 1994; Zhou *et al.*, 2006; Lages *et al.*, 2012) é diretamente relacionada com as atividades dos concorrentes (Cavusgil & Zou, 1994). Nos mercados altamente competitivos existe uma maior dificuldade em fazer retenção de clientes (Kohli & Jaworski, 1990 citado por Kirca *et al.*, 2005) dado existirem mais opções para servir as suas necessidades, isto leva a que seja necessário alterar características do produto para que os níveis de performance não baixem. Nos mercados menos competitivos as empresas não estão fortemente empenhadas pelas receitas das vendas pelo que tendem a apostar mais na padronização dos produtos (James & Hill, 1991 citado por Lages *et al.*, 2012).

A turbulência tecnológica refere-se à taxa de mudança tecnológica (Zhou *et al.*, 2005b; Tsai *et al.*, 2008). Empresas que operam em mercados com maior turbulência tecnológica são mais propensas a inovar de forma a ganhar vantagem competitiva face à concorrência. Muitas vezes têm abordagens mais agressivas para compensar a turbulência ao nível da tecnologia (Lee, 2010). As mudanças repentinas e imprevisíveis a nível tecnológico podem tornar muito rapidamente os produtos antiquados e como resposta, o compromisso à inovação do produto pode ajudar para se manterem a par das mudanças tecnológicas ou para redefinirem padrões tecnológicos (Eisenhardt & Tabrizi, 1995 citado por Lee, 2010).

Tanto a turbulência tecnológica como a intensidade competitiva exercem uma influência nas inovações tecnológicas e nas inovações baseadas no mercado. Estes dois tipos de inovação afetam a performance da empresa de forma diferente (Zhou *et al.*, 2005b). As empresas devem gerir e controlar a sua estratégia de forma a se adaptarem ao ambiente envolvente e se manterem competitivas no mercado (Child, 1972). Embora existam poucas conceptualizações e estudos empíricos, alguns autores, por exemplo, Gatingon & Xuereb (1997) identificaram um impacto potencial destas forças na inovação do produto. Mais recentemente, Lee (2010) verificou a existência de turbulência tecnológica na inovação do produto em empresas chinesas. Também Zhou *et al.* (2005b) constataram um impacto positivo da turbulência tecnológica na inovação do produto mas termos tecnológicos e um impacto positivo da intensidade competitiva na inovação do produto em termos de mercado. Face ao exposto estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

H5: A turbulência tecnológica tem um impacto positivo na inovação do produto

H6: A intensidade competitiva tem um impacto positivo na inovação do produto

2.6.6. Inovação do Produto e Performance das Exportações

A vantagem competitiva é vista na literatura como um antecedente da performance das exportações. Esta última é considerada na literatura como o resultado das atividades das empresas de exportação (Katsikeas *et al.*, 2000). Embora estudos confirmem a existência de uma relação positiva entre a inovação do produto e a performance de exportações (Leonidou *et al.*, 2002; Lages *et al.*, 2009), ainda são poucos os que analisam esta relação (Silva, 2011). Contudo, existe um reconhecimento de que a inovação do produto conduz a uma vantagem competitiva sendo por isso considerada um determinante crítico da performance das exportações (McGuinness & Little, 1981 citado por Silva, 2011). As estratégias de adaptação do produto são influenciadas pelas características da empresa e por forças de mercado (Cavusgil & Zou, 1994; Calantone *et al.*, 2006; Lages *et al.*, 2008; Leonidou *et al.*, 2002), por isso, o lançamento de novos produtos é visto como um fator crítico para a sobrevivência das empresas em ambientes dinâmicos com impacto significativo na melhoria da performance (Montoya-Weiss & Calantone, 1994 citado por Silva, 2011). Lee (2010) e Zhou *et al.* (2005b) nos seus estudos encontraram uma relação positiva entre a inovação do produto e a performance das empresas.

Morgan *et al.* (2004) postularam a existência de uma relação directa positiva entre vantagem competitiva através do produto e a performance económica e comprovaram essa hipótese. É esperado neste estudo de forma análoga, que a inovação do produto tenha um impacto positivo na performance económica assim como na performance estratégica das empresas. Yalcinkaya *et al.* (2007) encontraram uma associação positiva entre o grau de inovação do produto e a performance de mercado, uma dimensão da performance estratégica. Face ao referido formulam-se as seguintes hipóteses:

H7 a): A inovação do produto tem um efeito positivo na performance económica

H7b): A inovação do produto tem um efeito positivo na performance estratégica

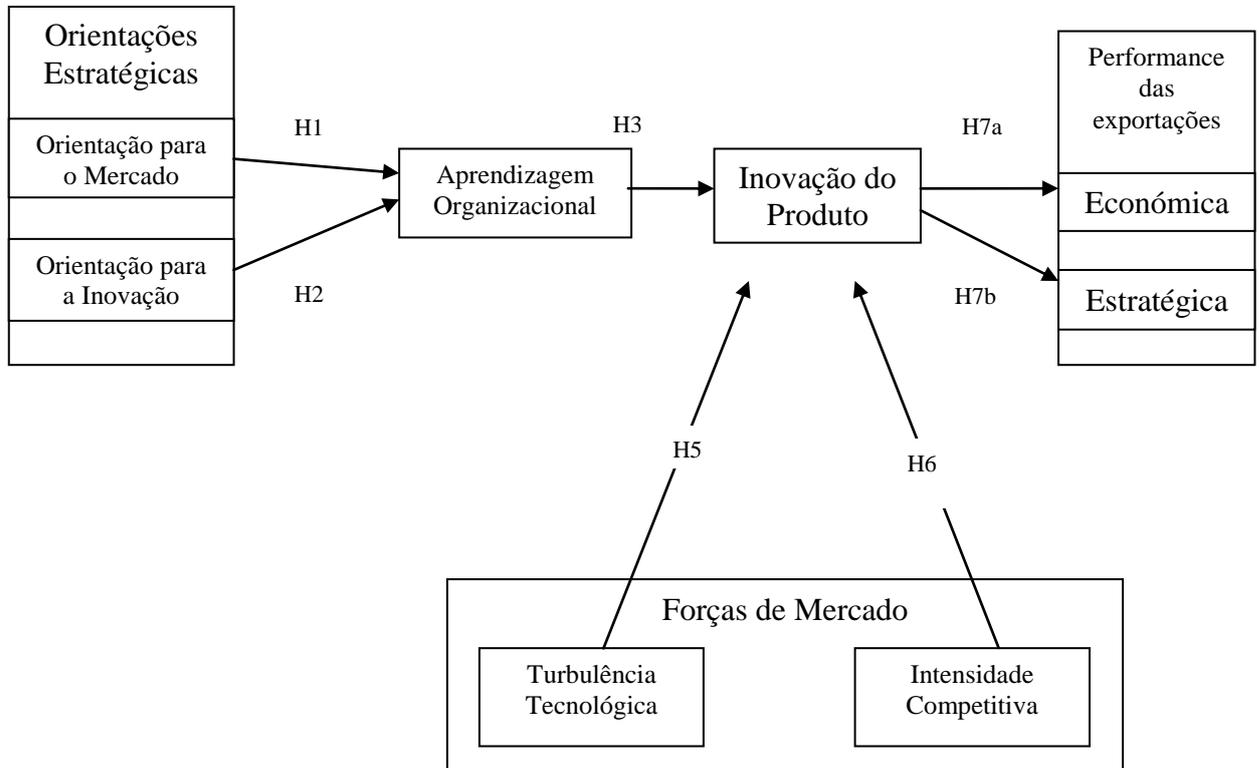


Figura 1: Modelo Conceptual

3. METODOLOGIA

Este capítulo encontra-se dividido em quatro pontos dos quais fazem parte: a descrição dos dados utilizados no estudo, da unidade de análise e da amostra e a definição e operacionalização das variáveis de medida incluídas no modelo conceptual.

3.1. Descrição dos Dados

A base de dados utilizada no estudo resulta de uma recolha de dados realizada no âmbito da tese de doutoramento intitulada “Impacte da Qualidade e Inovação do Produto nas Exportações Nacionais”, através de um questionário enviado no ano de 2006 a empresas portuguesas exportadoras de manufatura com atividade de exportação no ano de 2005. O questionário foi enviado a 1332 empresas selecionadas da base de dados inicial, proveniente do ICEP. O questionário foi dividido em duas partes distintas separadas fisicamente, constando na primeira as questões relativas à atividade de exportação, considerando que o respondente seria o responsável pela atividade de exportação da empresa. As questões constantes da segunda parte do questionário dizem respeito à gestão da qualidade e aos fatores internos da empresa, considerando-se que o respondente desta parte seria o Diretor/responsável pela gestão da qualidade da empresa. A carta de apresentação, um envelope RSF e o questionário foram dirigidos ao Diretor Geral, ao qual foi solicitado que redirecionasse a primeira parte ao responsável pela atividade de exportação da empresa e a segunda parte ao diretor/responsável pela gestão da qualidade. Dos 1332 questionários enviados, 53 foram devolvidos pelos CTT devido ao encerramento das empresas ou alteração de morada, ficando a amostra reduzida a 1279 empresas. A taxa efetiva de resposta foi de 26,7% (112/419) (Silva, 2011).

A unidade de análise usada na recolha dos dados utilizados foi a *export venture*, ou seja, único produto, ou linha de produtos, exportado para um mercado estrangeiro específico, seguindo assim vários estudos recentes efetuados na área de exportação (Lages *et al.*, 2008; Lages *et al.*, 2009; Morgan *et al.*, 2004).

Tal como mencionado anteriormente, a amostra é composta por 112 empresas portuguesas exportadoras de manufatura. De forma a generalizar os resultados

encontrados e a aumentar a variância observada durante a recolha dos dados foram seleccionadas empresas de manufatura de vários sectores da indústria (Bello & Gillilan, 1997; Morgan *et al.*, 2004; Samiee & Anckar, 1998; Silva, 2011).

3.2. Definição e Operacionalização das Variáveis do Modelo

Na avaliação da performance das exportações é muito comum utilizarem-se métricas não financeiras. Isto acontece porque muitas vezes as empresas não possuem relatórios específicos para cada produto (Madsen, 1998 citado por Silva, 2011) e noutros casos é difícil aceder a dados financeiros já arquivados pela empresa (Leonidou *et al.*, 2002). De facto, estudos mais recentes na área do marketing internacional evidenciam o uso continuado de métricas não financeiras para avaliar a performance das exportações (Calantone *et al.*, 2006; Katsikeas *et al.*, 2000; Lages *et al.*, 2008; Lages *et al.*, 2012; Morgan *et al.*, 2004).

No presente estudo foram utilizadas algumas das escalas de medida das variáveis latentes presentes na base de dados utilizada. Muitos autores aconselham a utilização de escalas já validadas anteriormente pela literatura (Churchill, 1979; Straub *et al.*, 2004 citados por Silva, 2011).

Todas as variáveis latentes do modelo foram medidas a partir de várias variáveis de medida presentes na base de dados. Estas variáveis foram seleccionadas pelos autores da base de dados com base em escalas já previamente definidas na literatura, como se pode observar pelo Anexo A. De um modo geral, as variáveis latentes foram medidas numa escala de 7 pontos de Likert (1-Discordo Totalmente a 7-Concordo Totalmente). Para a medição das variáveis latentes envolvidas no modelo foram utilizados vários itens, ou seja, todas as variáveis latentes foram medidas através de escalas multi-itens (variáveis de medida), tal como tinha sido sugerido por Churchill

(1979) e Hulland (1999) pois desta forma poderá aumentar-se a fiabilidade e reduzir o erro de medida (Churchill, 1979). No anexo A são apresentados todos os indicadores utilizados para medir cada variável latente, as fontes das quais estes foram retirados e as questões usadas no questionário.

Orientação para o Mercado

A orientação para o mercado foi operacionalizada como fator de segunda ordem composto pelos seguintes fatores de primeira ordem: orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. Esta escala foi adaptada de Narver e Slater (1990). A orientação para o mercado tem como objetivo a satisfação do cliente (Narver & Slater, 1990) tendo em conta as oportunidades e ameaças que o mercado possa ter para ganhar vantagem face aos concorrentes.

Orientação para a Inovação

A orientação para a inovação foi medida através de oito indicadores adotados das escalas usadas por Homburg e Pflesser (2000) e Zhou *et al.* (2005b). A orientação para a inovação neste estudo é definida como a abertura para novas ideias através da adoção de tecnologias e aptidões (Hurley & Hult, 1998).

Aprendizagem Organizacional

A variável aprendizagem organizacional foi operacionalizada como fator de segunda ordem abrangendo três dimensões: compromisso para a aprendizagem; visão partilhada e *open-mindedness*, de acordo com Sinkula *et al.* (1997) e Baker e Sinkula (1999). Tal como referido anteriormente, os valores geralmente associados às capacidades de aprendizagem por parte de uma organização envolvem o compromisso

para a aprendizagem, a *open-mindedness*, que se refere à grande receptividade a novas ideias e à estimulação de atividades inovadoras (Calantone *et al.*, 2006), e a visão partilhada (Day, 1994; Senge, 1990; Sinkula *et al.*, 1997), que se refere a um sentimento de comunhão, encorajando e estimulando os colaboradores numa organização (Senge, 1990).

Inovação do Produto

A variável inovação do produto foi medida através de cinco indicadores adaptados da escala de Sarin e Mahajan (2001). Esta variável pode ser definida como as estratégias e ações que uma empresa toma de forma a atingir os seus objetivos (Hult *et al.*, 2004), sendo um fator importante para a adaptação das empresas em ambientes turbulentos (Zhou & Wu, 2010) e considerada como uma forma para alcançar vantagem competitiva (Abernathy & Clark, 1985 citado por Silva, 2011).

Forças de Mercado

As variáveis intensidade competitiva e turbulência tecnológica foram medidas através da escala desenvolvida por Jaworski e Kohli (1993), como se pode ver no anexo A.A turbulência tecnológica foi medida por quatro itens.Tal como mencionado anteriormente, esta variável refere-se à taxa de mudança, em termos tecnológicos, nos produtos ou processos num mercado estrangeiro (Jaworski & Kohli, 1993). A variável intensidade competitiva foi medida por quatro itens tendo no final, após purificação das escalas ficado apenas dois. Esta variável define-se como o grau em termos de concorrência que uma empresa enfrenta num mercado específico (Cavusgil & Zou, 1994; Lages *et al.*, 2012; Zhou *et al.*, 2005a).

Performance

As medidas de performance podem agrupar-se em dois grupos, nomeadamente em medidas económicas e não económicas (Katsikeas *et al.*, 2000; Silva, 2011). No presente estudo a performance foi avaliada em termos económicos (medida económica) e em termos estratégicos (medida não económica). A variável latente performance económica foi medida a partir de quatro indicadores adotados de Morgan *et al.*, (2004) e avaliada numa escala de 1-Muito pior a 7-Muito melhor relativamente aos concorrentes em termos de vendas, quota de mercado e lucros e receitas dos novos produtos. A variável performance estratégica foi medida a partir de três indicadores adaptados da escala de Lages *et al.* (2005) medindo os resultados estratégicos de um produto em específico.

4. ANÁLISE DE DADOS

A presente secção destina-se à apresentação dos resultados. Inicialmente é feita a caracterização dos dados utilizados, sendo de seguida apresentados os resultados referentes ao modelo de medida e modelo estrutural.

4.1. Caracterização da amostra

A análise previamente feita em Silva (2011) permite verificar que, no que diz respeito ao mercado de destino das exportações, no ano de 2005 (ano em relação ao qual foi efectuado o estudo) a União Europeia (UE) representou 80,7% das exportações portuguesas, sendo os principais “clientes” de Portugal países parceiros da UE, destacando-se, a Espanha (27,0%), a Alemanha (12,1%), a França (13,6%) e o Reino

Unido (8,6%). A América do Norte traduziu-se em cerca de (5,7%) das exportações. Com os EUA a representar o quinto cliente (5,4%).

A reconhecida importância das exportações para o desenvolvimento económico de Portugal torna o estudo desta população de grande relevância. “Portugal, como parte da União Europeia apresenta uma situação única no que diz respeito à exportação, isto é, apresenta um elevado potencial de exportação em várias indústrias interligadas” (Porter, 2003 citado por Silva, 2011). Este autor identificou ainda sete sectores da indústria nos quais Portugal se devia focar em termos de exportação, são estes: metalúrgica, química e petróleo, têxteis, turismo, utilidades para a casa, transportes e alimentação. Apesar destes sectores mencionados representarem cerca de 90% das exportações, o autor considera que estes sectores representam pontos fortes nos quais Portugal pode crescer.

Na base de dados utilizada e de acordo com a caracterização feita pela autora da base de dados (Silva, 2011) constam as respostas de 112 empresas.

No que respeita ao número de colaboradores em regime *full-time* destas empresas, verifica-se que, aproximadamente, 11,6% empregam até 50 colaboradores, 33% empregam entre os 51 e os 100 colaboradores, 36,6% empregam entre os 101 e os 250 colaboradores e cerca de 18,8% empregam mais de 251 colaboradores. Quanto ao volume das exportações registado no ano de 2005, cerca de 27% das empresas tem um volume de exportações inferior a 1,6 milhões de euros, 67% registaram um volume de exportações entre 1,6 e 46 milhões de euros e só 6% registaram um volume de exportações superior a 46 milhões de euros. As empresas constituintes da amostra encontram-se espalhadas por todas as regiões de Portugal. A maior parte, cerca de 48,2% tem a sua sede na região Norte, 25% na região Centro e 21,4% na região de Lisboa e Vale do Tejo. Quanto à experiência das empresas na atividade de exportação

verifica-se que em média as empresas iniciaram a sua atividade há cerca de 22 anos, sendo que 11% iniciaram a atividade de exportação entre 3 e 9 anos, 25% entre 10 e 15 anos, 51% entre 16 e 30 anos e 13% há mais de 30 anos. Cerca de 85,7% das empresas do estudo possuem um responsável pela atividade de exportação dentro da empresa, contudo, só 38,4% indicam possuir um departamento de exportação independente. O número de importadores a nível mundial com que as empresas constituintes da amostra trabalharam em 2005 variou entre 1 e 500, com uma média de 42 importadores. 80,4% das empresas reportam a atividade de exportação com outros países pertencentes à União Europeia. Os mais referenciados na amostra são Espanha (21%), França (19%), Reino Unido (13%), Alemanha (10%), Estados Unidos (8%), Holanda (5%) e Brasil (5%). Relativamente ao sector de atividade, 14,3% das empresas pertencem ao sector da manufatura de outros produtos minerais não metálicos. Nesta categoria estão inseridos vários tipos de indústria, tais como a produção de cimento, cerâmicas, telhas vidro plano, entre outros. Cerca de 10,7% pertencem a empresas de manufatura de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos, cerca de 8,9% pertencem ao sector de artigos de vestuário. A restante percentagem distribui-se por outros sectores de atividade. Como se constata, não existe diferença no que respeita aos países importadores referentes na amostra e da população em estudo, assim como nos sectores de atividade.

4.2. Estimação do Modelo

Para testar o modelo conceptual proposto foi utilizada a metodologia PLS (*Partial Least Squares*). Esta metodologia pode ser vista como uma alternativa não paramétrica ao método baseado nas covariâncias. A PLS permite trabalhar com variáveis que seguem distribuições não normais, mostra ser uma técnica robusta quando a dimensão da amostra é reduzida (Chin *et al.*, 2003; Hulland, 1999), como é o caso da

base de dados utilizada onde apenas constam 112 empresas. O PLS demonstra também ser uma técnica superior quando usada para analisar modelos que incluem fatores de segunda ordem (Chin *et al.*, 2003). O *software* usado para a análise PLS foi o Smart PLS 2.0 (Ringle *et al.*, 2005).

O modelo de investigação foi analisado e interpretado em duas fases. Primeiro avaliou-se o modelo de medida e em segundo foi feita a análise do modelo estrutural, tal como sugerido por Hulland (1999).

4.3. Modelo de Medida

O modelo de medida é analisado em termos de fiabilidade individual dos itens, fiabilidade das variáveis latentes, validade convergente e validade discriminante.

A fiabilidade individual dos indicadores é avaliada através da análise dos pesos, também designados por *loadings*, do indicador na respetiva variável latente. Da análise da fiabilidade individual dos itens resulta a purificação das escalas utilizadas. De acordo com a literatura só devem ser aceites os indicadores cujos pesos sejam iguais ou superiores a 0,7 (Carmines & Zeller, 1979). Este valor indica que mais de 50% da variância das variáveis de medida é partilhada com a variável latente em estudo (Carmines & Zeller, 1979). Contudo, é possível encontrar valores inferiores a 0,7, principalmente quando são incluídos novos itens a escalas já existentes ou quando se desenvolve uma nova escala (Hulland, 1999). No anexo A são apresentados todos os valores dos pesos e *t-values* para todas as variáveis de medida do modelo. Através da análise destes valores é possível verificar que todos os pesos são superiores a 0,7, excepto o item IC1 da variável latente intensidade competitiva com valor igual a 0,678, o peso do item OM1 no fator de primeira ordem *open-mindedness* com valor igual a 0,657, o item OCONC1 do fator de primeira ordem orientação para a concorrência com

valor igual a 0,669 e o item CI3 do fator de primeira ordem coordenação interfuncional 0,667. No entanto, por estes valores estarem próximos de 0,7 optou-se por mantê-los no modelo. Quando são usados vários indicadores para medir uma mesma variável latente, deve-se avaliar não só a fiabilidade individual dos itens mas também a extensão com a qual estas medidas demonstram validade convergente. A validade convergente refere-se à extensão em que cada medida se correlaciona com outras medidas da mesma variável latente, ou seja, refere-se à homogeneidade das variáveis latentes.

Para avaliar a fiabilidade das variáveis latentes recorre-se, tradicionalmente, ao Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) ou à *composite reliability* (CR), desenvolvida por Fornell e Larcker (1981). A CR é vista como uma medida superior ao Alpha de Cronbach (Hulland, 1999), no entanto a interpretação dos valores obtidos é semelhante em ambas as medidas. Como tal, optou-se por recorrer-se somente aos valores da CR. Os valores da CR obtidos para todas as variáveis latentes e fatores de segunda ordem são apresentados no Anexo A. Todos os valores são superiores ao mínimo aceitável de 0,7, sugerido por Nunnally (1978), o que indica a fiabilidade das variáveis latentes. O valor mínimo obtido foi 0,821 para a intensidade competitiva e o valor máximo foi 0,967 para a orientação para a inovação.

Para avaliar a validade convergente utilizou-se a variância média extraída (AVE) (Fornell & Larcker, 1981). A AVE mede a percentagem da variância total dos itens que é explicada pela variável latente. Os valores de AVE para todos os fatores de primeira e segunda ordem constam na tabela I. Os valores obtidos quer para os fatores de primeira ordem quer para os de segunda ordem são superiores ao valor mínimo de 0,5 sugerido na literatura (Fornell & Larcker, 1981). O valor mínimo obtido, 0,682, corresponde à variável intensidade competitiva e o valor máximo, de 0,856 corresponde à variável performance económica.

A validade discriminante, que indica a extensão em que uma determinada variável latente se diferencia das outras, não se correlacionando com as variáveis de medida de outras variáveis latentes (Messick, 1980), foi avaliada usando um critério que consiste em verificar se a variância que cada variável latente partilha com as suas variáveis de medida é superior à variância que partilha com qualquer outra variável latente existente no modelo. Para que exista validade discriminante, a raiz quadrada da AVE de uma determinada variável latente deve ser superior à correlação entre essa e outra qualquer variável latente existente no modelo (Chin, 1998). A tabela I apresenta as estatísticas descritivas (média e desvio-padrão) assim como as correlações entre as variáveis latentes. A diagonal da tabela indica a raiz quadrada da AVE de cada variável latente. Dado que os valores da raiz quadrada da AVE de cada variável latente são superiores às correlações desta variável com as restantes, pode-se concluir que o critério da validade discriminante foi satisfeito.

TABELA I

Matriz de Correlação entre as Variáveis Latentes

Variáveis Latentes	Média	Desvio-padrão	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Orientação para o Mercado	5,504	0,790	0,873							
(2) Aprendizagem Organizacional	5,449	0,901	0,660	0,826						
(3) Inovação do Produto	4,500	1,313	0,371	0,314	0,862					
(4) Orientação para a Inovação	5,404	1,122	0,625	0,812	0,352	0,886				
(5) Performance Económica	4,497	1,214	0,276	0,208	0,359	0,222	0,925			
(6) Performance Estratégica	4,687	1,302	0,270	0,111	0,321	0,073	0,517	0,865		
(7) Intensidade Competitiva	5,035	1,348	0,101	0,044	0,161	0,112	0,020	0,017	0,839	
(8) Turbulência Tecnológica	4,216	1,495	0,212	0,355	0,338	0,287	0,114	0,057	0,253	0,871

Fonte: Elaboração própria

4.4 Modelo Estrutural

Depois de validar o modelo de medida é feita a avaliação do modelo estrutural. Para avaliar o modelo estrutural foram utilizadas a variância explicada (R^2) das variáveis endógenas (variáveis explicadas pelo modelo), a intensidade dos coeficientes (β) e a sua significância estatística. Para avaliara significância estatística dos coeficientes estruturais estimados e dos pesos (*loadings*) utilizou-se o método não paramétrico, *bootstrapping* (amostragem com reposição). De acordo com o sugerido por Hair *et al.* (2012) foram utilizadas 5000 sub-amostras.

Segundo Chin (1998), a primeira etapa na avaliação do modelo estrutural consiste na análise dos coeficientes de determinação para avaliar o poder explicativo do modelo. Segundo a literatura de PLS os valores de R^2 de todas as variáveis latentes endógenas incluídas no modelo devem ser reportados (Hulland, 1999). A variância explicada de cada variável dependente ou endógena (R^2) deve ser igual ou superior a 10% (Falk & Miller, 1992). Todas as variáveis endógenas do modelo empírico apresentam valores superiores a 10%, sendo o valor mais baixo de 10,28% para variável latente performance estratégica e o valor mais elevado de 69,71% para a variável latente aprendizagem organizacional. Na Figura 2 é apresentado o modelo empírico com os valores de R^2 assim como as estimativas dos parâmetros e a sua significância.

Para testar possíveis problemas de multicolineariedade para cada variável endógena do modelo empírico analisou-se a *Variance Inflation Factors* (VIF). Verificou-se que os valores de VIF obtidos são inferiores a 10,0 (Neter *et al.*, 1989), o que indica que não existem problemas de colineariedade no modelo (Hair *et al.*, 2006). Os resultados destes testes são apresentados no anexo B. Como é observável pelo anexo B, os valores variaram entre 1,056 e 1,635.

Pela tabela II e pela Figura 2 é observável que todas as hipóteses em estudo foram suportadas, à exceção da hipótese H6 relativa à influência da intensidade competitiva na inovação do produto. A hipótese relativa ao impacto da orientação para o mercado na aprendizagem organizacional, H1 ($\beta=0,249$; $p<0,01$) foi suportada. Constata-se que existe uma relação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional. Estes resultados estão de acordo com a ideia defendida por Han *et al.*, (1998) e Rhee *et al.* (2010).

Relativamente à hipótese H2, verifica-se que a orientação para a inovação influencia positivamente a aprendizagem organizacional ($\beta=0,656$; $p<0,001$), como indicara anteriormente Zhou *et al.* (2005b) e Rhee *et al.* (2010).

No que diz respeito à relação entre a aprendizagem organizacional e a inovação do produto, hipótese H3 ($\beta=0,227$; $p<0,05$) os resultados mostram que a aprendizagem organizacional tem um efeito positivo sobre a inovação do produto, que por sua vez influencia positivamente a performance. Este resultado está de acordo com os de Rhee *et al.* (2010) que mostraram tais evidências, assim como os efeitos positivos da inovação do produto na performance das empresas.

O efeito indireto das orientações estratégicas, nomeadamente da orientação para o mercado e da orientação para a inovação, na inovação do produto através da aprendizagem organizacional foi testado pelas hipóteses Ha4 e H4b, respetivamente. O resultados revelaram que a inovação do produto é influenciada em parte pela orientação para o mercado via a aprendizagem organizacional H4a ($\beta = 0,057$; $p<0,1$) assim como pela orientação para a inovação via aprendizagem organizacional H4b ($\beta=0,149$; $p<0,05$). Estes resultados sugerem a importância da aprendizagem organizacional como meio intermediário entre as orientações estratégicas e a inovação do produto. Também este resultado está de acordo com estudos anteriores, como por exemplo Rhee *et al.*

(2010). Relativamente às forças de mercado, verifica-se uma influência positiva da turbulência tecnológica sobre a inovação do produto H5 ($\beta=0,235$; $p<0,01$), ou seja, a hipótese H5 é suportada. Estes resultados vão ao encontro dos encontrados por Lee (2010), que verificou a influência positiva da turbulência tecnológica na inovação do produto. Quanto ao impacto da intensidade competitiva na inovação do produto, hipótese H6, verificou-se que esta não era significativa ($\beta=0,092$; n.s.).

As hipóteses H7a e H7b postulam o efeito positivo da inovação do produto na performance económica e estratégica. Ambas as hipóteses foram suportadas com ($\beta=0,359$; $p<0,001$) e ($\beta=0,321$; $p<0,001$) respectivamente. Estes resultados vão ao encontro da perspectiva anteriormente testada empiricamente, por exemplo por Lages *et al.* (2009), corroborando também a ideia de que a inovação do produto é um determinante essencial para a performance das exportações (McGuinness & Little, 1981 citado por Silva, 2011).

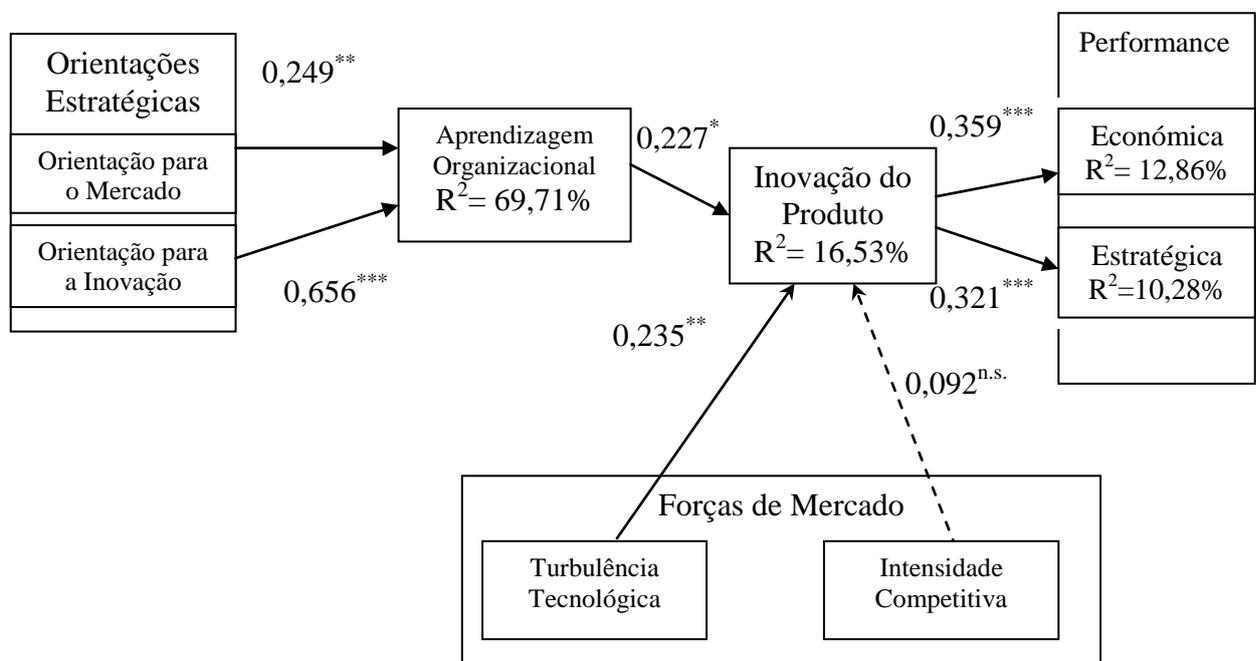


FIGURA 2: Modelo Empírico

TABELA II

Resultados do Modelo Empírico

Hipótese	Efeitos Diretos	β	T-value	Suportada
H1	Orientação para o Mercado \rightarrow Aprendizagem Organizacional	0,249	2,891	Sim
H2	Orientação para a Inovação \rightarrow Aprendizagem Organizacional	0,656	7,349	Sim
H3	Aprendizagem Organizacional \rightarrow Inovação do Produto	0,227	2,392	Sim
H5	Turbulência Tecnológica \rightarrow Inovação do Produto	0,235	2,649	Sim
H6	Intensidade Competitiva \rightarrow Inovação do Produto	0,092	0,872	Não
H7a	Inovação do Produto \rightarrow Performance Económica	0,359	4,209	Sim
H7b	Inovação do Produto \rightarrow Performance Estratégica	0,321	3,470	Sim
Efeitos Indiretos				
H4a	Orientação para o Mercado \rightarrow Aprendizagem Organizacional \rightarrow Inovação do Produto	0,057	1,764	Sim
H4b	Orientação para a Inovação \rightarrow Aprendizagem Organizacional \rightarrow Inovação do Produto	0,149	2,244	Sim

5. CONCLUSÕES

O presente estudo testou empiricamente o modelo conceptual que tinha como finalidade perceber o impacto da orientação para o mercado e da orientação para a inovação na inovação do produto e na performance das exportações.

Os resultados revelaram que tanto a orientação para o mercado como a orientação para a inovação influenciam positiva e significativamente a inovação do produto via a aprendizagem organizacional, assim como influenciam esta última diretamente. A inovação do produto, por sua vez, tem impacto positivo na performance das exportações, tanto em termos económicos como em termos estratégicos. Para se criar inovação do produto é necessário que a empresa tenha uma orientação para a inovação, contudo não é suficiente, sendo necessário uma componente de aprendizagem organizacional. Por si só, a orientação para o mercado, assim como a orientação para a inovação não potenciam em grande escala a inovação do produto. Como se constata

neste estudo ambas exercem um efeito positivo e significativo na aprendizagem organizacional, tendo a orientação para a inovação um efeito mais significativo do que a orientação para o mercado. Estas duas orientações estratégicas devem criar mecanismos de aprendizagem organizacional dentro da empresa para que consigam alcançar vantagem competitiva pela inovação ao nível do produto. Relativamente às duas forças de mercado e sua influência na inovação a nível do produto, somente a turbulência tecnológica mostrou influenciá-la. A intensidade competitiva não mostrou ser significativa na inovação do produto. Os resultados deste estudo ajudam a comprovar empiricamente as relações já anteriormente estudadas ao nível da inovação do produto e da performance das exportações, assim como enfatiza o papel intermediário da aprendizagem organizacional.

A interpretação dos resultados obtidos neste estudo tem em conta as limitações associadas ao mesmo. Uma das limitações reside no facto do estudo ser transversal e não longitudinal. Segundo Malhotra e Birks (2007) “A melhor forma de desenvolver o conhecimento científico em situações que envolvam relações causa-efeito deveria ser através de estudos longitudinais, pois permitem retirar conclusões mais fortes”. O comportamento das empresas não é constante ao longo do tempo, e ao ser provável que mude, os estudos não longitudinais não atendem a estas mudanças (Malhotra & Birks, 2007). Outra limitação reside no facto do modelo conceptual ter sido testado utilizando uma amostra relativamente reduzida (n=112) de empresas, o que originou que se fizesse uma extrapolação para a população a partir da utilização de um número limitado de empresas. Uma terceira limitação relaciona-se com os dados. Os dados utilizados são relativos ao ano de 2006 sendo que a realidade actual pode ser diferente face à crise económica que se vive. Como tal, as investigações futuras poderão utilizar dados mais recentes para testar o modelo conceptual, assim como testá-lo em diferentes indústrias e

países de forma a generalizar os resultados. Face ao momento actual das exportações, seria interessante fazer também a mesma análise para empresas exportadoras de serviços.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, S., Krishna, E., & Dev, C.D. (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing* 17 (1), 68–82
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). Organizational Learning: A Theory of action Perspective. *Journal Storage* 77-78, 345-348
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing* 69, 61–83
- Atuahene-Gima, K. & Murray, J.Y. (2007). Explorative and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China. *Journal of International Marketing* 15 (2), 1–29
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science* 12 (1), 54–74
- Baker, W., Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Academy of Marketing Science Journal* 27 (4), 411-427
- Baker, W.E., & Sinkula, J.M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management* 24 (4), 316–334
- Barclay, D., & Smith, B. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing* 6, 3-21
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 99-120
- Bello, D.C., & Gilliland, D.I. (1997). The effects of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61 (January), 22–38
- Berthon, P., Hulbert, J.M., & Pitt, L.F. (1999). To Serve or Create? Strategic Orientations toward Customers and Innovation. *California Management Review* 42 (1), 37–58
- Brouthers, L.E., Nakos, G., Hadjimarcou, J., & Brouthers, K.D. (2009). Key factors for

- successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing* 17(3), 21–38
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31, 515-524
- Calantone, R.J., Kim, D., Schmidt, J.B., & Cavusgil, S.T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three country comparison. *Journal of Business Research* 59(2), 176–85
- Carmines, E.G., & Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment: Quantitative applications in the social sciences*. Beverly Hills, CA: Sage
- Cavusgil, S.T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy–Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing* 58, 1–21
- Chandler, A. (1960). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Social Science Collections* 6 (1), 1-22
- Chin, W.W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling. In: G.A. Marcoulides (Eds.) *Modern Methods for Business Research*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 295-336
- Chin, W.W., Marcolin, B.L., & Newsted, P.R. (2003). A partial least square latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and Electronic Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research* 14 (2), 42-63
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16 (1), 64-73
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal consistency of tests. *Psychometrika* 16(3), 297–334
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal* 23 (12), 1095–1121
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58 (4), 37-52

- Deshpandé, R., Farley, J., & Webster, Jr.F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and firm innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis. *Journal of Marketing* 57 (1), 23-37
- Diamantopoulos, A. (1998). From the Guest Editor. *Journal of International Marketing* 6(3), 3-6
- Diamantopoulos, A., & Hart S. (1993). Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework. *Journal of Strategic Marketing* 1 (2), 93-121
- Diamantopoulos, A. & Kakkos, N. (2007). Managerial assessments of export performance: conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing* 15(3), 1-31
- Dickson, P. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing* 56 (1), 69-83
- Falk, R.F., & Miller, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modelling*. Akron, OH: University of Akron Press
- Farrell, M. (2000). Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal of Management* 25, 201-222
- Fiol, M. & Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review* 10 (4), 803-813
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing* 55, 1-21
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research* 34 (1), 77-90
- Greenley, G. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *British Journal of Management* 6, 1-13
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Andersen, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6ªEd. New Jersey: Prentice-Hall
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Mena, J. M. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modelling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40, (3), 414-433

- Han, J.K., Kim, N., & Srivastava, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing* 62 (4), 30-45
- Harris, L.C. (2001). Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies* 38, 17–43
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented Organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research* 37 (November), 449-462
- Hortinha, P., Lages, C. & Lages, L.F. (2011). The Trade-Off Between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance. *Journal of International Marketing* 19 (3), 36-58
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal* 20(2), 195-204
- Hult, G.T.M. & Ketchen, D.J. Jr. (2001). Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance. *Strategic Management Journal* 22 (9), 899–906
- Hult, G.T., Hurley, R.F. & Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* 33, 429-438
- Hurley, R.F., & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing* 62 (3), 42–54
- Im, S. & Workman J.P.Jr. (2004). Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. *Journal of Marketing* 68 (April), 114–32
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market orientation, antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57, 53–70
- Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C., & Morgan N.A. (2000). Firm level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (4), 493-511
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management* 9 (4), 396-417

- Khazanchi, S., Lewis, M.W., & Boyer, K.K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management* 25 (4), 871–884
- Kirca, A.H., Jayachandran, S., & Bearden, W.O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing* 69, 24-41
- Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies* 35 (2), 124–41
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing* 72 (July), 1-11
- Kwon, Y.C., & Hu, M.Y. (2000). Market Orientation Among Small Korean Exporters. *International Business Review*, 9 (1), 61–75
- Lages, L.F. (2004). Directions for Advancing Export Marketing Theory in the Asia Pacific Region: What Can We Learn from Research in Other Regions of the World? *Journal of Asia Pacific Marketing* 3 (2/3), 69-83
- Lages, L.F., & Lages, C.R. (2004). The STEP scale: A measure of short-term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, 12 (1), 36–56
- Lages, L.F., Jap, S.D. & Griffith, D. (2008). The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies* 39 (2), 304-325
- Lages, C., Lages, C.R., & Lages, L.F. (2005). The RELQUAL Scale: A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures. *Journal of Business Research*, 58 (8), 1040-1048
- Lages, L.F., Lages, C., & Lages, C.R. (2006). Main Consequences of Prior Export Performance Results: An Exploratory Study of European Exporters. *Journal of Euromarketing* 15 (4), 57-75
- Lages, L.F., Mata, J. & Griffith, D.A. (2012). Change in International market strategy as a reaction to performance decline. *Journal of Business Research* 66(12), 2600-2611
- Lages, L. F. & Montgomery D.B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium sized exporters. *European Journal of Marketing* 38 (9/10), 1186-1214

- Lages, L.F., Silva, G. & Styles, C. (2009). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing* 17 (2), 47-70
- Lee, R.P. (2010). Extending the Environment–Strategy–Performance Framework: The Roles of Multinational Corporation Network Strength, Market Responsiveness, and Product Innovation. *Journal of International Marketing* 18 (4), 58-73
- Lee, T.S & Tsai, H.J. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and managerial implications. *Journal of Marketing* 54, 1-18
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C.S., & Piercy, N.F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing* 6 (2), 74-102
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C. S, & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research* 55, 51-67
- Li, H. & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal* 44(6), 1123-1134
- Liu, S.S., Luo, X. & Shi, Y. (2002). Integrating customer orientation in organizations-in transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing* 19, 367-382
- Malhotra, N.K. & Birks, D.F. (2007). *Marketing Research: an applied approach*. Harlow: Prentice Hall
- Marsili, O., & Salter, A. (2005). “Inequality” of innovation: Skewed distribution and the returns to innovation in dutch manufacturing. *Economics of Innovation and New Technology*, 14(1/2), 83-102
- Matsuno, K. & Mentzer, J.T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation–performance relationship. *Journal of Marketing*, 64 (October), 1-16
- Messick, S. (1980). Test validity and the ethics of measurement. *American Psychologist* 35(11), 1012-1027
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal* 4(3), 221-235

- Morgan, N.A., Kaleka, A. & Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68, 90-108
- Murray, J.Y., Gao, G.Y. & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantage. *Journal of the Academic Marketing Science* 39, 252-269
- Nakata, C. & Huang, Y. (2005). Progress and promise: The last decade of international marketing research. *Journal of Business Research* 58 (5), 611-618
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54, 20-35
- Neves, J.C., (2011). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*, 2ªEd. Lisboa: Texto Editora
- Neter, J., Wasserman, W., & Kutner, M.H. (1989). *Applied Linear Regression Models*, 2ª Ed. IL:Homewood
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing* 66, 25–39
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*, 2ªEd. New York: McGraw-Hill
- Palmer, R. & Brookes, R. (2002). Incremental Innovation: A Case Study Analysis. *Journal of Database Management* 10(1), 71-83
- Ringle, C., Wende, R. & Will, A. (2005). *Smart PLS Version 2.0 (beta)*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.smartpls.de> [Acesso em: 20/04/2014].
- Rhee, J., Park, T. & Lee, H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation* 30, 65-75
- Sandvik, I.L. & Sandvik K. (2003). The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. *International Journal of Research in Marketing* 20 (4), 355–76
- Sarin, S., & Mahajan, V. (2001). The effect of reward structures on the performance of crossfunctional product development teams. *Journal of Marketing* 65(April), 35-53
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 1ª Ed. New York: Doubleday

- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. & Enz, C.A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556-574.
- Silva, G. (2011) Impacte da Qualidade e Inovação do Produto nas Exportações Nacionais.
- Sinkula, J.M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing* 58 (1), 35-45
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. & Noordewier, T. (1997). A Framework for market-based organizational learning: linkage values, knowledge, and behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4), 305-318
- Slater, S.F. & Narver J.C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation–Performance Relationship?. *Journal of Marketing* 58, 46– 55
- Slater, S.F. & Narver, J.C (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing* 59, 63-74
- Song, M., Nanson, R.W. & Di Benedetto, C.A. (2008). Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross-national investigation. *Journal of International Marketing* 16 (1), 4-38
- Sok, P., & O’Cass, A. (2011). Achieving Superior innovation-based performance outcomes in SMEs through innovation resource-capability complementarity. *Industrial Marketing Management* 40 (8), 1285-1293
- Tsai, K-H., Chou, C. & Kuo, J-H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management* 37, 884-894
- Tushman, M.L. & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly* 35, 604-633
- Vázquez, R., Santos, M.L. & Álvarez, L.I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing* 9(1), 69-90.
- Yalcinkaya, G., Calantone, R.J. & Griffith, D.A. (2007). An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance. *Journal of International Marketing* 15(4), 63-93
- Winter, S.G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal* 21(10/11), 981-996

Zhou, K.Z., Gao, G.Y., Yang, Z. & Zhou, N. (2005a). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research* 58(8), 1049-1058

Zhou, K.Z., Yim, C.K. & Tse, D.K. (2005b). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing* 69 (2), 42–60

Zhou, K.Z. & Wu, F. (2010). Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation. *Strategic Management Journal* 31, 547-561

ANEXO A: Escalas de medida utilizadas para medir as variáveis latentes**Turbulência Tecnológica** (AVE=0,7579; CR=0,9256)

Questão: Tendo em consideração o produto da exportação-escolhida, como classifica cada uma das seguintes afirmações?

(Escala: 1= “Discordo Totalmente,” a 7= “Concordo Totalmente”)

(Adaptada de Jaworski e Kohli, 1993)

		<i>Loading</i>	<i>T value</i>
TT1	A tecnologia nesta área de produto está a mudar rapidamente	0,911	18,142
TT2	As mudanças tecnológicas providenciam grandes oportunidades nesta área de produto	0,938	19,400
TT3	Grande parte das novas ideias de produto nesta área têm sido possíveis através de avanços tecnológicos	0,871	11,816
TT4	Os desenvolvimentos tecnológicos, nesta área de produto, são bastante pequenos	0,751	6,766

Intensidade Competitiva (AVE=0,7035; CR=0,8214)

Questão: Tendo em consideração as características do mercado de exportação da sua empresa, como classifica cada uma das seguintes afirmações?

(Escala: 1= “Discordo Totalmente,” a 7= “Concordo Totalmente”)

(Adaptada de Morgan, Kalekae Katsikeas 2004; Jaworski e Kohli, 1993)

		<i>Loading</i>	<i>T value</i>
IC1	A concorrência em preços é uma característica marcante do nosso mercado de exportação	0,678	2,151
IC2	Ouve-se falar de novas jogadas competitivas quase diariamente	0,973	3,677

Orientação para a Inovação (AVE= 0,7851 / CR=0,9669)

Questão: Qual a sua opinião relativamente a cada uma das seguintes afirmações:

(Escala: 1= “Discordo Totalmente,” a 7= “Concordo Totalmente”)

(Adaptada de Homburg e Pflesser, 2000; Zhouet *al.*, 2005)

		<i>Loading</i>	<i>T value</i>
OI1	A nossa empresa valoriza particularmente a inovação e a criatividade	0,885	29,870
OI2	A nossa empresa é bastante receptiva às inovações dos produtos e processos	0,877	27,174

OI3	A nossa empresa está sempre atenta à inovação	0,900	33,946
OI4	A nossa empresa dá ênfase à necessidade de inovação para se poder desenvolver	0,904	39,389
OI5	Os princípios de inovação são comunicados a todos dentro da organização	0,835	25,362
OI6	As decisões dos gestores têm em conta o ponto de vista do responsável pela inovação	0,893	33,454
OI7	A gestão de topo da nossa empresa promove e encoraja formalmente a inovação	0,895	32,862
OI8	Quando comparada com outras atividades dentro da nossa empresa, a atividade de inovação é considerada importante para o sucesso da empresa	0,897	34,019

Aprendizagem Organizacional (AVE=0,682; CR=0,865)

Questão: Indique, numa escala de 1 - discordo totalmente a 7 - concordo totalmente, a sua opinião relativamente a cada uma das seguintes afirmações face à realidade vivida na sua empresa?

(Escala: 1= “Discordo Totalmente,” a 7= “Concordo Totalmente”)

(Adaptada de Baker e Sinkula, 1999; Sinkula *et al.* 1997)

- **Compromisso para a aprendizagem**

		<i>Loading</i>	<i>T value</i>
CA1	Os gestores concordam, basicamente, que a capacidade de aprendizagem é a chave para obter a nossa vantagem competitiva	0,891	33,661
CA2	Os valores básicos desta empresa incluem a aprendizagem como sendo essencial para a melhoria de desempenho	0,919	50,181
CA3	Pensamos que a aprendizagem dos colaboradores é um investimento e não um custo	0,878	22,426
CA4	A aprendizagem é considerada, na nossa empresa, como um bem valioso, necessário para garantir a sobrevivência da empresa	0,913	37,843

- **Visão Partilhada**

		<i>Loading</i>	<i>T value</i>
VP1	Existe um conceito bem definido de quem somos e para onde vamos enquanto empresa	0,824	19,619
VP2	Existe um acordo total na visão da nossa empresa em todos os níveis, funções e divisões	0,888	45,934
VP3	Todos os colaboradores estão empenhados nos objectivos da empresa	0,869	32,610
VP4	Os colaboradores consideram-se parceiros na concepção da direcção da empresa.	0,855	32,107
VP5	A liderança de topo acredita na partilha da sua visão de negócio com os níveis hierárquicos inferiores	0,873	33,296

- **Open-mindedness**

		<i>Loading</i>	<i>T value</i>
OM1	Não temos receio de reflectir, criticamente, sobre as concepções partilhadas acerca do modo como fazemos negócio	0,657	6,632
OM2	A nossa empresa valoriza bastante as “mentes abertas”	0,917	49,319
OM3	Os gestores encorajam os colaboradores a pensarem pela sua cabeça	0,912	54,947
OM4	As ideias originais são altamente valorizadas na nossa empresa	0,876	21,285

Orientação para o Mercado (Fator de 2ª ordem: AVE= 0,762/ CR=0,906)

Questão: Indique, por favor, em que medida cada uma das seguintes frases descreve as práticas que vigoram na sua empresa:

(Escala: 1= “Discordo Totalmente,” a 7= “Concordo Totalmente”)

(Adaptada de Narver e Slater, 1990; Lukas e Ferrell, 2000)

- **Orientação para o Cliente**

		<i>Loading</i>	<i>T value</i>
OC1	Nós monitorizamos constantemente o nosso nível de comprometimento e orientação de modo a servir as necessidades dos clientes	0,847	23,849
OC2	Os nossos objectivos de negócio estão principalmente direccionados para a satisfação do cliente	0,876	34,554
OC3	A nossa estratégia para obter vantagem competitiva é baseada na nossa compreensão das necessidades dos clientes	0,898	43,292
OC4	As nossas estratégias de negócio são guiadas por aquilo que acreditamos ser a forma de criar um valor mais elevado para os clientes	0,806	22,557
OC5	Durante os últimos dois anos a nossa empresa tem estado focada no cliente	0,825	30,844

- **Orientação para a concorrência**

		<i>Loading</i>	<i>T value</i>
OCON1	Nós respondemos no tempo certo às acções competitivas que nos ameaçam	0,669	6,919
OCON2	Os nossos vendedores partilham regularmente informação com a nossa organização a respeito das estratégias dos concorrentes	0,805	11,298
OCON3	A gestão de topo discute regularmente os pontos fortes e as estratégias das empresas concorrentes	0,809	12,033
OCON4	Nós definimos como clientes alvo aqueles onde temos uma oportunidade de obter vantagens competitivas	0,722	8,840

- **Coordenação Interfuncional**

		<i>Loading</i>	<i>T value</i>
CI1	Todas as nossas funções de negócio (por exemplo, marketing, produção, R&D, etc) estão integradas de modo a servir as necessidades dos nossos mercadosalvo	0,837	27,596
CI2	Todas as nossas funções de negócios e departamentos são receptivos às necessidades e pedidos de cada um dos outros	0,780	21,325
CI3	Os nossos gestores de topo de qualquer função visitam regularmente os nossos clientes actuais e prospectivos	0,667	8,655
CI4	As nossas unidades de negócio partilham recursos entre si	0,701	7,445
CI5	Existe uma integração funcional (várias funções) na definição das estratégias na nossa empresa	0,763	12,918

Performance Estratégica (AVE= 0,748; CR=0,899)

Questão: Qual a sua opinião relativamente a cada uma das seguintes afirmações relativas à exportação-escolhida:

(Escala: 1= “Discordo Totalmente,” a 7= “Concordo Totalmente”)

(Adaptada de Lageset *al.*, 2005)

		<i>Loading</i>	<i>T- value</i>
PS1	A exportação-escolhida melhorou a competitividade global da empresa	0,855	12,890
PS2	A exportação-escolhida fortaleceu a nossa posição estratégica	0,893	8,983
PS3	A exportação-escolhida aumentou significativamente a nossa quota de mercado.	0,846	7,591

Performance Económica (AVE= 0,8562; CR=0,9597)

Questão: Como avalia cada um dos seguintes resultados da exportação-escolhida, quando comparados com os resultados dos principais concorrentes?

(Escala: 1= “Muito piores,” a 7= “Muito melhores”)

(Adaptada de Morgan, Kaleka e Katsikeas, 2004)

		<i>Loading</i>	<i>T- value</i>
PE1	Volume de Vendas	0,933	26,535
PE2	Quota de mercado	0,932	49,156
PE3	Lucro	0,918	39,197
PE4	Percentagem das receitas das vendas obtidas através dos produtos introduzidos neste mercado durante os últimos 3 anos	0,918	43,620

Inovação do Produto (AVE=0,7427; CR=0,935)

Questão: No que diz respeito ao produto da exportação-escolhida, definido na 1ª página, como classifica cada uma das seguintes afirmações:

(Escala: 1= “Discordo Totalmente,” a 7= “Concordo Totalmente”)

(Adaptada de SarineMahajan, 2001)

		<i>Loading</i>	<i>T value</i>
IP1	Durante o desenvolvimento deste produto foram introduzidas várias inovações relacionadas com o produto	0,749	15,106
IP2	Comparado com produtos semelhantes desenvolvidos pelos nossos concorrentes, o nosso produto oferece atributos/benefícios únicos para os clientes	0,873	27,778
IP3	O nosso produto introduz muitas características completamente novas para esta classe de produtos	0,911	32,918
IP4	O nosso produto é altamente inovador, substituindo uma alternativa inferior	0,883	30,805
IP5	O nosso produto incorpora um conhecimento tecnológico inovador	0,885	31,892

ANEXO B: Estudo de Multicolineariedade**Coefficientes^a**

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	1,049	,339		3,094	,003		
Orientação para o mercado	,285	,078	,250	3,666	,000	,612	1,635
Orientação para a inovação	,524	,055	,652	9,581	,000	,612	1,635

a. Variável Dependente: Aprendizagem Organizacional

Coefficientes^a

Modelo	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	1,416	,829		1,708	,091		
Aprendizagem Organizacional	,345	,139	,237	2,489	,014	,870	1,149
Turbulência Tecnológica	,179	,086	,204	2,091	,039	,827	1,208
Intensidade Competitiva	,089	,089	,092	1,004	,318	,947	1,056

a. Variável Dependente: Inovação do Produto

ANEXO C: Tabela de Classificação Europeia das Atividades Económicas Industriais (NACE) dois dígitos

NACE código	Indústria	Nº Total de observações (percentagem)
10	Manufatura de produtos alimentares	6 (5.4%)
11	Manufatura de bebidas	2 (1.8%)
13	Manufatura de têxteis	8 (7.1%)
14	Manufatura de artigos de vestuário	10 (8.9%)
15	Manufatura de couro e produtos relacionados	9 (8.0%)
16	Manufatura de madeira e produtos de madeira e cortiça, except mobiliário; fabricação de artigos de palha e cestaria	4 (3.6%)
17	Manufatura do papel e produtos de papel	5 (4.5%)
20	Manufatura de químicos e produtos químicos	5 (4.5%)
21	Manufatura de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas	1 (0.9%)
22	Manufatura de produtos de borracha e plástico	6 (5.4%)
23	Manufatura de outros produtos minerais não metálicos	16 (14.3%)
24	Indústrias metalúrgicas de base	3 (2.7%)
25	Manufatura de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos	12 (10.7%)
26	Manufatura de equipamentos informáticos, produtos electrónicos e ópticos	1 (0.9%)
27	Manufatura de equipamento eléctrico	6 (5.4%)
28	Manufatura de máquinas e equipamentos n.e.c	4 (3.6%)
29	Manufatura de veículos automóveis, reboques e semi-reboques	3 (2.7%)
30	Manufatura de outros equipamentos de transporte	1 (0.9%)
31	Manufatura de móveis	7 (6.2%)
32	Outras indústrias transformadoras	3 (2.7%)

Fonte: Adaptado de Silva, 2011

ANEXO D: Dados relativos à amostra**Tabela IV:** Perfil Demográfico da amostra

Empregados a Full-time	Nº Empresas	Percentagem
≤ 50	13	11.6%
51-100	37	33.0%
101-250	41	36.6%
≥ 251	21	18.8%

Fonte: Adaptado de Silva, 2011

Volume de Exportações	Nº Empresas	Percentagem
< €1.6M	30	27%
€1.6M - €46M.	75	67%
>€46M	7	6%

Fonte: Adaptado de Silva, 2011