

THE MEDIATING EFFECT OF EXPORT MARKET ORIENTATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION CAPABILITIES AND EXPORT PERFORMANCE: THE CONTEXT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES

 **Paola Tramontin Marques**

Federal University of Paraná (UFPR)
Curitiba, Paraná – Brazil
paola.tramontin.marques@outlook.com

 **Simone Regina Didonet**

Federal University of Paraná (UFPR)
Curitiba, Paraná – Brazil
simonedidonet@ufpr.br

Objective: This study aimed to analyze the mediating effect of export market orientation (EMO) on the relationship between the innovation capabilities (ICs) and export performance of small and medium-sized enterprises (SMEs).

Method: The present study used a descriptive, quantitative and cross-sectional approach. The research was carried out with managers of food and beverage exporting companies. A questionnaire was applied, generating a sample of 120 companies from different regions of Brazil, and hypothesis testing was done using structural equation modeling aided by SmartPLS® software.

Relevance: This study seeks to contribute to discussions on strategic marketing management by emphasizing export market orientation in SMEs and its relationships with the innovation capacity and performance of these companies. In the managerial context, it is clear that, to achieve better performance in foreign markets, managers need to use EMO as a market mechanism to strengthen their capabilities, optimize their strategies and thus achieve better international performance.

Results: This study confirms the full mediating effect of EMO on the relationship between ICs and the export performance of SMEs, demonstrating the positive effect of innovation capabilities on export market orientation, as well as the positive effect of export market orientation on export performance. In the presence of EMO, the direct positive effect of innovation capabilities on export performance did not occur.

Theoretical contributions: This research contributes to knowledge in the field of marketing strategy management by identifying that understanding the external market, with EMO, strengthens the relationship between innovation capabilities and the export performance of SMEs.

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

How to cite the article

American Psychological Association (APA)

Tramontin Marques, P., & Didonet, S. R. (2024, Oct./Dec.). The mediating effect of export market orientation on the relationship between innovation capabilities and export performance: the context of small and medium-sized companies. *Brazilian Journal of Marketing*, 23(4), 1595-1627. <https://doi.org/10.5585/remark.v23i4.24007>



1 Introduction

The integration of businesses due to the internet and its related technologies has boosted the field of international marketing and made it possible to reach customers on every continent (Donthu et al., 2021). Furthermore, the internationalization of markets has grown more quickly than expected and, accordingly, has become more evident through platforms and technologies (Cateora et al., 2020).

In this scenario, emerging markets have been increasingly active in the global economy (Pereira et al., 2019), even more so in terms of small and medium-sized enterprises (SMEs), which comprise 90% of organizations in South America, create more than half of the jobs and represent 25% of Brazilian GDP according to the Development Bank of Latin America (2018).

Therefore, the gap found in the marketing literature refers to the different explanations regarding what leads small and medium-sized enterprises from an emerging country to achieve better performance in the international market. In this context, different drivers of this performance have been explored in the literature.

Henley and Song (2020) studied the effects of innovation on companies' export behavior and found a positive effect in the relationship between innovation decisions in micro-enterprises and increased exports, highlighting the importance of innovation capabilities for exporting. To Paul et al. (2017), this aspect is emphasized in the case of SMEs, as they generally are unable to obtain a competitive advantage in foreign markets, where innovation capabilities function as drivers of the success of these companies' exports.

Correspondingly, Exposito and Sanchis-Llopis (2020) studied how innovation introduced by SMEs determines the business decision-making process for exporting. As a result, the authors found a significantly positive relationship between the combination of product and process innovation in relation to export decisions. Likewise, Roper and Love (2002) examined the determinants of export performance between factories in the United Kingdom and Germany and confirmed that the fact that a company is innovative is positively related to the probability of exporting and improving a company's performance. Furthermore, Golovko and Valentini (2011) tested the impact of innovation and export activities on the growth of SMEs and found that both activities positively affect company performance.

From a different perspective, albeit also focusing on understanding the factors that impact the export performance of SMEs, other authors have provided evidence that export market orientation is the major influencer of the international performance of these companies (see, for example, Mulyana et al., 2021; Cadogan et al., 2002; Murray et al., 2011).

Mulyana et al. (2021), confirmed in their study that the components of market orientation significantly and positively influence the performance of SMEs in Indonesia. Previous results had also shown that the market orientation of organizations operating in foreign markets is directly and positively related to export performance (Cadogan et al., 2002; Dalmoro, 2007; Zehir et al., 2015; Knight & Kim, 2009; Murray et al., 2011). Like the authors mentioned above, Alotaibi and Zhang (2017) analyzed the effect of export market orientation on companies' export performance and proved that this relationship has a positive effect.

Similarly, Nakos et al. (2019) studied the relationships between international market orientation and the performance of small and medium-sized companies, understanding the mediating effect of alliances through which companies access knowledge and resources, and also found a positive and significant relationship between market orientation and companies' international performance. In general terms, Biçakçyöglu-Peynirci and Ipek (2020, p.939) found that "in spite of the considerable amount of research on the consequences of export market orientation, previous empirical evidence has generally reported inconsistent findings".

Furthermore, according to Mac and Evangelista (2016), although the impact of market orientation on company performance is clearly recognized in the literature, its relative influence on the performance of exporting companies remains inconclusive.

Regarding food companies, according to Conceição (2007), there appears to be significant room for improvement in the performance of these companies, given that the adoption of innovations remains limited. According to the author, these companies must strive to adhere to global standards if they wish to compete internationally (Conceição, 2007).

Given the above and that previous studies on export performance have focused mainly on developed economies (Love & Roper, 2015), while evidence from emerging economies remains scanty (Krammer et. al., 2018), the proposal of this study is to analyze innovation capabilities and export market orientation as enhancers of the export performance of SMEs.

Therefore, taking into account that market-oriented companies are likely to be more robust in positioning and developing new products (De La Cruz Lui, 2015), there is an opportunity to study export market orientation as an organizational mechanism that directly impacts the development of innovation capabilities and, consequently, more assertive strategies on the part of SMEs. In other words, understanding and demonstrating the mediating effect of EMO on the relationship between innovation capabilities and export performance can complement the theory and clarify how SMEs can achieve better performance in the international market.

The present study is structured as follows. In Section 2, a literature review and the development of hypotheses are presented. In Section 3, the study methodology is outlined, followed by the results, conclusions and contributions of the research in Sections 4 and 5, respectively.

2 Relationships between constructs and research hypotheses

Export market orientation and export performance

The results of previous studies have shown that an organization's export market orientation (EMO) is directly and positively related to success in exports (Cadogan et al., 2002; Dalmoro, 2007). According to Cadogan et al. (2002), all activities that involve EMO have been considered as significant predictors of export performance. Moreover, a company's levels of satisfaction in relation to its volume of sales, profit and entry into new markets are positively related to exports (Cadogan, 2012).

Using the same rationale, studies such as those by Garrido (2007), Cadogan (2012), Chang and Fang (2015) and Biçakçyöglu-Peynirci and Ipek (2020), have shown a positive and significant influence of EMO on export performance. Likewise, Nakos et al. (2019) also studied the relationships between EMO and the performance of small and medium-sized companies and found a positive and significant relationship. Alotaibi and Zhang (2017) analyzed the effect of EMO on export performance and demonstrated a positive effect on company performance. Mulyana et al. (2021) also confirmed that the components of market orientation, namely customer orientation, competition orientation and interfunctional coordination, had a significant and positive influence on the performance of SMEs in Indonesia.

On the other hand, Lengler et al. (2013) examined the effects of customer and competitor orientation on export performance and found that this relationship is negative in the case of Brazilian exporting companies of varying sizes and segments. Similarly, Mac and Evangelista (2016) studied Chinese exporting companies and found that the effect of market orientation on export performance is negative. Acosta et. al. (2018) analyzed EMO in the international performance of SMEs and also found that it is not influenced by EMO, demonstrating a negative relationship between the constructs.

Generally speaking, the impact of export market orientation on business performance revealed positive and significant (Alotaibi & Zang, 2017; Nakos et al., 2019; Mulyana et al., 2021) and non-significant (Lengler et al., 2013; Mac & Evangelista, 2016; Acosta et al., 2018) associations between these theoretical constructs.

As stated above, and in view of the contradictory results in the literature, indicating that EMO can aid performance or not be relevant to organizational results, there is a need for more evidence regarding this relationship. Therefore, it is proposed that:

H1: The greater (lesser) the export market orientation, the greater (lower) the export performance of SMEs.

Innovation capability and export performance

Oura et al. (2016) found that innovation capability impacts export performance, which is made up of financial, strategic and satisfaction-related aspects. Likewise, the results of Saunila (2020) demonstrated that three dimensions of innovation capability, participative leadership culture, know-how development and ideation and organization structures, directly and positively affect a company's performance. Within the international scope, the results of the study by Kolbe et al. (2022) indicated that innovation capability and market orientation are drivers of export performance in Latin American SMEs.

Henley and Song (2020) studied the effects of innovation on the export behavior of companies and found a positive and significant effect in the relationship between innovation decisions in micro-enterprises and increased export activity. Exposito and Sanchis-Llopis (2020) studied how innovation introduced by SMEs determines the business decision-making process regarding exports and found a significantly positive relationship between the combination of product and process innovation in relation to export decisions. Similarly, Roper and Love (2002) studied the determinants of export performance between factories in the United Kingdom and Germany and also confirmed that the fact that a company is innovative is positively related to the probability of exports and the company's performance. Furthermore, Golovko and Valentini (2011) tested the impact of innovation and export activity on the growth of SMEs and proved that both activities positively reinforce each other in a dynamic virtuous circle in relation to company performance.

On the other hand, Pastelakos et. al. (2022) stated that, although the introduction of innovation is important for a company to become an exporter, it has little impact on export performance. This was confirmed by the study conducted by Ganotakis and Love (2011), who examined the effects of innovation on exports and found a non-existent effect on the relationship between successful innovative actions and export performance. Likewise, Boehe et. al. (2011) tested the role of intra-organizational relationships and innovation capacity in the propensity to export and found a negative relationship between innovative capabilities and

companies' export aptitude.

The above statements and the inconsistent results of previous research pave the way for new research that seeks to identify the impact of innovation capability on export performance. Therefore, based on the arguments presented above, the following research hypothesis is proposed:

H2: The higher (lower) the innovation capability, the higher (lower) the export performance of SMEs.

Export market orientation as a mediator of the relationship between innovation capability and export performance

Regarding innovation capabilities, YuSheng and Ibrahim (2020) tested tangential aspects of these capabilities (product, marketing, organizational innovations) and demonstrated that innovation as a strategy has a direct and positive effect on company performance. These capabilities also form an integral part of the business strategy to improve the performance of operations, production, financial performance and the market as a whole, with innovation functioning as a catalyst that boosts organizational performance (YuSheng & Ibrahim, 2020).

As discussed previously, Henley and Song (2020) proved that innovation positively affects export activity, leading to market differentiation and enabling micro-enterprises to compete better internationally. Likewise, Kolbe et al. (2022) found that innovation capability and EMO are drivers of export performance in Latin American SMEs. With similar arguments, Exposito and Sanchis-Llopis (2020) also demonstrated a significantly positive relationship between the combination of product and process innovation in relation to export decisions.

Despite the above results, the literature also contains arguments that highlight negative relationships between innovation capabilities and a company's export performance. Ganotakis and Love (2011), authors who studied the effects of innovation on exports, found a non-existent effect in the relationship between successful innovative actions and export performance. Likewise, Boehe et. al. (2011), when testing the role of intra-organizational relationships and innovativeness in the propensity to export, found a directly negative relationship between innovative capabilities and exportability.

According to Krammer et al. (2018), one of the main factors that impede companies from achieving successful exports in developing countries is a lack of knowledge of export markets. Taking this into consideration, studies have revealed that market orientation is important when exporting, as it allows companies to learn about foreign markets and adjust their marketing strategies to satisfy customer needs better (Murray et al., 2011; Boso et al.,

2013). In other words, studies on EMO have also found a positive relationship between EMO and export performance (see, for example, Cadogan et al., 2002 and Mulyana et al., 2021).

In general, it is clear that companies' innovation capabilities may or may not result in better international performance, while export market orientation can act as a driver of this performance. This makes way for gauging EMO as an intervening variable that mediates the relationship between innovation capabilities and the export performance of SMEs.

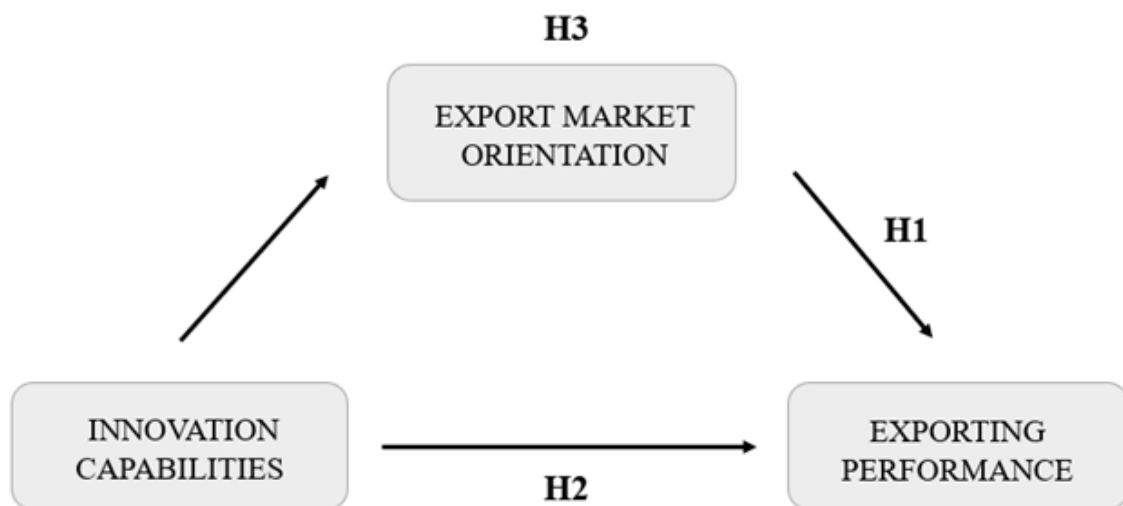
Furthermore, when considering innovation capability as stemming from the combination of a company's intrinsic resources, it is possible for it to be analyzed as an independent variable in the proposed research model. Therefore, innovation capabilities can be interpreted as combined resources that precede EMO and serve as drivers for the company to adapt to the market and become effective in the generation and dissemination of intelligence, as well as respond quickly to customers' needs. Therefore, it is proposed that:

H3: Export market orientation mediates the relationship between innovation capabilities and the exporting performance of SMEs.

Figure 1 illustrates the relationships and hypotheses presented here and which will be tested in this work.

Figure 1

Proposed Model and Hypotheses



Source: Prepared by the authors (2023).

3 Methodology

To gauge the mediating role of EMO in the relationship between innovation capability and the export performance of SMEs, a quantitative, descriptive and cross-sectional approach (Hair et al., 2014; Malhotra, 2011) was used, with the steps of the method presented below.

Sampling and data collection

The target population of the study was Brazilian food and beverage exporting industries. According to the Brazilian Food Industry Association (ABIA, 2021), this sector is the largest in the country, representing 10.6% of Brazilian Gross Domestic Product and generating 1.72 million formal and direct jobs. Furthermore, Brazil is the second largest exporter of processed foods in the world, operating in 190 countries. The food and beverage industry accounts for 16% of all Brazilian exports, generating 45 billion dollars in exports in 2021.

Therefore, the population selected for the study consisted of 2,050 Brazilian exporting companies operating in the food and beverage processing industry. The database used was made available by the Foreign Trade Secretariat, in response to a request on the FalaBR platform, and includes all the exporting companies registered in the period between January and December 2021. Due to time constraints and the cost of accessing the general population of the study, the non-probability sampling procedure, known as convenience sampling, was used (Malhotra, 2011). The criteria for contacting the companies were that they had to be registered with the Brazilian Foreign Trade Secretariat, export food or drinks, and operate in the international market for over 3 years.

The data collection strategy was a survey using a structured questionnaire. According to Malhotra (2011), a questionnaire is a set of formal questions intended to obtain information from interviewees, with the focus being on transforming the necessary information into a set of questions that the interviewees are able to answer. The interviewees are motivated and encouraged to cooperate to avoid incomplete questionnaires and minimize response errors.

The questionnaire was applied through a telephone interview, aided by the Microsoft Forms tool. According to Malhotra (2011), the use of the telephone facilitates field surveys, with advantages in terms of time and cost and allowing the researcher greater flexibility. The target audience was foreign trade and marketing managers, coordinators and analysts of food exporting companies. Information regarding these industries was acquired from a list of Brazilian exporting companies provided by Siscomex and the Ministry of Economics. Contact was made via telephone calls and the interviews were conducted in real time as soon as the

interviewees were available. When contacted on the telephone, the interviewees were also told of the Free and Informed Consent Form, in accordance with the guidelines of the project approved by the UFPR ethics committee (CAAE: 59287622.0.0000.0102). To ensure quality responses to the questionnaire, it was applied by a trained team in video conference meetings, for which the interview script was previously agreed. Furthermore, to avoid automatic and biased responses, the questions were randomized prior to the interview.

The data were collected in October and November of 2022, with a total of 161 contacts made, and a final sample of 120 valid cases after purifying the sample considering the initially defined criteria. Therefore, at this stage, large companies, determined by the size classification for trade of the Brazilian Micro and Small Business Support Service (SEBRAE), were excluded from the sample. Company size is based on the number of employees, with small companies having between 20 and 99 employees and medium-sized companies having between 100 and 449 employees.

Table 1, below, shows the geographical distribution of the companies in the sample. The companies are more closely concentrated in the states of Rio Grande do Sul, Paraná and São Paulo, which together account for 63.4% of the sample.

Table 1*Geographic Distribution of Companies in the Sample*

State (UF)	No. of companies	%
AC	1	0.8%
AM	2	1.7%
AP	1	0.8%
BA	3	2.5%
CE	4	3.3%
ES	2	1.7%
GO	1	0.8%
MG	9	7.5%
MS	2	1.7%
MT	1	0.8%
PA	7	5.8%
PE	1	0.8%
PR	17	14.2%
RJ	1	0.8%
RS	33	27.5%
SC	8	6.7%
SP	26	21.7%
TO	1	0.8%
TOTAL	120	100%

Source: Research Data (2022).

Regarding how long the companies had been operating in the international market, 42.50% had been exporting for over 10 year (Table 2).

Table 2

Time Operating in the External Market

Time	Small	Medium-sized	No. of companies	%
1 to 3 years	13	3	16	13.30%
4 to 6 years	21	9	30	25.00%
7 to 10 years	10	13	23	19.20%
Over 10 years	16	35	51	42.50%
TOTAL	60	60	120	100.00%

Source: Research Data (2022).

As shown in Table 3, Europe and North America are the external markets that attract more companies (46.60% of the cases).

Table 3

Markets to Which SMEs Export

Continents	Small	Medium-sized	No. of companies	%
Africa	8	15	23	7.30%
Central America	12	31	43	13.60%
Latin America	28	34	62	19.60%
North America	32	38	70	22.20%
Asia	9	22	31	9.80%
Europe	33	44	77	24.40%
Oceania	4	6	10	3.20%
TOTAL	126	190	316	100.00%

Source: Research data (2022).

In terms of innovations for the international market, the data presented in Table 4 indicate that 49.4% of companies innovate with new products or processes. It should be noted that the numbers are relatively balanced between small and medium-sized companies.

Table 4

Innovations for the External Market

Innovations for the international market	Small	Medium-sized	No. of companies	%
Adaptation of existing products	13	23	36	19.60%
Adaptation of existing processes	16	18	34	18.50%
New products	24	16	40	21.70%
New processes	25	26	51	27.70%
No adaptation or development of new products and processes	15	8	23	12.50%
TOTAL	93	91	184	100.00%

Source: Research Data (2022)

a. Description of the variables

As for the constructs, they were measured using a 7-point Likert scale, ranging from 1 = I totally disagree and 7 = I fully agree. For the Export market orientation construct, 25 items from the Garrido (2007) scale were considered. The innovation capabilities construct was measured using 33 items obtained from the INNOVSCALE scale by Vicente et al. (2015). The export performance construct included 6 items from the EXPERF scale of Garrido et al. (2009). The details of the variables, definition, measurement and sources, as well as the descriptive statistical results are presented in Table 5.

Before data collection, the content validity of the proposed constructs was determined. The function of this validation is to gauge whether the content of the scale represents what it is intended to measure and needs to be done through the peer judges method: validation by experts and academics (Malhotra, 2011).

For this study, the two types of validity test were done. First, after one of the scales was translated using the double translation method (McGorry, 2000), market experts verified whether the scale items reflected the constructs worked on in this research. Interviews were conducted with three doctors of management, researchers in the field of Marketing Strategy and working in academia. Second, validation was carried out with three foreign trade managers from different Brazilian exporting companies. This practice aimed to ensure the validity of the questionnaire, checking whether the managers understood the items and terms used, guaranteeing that the research instrument was suitable for the public in question.

Following the aforementioned validations, a pre-test was performed, which aimed to analyze the response time, improvement of the questionnaire and reliability of the questionnaire

scales. To this end, responses were collected from 30 Brazilian food and beverage exporting companies from the database mentioned in the previous paragraphs. After collection, a reliability analysis of the scales was conducted, in which all the constructs under study met the reliability requirements (Cronbach’s Alpha > 0.7). Thus, the pre-test ensured that the data collected using the questionnaire satisfied the research goals. As there were no changes to the questionnaire, these responses were included in the study database and the remaining cases continued to be collected.

Table 5

Summary of the Variables

Constructs	Dimensions	Indicators	Min.	Max.	Mean	Standard Deviation	Dispersion Coefficient
Export Market Orientation ($\alpha = .757$) Sources: Cadogan et al., 1999 and Garrido, 2007.	Dissemination of Exporting Intelligence ($\alpha = .814$)	D1. We share all information on our competitors in international markets with every department in our company.	1	7	5.03	1.144	23%
		D2. Information that can influence how we serve our international customers reaches our export staff quickly.	*	*	*	*	*
		D3. Our export people regularly share information with our whole company regarding the strategies of our competitors in international markets.	1	7	4.79	1.276	27%
		D4. We freely exchange information on our successful and unsuccessful experiences with our international customers with every company department.	2	7	5.40	1.162	22%
		D5. Our company’s top management regularly discusses and assesses the strengths and weaknesses of our competitors in international markets.	*	*	*	*	*
		D6. We often hold interdepartmental meetings to discuss trends and developments in international markets (e.g., customers, the competition, suppliers).	1	7	5.59	1.177	21%
		D7. We regularly have interdepartmental meetings to update our knowledge of international norms and demands.	1	7	5.73	1.121	20%
		D8. Our technical staff dedicate a great deal of time to sharing information on technology for the new product development with other departments.	2	7	5.43	1.135	21%
Response		R1. We often review our efforts	3	7	5.96	0.883	15%



Constructs	Dimensions	Indicators	Min.	Max.	Mean	Standard Deviation	Dispersion Coefficient
	Actions ($\alpha = .808$)	at product development to ensure that they are in line with what our international customers require.					
		R2. We consider our after-sales services in external markets very important.	3	7	6.11	0.968	16%
		R3. Our international business goals are mainly determined by customer needs and satisfaction.	3	7	6.12	0.927	15%
		R4. We respond quickly to the actions of our competitors that threaten us in export markets.	2	7	5.64	1.027	18%
		R5. Our strategy or creating competitive advantages in international markets is based on our understanding of the needs of our international customers.	4	7	5.92	0.885	15%
		R6. The products we sell on the international market are determined more by our customers' needs than by company policy.	*	*	*	*	*
		R7. When we perceive that our international customers are not satisfied or if they suggest changes in our products or services, we take corrective action immediately.	3	7	5.99	0.992	17%
		R8. We respond quickly to environmental changes that could affect our international business.	3	7	5.66	0.921	16%
		G1. We generate a great deal of information on trends in our international markets (e.g., regulation, technological developments, policies, economics).	1	7	5.52	1.290	23%
		G2. We generate a great deal of information in order to understand the forces that influence the needs and preferences of our international customers.	2	7	5.79	1.003	17%
	Generation of Export Intelligence ($\alpha = .729$)	G3. We generate a great deal of information to monitor and understand how our competitors operate in international markets.	1	7	5.31	1.235	23%
		G4. We constantly monitor our level of commitment and orientation to meet the needs of our overseas customers.	1	7	5.68	1.030	18%
		G5. Our top managers in every department (e.g., marketing, production, finance) visit our international customers	*	*	*	*	*

Constructs	Dimensions	Indicators	Min.	Max.	Mean	Standard Deviation	Dispersion Coefficient
		regularly.					
		G6. We measure the satisfaction of our overseas customers regularly and systematically.	*	*	*	*	*
		G7. We regularly evaluate the possible effect of changes in the environment of domestic and international markets on our overseas customers (e.g., norms, regulations, exchange rates barriers).	2	7	5.53	1.107	20%
		G8. We regularly collect and assess general macroeconomic information (e.g., interest rates, exchange rates, GDP, industrial growth rate, inflation rate).	*	*	*	*	*
		IC1. At our company, every department works together with a team, on our international business.	1	7	5.63	1.115	20%
		IC2. The activities of our different company departments are integrated and articulated with one another to achieve a common goal.	3	7	5.97	0.859	14%
		IC3. When interdepartmental conflicts arise at our company (e.g., between the export and production staff), we reach a consensus.	3	7	5.90	0.844	14%
	Interfunctional Coordination ($\alpha = .699$)	IC4. Export unit employees and those from other departments (e.g., engineering) help one another.	2	7	5.93	1.006	17%
		IC5. At our company, there is a sense of teamwork, right down to the factory floor (throughout the hierarchy).	3	7	6.13	0.798	13%
		IC6. At our company, there is a strong relationship between the export and production workers.	3	7	5.76	0.907	16%
		IC7. The different areas of our company work together in the same direction.	4	7	6.45	0.659	10%
Innovation Capability ($\alpha = .805$)		NP1. We develop new products for export to exploit investments in R&D.	1	7	4.83	1.536	32%
Sources: Lawson & Samson, 2001; Zheng et al., 2010 & Vicente et al., 2015.	New Product Development Capability ($\alpha = .904$)	NP2. We develop and launch new products for export quickly.	1	7	4.46	1.414	32%
		NP3. We manage well the projects and systems that involve the development of new products for export.	1	7	5.24	1.257	24%
		NP4. We successfully launch new products for export.	1	7	5.05	1.321	26%
		NP5. We acquire technology to manufacture new products and	1	7	5.18	1.228	24%

Constructs	Dimensions	Indicators	Min.	Max.	Mean	Standard Deviation	Dispersion Coefficient
		to develop completely new skills for the company.					
		NP6. We acquire product and process development skills that are entirely new to the industry.	2	7	5.34	0.992	19%
		NP7. We acquire entirely new managerial and organizational skills that are important for innovation.	3	7	5.66	0.992	18%
		NP8. We acquire completely new skills by investing in technologies and R&D.	1	7	5.40	1.111	21%
		NP9. We strengthen innovation skills in areas where we had no previous experience.	1	7	5.44	1.019	19%
		I1. Our company often experiments new ideas.	1	7	5.55	0.995	18%
		I2. Our company seeks new ways to do things.	1	7	5.44	1.027	19%
		I3. Our company has creative operation methods.	3	7	5.57	0.985	18%
		I4. Our company is often the first to sell new products and services.	1	7	4.88	1.313	27%
		I5. Innovation in our company is perceived as risky and is resisted.	1	7	4.79	1.539	32%
		I6. We have introduced more new products on the market in the last 5 years.	2	7	5.34	1.141	21%
		SC1. Our organization's vision or mission includes a reference to innovation.	1	7	5.30	1.515	29%
		SC2. Our innovation strategy has helped the organization to achieve its strategic goals.	3	7	5.79	0.787	14%
		SC3. Increasing our production volume is an important measure of our innovation process.	4	7	5.56	0.818	15%
		SC4. Improving our administrative routines is seen as part of our strategic innovation.	3	7	6.01	0.845	14%
		SC5. Internal cooperation is an important part of implementing our innovation strategy.	4	7	6.06	0.823	14%
		SC6. Customer satisfaction is part of our innovation strategy.	3	7	6.26	0.855	14%
		SC7. Improving the quality of products or services is a major goal of our innovation strategy.	4	7	6.04	0.883	15%
		SC8. The formulation of our innovation strategy improves our employees' skills.	4	7	5.83	0.669	11%
		SC9. Improving our employees' commitment and morale is part of our innovation strategy.	4	7	6.16	0.840	14%
	Technologica	TC1. Our technological	2	7	5.63	0.953	17%

Constructs	Dimensions	Indicators	Min.	Max.	Mean	Standard Deviation	Dispersion Coefficient
Export Performance (α = .840) Sources: Shoham, 1996 and Garrido et al., 2009.	1 Capability (α = .900)	capabilities are the best in the market.					
		TC2. The success of our R&D is based on long-term knowledge.	2	7	5.84	1.069	18%
		TC3. We invest strongly in R&D projects.	2	7	5.18	1.322	26%
		TC4. Specific knowledge for final products is created within our company.	4	7	5.97	0.840	14%
		TC5. We acquire important information on technology.	3	7	5.68	0.936	16%
		TC6. We identify new technology opportunities.	3	7	5.63	0.925	16%
		TC7. We respond quickly to technological changes.	2	7	5.26	1.104	21%
		TC8. We master state-of-the-art technology.	3	7	5.40	1.016	19%
		TC9. We constantly develop a series of innovations.	2	7	5.36	1.106	21%
	Financial Performance (α = .853)	FINPER 1. Our exports are very lucrative.	1	7	4.91	1.160	24%
		FINPER 2. Our export ventures generate high sales volumes.	1	7	4.90	1.279	26%
		FINPER 3. Our export ventures have achieved rapid growth.	1	7	4.93	1.370	28%
		STRPER 1. Our export ventures have improved our global competitiveness.	1	7	5.36	1.269	24%
		STRPER 2. Our export ventures strengthen our strategic position.	1	7	5.34	1.247	23%
		STRPER 3. Our export ventures have significantly increased our market share.	1	7	5.11	1.389	27%
General Satisfaction	GENSAT 1. The performance of our export venture is very satisfactory.	*	*	*	*	*	
	GENSAT 2. Our export venture is successful.	*	*	*	*	*	
	GENSAT 3. Our export venture has lived up to our expectations.	*	*	*	*	*	

Source: Research Data (2023)

Legend: *Indicators excluded due to lack of validity.

When interpreting the descriptive statistics presented in the table, it is possible to observe that, although the responses included minimum and maximum values, covering the entire range of the scale (between 1 and 7 points), the respondents agreed with the statements, since the mean of the responses exceeded the midpoint of the scale. This fact is confirmed by observing that the standard deviation presented values below 3 in all items, that is, there is no

dispersion of the data in relation to the means. Therefore, with these results, it can be understood that the companies in the sample generally take actions and decisions that comprise export market orientation, innovation capabilities and export performance.

b. Statistical methods

3.3.1 Procedures prior to testing the hypotheses

Before the hypotheses were tested, the data were purified, this being the first stage of the analysis. As previously mentioned, 161 questionnaires were completed and, of these, cases from large companies were excluded, resulting in 121 valid questionnaires for the study. At this stage, outliers were analyzed by calculating the Mahalanobis Distance (MD) using IBM SPSS® statistical software to prevent atypical cases from presenting bias in the model (Hair et al., 2014). This analysis indicated only one outlier, which was excluded. The final sample contained 120 valid cases for hypothesis testing, responses from managers of Brazilian industries that produce and export food and beverages.

After the data were purified, the data normality test, Harman test and sample reliability were performed. To test the normality of the data of the constructs, the Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests were done. Both showed that all the indicators had non-normal behavior, that is, as suggested by Pallant (2005), the null hypothesis was rejected ($p < 0.05$).

In order to gauge the presence of bias caused by the method, the Harman single-factor test was conducted. In this test, all model variables are loaded into a factor analysis with only a single factor. According to Fuller et al. (2016), for the analysis to confirm that there is no method bias, the loaded factor must not explain more than 50% of the variance. After the analysis using the principal components method, the total variance explained was 30.196%, making it possible to rule out the influence of common method bias in this research.

The next step was to evaluate the reliability of the instrument. An analysis was carried out with the aid of SmartPLS 4 software. According to Wong (2013), in this analysis, both for Cronbach's Alpha (value that evaluates the internal consistency of the scale) and for the composite reliability (CR), the constructs must present results above 0.7 to be considered reliable. In the present study, as all the constructs presented a Cronbach's Alpha greater than 0.757 (see Table 5), it can be affirmed that the scales used to measure them are reliable, producing consistent results.

The convergent validity was then confirmed by observing the loading values of the outer loadings and Average Variance Extracted (AVE). As for the discriminant validity, validity was

observed between the constructs since the square root of the AVEs of the highlighted diagonals was greater than the other correlations. It should be noted that, according to Sarstedt et al. (2019), lower-order components must exhibit discriminant validity among themselves and for all other constructs in the model except for the higher-order component of which they are a part.

Table 6 shows that all the variables achieved adequate levels for AVE (>0.50), confirming the convergent validity.

Table 6

Convergent Validity

Construct	Composite Reliability	AVEs
EMO	0.846*	0.580*
IC	0.871*	0.629*
EP	0.904*	0.758*

Source: Research Data (2023)

Legend: *Analysis in two stages, in accordance with Sarstedt et al. (2019)

IC: Innovation Capabilities

EMO: Export Market Orientation

EP: Export Performance

Regarding discriminant validity, the results of the constructs are presented in Table 7. Discriminant validity between the constructs was confirmed, as the square root of the AVEs of the highlighted diagonals is greater than the other correlations.

Table 7

Discriminant Validity

	IC	EP	EMO
IC	0.793*		
EP	0.481	0.870*	
EMO	0.691	0.654	0.761*

Source: Research Data (2023)

Legend: *Analysis in two stages, in accordance with Sarstedt et al. (2019)

IC: Innovation Capabilities

EMO: Export Market Orientation

EP: Export Performance

When the reliability and validity test of the scales was completed, the correlation between the constructs was verified. Correlation is a measure of association of the degree of relationship strength between two variables (Hair et al., 2014). The construct correlation values are shown in Table 8.

Table 8

Correlations Between the Constructs

	IC	EP	EMO
IC	1		
EP	0.481	1	
EMO	0.691	0.654	1

Source: Research Data (2023)

Legend: IC: Innovation Capability
EMO: Export Market Orientation
EP: Export Performance

As highlighted by Cohen et. al. (2013), correlations with values ranging from 0.10 to 0.29 are classified as low effect, values from 0.30 and 0.49 indicate medium effect, and values over 0.50 are interpreted as large effect. Thus, the correlation between the constructs is medium and large.

3.3.2 Procedures to test the hypotheses

To test the research hypotheses, Structural Equation Modeling (SEM) was used. According to Hair et al. (2014), SEM is a multivariate analysis method involving multiple factors, used to confirm or reject theories and systematic relationships between variables that can be tested empirically. According to Lamb et al. (2014, p. 2434), SEM is used for “the testing of networks of direct and indirect theoretical causal relationships in complex data sets with intercorrelated dependent and independent variables”.

The data analysis technique chosen for the SEM in this research was PLS-SEM, using SmartPLS 4 software, which performs structural equation modeling based on path modeling (Hair et al., 2014). This represents the strength of association between the analyzed constructs (Hwang et al., 2016).

According to Hair et al. (2014), PLS-SEM should be used when the research goal is to identify drivers of a construct when the structural model is complex (many variables and many constructs) and if the sample is small. Furthermore, according to Hair et al. (2014), PLS is more flexible for dealing with data than other techniques, running both formative models (when the variables form the construct) and reflective models (when the variables are manifestations of the construct). In the case of the present study, the model is represented by reflective variables in all the constructs.

To examine the mediating variable, a step-by-step path analysis was conducted, which assumes four conditions for mediation to occur: 1) the indirect variable (IV) must significantly

affect the mediator; 2) the IV must significantly affect the dependent variable (DV) in the absence of the mediating variable; 3) the mediating variable must have a significant effect on the DV; and 4) the effect of the IV on the DV should weaken when the mediating variable is added (Baron & Kenny, 1986). According to Vieira (2009), in addition to the relationship between the IV and DV weakening in the presence of the mediating variable, it can also be null. When the value is null, it means that the mediator has absorbed the entire effect of the IV on the DV, a process known as complete or pure mediation (Vieira, 2009). Therefore, the results of the hypothesis test showed pure mediation of export market orientation in the relationship between innovation capabilities and the export performance of SMEs.

Finally, using SmartPLS 4, the path coefficients of the structural model and their significance were verified using the bootstrapping test. This test aims to validate a multivariate model that extracts a large number of sub-samples and estimates models for each of them (Hair et al., 2014). In the present study, 5,000 subsamples were used.

At the end of the bootstrapping procedure, the results of Student's t test were observed. Student's t is calculated from the result of the regression of the latent variable to its set of indicators. According to Hair et al. (2014), t values equal to or greater than 2.57 indicate significance of 1%; those less than 2.57 and equal to and greater than 1.96 indicate significance of 5%; those less than 1.96 and equal to and greater than 1.65 indicate a significance of 10%; and t values lower than 1.65 should be considered non-significant.

The next stage of evaluating the model was through the coefficient of determination (R^2 value). It represents to what extent export performance is explained by companies' innovation capabilities and export market orientation. The R^2 value varies from 0 to 1, and the closer it is to 1, the greater the predictive accuracy. For Hair et al. (2014), values of 0.75, 0.50 and 0.25 are considered, respectively, of strong, moderate and weak explanations in marketing research. The effect size f^2 was also measured in the study, an analysis that evaluates the change in R^2 when an indicator is excluded from or included in the model. The parameters for analyzing f^2 are 0.02, 0.15 and 0.35 representing, respectively, small, medium and large effects (Hair et al., 2014).

Another test that was part of the model analysis was the Stone-Geisser Chi-square (Q^2), which aims to verify predictive relevance (Hair et al., 2014). It calculates the score of the dependent variable, disregarding each item of data for each indicator in the endogenous construct and estimates the model parameters with the data that remain in the sample. Therefore, the Q^2 is calculated by the difference between each omitted data item and its prediction. The

prediction is relevant if the Q² indicator is greater than zero (Hair et al., 2014).

4 Results

The path coefficients of the structural model and their significance via the bootstrapping test and also the prediction quality indicators are presented in Table 9 (R², f² and Q²).

Table 9

Results of the Model Evaluation

Path analysis	
IC -> EP	0.050 (t = 0.417)
IC -> EMO	0.697 (t = 15.736***)
EMO -> EP	0.618 (t = 5.464***)
Mediation (IC -> EMO -> EP)	0.430 (t = 5.267***)
Prediction quality indicators	
R ²	0.427
f ² (IC, EMO)	(0.002, 0.343)
Chi-squared (Q ²)	0.200

Source: Research Data (2023)

Legend: ***: sig < 0.01; **: sig < 0.05; *: sig < 0.10

IC: Innovation capability

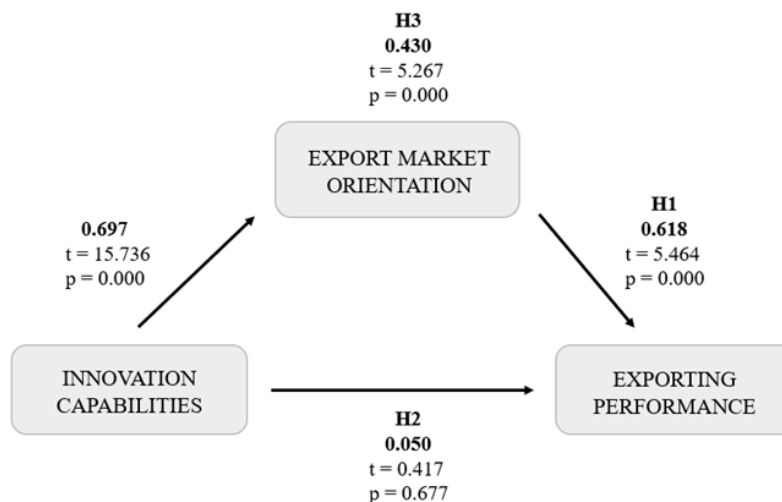
EMO: Export market orientation

EP: Export performance

The results of the hypothesis tests are shown below in Figure 2.

Figure 2

Results of the Hypothesis Tests



Source: Research Data (2023).

As shown in Figure 2, the path coefficient of the relationship between EMO and export performance is 0.618, with significance of 99% ($t = 5.464$, $p = 0.000$), showing that the greater the EMO, the greater the export performance of SMEs. Furthermore, the effect size indicator f^2 resulted in 0.343, indicating a medium to large effect. Therefore, H1 is confirmed.

The second hypothesis of the study is that innovation capabilities have a positive impact on the export performance of SMEs. As shown in Figure 2, the path coefficient of the relationship between innovation capabilities and export performance is 0.050, showing no significance ($t = 5.267$, $p = 0.677$). Therefore, H2 was rejected. Moreover, the effect size indicator f^2 resulted in 0.002, indicating a non-existent effect.

The third and final hypothesis of the study states that export market orientation is a mediator in the relationship between innovation capabilities and the export performance of SMEs. As shown in Figure 2, the EMO path coefficient as a mediator of the relationship between innovation capabilities and export performance is 0.430, showing a significance of 99% ($t = 5.267$, $p = 0.000$). In other words, EMO mediates the relationship between innovation capabilities and the export performance of SMEs, with H3 being confirmed.

Table 10 presents a summary of the results of the hypothesis test.

Table 10

Summary of the Results of the Hypothesis Tests

Hypotheses	p-value	(β)	Result
H1: The greater the export market orientation, the greater the export performance of SMEs.	0.000	0.618	Accepted
H2: The higher the innovation capability, the higher the export performance of SMEs.	0.677	0.050	Rejected
H3: Export market orientation mediates the relationship between innovation capabilities and the exporting performance of SMEs.	0.000	0.430	Accepted

Source: Research Data (2023).

5 Conclusions

The present study analyzed the mediating effect of export market orientation on the relationship between innovation capabilities and the export performance of SMEs.

The first hypothesis confirmed the influence of EMO on the export performance of the SMEs under study. In other words, EMO is practiced in Brazilian SMEs that export food and

beverages, and has a positive impact on their export performance.

The confirmation of this hypothesis adds to the results presented by Garrido (2007), Cadogan (2012), Lin (2007), Chang and Fang (2015), Alotaibi and Zhang (2017), Nakos et al. (2019), Biçakçyöglu-Peynirci and Ipek (2020) and Mulyana et al. (2021), who included market orientation into their studies as a driver of export performance. Therefore, the more a company is oriented towards its customers and external competitors (through the generation and dissemination of export intelligence, response action and interfunctional coordination), the greater its export performance. However, confirmation of the first hypothesis is contrary to studies by Lengler et al. (2013), Mac and Evangelista (2016), and Acosta et. al. (2018), who did not confirm this relationship in their studies.

The second hypothesis, in favor of a positive influence of innovation capabilities on the export performance of SMEs, was not confirmed. Therefore, the results arising from this hypothesis are contrary to the studies by Roper and Love (2002), Golovko and Valentini (2011), Oura et al. (2016), Paul et. al. (2017), Exposito and Sanchis-Llopis (2020), Saunila (2020); Henley and Song (2020) and Ledesma-Chaves and Arenas-Gaitan (2022), who confirmed this relationship in their works, but are in keeping with the results presented by Boehe et. al. (2011), Ganotakis and Love (2011), and Pastelakos et. al. (2022). These authors found that, regardless of whether the introduction of innovation is important for a company to become an exporter, it has little to do with its export performance.

In addition to this aspect, innovation capabilities in isolation do not imply the implementation of innovation actions which result in performance. In this case, it would be necessary to analyze the consequences of innovation capability (Saunila, 2020). Likewise, the lack of confirmation of the relationship between innovation capabilities and the export performance of SMEs may be due to small and medium-sized companies having limited resources, such as little access to technology and little management capability, aspects that hinder the development of innovative capabilities, with a negative impact on international performance (De Maeseneire & Claeys, 2012).

The third hypothesis confirmed the mediating effect of export market orientation on the relationship between the innovation capabilities and export performance of SMEs. The results showed that the effect was confirmed, that is, export market orientation fully mediates the relationship between the innovation capabilities and export performance of the SMEs in the sample. This pure mediation effect arises from the fact that companies that are customer-oriented generate market intelligence and disseminate this intelligence among interested parties,

are in a more solid position and develop new products (De La Cruz Lui, 2015). Furthermore, EMO allows exporting SMEs to lose the “myopic view” of business, making them better understand the context of the foreign market and be more assertive, leading to improved export performance. Therefore, this finding corroborates the studies by Murray et al. (2011), De La Cruz Lui (2015), Kolbe et al. (2022), Krammer et al. (2018), and Boso et al. (2013).

With these findings, this study contributes to the literature and also makes empirical contributions to the field, as highlighted below.

Theoretical contributions

According to İpek and Biçakçyoglu-Peynirci (2020), although studies have been conducted on the internationalization of companies in emerging markets, studies from the perspective of international marketing management are in their early stages. This is evident from the inconsistent results in the literature, such as Cadogan (2012), Chang and Fang (2015), Lin (2007), Nakos et. al. (2019) and Biçakçyoglu-Peynirci and Ipek (2020), which show a positive effect of export market orientation on export performance, while other studies did not confirm this effect and/or found a negative impact in this respect (Lengler et al., 2013; Mac & Evangelista, 2016). Likewise, studies such as those by Golovko and Valentini (2011), Roper and Love (2002), Paul et. al. (2017), Exposito and Sanchis-Llopis (2020) and Ledesma-Chaves and Arenas-Gaitan. (2022), found a positive effect of innovation capabilities on export performance, while the literature also includes studies that found a negative effect in this relationship (Pastelakos et al., 2022 and Boehe et. al., 2011). These divergences and convergences are shown in Table 11.

Table 11

Summary of the Convergences and Divergences Found in the Literature Regarding the Findings of this Study

Convergences in the literature regarding the findings of this study	Authors	Divergences in the literature regarding the findings of this study	Authors
Positive effect on the relationship (EMO ->EP)	Garrido (2007); Dalmoro (2007); Lin (2007); Cadogan (2012); Chang & Fang (2015); Alotaibi & Zhang (2017); Nakos et al. (2019); Biçakçyoglu-Peynirci & Ipek (2020); YuSheng & Ibrahim (2020) and Mulyana et al. (2021).	Negative effect on the relationship (EMO ->EP)	Lengler et al. (2013); Mac & Evangelista (2016); Acosta et. al. (2018).

Convergences in the literature regarding the findings of this study	Authors	Divergences in the literature regarding the findings of this study	Authors
Positive effect on the relationship (IC -> EP)	Roper & Love (2002); Golovko & Valentini (2011); Oura et al. (2016); Paul et. al. (2017), Exposito & Sanchis-Llopis (2020); Saunila (2020); Henley & Song (2020) and Ledesma-Chaves & Arenas-Gaitan (2022).	Negative effect on the relationship (IC -> EP)	Boehe et. al. (2011); Ganotakis & Love (2011); Pastelakos et. al. (2022).
There is a possible mediating effect (IC -> EMO -> EP)	De La Cruz Lui (2015); Kolbe et al. (2022); Krammer et al. (2018); Murray et al. (2011); and Boso et al. (2013).	Not found in the literature	Not found in the literature

Therefore, the first theoretical contribution of the present study is that it corroborates the studies that found a positive relationship between EMO and export performance and, at the same time, contributes to the development of this phenomenon in the international context, also adding a specific context of analysis: Brazilian SMEs.

Given the inconsistencies in previous studies (see Table 11, above), the second theoretical contribution of this research is the finding that, despite there being a relationship between innovation capabilities and export performance, export market orientation has a mediation effect on this relationship, demonstrating that, through the generation and dissemination of information from customers and competitors in an interfunctional and responsive way, companies are strong when it comes to positioning themselves and developing new products, which directly impacts their export performance.

Another contribution of this research is its findings on the positive influence of innovation capabilities on EMO. Given that these capabilities result from the combination of a company's intrinsic resources, they precede EMO and function as a driver to generate and disseminate intelligence, as well as the company's ability to respond. Therefore, according to the results of the present study, it can be said that SMEs with innovative capabilities and EMO tend to perform better in the international market.

Moreover, according to the theoretical justifications presented in previous chapters, authors, such as Acosta et. al. (2018), Hagen et al. (2017) and Nakos et. al. (2019), have called for more studies that highlight the strategic orientation of SMEs in emerging countries. As the present study was conducted in Brazilian exporting SMEs, it also contributes to the literature.

Empirical contributions

According to Hagen et al. (2017) there are doubts about which strategic guidelines managers should follow regarding the performance of SMEs in the international market. Thus, the present study helps managers to gain a better understanding of the characteristics of SMEs, both in terms of difficulties in accessing the international market, inherent to companies of this size, and details about how capable and export-oriented they are.

One of the interesting aspects in terms of an empirical contribution is the fact that the high competitiveness of the food and beverage sector (ABIA, 2021) leads SMEs to resort to innovations to remain active. Furthermore, small and medium-sized companies need to compete with large multinationals, which constitutes another barrier for smaller companies. Therefore, the present study presents innovation capabilities as a driver for SMEs to have more chances to stand out in the international market (Golovko & Valentini, 2011).

Complementing the above statements, the present study confirms that SMEs with innovative capabilities and also oriented towards the export market tend to enjoy better export performance. Thus, the result of this research shows managers who seek to solidify their position in the international market that they must continue investing in their companies' innovative capabilities and market orientation activities by constantly monitoring customers' needs and observing competitors to improve their performance at the international level.

Limitations of the study and suggestions for future Research

Brazilian SMEs face significant challenges concerning their innovation capabilities. These companies, which are essential to the national economy, often face structural, financial and organizational limitations that hinder the development of innovations. One of the main obstacles is the lack of funding specifically earmarked for research and development (Bocconcelli et al., 2018).

Many SMEs operate with restricted budgets, which limits their investment in innovation. Furthermore, access to financing for innovation projects is often complex and bureaucratic, making it difficult for these companies to compete with large corporations. Another significant challenge is technical and managerial training. Many SMEs have small teams and do not always have the necessary knowledge to implement new technologies or innovative processes. Lack of training can result in resistance to change and hinder innovative practices that could improve competitiveness in the international market (De Maeseneire & Claeys, 2012).

To improve their performance by leveraging their innovation capabilities, Brazilian SMEs can adopt various strategies and practices, such as investing in research and development (R&D) and developing innovative products or services that meet the demands and preferences of international markets. This may include improved quality, new features and adaptations for different markets. Therefore, it is clear that innovation capabilities must be well developed and established before they have an effect on business performance.

As for future research, new studies could analyze at different times behaviors that take time to be developed, such as innovation capabilities and external market orientation (Narver et. al., 2004). Both export market orientation and innovation capabilities require a period of learning and adjustments for their full development. As highlighted by Lawson and Samson (2001), innovation capabilities imply the continuous transformation of knowledge and ideas into new products, processes and systems. Therefore, the impact of this capability on innovation results, for example, requires time for this skill to be consolidated. Consequently, longitudinal studies or panel data can help to capture the evolution of this phenomenon over time.

Another suggestion is for new studies in diverse sectors to gauge the constructs in question in different conditions in order to observe whether the results will be broadened or present different nuances, enabling a greater generalization of the sample.

Furthermore, future research can study the dimensions of export market orientation individually to gauge whether their impact varies in relation to the export performance of SMEs. This would help managers to identify which aspects of EMO contribute more or less to international performance. Likewise, future qualitative studies could also investigate how the consequences/results of innovation capability affect the export performance of SMEs (Saunila, 2020), as this would allow managers to see which innovations have the greatest impact on the export performance of this kind of company.

Authors' contribution

Contribution	Tramontin Marques, P.	Didonet, S. R.
Conceptualization	X	X
Methodology	X	X
Software	X	-----
Validation	X	X
Formal analysis	X	X
Investigation	X	X
Resources	X	X
Data Curation	X	X
Writing - Original Draft	X	X
Writing - Review & Editing	X	X
Visualization	X	X
Supervision	X	X
Project administration	X	X
Funding acquisition	-----	-----

References

- Acosta, A. S., Crespo, Á. H., & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128-1140. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.004>
- Alotaibi, M. B. G.; Zhang, Y. (2017). The relationship between export market orientation and export performance: an empirical study. *Applied Economics*, 49(23), 2253-2258. <https://doi.org/10.1080/00036846.2016.1237743>
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). A distinção da variável moderador-mediador na pesquisa em psicologia social: considerações conceituais, estratégicas e estatísticas. *Jornal de personalidade e psicologia social*, 51(6), 1173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bıçakcıoğlu-Peynirci, N., & Ipek, I. (2020). Export market orientation and its consequences: a meta-analytic review and assessment of contextual and measurement moderators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 939-954. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2019-0147>
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., fortrezza, F., francioni, B., Pagano, A., Savelli, E. & Splendiani, S. (2018). SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227–254. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>
- Boehe, D. M., Larentis, F., De Toni, D., & Mattia, A. Á. (2011). Papel das relações interorganizacionais e da capacidade de inovação na propensão para exportar. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 17, 86-116. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000100004>

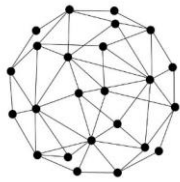
- Boso, N., Story, VM, & Cadogan, JW (2013). Orientação empreendedora, orientação de mercado, laços de rede e desempenho: Estudo de empresas empreendedoras em uma economia em desenvolvimento. *Journal of business Venturing*, 28(6), 708-727. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.04.001>
- Brazilian Food Industry Association, ABIA (2021). Números do Setor. Recovered from: <https://www.abia.org.br/numeros-setor>
- Cadogan, J. W. (2012). International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, 29(4), 340-348. <https://doi.org/10.1108/02651331211242656>
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., & De Mortanges, C.P. (1999). Uma medida de orientação para o mercado de exportação: Desenvolvimento de escala e validação transcultural. *Journal of international business studies*, 30 , 689-707. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490834>
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of international Business studies*, 33, 615-626. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491036>
- Cateora, P.R.; Money, R.B.; Gilly, M.C. & Graham, J.L. (2020). McGraw Hill Education, Chennai. *International Marketing*, 18th Edition. ISBN10: 1259712354.
- Chang, Y. & Fang, S. (2015). Enhancing export performance for business markets: effects of interorganizational relationships on export market orientation (EMO). *Journal of Business-to-Business Marketing*, 22(3), 211-22. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2015.1081014>
- Cohen, J.; Cohen, P.; West, S.G. & Aiken, L.S. (2013). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ. *Lawrence Erlbaum Associates*, 3rd ed.. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>
- Conceição, J. C. P. R. D. (2007). Radiografia da indústria de alimentos no Brasil: identificação dos principais fatores referentes à exportação, inovação e ao food safety. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)*. Recovered from: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1440>. Acesso em: 20 de fev. de 2022.
- Dalmoro, M. (2007). Fatores inerentes ao processo de internacionalização influenciadores da orientação para mercado externo e performance exportadora. *SINERGIA - Revista Do Instituto De Ciências Econômicas, Administrativas E Contábeis*, 11(2), 41–52. Recovered from: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/779>
- De La Cruz Lui, M. (2015). A influência positiva da orientação ao mercado na capacidade de inovação das empresas. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 3(1), 17-33. <https://doi.org/10.5585/iptec.v3i1.29>
- De Maeseneire, W. & Claeys, T. (2012). SMEs, foreign direct investment and financial constraints: The case of Belgium. *International Business Review*, 21(3), 408-424. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.03.004>

- Donthu, N.; Kumar, S.; Pattnaik, D. & Pandey, N. (2021). A bibliometric review of International Marketing Review (IMR): past, present, and future. *International Marketing Review*, 38(5), 840-878. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2020-0244>
- Exposito, A. & Sanchis-Ilopis, J.A. (2020). The effects of innovation on the decisions of exporting and/or importing in SMEs: empirical evidence in the case of Spain. *Small Business Economics*, 55(3), 813–829. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00184-3>
- Fuller, CM; Simmering, MJ; Atinc, G.; Atinc, Y.; & Babin, BJ (2016). Detecção de variância de métodos comuns em pesquisa empresarial. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Ganotakis, P. & Love, JH (2011). R&D, product innovation, and exporting: evidence from UK new technology based firms. *Oxford Economic Papers*, 63(2), 279-306. <https://doi.org/10.1093/oep/gpq027>
- Garrido, I. L.; Vieira, L. M.; Slongo, L. A. & Larentis, F. (2009). A Escala Experf e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 6(4), 312-327. <https://doi.org/10.4013/base.2009.64.03>
- Garrido, I. L. (2007). Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 1-15. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000400010>
- Golovko, E. & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362-380. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.2>
- Hagen, B.; Zucchella, A.; Larimo, J. & Dimitratos, P. (2017). A taxonomy of strategic postures of international SMEs. *European Management Review*, 14, 265–285. <https://doi.org/10.1111/emre.12109>
- Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014). A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM). *Washington D.C.: Sage*, 1th Edition. ISBN 9781483377445.
- Henley, A. & Song, M. (2020). Innovation, internationalisation and the performance of microbusinesses. *International Small Business Journal*, 38(4), 337-364. <https://doi.org/10.1177/0266242619893938>
- Hwang, G.H.; Jeong, S.K. & Ban, Y.U. (2016). Causal relationship of eco-industrial park development factors: a structural equation analysis. *Journal of Cleaner Production*, 114, 180–188. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.023>
- İpek, İ. & Biçakçyöğlü-peynirci, N. (2020). Export market orientation: An integrative review and directions for future research. *International Business Review*, 29(4), 101659. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101659>

- Knight, G. A. & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400397>
- Kolbe, D.; Frassetto, M. & Calderon, H. (2022). The role of market orientation and innovation capability in export performance of small-and medium-sized enterprises: a Latin American perspective. *Multinational Business Review*, 30(2), 289-312.
<https://doi.org/10.1108/MBR-10-2020-0202>
- Krammer, S.M.; Strange, R. & Lashitew, A. (2018). The export performance of emerging economy firms: the influence of firm capabilities and institutional environments. *International Business Review*, 27(1), 218-230.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.07.003>
- Lamb, E.; Mengersen, K.; Stewart, K.; Attanayake, U. & Siciliano, S. (2014) Spatially explicit structural equation modeling. *Ecology*, 95, 2434–2442.
<https://doi.org/10.1890/13-1997.1>
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Ledesma-chaves, P. & Arenas-gaitan, J. (2022). Dynamic Innovation Capabilities and their Impact on Export Performance in Times of Economic Crisis. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Brazilian Journal of Business Management*, 24(2), 351-365.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4172>
- Lengler, J. F.; Sousa, C. M. & Marques, C. (2013). Exploring the linear and quadratic effects of customer and competitor orientation on export performance. *International Marketing Review*, 30(5), 440-468. <https://doi.org/10.1108/imr-03-2011-0087>
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
<https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Love, J.H. & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: a review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28–48.
<https://doi.org/10.1177/0266242614550190>
- Mac, L. & Evangelista, F. (2016). The relative impact of market orientation and entrepreneurship on export performance: do we really know enough? *Journal of Global Marketing*, 29(5), 266-281. <https://doi.org/10.1080/08911762.2016.1196285>
- Malhotra, N. K. (2011). Pesquisa de Marketing: foco na decisão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 3th Edition. ISBN: 9788576058878.
- Mcgorry, S. (2000). Measurement in a cross-cultural environment: survey translation issues, *Qualitative Market Research*, 3(2), 74-81.
<https://doi.org/10.1108/13522750010322070>

- Mulyana, M.; Zakaria, Z. & Mahmood, R. (2021). Desenvolvendo os Componentes da Orientação para o Mercado para Melhorar o Desempenho de Pequenas e Médias Empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 61(4). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210404x>
- Murray, J. Y.; Gao, G. Y. & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4>
- Nakos, G.; Dimitratos, P. & Elbanna, S. (2019). The mediating role of alliances in the international market orientation-performance relationship of SMEs. *International Business Review*, 28(3), 603-612. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.12.005>
- Narver, J; Slater, S. F. & MacLachlan, D. L. (2004) Responsive and Proactive Market Orientation and new-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
- Oura, M. M.; Zilber, S. N. & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921–932. 2016. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.002>
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual, 7th Edition. Australia. Allen & Unwin.* <https://doi.org/10.4324/9781003117452>
- Pastelakos, E.; Theodoraki, C. & Catanzaro, A. (2022). The role of innovation and internationalization support in small- and medium-sized enterprises' export performance. p. 1-17. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12513>
- Paul, J. P.; Parthasarathy S. & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: a review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Pereira, V.; Vrontis, D., Christofi, M. & Temouri, Y. (2019). Analysing three decades of emerging market research: future research directions, *British Journal of Management*, 30(4), 13-24. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12381>
- Roper, S. & Love, J. H. (2002). Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, 31(7), 1087–1102. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00175-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00175-5)
- Sarstedt, M.; Hair, J.F.; Becker J.M.; Cheah, J.H.; Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian marketing journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Saunila, M. (2020). *Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature.* *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>

- Shoham, A., (1996). Marketing-mix standardization: determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*, 10(2), 53-73. https://doi.org/10.1300/J042v10n02_04
- Vicente, M.; Abrantes, J.L. & Teixeira, M.S. (2015). Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE. *International Marketing Review*, 32(1), 29-51. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2013-0208>
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconformação de expectativas. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(1), 17-33. Recovered from: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417526002>.
- Wong, K. K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32. Recovered from: http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/v24/mb_v24_t1_wong.pdf.
- Yusheng, K. & Ibrahim, M. (2020). Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance: Evidence From the Banking Sector of Ghana. *Sage Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020920892>
- Zehir, C.; Köle, M. & Yildiz, H. (2015). The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: An Implementation on SMEs in Turkey. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 207, 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.141>
- Zheng, Y.; Liu, J. & George, G. (2010). The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 593–609. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.02.001>



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



Paola Tramontin Marques

Federal University of Paraná (UFPR)

Curitiba, Paraná – Brazil

paola.tramontin.marques@outlook.com



Simone Regina Didonet

Federal University of Paraná (UFPR)

Curitiba, Paraná – Brazil

simonedidonet@ufpr.br

Objetivo: Analisar o efeito mediador da orientação para o mercado externo na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador de pequenas e médias empresas (PMEs).

Método: O presente estudo utilizou uma abordagem descritiva, quantitativa e de corte transversal. A pesquisa foi realizada com gestores de empresas exportadoras de alimentos e bebidas. Um questionário foi aplicado, gerando amostra de 120 empresas de diversas regiões do Brasil e o teste de hipóteses foi feito por meio de modelagem de equações estruturais com o auxílio do software SmartPLS®.

Relevância: Este estudo busca contribuir para as discussões sobre gestão estratégica de marketing ao enfatizar a orientação para o mercado externo em PMEs e suas relações com a capacidade de inovação e desempenho destas empresas. No contexto gerencial, evidencia-se que para se alcançar um melhor desempenho nos mercados externos, os gestores precisam utilizar a OME como um mecanismo de mercado para fortalecer suas capacidades, otimizar suas estratégias e assim alcançar um melhor desempenho internacional.

Resultados: Este estudo confirma o efeito mediador completo da orientação para o mercado externo (OME) na relação entre as capacidades de inovação (CI) e o desempenho exportador das PMEs, assim como o efeito positivo direto da CI na OME e o efeito positivo direto da OME no desempenho exportador. Na presença da OME, o efeito positivo direto da CI no desempenho exportador não aconteceu.

Contribuições teóricas: Esta pesquisa contribui para o conhecimento na área de gestão estratégica de marketing ao identificar que o entendimento do mercado externo, proveniente da OME, fortalece a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador de PMEs.

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

Como citar

American Psychological Association (APA)

Tramontin Marques, P., & Didonet, S. R. (2024, out./dez.). O efeito mediador da orientação para o mercado externo na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador: o contexto de pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 23(4), 1628-1664. <https://doi.org/10.5585/remark.v23i4.24007>



1 Introdução

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

Diante deste cenário, tem havido uma crescente presença dos mercados emergentes na economia global (Pereira et al., 2019), ainda mais no que diz respeito às pequenas e médias empresas (PMEs), as quais contemplam 90% das organizações da América do Sul, geram mais da metade dos empregos e representam 25% do PIB brasileiro segundo o Banco de Desenvolvimento da América Latina (2018).

Sendo assim, a lacuna encontrada na literatura de marketing refere-se às diferentes explicações sobre o que leva as pequenas e médias empresas de um país emergente a obter melhores desempenhos no mercado internacional. Neste contexto, diferentes impulsionadores deste desempenho têm sido explorados pela literatura.

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

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

Com uma perspectiva diferente, porém, ainda direcionados a entender o que impacta no desempenho exportador das PMEs, outros autores trazem evidências de que a orientação para o mercado externo é a maior influenciadora no desempenho internacional das empresas deste porte (ver, por exemplo, Mulyana et al., 2021; Cadogan et al., 2002; Murray et al., 2011).

Mulyana et al. (2021), confirmaram em seu estudo que os componentes da orientação para o mercado influenciaram significativamente e positivamente o desempenho de PMEs na Indonésia. Resultados anteriores também afirmam que a orientação para o mercado de uma organização atuante no mercado externo, está direta e positivamente relacionada com o desempenho das exportações (Cadogan et al., 2002; Dalmoro, 2007; Zehir et al., 2015; Knight & Kim, 2009; Murray et al., 2011). Assim como os autores mencionados acima, Alotaibi e Zhang (2017) analisaram o efeito da orientação para o mercado de exportação no desempenho exportador das empresas e comprovaram que há um efeito positivo em tal relação.

De modo semelhante, Nakos et al. (2019), estudaram as relações existentes entre a orientação para o mercado internacional e o desempenho de pequenas e médias empresas, ao entender o efeito mediador das alianças por meio das quais as empresas acessam conhecimento e recursos, e também encontraram uma relação positiva e significativa entre a orientação para o mercado e o desempenho internacional das empresas. De maneira geral, Biçakçyoglu-Peynirci e Ipek (2020, p.939), abordam que “apesar da quantidade considerável de pesquisas sobre as consequências da orientação para o mercado de exportação, evidências empíricas anteriores geralmente relataram resultados inconsistentes”.

Além disso, de acordo com Mac e Evangelista (2016), embora o impacto da orientação para o mercado no desempenho das empresas ser bem reconhecido na literatura, sua influência relativa no desempenho das empresas exportadoras permanece inconclusiva.

No tocante das empresas alimentícias, segundo Conceição (2007), revela-se que há espaço significativo para melhorias no desempenho destas empresas, visto que a adoção de inovações ainda é limitada. De acordo com o autor, estas empresas devem se esforçar para aderir às normas globais se desejarem competir internacionalmente (Conceição, 2007).

Diante do exposto e tendo em vista que estudos anteriores sobre o desempenho das exportações concentram-se principalmente em economias desenvolvidas (Love & Roper, 2015), enquanto as evidências de economias emergentes permanecem limitadas (Krammer et al., 2018), este estudo propõe analisar as capacidades de inovação e a orientação para o mercado externo, como potencializadores do desempenho exportador das PMEs.

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

O presente estudo está estruturado da seguinte forma. Na seção 2, a seguir, são apresentadas a revisão de literatura e o desenvolvimento das hipóteses. Na seção 3, é apresentada a metodologia do estudo, seguida dos resultados, conclusões e contribuições do estudo, nas seções 4 e 5, respectivamente.

2 Relações entre os construtos e hipóteses da pesquisa

Orientação para o mercado externo e desempenho exportador

Resultados de estudos anteriores indicam que a orientação para o mercado externo (OME) de uma organização está direta e positivamente relacionada com o sucesso das exportações (Cadogan et al., 2002; Dalmoro, 2007). De acordo com Cadogan et al. (2002), todas as atividades que envolvem a OME foram consideradas preditoras significativas do desempenho das exportações. Além disso, os níveis de satisfação da empresa em relação ao seu volume de venda, lucro e entrada em novos mercados, estão positivamente relacionadas à exportação (Cadogan, 2012).

Com o mesmo raciocínio, estudos como os de Garrido (2007), Cadogan (2012), Chang e Fang (2015) e Biçakçyoglu-Peynirci e Ipek (2020), demonstram uma influência positiva e significativa entre a orientação para o mercado de exportação e o desempenho das exportações. De forma semelhante, Nakos et al. (2019) também estudaram as relações existentes entre a OME e o desempenho de pequenas e médias empresas e encontraram uma relação positiva e significativa. Alotaibi e Zhang (2017) analisaram o efeito da OME no desempenho exportador e comprovaram que há um efeito positivo desta no desempenho das empresas. Mulyana et al. (2021), também confirmaram que os componentes da orientação para o mercado, sendo a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação

interfuncional, tiveram uma influência significativa e positiva no desempenho de PMEs na Indonésia.

Por outro lado, Lengler et al. (2013) examinaram os efeitos da orientação para o cliente e o concorrente no desempenho das exportações e identificaram que tal relação é negativa ao estudar empresas exportadoras brasileiras de variados tamanhos e segmentos. Do mesmo modo, Mac e Evangelista (2016) estudaram empresas exportadoras chinesas e encontraram que o efeito da orientação para o mercado no desempenho exportador é negativo. Acosta et. al. (2018), analisou a orientação para o mercado externo no desempenho internacional de PMEs e também constatou que o desempenho internacional destas empresas não é influenciado por sua orientação para o mercado internacional, demonstrando uma relação negativa entre os construtos.

Do modo geral, o impacto da orientação para o mercado externo no desempenho empresarial revelou associações positivas e significativas (Alotaibi & Zang, 2017; Nakos et al., 2019; Mulyana et al., 2021) e não significativas (Lengler, 2013; Mac & Evangelista, 2016; Acosta et. al., 2018) entre esses construtos teóricos.

Conforme o exposto, e tendo em vista os resultados contraditórios evidenciados na literatura indicando que a orientação para o mercado externo pode favorecer o desempenho ou não ser relevante para os resultados organizacionais, percebe-se a necessidade de mais evidências quanto a esta relação. A partir do exposto, propõem-se que:

H1: Quanto maior (menor) a orientação para o mercado externo, maior (menor) o desempenho exportador das PMEs.

Capacidade de inovação e desempenho exportador

Oura et al. (2016) constataram que a capacidade de inovação impacta no desempenho exportador, o qual é formado por aspectos financeiros, estratégicos e relacionados à satisfação. Do mesmo modo, os resultados de Saunila (2020) demonstram que três dimensões da capacidade de inovação, denominadas como cultura de liderança participativa, desenvolvimento de *know-how* e estruturas de ideação e organização, afetam direta e positivamente o desempenho da empresa. Dentro do âmbito internacional, os resultados do estudo de Kolbe et al. (2022) indicam que a capacidade de inovação e a orientação para o mercado são impulsionadores do desempenho exportador nas PMEs latino-americanas.

Henley e Song (2020), estudaram os efeitos da inovação no comportamento exportador de empresas e encontraram um efeito positivo e significativo na relação entre as decisões de

inovação em microempresas e o aumento da atividade exportadora. Exposito e Sanchis-Llopis (2020) estudaram como a inovação introduzida por PMEs determina o processo de tomada de decisão empresarial sobre a exportação e encontraram uma relação significativamente positiva entre a combinação da inovação de produto e processos em relação as decisões de exportação. Do mesmo modo, Roper e Love (2002) estudaram os determinantes do desempenho de exportação entre as fábricas do Reino Unido e da Alemanha e também confirmaram que o fato de uma empresa ser inovadora está positivamente relacionado à probabilidade de exportação e ao desempenho das empresas. Ainda, Golovko e Valentini (2011) testaram em sua pesquisa o impacto da atividade de inovação e exportação no crescimento das PMEs e comprovaram que ambas as atividades se reforçam positivamente em um círculo virtuoso dinâmico em relação ao desempenho das empresas.

Por outro lado, Pastelakos et. al. (2022) afirmam que, apesar de a introdução de inovação ser importante para uma empresa se tornar exportadora, ela está pouco relacionada ao desempenho exportador. Isso se confirma por meio do estudo realizado por Ganotakis e Love (2011) os quais estudaram os efeitos da inovação na exportação e constataram um efeito inexistente na relação entre ações inovadoras bem-sucedidas e o desempenho das exportações. Do mesmo modo, Boehe et. al. (2011) testou em sua pesquisa o papel das relações intraorganizacionais e da capacidade de inovação na propensão para exportar e encontrou uma relação negativa entre as capacidades inovadoras e a aptidão para exportação das empresas.

A partir do exposto, e dadas as contradições nos resultados de pesquisas anteriores, abre-se espaço para novas pesquisas que buscam identificar o impacto da capacidade de inovação no desempenho exportador. Sendo assim, com base nos argumentos apresentados anteriormente, propõem-se a seguinte hipótese da pesquisa:

H2: Quanto maior (menor) a capacidade de inovação, maior (menor) o desempenho exportador das PMEs.

A orientação para o mercado externo como mediadora da relação entre a capacidade de inovação e o desempenho exportador

Referente às capacidades de inovação, YuSheng e Ibrahim (2020) testaram aspectos tangenciais a estas capacidades (produto, marketing, inovações organizacionais) e comprovaram que a inovação como estratégia tem um efeito direto e positivo no desempenho das empresas. Além disso, este tipo de capacidade atua como parte integrante da estratégia de negócios para aumentar o desempenho das operações, da produção, do desempenho financeiro

e do mercado como um todo, funcionando a inovação como um catalisador que impulsiona o desempenho organizacional (YuSheng & Ibrahim, 2020).

Como abordado anteriormente, Henley e Song (2020), comprovaram que a inovação afeta positivamente a atividade exportadora, conferindo diferenciação de mercado e possibilitando que as microempresas compitam melhor internacionalmente. Do mesmo modo, Kolbe et al. (2022), encontra resultados que indicam que a capacidade de inovação e a orientação para o mercado são impulsionadores do desempenho exportador nas PMEs latino-americanas. Com argumentos semelhantes, Exposito e Sanchis-Llopis (2020) também encontraram uma relação significativamente positiva entre a combinação da inovação de produto e processos em relação as decisões de exportação.

Apesar dos resultados encontrados acima, a literatura também nos traz argumentos que evidenciam relações negativas entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador da empresa. Ganotakis e Love (2011), autores que estudaram os efeitos da inovação na exportação, constataram um efeito inexistente na relação entre ações inovadoras bem-sucedidas e o desempenho das exportações. Do mesmo modo, Boehe et. al. (2011) ao testar o papel das relações intraorganizacionais e da capacidade de inovação na propensão para exportar, encontrou uma relação diretamente negativa entre as capacidades inovadoras e a aptidão para exportação.

Segundo Krammer et al. (2018), um dos principais fatores que impedem o sucesso exportador das empresas em países em desenvolvimento é a ausência de conhecimento sobre os mercados de exportação. Levando isso em consideração, estudos revelaram que a orientação para o mercado é relevante na exportação, pois possibilita que as empresas aprendam sobre os mercados estrangeiros e ajustem as estratégias de marketing para melhor satisfazer as necessidades dos clientes (Murray et al., 2011; Boso et al., 2013). Ou seja, estudos que exploram a orientação para o mercado externo (OME) também encontraram uma relação positiva entre a OME e o desempenho exportador (ver, por exemplo, Cadogan et al., 2002 e Mulyana et al., 2021).

De maneira geral, percebe-se que as capacidades de inovação das empresas podem resultar ou não em um maior desempenho internacional, ao mesmo tempo que a orientação para o mercado externo pode funcionar como um propulsor deste desempenho. Isso abre espaço para verificar a orientação para o mercado externo como uma variável interveniente, a qual medeia a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportadora das PMEs.

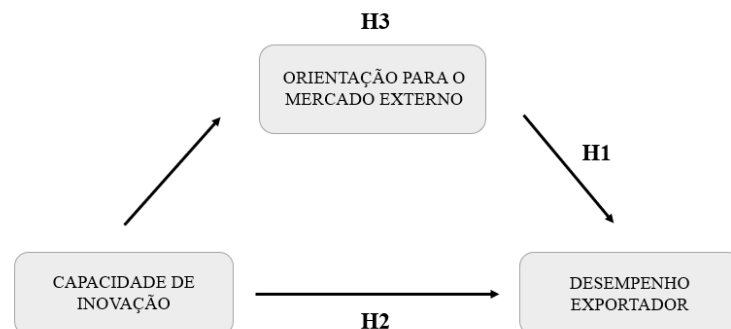
Além disso, ao considerar a capacidade de inovação uma habilidade advinda da combinação de recursos intrínsecos da empresa, é possível que a mesma seja analisada como uma variável independente no modelo de pesquisa proposto. Logo, as capacidades de inovação podem ser interpretadas como recursos combinados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

H3: A orientação para o mercado externo medeia a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs.

Para ilustrar as relações e hipóteses aqui apresentadas e que serão testadas neste trabalho, tem-se a Figura 1.

Figura 1

Modelo proposto e Hipóteses



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

3 Metodologia

No intuito de verificar o papel mediador da orientação para o mercado externo na relação existente entre a capacidade de inovação e a performance exportadora das PMEs, o presente estudo utilizou uma abordagem quantitativa, descritiva e de corte transversal (Hair et al., 2014; Malhotra, 2011). A seguir são apresentadas as etapas referentes ao percurso metodológico seguido.

Amostragem e coleta de dados

A população-alvo do estudo correspondeu às indústrias brasileiras exportadoras de alimentos e bebidas. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2021), esse setor é o maior do país, representando 10,6% do Produto Interno Bruto brasileiro e gerando 1,72 milhão de empregos formais e diretos. Além disso, o Brasil é o segundo maior exportador de alimentos industrializados do mundo, atuando em 190 países. No que diz respeito ao mercado interno, a indústria de alimentos e bebidas responde por 16% das exportações totais brasileiras, o que resultou em um montante de 45 bilhões de dólares em exportação no ano de 2021.

Sendo assim, identificou-se a população a ser estudada de 2.050 empresas exportadoras brasileiras atuantes no setor da indústria da transformação de alimentos e bebidas. A base de dados utilizada foi disponibilizada pela Secretaria de Comércio Exterior, por meio de solicitação na plataforma FalaBR e contempla todas as empresas exportadoras cadastradas no período entre janeiro e dezembro de 2021. Devido às limitações de tempo e o custo para acessar a população geral do estudo, foi usado o procedimento de amostragem não probabilístico, denominado amostra por conveniência (Malhotra, 2011). Os critérios para contatar as empresas foram: estar cadastrada na Secretaria de Comércio Exterior do Brasil, exportar alimentos ou bebidas e atuar no mercado internacional há mais de 3 anos.

A estratégia de coleta de dados utilizada foi o *survey* por meio de questionário estruturado. Para Malhotra (2011) o questionário é um conjunto de perguntas formais, cujo objetivo é obter informações dos entrevistados, tendo como foco transformar as informações necessárias em um conjunto de perguntas aos quais os entrevistados tenham capacidade de responder; motivar e incentivar o entrevistado a cooperar com a entrevista, a fim de evitar questionários incompletos; e minimizar o erro de resposta.

O questionário foi aplicado por meio de entrevista telefônica, com o auxílio da ferramenta Microsoft Forms. Segundo Malhotra (2011), a utilização do telefone facilita o levantamento de campo, apresentando vantagens de tempo, custo e dando maior flexibilidade ao pesquisador. O público-alvo foram os gerentes, coordenadores e analistas de comércio exterior e de marketing das empresas alimentícias exportadoras. As informações referentes a estas indústrias foram retiradas da lista de empresas exportadoras brasileiras, fornecida pelo Siscomex e Ministério da Economia. O contato foi feito por meio de telefonemas e as entrevistas foram feitas em tempo real, assim que os entrevistados se colocaram à disposição. Também por meio do contato telefônico, foi informado sobre o Termo de Consentimento Livre

e Esclarecido (TCLE), conforme projeto aprovado pelo comitê de ética da UFPR (CAAE: 59287622.0.0000.0102). Com a finalidade de garantir a qualidade das respostas dos questionários, os mesmos foram aplicados por uma equipe treinada por meio de reuniões por vídeo conferência, nas quais o script da entrevista foi previamente combinado. Além deste ponto, como forma de evitar respostas automáticas e com viés, as questões foram randomizadas previamente à entrevista.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de outubro e novembro do ano de 2022 e ao todo foram feitos 161 contatos, sendo que a amostra final resultou em 120 casos válidos após a purificação da amostra considerando os critérios inicialmente definidos. Sendo assim, nesta etapa, foram eliminados os casos correspondentes a empresas de grande porte, seguindo a classificação de tamanho para comércio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE). A criação das faixas é baseada no número de funcionários da empresa, sendo que as pequenas empresas possuem entre 20 e 99 funcionários e as médias empresas possuem entre 100 e 449 funcionários.

A seguir, na Tabela 1, pode-se observar a distribuição geográfica das empresas da amostra. Percebe-se uma concentração maior de casos nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo que, juntos, somam 63,4% da amostra.

Tabela 1*Distribuição Geográfica das Empresas da Amostra*

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Quanto ao tempo de atuação no mercado externo das empresas estudadas 42,50% das empresas apresenta mais de 10 anos de atuação (Tabela 2).

Tabela 2

Tempo de Atuação das Empresas no Mercado Externo

Tempo	Pequenas	Médias	n° de empresas	%
Entre 1 a 3 anos	13	3	16	13,30%
Entre 4 e 6 anos	21	9	30	25,00%
Entre 7 e 10 anos	10	13	23	19,20%
Mais de 10 anos	16	35	51	42,50%
TOTAL	60	60	120	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Conforme pode ser observado na Tabela 3, Europa e América do Norte são os mercados externos de atuação da maioria das empresas (46, 80% dos casos).

Tabela 3

Mercados para os quais as PMEs Brasileiras Exportam

Continentes	Pequenas	Médias	n° de empresas	%
África	8	15	23	7,30%
América Central	12	31	43	13,60%
América Latina	28	34	62	19,60%
América do Norte	32	38	70	22,20%
Ásia	9	22	31	9,80%
Europa	33	44	77	24,40%
Oceania	4	6	10	3,20%
TOTAL	126	190	316	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Em termos das inovações para o mercado internacional, os dados apresentados na Tabela 4 indicam que 49,4% das empresas apresenta inovações em termos de novos produtos ou novos processos. Destaca-se que os números são relativamente equilibrados entre empresas de pequeno e médio porte.

Tabela 4

Inovações para o mercado externo

Inovações para o mercado internacional	Pequenas	Médias	n° de empresas	%
Adaptação de produtos existentes	13	23	36	19,60%
Adaptação de processos existentes	16	18	34	18,50%
Novos produtos	24	16	40	21,70%
Novos processos	25	26	51	27,70%
Não adaptou nem desenvolveu novos produtos e processos	15	8	23	12,50%
TOTAL	93	91	184	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

a. Descrição das variáveis

Quanto aos construtos, estes foram mensurados por meio de uma escala Likert de 7 pontos, considerando os extremos 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente. Para o construto Orientação Para o Mercado Externo, foram considerados 25 itens da escala de Garrido (2007). O construto ‘capacidades de inovação’ foi mensurado por meio de 33 itens obtidos da escala INNOVSCALE de Vicente et al. (2015). Já o constructo ‘desempenho exportador’ contemplou 6 itens da escala EXPERF de Garrido et al. (2009). A Tabela 5 apresenta os detalhes das variáveis, definição, medição e fontes, bem como os resultados estatísticos descritivos.

Antes da coleta de dados, foi realizada a validade de conteúdo dos construtos aqui propostos. Essa validação tem a função de verificar se o conteúdo da escala representa o que se pretende medir e precisa ser feito por meio do método de juízes: validação dos especialistas e acadêmicos (Malhotra, 2011).

Para este estudo, foram realizados os dois tipos de validades. Primeiramente, após uma das escalas ser traduzida pelo método de tradução dupla (McGorry, 2000), verificou-se com especialistas de mercado se os itens da escala refletiam os construtos trabalhados nesta pesquisa, foram realizadas entrevistas com três doutores em administração, pesquisadores da área de Estratégia de Marketing e atuantes no meio acadêmico. Por segundo foi realizada a validação com três gestores de comércio exterior de diferentes empresas exportadoras brasileiras. Essa prática teve como objetivo assegurar a validade do questionário, verificando se os gestores compreendiam os itens e os termos utilizados, assegurando a adequação do instrumento de pesquisa ao público que responderia.

Após as validações mencionadas acima, foi realizado o pré-teste, o qual teve como objetivo analisar o tempo de resposta, aprimoramento do questionário e a confiabilidade das escalas do questionário. Para isso, foram coletadas respostas de 30 empresas exportadoras brasileiras de alimentos e bebidas retiradas da base de dados mencionada nos parágrafos anteriores. Posteriormente a coleta, foi realizada a análise de confiabilidade das escalas, onde todos os construtos investigados atingiram os requisitos de confiabilidade (Alfa de Cronbach > 0.7). Assim, o pré-teste atendeu aos requisitos para garantir que os dados coletados por meio deste questionário atendessem aos objetivos da pesquisa. Como não houve alterações no questionário, essas respostas foram incluídas na base de dados do estudo e prosseguiu-se com a coleta dos demais casos.

Tabela 5

Resumo das Variáveis

Construtos	Dimensões	Indicadores	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão
Orientação para o Mercado Externo ($\alpha = .757$) Fontes: Cadogan et al., 1999 e Garrido, 2007.	Disseminação de inteligência exportadora ($\alpha = .814$)	D1. Nós compartilhamos toda informação a respeito de nossos concorrentes dos mercados internacionais com todos os departamentos da nossa empresa.	1	7	5,03	1,144	23%
		D2. Informações que podem influenciar a maneira como atendemos os nossos clientes internacionais chegam ao pessoal de exportação rapidamente.	*	*	*	*	*
		D3. O pessoal de exportação regularmente compartilha informações com toda a nossa empresa, a respeito das estratégias de nossos concorrentes nos mercados internacionais.	1	7	4,79	1,276	27%
		D4. Nós, livremente, trocamos informações sobre as experiências bem e malsucedidas com nossos clientes internacionais, entre todos os departamentos funcionais da empresa.	2	7	5,40	1,162	22%
		D5. A alta gerência da nossa empresa, regularmente, discute e avalia as forças e fraquezas dos nossos concorrentes dos mercados internacionais.	*	*	*	*	*

Construtos	Dimensões	Indicadores	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão
		D6. Nós temos, frequentemente, encontros interdepartamentais para discutirmos tendências e desenvolvimentos de mercados internacionais (ex. clientes, concorrência, fornecedores).	1	7	5,59	1,177	21%
		D7. Nós, regularmente, temos encontros interdepartamentais para atualizarmos nosso conhecimento a respeito de exigências e normas internacionais.	1	7	5,73	1,121	20%
		D8. O pessoal da área técnica, na nossa empresa, dedica muito tempo compartilhando informações sobre tecnologia para desenvolvimento de novos produtos com outros departamentos.	2	7	5,43	1,135	21%
		R1. Nós, periodicamente, revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos, a fim de assegurar que eles estarão de acordo com o que nossos clientes internacionais querem.	3	7	5,96	0,883	15%
		R2. Nós damos muita importância aos serviços de pós-vendas em nossos mercados externos.	3	7	6,11	0,968	16%
		R3. Nossos objetivos para os negócios internacionais são determinados, principalmente, pelas necessidades e satisfação dos clientes.	3	7	6,12	0,927	15%
	Ação de resposta ($\alpha = .808$)	R4. Nós respondemos rapidamente às ações competitivas dos nossos concorrentes que nos ameaçam em nossos mercados externos.	2	7	5,64	1,027	18%
		R5. Nossa estratégia para criação de vantagens competitivas nos mercados internacionais se baseia em nosso entendimento das necessidades dos clientes internacionais.	4	7	5,92	0,885	15%
		R6. Os produtos que vendemos no mercado internacional são determinados mais pelas necessidades dos clientes do que pelas políticas da empresa.	*	*	*	*	*
		R7. Quando detectamos que os clientes internacionais estão	3	7	5,99	0,992	17%

Construtos	Dimensões	Indicadores	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão
		insatisfeitos ou sugerem mudanças em nossos produtos ou serviços, nós tomamos ações corretivas imediatamente.					
		R8. Nós somos rápidos para responder às mudanças ambientais que podem afetar nossos negócios internacionais.	3	7	5,66	0,921	16%
		G1. Nós geramos muitas informações a respeito de tendências nos nossos mercados internacionais (ex. regulação, desenvolvimentos tecnológicos, política, economia).	1	7	5,52	1,290	23%
		G2. Nós geramos muitas informações a fim de entender as forças que influenciam as necessidades e preferências de nossos clientes internacionais.	2	7	5,79	1,003	17%
		G3. Nós geramos muitas informações a fim de monitorar e entender a forma de atuação dos nossos concorrentes em mercados internacionais.	1	7	5,31	1,235	23%
		G4. Nós, constantemente, monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades de nossos clientes no exterior.	1	7	5,68	1,030	18%
	Geração de inteligência exportadora ($\alpha = .729$)	G5. Nossas altas gerências, de todos os departamentos funcionais (ex. marketing, produção, finanças) visitam regularmente nossos clientes internacionais.	*	*	*	*	*
		G6. Nós medimos a satisfação dos clientes nos mercados externos de forma sistemática e regular.	*	*	*	*	*
		G7. Nós, periodicamente, avaliamos o possível efeito das mudanças nos ambientes dos mercados doméstico e internacional sobre os nossos clientes do exterior (ex. normas, regulamentações, câmbio, barreiras).	2	7	5,53	1,107	20%
		G8. Nós, regularmente, coletamos e avaliamos informações macroeconômicas gerais (ex. taxas de juros, taxa de câmbio, PIB, taxa de crescimento industrial, taxa de inflação).	*	*	*	*	*

Construtos	Dimensões	Indicadores	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão
Capacidade de Inovação ($\alpha = .805$) Fontes: Lawson e Samson, 2001; Zheng et al., 2010 e Vicente et al., 2015.	Coordenação Interfuncional ($\alpha = .699$)	C1. Na nossa empresa todos os departamentos trabalham juntos, como um time, em relação aos nossos negócios de internacionais.	1	7	5,63	1,115	20%
		C2. As atividades dos diferentes departamentos em nossa empresa estão integradas e bem articuladas entre si na busca de uma meta em comum.	3	7	5,97	0,859	14%
		C3. Na nossa empresa, quando ocorrem conflitos interdepartamentais (ex. entre o pessoal de exportação e de produção), chegamos a acordos mutuamente satisfatórios.	3	7	5,90	0,844	14%
		C4. Funcionários da unidade de exportação e aqueles de outros departamentos (ex. engenharia) ajudam-se uns aos outros.	2	7	5,93	1,006	17%
		C5. Nessa empresa, há um senso de trabalho em equipe que vai até o chão de fábrica (até a base da hierarquia).	3	7	6,13	0,798	13%
		C6. Na nossa empresa há um forte relacionamento de colaboração entre o pessoal de exportação e produção.	3	7	5,76	0,907	16%
		C7. As diferentes áreas funcionais desta empresa trabalham juntas na mesma direção.	4	7	6,45	0,659	10%
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos ($\alpha = .904$)		NP1. Desenvolvemos novos produtos para exportação a fim de explorar o investimento em P&D.	1	7	4,83	1,536	32%
		NP2. Desenvolvemos e lançamos rapidamente novos produtos para exportação.	1	7	4,46	1,414	32%
		NP3. Gerenciamos bem os projetos e sistemas que envolvem o desenvolvimento de novos produtos para exportação.	1	7	5,24	1,257	24%
		NP4. Lançamos com sucesso novos produtos para exportação.	1	7	5,05	1,321	26%
		NP5. Adquirimos tecnologias para a fabricação de novos produtos e para o desenvolvimento de habilidades inteiramente novas para a empresa.	1	7	5,18	1,228	24%
		NP6. Adquirimos habilidades de desenvolvimento de produtos e	2	7	5,34	0,992	19%

Construtos	Dimensões	Indicadores	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão
		processos inteiramente novos para a indústria.					
		NP7. Adquirimos habilidades gerenciais e organizacionais inteiramente novas que são importantes para a inovação.	3	7	5,66	0,992	18%
		NP8. Adquirimos habilidades totalmente novas ao investir em tecnologias e P&D.	1	7	5,40	1,111	21%
		NP9. Reforçamos habilidades de inovação em áreas onde não tínhamos experiência anterior.	1	7	5,44	1,019	19%
		I1. Nossa empresa frequentemente experimenta novas ideias.	1	7	5,55	0,995	18%
		I2. Nossa empresa busca novas maneiras de fazer as coisas.	1	7	5,44	1,027	19%
		I3. Nossa empresa é criativa em seus métodos de operação.	3	7	5,57	0,985	18%
	Inovação ($\alpha = .839$)	I4. Nossa empresa é muitas vezes a primeira a comercializar novos produtos e serviços.	1	7	4,88	1,313	27%
		I5. A inovação em nossa empresa é percebida como muito arriscada e sofre resistência.	1	7	4,79	1,539	32%
		I6. Nossa introdução de novos produtos no mercado aumentou nos últimos 5 anos.	2	7	5,34	1,141	21%
		CE1. A visão ou missão da organização inclui uma referência à inovação.	1	7	5,30	1,515	29%
		CE2. A estratégia de inovação tem ajudado a organização a atingir seus objetivos estratégicos.	3	7	5,79	0,787	14%
		CE3. Aumentar nosso volume de produção é uma medida importante do nosso processo de inovação.	4	7	5,56	0,818	15%
	Capacidade Estratégica ($\alpha = .858$)	CE4. A melhoria das rotinas administrativas é vista como parte da nossa estratégia de inovação.	3	7	6,01	0,845	14%
		CE5. A cooperação interna é uma parte importante da implementação da estratégia de inovação.	4	7	6,06	0,823	14%
		CE6. A satisfação do cliente faz parte da nossa estratégia de inovação.	3	7	6,26	0,855	14%
		CE7. Melhorar a qualidade do produto ou serviço é um dos	4	7	6,04	0,883	15%

Construtos	Dimensões	Indicadores	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão
Desempenho Exportador ($\alpha = .840$) Fontes: Shoham, 1996 e Garrido, 2009.	Capacidade Tecnológica ($\alpha = .900$)	nossos principais objetivos na estratégia de inovação.					
		CE8. A formulação da estratégia de inovação aumenta as habilidades dos funcionários.	4	7	5,83	0,669	11%
		CE9. Melhorar o comprometimento e a moral dos funcionários faz parte da nossa estratégia de inovação.	4	7	6,16	0,840	14%
		CT1. Nossas capacidades tecnológicas são as melhores existentes no mercado.	2	7	5,63	0,953	17%
		CT2. O sucesso de nossas atividades de P&D é baseado em conhecimento de longo prazo.	2	7	5,84	1,069	18%
		CT3. Investimos fortemente em projetos de P&D.	2	7	5,18	1,322	26%
		CT4. O conhecimento específico para produtos finais é criado dentro da nossa empresa.	4	7	5,97	0,840	14%
		CT5. Adquirimos informações importantes sobre tecnologia.	3	7	5,68	0,936	16%
		CT6. Identificamos novas oportunidades de tecnologia.	3	7	5,63	0,925	16%
		CT7. Respondemos rapidamente às mudanças tecnológicas.	2	7	5,26	1,104	21%
		CT8. Dominamos tecnologias de ponta.	3	7	5,40	1,016	19%
		CT9. Desenvolvemos uma série de inovações constantemente.	2	7	5,36	1,106	21%
Desempenho Financeiro ($\alpha = .853$)	Desempenho Financeiro ($\alpha = .853$)	PERFIN 1. Nossos empreendimentos voltados à exportação são muito lucrativos.	1	7	4,91	1,160	24%
		PERFIN 2. Nossos empreendimentos voltados à exportação geram altos volumes de vendas.	1	7	4,90	1,279	26%
		PERFIN 3. Nossos empreendimentos voltados à exportação alcançaram um rápido crescimento.	1	7	4,93	1,370	28%
Desempenho Estratégico ($\alpha = .891$)	Desempenho Estratégico ($\alpha = .891$)	PEREST 1. Nossos empreendimentos voltados à exportação ampliaram nossa competitividade global.	1	7	5,36	1,269	24%
		PEREST 2. Nossos empreendimentos voltados à exportação fortaleceram nossa posição estratégica.	1	7	5,34	1,247	23%
		PEREST 3. Nossos empreendimentos voltados à exportação aumentaram	1	7	5,11	1,389	27%

Construtos	Dimensões	Indicadores	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão
		significativamente nossa participação de mercado.					
	Satisfação Geral	PERSAT 1. A performance do nosso empreendimento voltado à exportação é muito satisfatória.	*	*	*	*	*
		PERSAT 2. Nosso empreendimento voltado à exportação é bem-sucedido.	*	*	*	*	*
		PERSAT 3. Nosso empreendimento voltado à exportação atinge completamente nossas expectativas.	*	*	*	*	*

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Legenda: *Indicadores excluídos devido à falta de validade.

Ao interpretar as estatísticas descritivas apresentadas na tabela, é possível observar que apesar de as respostas contemplarem valores mínimos e máximos, abrangendo toda a amplitude da escala (entre 1 e 7 pontos), os respondentes concordam com as afirmações, uma vez que a média das respostas supera o ponto médio da escala. Esse fato se confirma ao observar que o desvio padrão apresentou em todos os itens valores inferiores a 3, ou seja, não há dispersão dos dados em relação às médias. Sendo assim, por meio dos resultados apresentados, é possível compreender que as empresas da amostra, de modo geral, praticam as ações e decisões que compõem a orientação para o mercado externo, as capacidades de inovação e o desempenho exportador.

b. Métodos estatísticos

3.3.1 Procedimentos prévios ao teste de hipóteses

Previamente ao teste de hipóteses, procedeu-se à purificação dos dados coletados sendo esta a primeira etapa de análise. Conforme destacado anteriormente, foram respondidos 161 questionários e, destes, foram eliminados os casos correspondentes a empresas de grande porte, resultando em 121 questionários válidos para o estudo. Nesta etapa foi realizada a análise dos *outliers* por meio do cálculo da Distância de Mahalanobis (DM), realizado através do software estatístico IBM SPSS®, para evitar que casos atípicos apresentassem viés no modelo (Hair et

al., 2014). Esta análise indicou apenas um caso de *outlier* e este foi eliminado. Finalmente, a amostra resultou em 120 casos válidos para o teste de hipóteses, referente as respostas dos gestores de indústrias brasileiras exportadoras de alimentos e bebidas.

Após a purificação dos dados, procedeu-se às etapas de teste de normalidade dos dados, teste de Harman e confiabilidade da amostra. Com o objetivo de testar a normalidade dos dados dos construtos trabalhados na amostra, foram realizados os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Ambos os testes apresentaram que todos os indicadores possuem comportamento não-normal, ou seja, conforme sugere Pallant (2005), a hipótese nula foi rejeitada ($p < 0,05$).

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

O passo seguinte foi avaliar a confiabilidade do instrumento, análise executada com o auxílio do software SmartPLS 4. Para Wong (2013), nesta análise, tanto para o Alfa de Cronbach (valor que avalia a consistência interna da escala) quanto para a confiabilidade composta (CC), os construtos devem apresentar resultados acima de 0.7 para serem considerados confiáveis. Na presente pesquisa, como todos os construtos apresentaram um Alfa de Cronbach maior do que 0.757 (ver Tabela 5) é possível afirmar que as escalas utilizadas na mensuração dos mesmos são confiáveis, produzindo resultados consistentes.

Em seguida a validade convergente foi confirmada por meio da observação dos valores de carregamento dos indicadores dentro de cada constructo (*outer loadings*) e da Variância Média Extraída (AVE). Em relação a validade discriminante, observou-se que há validade entre os construtos uma vez que a raiz quadrada das AVEs das diagonais destacadas foi maior que as demais correlações. É válido ressaltar que, segundo Sarstedt et al. (2019), os componentes de ordem inferior devem exibir validade discriminante entre si e para todas as outras construções no modelo, exceto para seu próprio componente de ordem superior do qual fazem parte.

Na Tabela 6 é possível verificar que todas as variáveis atingiram os níveis adequados para AVE (> 0.50), confirmando a validade convergente.

Tabela 6

Validade Convergente

Constructo	Confiabilidade Composta	AVEs
OME	0.846*	0.580*
CI	0.871*	0.629*
DE	0.904*	0.758*

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

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

CI: Capacidades de inovação

OME: Orientação para o mercado externo

DE: Desempenho Exportador

Em relação a validade discriminante, os resultados dos construtos são apresentados na Tabela 7. Observa-se que há validade discriminante entre os construtos uma vez que a raiz quadrada das AVEs das diagonais destacadas é maior que as demais correlações.

Tabela 7

Validade Discriminante

	CI	DE	OME
CI	0.793*		
DE	0.481	0.870*	
OME	0.691	0.654	0.761*

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

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

CI: Capacidades de inovação

OME: Orientação para o mercado externo

DE: Desempenho Exportador

Finalizado o teste de confiabilidade e validade das escalas, foi verificada a correlação entre os constructos. A correlação é uma medida de associação que mensura o grau da força de relacionamento entre duas variáveis (Hair et al., 2014). Os valores das correlações dos construtos podem ser observados na Tabela 8.

Tabela 8

Correlações entre os Construtos

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Legenda: CI: Capacidades de inovação

OME: Orientação para o mercado externo

DE: Desempenho Exportador

Conforme destacado por Cohen et. al. (2013), as correlações com valores entre 0.10 e 0.29 são classificadas como de efeito pequeno, os valores entre 0.30 e 0.49 indicam um efeito médio e valores superiores a 0.50 são interpretados com um efeito grande. Desta forma, percebe-se que a correlação entre os constructos apresenta efeito médio a grande.

3.3.2 Procedimentos para o teste de hipóteses

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

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

Segundo Hair et al. (2014), o PLS-SEM deve ser usado quando o objetivo da pesquisa for identificar “drivers” de um construto quando o modelo estrutural for complexo (muitas variáveis e muitos constructos) e caso a amostra seja pequena. Além disso, ainda de acordo com Hair et al. (2014), o PLS possui uma maior flexibilidade para lidar com dados do que outras técnicas, rodando tanto modelos formativos (quando as variáveis formam o construto), quanto modelos reflexivos (quando as variáveis são manifestações do construto). No caso do presente estudo, o modelo é representado por variáveis reflexivas em todos os construtos.

Para o exame da variável mediadora, foi feita a análise passo a passo por caminhos, a qual tem como pressuposto quatro condições para a mediação ocorrer: 1) a variável indireta (VI) deve afetar significativamente a mediadora; 2) a VI deve afetar significativamente a variável dependente (VD) na falta da variável mediadora; 3) a variável mediadora deve apresentar efeito significativo sobre a VD; e 4) o efeito da VI sobre a VD deve enfraquecer no momento em que a variável mediadora é adicionada (Baron & Kenny, 1986). Segundo Vieira (2009), além de a relação entre a VI e VD ficar enfraquecida na presença da variável mediadora, ela também pode chegar a ser nula. Quando o valor for nulo, quer dizer que a mediadora absorveu todo o efeito da VI sobre a VD, processo conhecido como mediação completa ou pura (Vieira, 2009). Sendo assim, ao observar os resultados obtidos no teste de hipóteses, tem-se uma mediação pura da orientação para o mercado externo na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs.

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

Ao finalizar o procedimento de bootstrapping, observou-se os resultados do teste t de Student. O t de Student é calculado a partir do resultado da regressão da variável latente ao seu conjunto de indicadores. De acordo com Hair et al. (2014), os valores de t iguais ou superiores a 2,57 indicam significância de 1%; os inferiores a 2,57 e iguais e superiores a 1,96, indicam significância de 5%; os inferiores a 1,96 e iguais e superiores a 1,65, indicam significância de 10%; enquanto os valores de t inferiores a 1,65 devem ser considerados não significativos.

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

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

Resultados

Na Tabela 9 são apresentados os coeficientes de caminho do modelo estrutural, bem como sua significância por meio do teste bootstrapping e também os indicadores de qualidade de predição (R^2 , f^2 e Q^2).

Tabela 9

Resultados da Avaliação do Modelo

Análise de caminhos	
CI -> DE	0.050 (t = 0.417)
CI -> OME	0.697 (t = 15.736***)
OME -> DE	0.618 (t = 5.464***)
Mediação (CI -> OME -> DE)	0.430 (t = 5.267***)
Indicadores de qualidade de predição	
R^2	0.427
f^2 (CI, OME)	(0.002, 0.343)
Chi-quadrado (Q^2)	0.200

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

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

CI: Capacidades de inovação

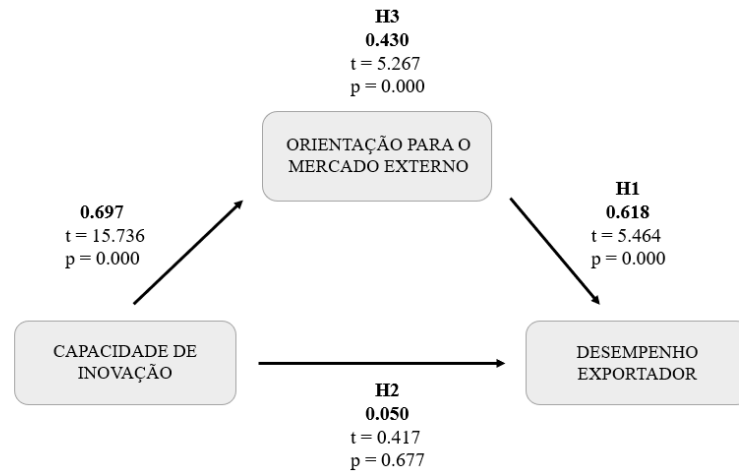
OME: Orientação para o mercado externo

DE: Desempenho Exportador

Apresentam-se a seguir os resultados do teste de hipóteses, observáveis na Figura 2.

Figura 2

Resultados do Teste de Hipóteses



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

De acordo com a Figura 2, o coeficiente de caminho da relação entre a OME e o desempenho exportador é de 0.618 e possui significância de 99% ($t = 5.464$, $p = 0.000$), concluindo que, quanto maior a orientação para o mercado externo, maior é o desempenho exportador das PMEs. Ainda, o indicador de tamanho de efeito f^2 resultou em 0.343, indicando um efeito de médio a grande impacto. Portanto, a H1 se confirma.

A segunda hipótese do estudo afirma que há influência positiva das capacidades de inovação no desempenho exportador das PMEs. De acordo com a Figura 2, o coeficiente de caminho da relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador é de 0.050, não apresentando significância ($t = 0.417$, $p = 0.677$). Sendo assim, a H2 não se confirmou e foi rejeitada. Ainda, o indicador de tamanho de efeito f^2 resultou em 0.002, indicando um efeito inexistente.

A terceira e última hipótese do estudo estabelece que a orientação para o mercado externo é mediadora na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs. De acordo com a Figura 2, o coeficiente de caminho da OME como mediadora da relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador é de 0.430, apresentando significância de 99% ($t = 5.267$, $p = 0.000$). Ou seja, a orientação para o mercado externo medeia a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs, sendo a H3 confirmada.

Na Tabela 10 é apresentado o resumo dos resultados do teste de hipóteses.

Tabela 10

Resumo dos Resultados do Teste de Hipóteses

Hipóteses	p-valor	(β)	Resultado
H1: Quanto maior a orientação para o mercado externo, maior o desempenho exportador das PMEs.	0.000	0.618	Aceita
H2: Quanto maior a capacidade de inovação, maior o desempenho exportador das PMEs.	0.677	0.050	Rejeitada
H3: A orientação para o mercado externo medeia a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs.	0.000	0.430	Aceita

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Conclusões

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

A primeira hipótese, confirmou a influência da orientação para o mercado externo (OME) no desempenho exportador das PMEs pesquisadas. Ou seja, a OME é praticada em PMEs brasileiras exportadoras de alimentos e bebidas, o que impacta positivamente no desempenho exportador das mesmas.

A confirmação desta hipótese adiciona-se aos resultados apresentados por Garrido (2007), Cadogan (2012), Lin (2007), Chang e Fang (2015), Alotaibi e Zhang (2017), Nakos et al. (2019), Biçakçyoglu-Peynirci e Ipek (2020) e Mulyana et al. (2021) os quais trouxeram em seus estudos a orientação para o mercado como um propulsor do desempenho exportador. Sendo assim, quanto mais a empresa é orientada para os seus clientes e concorrentes externos (por meio da geração de inteligência exportadora, disseminação de inteligência exportadora, ação de resposta e coordenação interfuncional), maior é o seu desempenho exportador. Porém, a confirmação da primeira hipótese é contrária aos estudos de Lengler et al. (2013); Mac e Evangelista (2016); Acosta et. al. (2018), os quais não confirmaram tal relação em seus estudos.

A segunda hipótese, a qual defendia a influência positiva das capacidades de inovação no desempenho exportador das PMEs, não foi confirmada. Desse modo, os resultados advindos dessa hipótese são contrários aos estudos de Roper e Love (2002); Golovko e Valentini (2011); Oura et al. (2016); Paul et. al. (2017), Exposito e Sanchis-Llopis (2020); Saunila (2020); Henley e Song (2020) e Ledesma-Chaves e Arenas-Gaitan (2022), os quais confirmaram tal relação em seus manuscritos, mas adicionam-se aos resultados apresentados por Boehe et. al. (2011), Ganotakis e Love (2011), Pastelakos et. al. (2022), os quais abordam em seus estudos que,

independentemente de a introdução de inovação ser importante para uma empresa se tornar exportadora, ela está pouco relacionada ao desempenho exportador das empresas.

Além deste aspecto, as capacidades de inovação de maneira isolada não implicam na concretização das ações de inovação, as quais resultam em desempenho, para isso seria necessário analisar as consequências advindas da capacidade de inovação (Saunila, 2020). Do mesmo modo, a falta de confirmação da relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs pode ser proveniente do fato de que pequenas e médias empresas apresentam recursos limitados, como por exemplo, pouco acesso à tecnologia e pouca capacidade gerencial, aspectos que dificultam o desenvolvimento das capacidades inovadoras, prejudicando o desempenho internacional (De Maeseneire e Claeys, 2012).

A terceira hipótese confirmou o efeito mediador da orientação para o mercado externo na relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs. De acordo com os resultados, o efeito foi confirmado completamente, ou seja, a orientação para o mercado externo medeia totalmente a relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador das PMEs da amostra. Este efeito de mediação puro decorre do fato que empresas que são orientadas para o cliente, geram inteligência de mercado e disseminam essa inteligência entre as partes interessadas, apresentam maior solidez para posicionar e desenvolver novos produtos (De La Cruz Lui, 2015). Além disso, a OME permite que as PMEs exportadoras percam a “visão míope” dos negócios, fazendo com que compreendam mais o contexto do mercado externo e sejam mais assertivas, levando ao aumento do desempenho exportador. Desse modo, este achado corrobora com os estudos de Murray et al. (2011); De La Cruz Lui (2015); Kolbe et al. (2022); Krammer et al. (2018) e Boso et al. (2013).

A partir dos resultados encontrados, este estudo apresenta contribuições para a literatura e também contribuições empíricas conforme destacado a seguir.

Contribuições teóricas

De acordo com Ipek e Biçakçyoglu-Peynirci (2020), apesar de existirem estudos relacionados à internacionalização de empresas em mercados emergentes, estudos na perspectiva da gestão do marketing internacional ainda são incipientes. Isso fica evidente quando observamos algumas inconsistências nos resultados, como, por exemplo, estudos como os de Cadogan (2012), Chang e Fang (2015), Lin (2007), Nakos et. al. (2019) e Biçakçyoglu-Peynirci e Ipek (2020) os quais demonstram um efeito positivo da orientação para o mercado de exportação no desempenho das exportações, ao mesmo tempo que há estudos que não

confirmaram o efeito e/ou que encontram um impacto negativo em tal relação (Lengler et al., 2013; Mac & Evangelista, 2016). Do mesmo modo, estudos como os de Golovko e Valentini (2011), Roper e Love (2002), Paul et. al. (2017), Exposito e Sanchis-Llopis (2020) e Ledesma-Chaves e Arenas-Gaitan. (2022), demonstram um efeito positivo das capacidades de inovação no desempenho das exportações, enquanto estudos que não suportaram e que encontram um efeito negativo em tal relação também são encontrados na literatura (Pastelakos et al., 2022 e Boehe et. al., 2011). No Quadro 1 são apresentadas essas divergências e convergências.

Quadro 1

Resumo das Convergências e Divergências Encontradas na Literatura Referentes aos Achados deste Estudo.

Convergências da literatura em relação aos achados deste estudo	Autores	Divergências da literatura em relação aos achados deste estudo	Autores
Efeito positivo na relação (OME ->DE)	Garrido (2007); Dalmoro (2007); Lin (2007); Cadogan (2012); Chang & Fang (2015); Alotaibi & Zhang (2017); Nakos et al. (2019); Biçakeçyoglu-Peynirci & Ipek (2020); YuSheng & Ibrahim (2020) e Mulyana et al. (2021).	Efeito negativo na relação (OME ->DE)	Lengler et al. (2013); Mac & Evangelista (2016); Acosta et. al. (2018).
Efeito positivo na relação (CI - > DE)	Roper & Love (2002); Golovko & Valentini (2011); Oura et al. (2016); Paul et. al. (2017), Exposito & Sanchis-Llopis (2020); Saunila (2020); Henley & Song (2020) e Ledesma-Chaves & Arenas-Gaitan (2022).	Efeito negativo na relação (CI - > DE)	Boehe et. al. (2011); Ganotakis & Love (2011); Pastelakos et. al. (2022).
Existe possível efeito mediador (CI -> OME -> DE)	De La Cruz Lui (2015); Kolbe et al. (2022); Krammer et al. (2018); Murray et al. (2011); Boso et al. (2013).	Não encontrado na literatura	Não encontrado na literatura

Sendo assim, a primeira contribuição teórica do presente estudo é corroborar com os estudos que encontraram uma relação positiva entre a orientação para o mercado externo e o desempenho exportador e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento deste fenômeno no contexto internacional, acrescentando também um contexto específico de análise que são as PMEs brasileiras.

Tendo em vista as inconsistências de estudos anteriores (ver Quadro 1 acima), a segunda contribuição teórica dessa pesquisa foi identificar que, apesar de existir relação entre as capacidades de inovação e o desempenho exportador, a orientação para o mercado externo apresenta um efeito de mediação pura entre tal relação, demonstrando que, por meio da geração e disseminação de informações de clientes e concorrentes de forma interfuncional e com capacidade de resposta, as empresas apresentam maior solidez para se posicionar e desenvolver novos produtos, impactando diretamente no seu desempenho exportador.

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

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

Contribuições empíricas

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

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

propulsor para que as PMEs tenham mais chances de se destacar no mercado internacional (Golovko & Valentini, 2011).

Complementando o que foi colocado acima, o presente estudo confirma que as PMEs que possuem capacidades inovadoras e também são orientadas para o mercado externo, tendem a apresentar um maior desempenho nas exportações. Dessa forma, o resultado desta pesquisa mostra para os gestores que buscam se solidificar no mercado internacional, que estes devem continuar investindo nas capacidades inovadoras das empresas e também nas atividades de orientação para o mercado, através das buscas constantes sobre as necessidades dos clientes e do monitoramento dos concorrentes, a fim de aumentar o seu desempenho internacional.

Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

As pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras enfrentam desafios significativos em relação às suas capacidades de inovação. Essas empresas, essenciais para a economia nacional, muitas vezes se deparam com limitações estruturais, financeiras e organizacionais que dificultam o desenvolvimento de inovações. Um dos principais obstáculos é a falta de recursos financeiros direcionados especificamente à pesquisa e desenvolvimento (Bocconcelli et al., 2018).

Muitas PMEs operam com orçamentos restritos, o que limita seus investimentos em inovação. Além disso, o acesso ao financiamento para projetos de inovação é muitas vezes complexo e burocrático, tornando difícil para essas empresas competirem com grandes corporações. Outro desafio significativo é a capacitação técnica e gerencial. Muitas PMEs têm equipes reduzidas e nem sempre possuem o conhecimento necessário para implementar novas tecnologias ou processos inovadores. A falta de capacitação pode resultar em resistência à mudança e dificultar a adoção de práticas inovadoras que poderiam melhorar sua competitividade no mercado internacional (De Maeseneire & Claeys, 2012).

Para aumentar seu desempenho aproveitando suas capacidades de inovação, as PMEs brasileiras podem adotar várias estratégias e práticas, como investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e desenvolver produtos ou serviços inovadores que atendam às demandas e preferências dos mercados internacionais. Isso pode incluir melhorias de qualidade, funcionalidades novas e adaptações para diferentes mercados. Desse modo, fica perceptível que as capacidades de inovação devem ser bem desenvolvidas e firmadas antes de gerarem efeito no desempenho empresarial.

No que diz respeito às pesquisas futuras, recomenda-se que novos estudos analisem em momentos distintos os comportamentos que levam tempo para serem desenvolvidos, como o caso das capacidades de inovação e da orientação para o mercado externo (Narver et. al., 2004). Tanto a orientação para o mercado externo quanto as capacidades de inovação demandam um período de aprendizagem e ajustes para o seu pleno desenvolvimento. Conforme destacado por Lawson e Samson (2001), as capacidades de inovação implicam na transformação contínua do conhecimento e das ideias em novos produtos, processos e sistemas. Desta forma, o impacto desta capacidade nos resultados de inovação, por exemplo, demanda um tempo de consolidação desta habilidade para acontecer. Sendo assim, estudos longitudinais ou em dados de painel podem contribuir para captar a evolução deste fenômeno ao longo do tempo.

Também se sugere que novos estudos sejam aplicados em diversos setores para se verificar como os construtos estudados se comportariam, a fim de observar se os resultados seriam ampliados ou apresentariam nuances diferentes, possibilitando uma maior generalização da amostra.

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

Contribuições dos autores

Contribuição	Tramontin Marques, P.	Didonet, S. R.
Contextualização	X	X
Metodologia	X	X
Software	X	-----
Validação	X	X
Análise formal	X	X
Investigação	X	X
Recursos	X	X
Curadoria de dados	X	X
Original	X	X
Revisão e edição	X	X
Visualização	X	X
Supervisão	X	X
Administração do projeto	X	X
Aquisição de financiamento	-----	-----

Referências

- Associação Brasileira da Indústria de Alimentos, ABIA (2021). Números do Setor. Recuperado de: <https://www.abia.org.br/numeros-setor>
- Acosta, A. S., Crespo, Á. H., & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128-1140. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.004>
- Alotaibi, M. B. G. & Zhang, Y. (2017). The relationship between export market orientation and export performance: an empirical study. *Applied Economics*, 49(23), 2253-2258. <https://doi.org/10.1080/00036846.2016.1237743>
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). A distinção da variável moderador-mediador na pesquisa em psicologia social: considerações conceituais, estratégicas e estatísticas. *Jornal de personalidade e psicologia social*, 51(6), 1173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Biçakçyöğlü-Peynirci, N., & Ipek, I. (2020). Export market orientation and its consequences: a meta-analytic review and assessment of contextual and measurement moderators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 939-954. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2019-0147>
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E. & Splendiani, S. (2018). SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227–254. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>
- Boehe, D. M., Larentis, F., De Toni, D., & Mattia, A. Á. (2011). Papel das relações interorganizacionais e da capacidade de inovação na propensão para exportar. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 17, 86-116. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000100004>
- Boso, N., Story, VM, & Cadogan, JW (2013). Orientação empreendedora, orientação de mercado, laços de rede e desempenho: Estudo de empresas empreendedoras em uma economia em desenvolvimento. *Journal of business Venturing*, 28(6), 708-727. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.04.001>
- Cadogan, J. W. (2012). International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, 29(4), 340-348. <https://doi.org/10.1108/02651331211242656>
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., & De Mortanges, C.P. (1999). Uma medida de orientação para o mercado de exportação: Desenvolvimento de escala e validação transcultural. *Journal of international business studies*, 30 , 689-707. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490834>
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of international Business studies*, 33, 615-626. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491036>

- Cateora, P.R.; Money, R.B.; Gilly, M.C. & Graham, J.L. (2020). McGraw Hill Education, Chennai. *International Marketing*, 18th Edition. ISBN10: 1259712354.
- Chang, Y. & Fang, S. (2015). Enhancing export performance for business markets: effects of interorganizational relationships on export market orientation (EMO). *Journal of Business-to-Business Marketing*, 22(3), 211-22.
<https://doi.org/10.1080/1051712X.2015.1081014>
- Cohen, J.; Cohen, P.; West, S.G. & Aiken, L.S. (2013). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ. *Lawrence Erlbaum Associates*, 3rd ed.. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>
- Conceição, J. C. P. R. D. (2007). Radiografia da indústria de alimentos no Brasil: identificação dos principais fatores referentes à exportação, inovação e ao food safety. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)*. Recuperado de: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1440>
- Dalmoro, M. (2007). Fatores inerentes ao processo de internacionalização influenciadores da orientação para mercado externo e performance exportadora. *SINERGIA - Revista Do Instituto De Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 11(2), 41–52. Recuperado de: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/779>
- De La Cruz Lui, M. (2015). A influência positiva da orientação ao mercado na capacidade de inovação das empresas. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 3(1), 17-33.
<https://doi.org/10.5585/iptec.v3i1.29>
- De Maeseneire, W. & Claeys, T. (2012). SMEs, foreign direct investment and financial constraints: The case of Belgium. *International Business Review*, 21(3), 408-424.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.03.004>
- Donthu, N.; Kumar, S.; Pattnaik, D. & Pandey, N. (2021). A bibliometric review of International Marketing Review (IMR): past, present, and future. *International Marketing Review*, 38(5), 840-878. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2020-0244>
- Exposito, A. & Sanchis-Ilopis, J.A. (2020). The effects of innovation on the decisions of exporting and/or importing in SMEs: empirical evidence in the case of Spain. *Small Business Economics*, 55(3), 813–829. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00184-3>
- Fuller, CM; Simmering, MJ; Atinc, G.; Atinc, Y.; & Babin, BJ (2016). Detecção de variância de métodos comuns em pesquisa empresarial. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Ganotakis, P. & Love, JH (2011). R&D, product innovation, and exporting: evidence from UK new technology based firms. *Oxford Economic Papers*, 63(2), 279-306.
<https://doi.org/10.1093/oep/gpq027>
- Garrido, I. L.; Vieira, L. M.; Slongo, L. A. & Larentis, F. (2009). A Escala Experf e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 6(4), 312-327. <https://doi.org/10.4013/base.2009.64.03>

- Garrido, I. L. (2007). Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 1-15.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000400010>
- Golovko, E. & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362-380.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2011.2>
- Hagen, B.; Zucchella, A.; Larimo, J. & Dimitratos, P. (2017). A taxonomy of strategic postures of international SMEs. *European Management Review*, 14, 265–285.
<https://doi.org/10.1111/emre.12109>
- Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014). A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM). *Washington D.C.:* Sage, 1th Edition. ISBN 9781483377445.
- Henley, A. & Song, M. (2020). Innovation, internationalisation and the performance of microbusinesses. *International Small Business Journal*, 38(4), 337-364.
<https://doi.org/10.1177/0266242619893938>
- Hwang, G.H.; Jeong, S.K. & Ban, Y.U. (2016). Causal relationship of eco-industrial park development factors: a structural equation analysis. *Journal of Cleaner Production*, 114, 180–188. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.023>
- Ipek, I. & Biçakçyoglu-Peynirci, N. (2020). Export market orientation: An integrative review and directions for future research. *International Business Review*, 29(4), 101659.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101659>
- Knight, G. A. & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400397>
- Kolbe, D.; Frassetto, M. & Calderon, H. (2022). The role of market orientation and innovation capability in export performance of small-and medium-sized enterprises: a Latin American perspective. *Multinational Business Review*, 30(2), 289-312.
<https://doi.org/10.1108/MBR-10-2020-0202>
- Krammer, S.M.; Strange, R. & Lashitew, A. (2018). The export performance of emerging economy firms: the influence of firm capabilities and institutional environments. *International Business Review*, 27(1), 218-230.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.07.003>
- Lamb, E.; Mengersen, K.; Stewart, K.; Attanayake, U. & Siciliano, S. (2014) Spatially explicit structural equation modeling. *Ecology*, 95, 2434–2442.
<https://doi.org/10.1890/13-1997.1>
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>

- Ledesma-chaves, P. & Arenas-gaitan, J. (2022). Dynamic Innovation Capabilities and their Impact on Export Performance in Times of Economic Crisis. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Brazilian Journal of Business Management*, 24(2), 351-365. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4172>
- Lengler, J. F.; Sousa, C. M. & Marques, C. (2013). Exploring the linear and quadratic effects of customer and competitor orientation on export performance. *International Marketing Review*, 30(5), 440-468. <https://doi.org/10.1108/imr-03-2011-0087>
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Love, J.H. & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: a review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28–48. <https://doi.org/10.1177/0266242614550190>
- Mac, L. & Evangelista, F. (2016). The relative impact of market orientation and entrepreneurship on export performance: do we really know enough? *Journal of Global Marketing*, 29(5), 266-281. <https://doi.org/10.1080/08911762.2016.1196285>
- Malhotra, N. K. (2011). Pesquisa de Marketing: foco na decisão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 3th Edition. ISBN: 9788576058878.
- McGorry, S. (2000). Measurement in a cross-cultural environment: survey translation issues, *Qualitative Market Research*, 3(2), 74-81. <https://doi.org/10.1108/13522750010322070>
- Mulyana, M.; Zakaria, Z. & Mahmood, R. (2021). Desenvolvendo os Componentes da Orientação para o Mercado para Melhorar o Desempenho de Pequenas e Médias Empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 61(4). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210404x>
- Murray, J. Y.; Gao, G. Y. & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4>
- Nakos, G.; Dimitratos, P. & Elbanna, S. (2019). The mediating role of alliances in the international market orientation-performance relationship of SMEs. *International Business Review*, 28(3), 603-612. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.12.005>
- Narver, J; Slater, S. F. & MacLachlan, D. L. (2004) Responsive and Proactive Market Orientation and new-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
- Oura, M. M.; Zilber, S. N. & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921–932. 2016. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.002>

- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual, 7th Edition. Australia. Allen & Unwin.*
<https://doi.org/10.4324/9781003117452>
- Pastelakos, E.; Theodoraki, C. & Catanzaro, A. (2022). The role of innovation and internationalization support in small- and medium-sized enterprises' export performance. p. 1-17. *European Management Review.*
<https://doi.org/10.1111/emre.12513>
- Paul, J. P.; Parthasarathy S. & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: a review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Pereira, V.; Vrontis, D., Christofi, M. & Temouri, Y. (2019). Analysing three decades of emerging market research: future research directions, *British Journal of Management*, 30(4), 13-24. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12381>
- Roper, S. & Love, J. H. (2002). Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, 31(7), 1087–1102.
[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00175-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00175-5)
- Sarstedt, M.; Hair, J.F.; Becker J.M.; Cheah, J.H.; Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian marketing journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Saunila, M. (2020). *Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Shoham, A., (1996). Marketing-mix standardization: determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*, 10(2), 53-73. https://doi.org/10.1300/J042v10n02_04
- Vicente, M.; Abrantes, J.L. & Teixeira, M.S. (2015). Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE. *International Marketing Review*, 32(1), 29-51.
<https://doi.org/10.1108/IMR-09-2013-0208>
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconformação de expectativas. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(1), 17-33. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417526002>
- Wong, K. K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32. Recuperado de:
http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/v24/mb_v24_t1_wong.pdf
- Yusheng, K. & Ibrahim, M. (2020). Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance: Evidence From the Banking Sector of Ghana. *Sage Open*, 10(2).
<https://doi.org/10.1177/2158244020920892>

Zehir, C.; Köle, M. & Yildiz, H. (2015). The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: An Implementation on SMEs in Turkey. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 207, 700–708.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.141>

Zheng, Y.; Liu, J. & George, G. (2010). The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 593–609.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.02.001>