



RAI - Revista de Administração e Inovação  
ISSN: 1809-2039  
campanario@uninove.br  
Universidade de São Paulo  
Brasil

Castro Lucas de Souza, Cristina; Tavares, Elaine; Castro Lucas, Eda; Philippe, Jean; Leo, Pierre-Yves  
A RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO E DESEMPENHO INTERNACIONAL DE ATIVIDADES DE  
SERVIÇOS EM FIRMAS FRANCESAS

RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 11, núm. 3, julio-septiembre, 2014, pp. 227-254  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97332524011>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

## **A RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO E DESEMPENHO INTERNACIONAL DE ATIVIDADES DE SERVIÇOS EM FIRMAS FRANCESAS**

### **Cristina Castro Lucas de Souza**

Doutora em Administração pela Universidade de Brasília – UnB e pela Université Aix-Marseille  
Professora da Universidade de Brasília – UnB  
cristina.castro@cdt.unb.br (Brasil)

### **Elaine Tavares**

Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV/EBAPE  
Professora da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ/COPPEAD  
elaine.tavares@coppead.ufrj.br (Brasil)

### **Eda Castro Lucas**

Doutora em Sociologia pela Universidade de Brasília – UnB/FLACSO  
Professora da Universidade de Brasília – UnB  
edalucas@unb.br (Brasil)

### **Jean Philippe**

Doutor em Administração pela Université Paul Cezanne  
Professor na Université Aix Marseille - Programa Doutoral – CERGAM  
jean.philippe@univ-amu.fr (França)

### **Pierre-Yves Leo**

Doutor em Economia pela Université Aix Marseille.  
Pesquisador sênior Université Aix Marseille – CERGAM  
pyl199@gmail.com (França)

## **RESUMO**

Partindo do pressuposto que a internacionalização pode ser um fator determinante para que as empresas, no setor de serviço, percebam a inovação como primordial para o desenvolvimento, este artigo tem como objetivo determinar como se dá a relação entre a inovação de serviços e o desempenho internacional de empresas de serviços. Com base em marco teórico desenvolvido a partir de teorias de internacionalização e inovação de serviços, foi construído um modelo sobre as relações entre estes fatores, incluindo as seguintes variáveis: desempenho internacional, inovação de serviço, experiência internacional, competência internacional, capacidade organizacional, capacidade relacional e capacidade da empresa de utilizar as novas tecnologias da informação e da comunicação. O questionário utilizado para a coleta dos dados foi construído a partir dos indicadores desses fatores e avaliado em uma escala Likert de 5 itens. A amostra, retirada de banco de dados francês Altares e após várias seleções, foi constituída por 51 empresas. O método utilizado para tratamento dos dados, o Partial Least Square (PLS), revelou uma relação entre inovação e o desempenho internacional das empresas estudadas.

**Palavras-chave:** Inovação em serviços; Desempenho Internacional; Partial Least Square.

## 1. INTRODUÇÃO

Muitas pesquisas ressaltam inovação, e mais especificamente inovação de produto, como um fator importante para explicar a entrada e o sucesso nos mercados de exportação: a inovação bem sucedida pode empurrar a produtividade ou ajudar a encontrar maior demanda em países estrangeiros. No setor de serviços, o processo de internacionalização funciona como motor de inovação para as empresas. Inovação de serviços tem sido estudada principalmente como um processo resultante de pesquisa e desenvolvimento ou com base na transformação em curso na oferta de serviços. O papel da internacionalização na adaptação do serviço, embora reconhecido, não foi exaustivamente investigado. Em resumo, a quantidade de pesquisas, teorias e modelos de análise sobre inovação e internacionalização de forma separada é expressiva na literatura (eg: Philippe & Leo, 2010; Gallouj, 2002), porém, há poucos registros de estudos que relacionem estas duas variáveis com o intuito de mapear o impacto causado por tal relação.

Mediante este cenário e tendo como pressuposto que a internacionalização pode ser um fator determinante para que as empresas, no setor de serviço, percebam a inovação como primordial para o desenvolvimento, o objetivo deste artigo é determinar como se dá a relação entre a inovação de serviços e o desempenho internacional de empresas de serviços.

Nos mercados internacionais, as empresas de serviços possuem como escolha duas alternativas principais: adaptar seu serviço ou padronizá-lo. Consequentemente, a internacionalização das empresas permite um acordo com as opções de inovação, que são estratégicas por afetarem diretamente a oferta da empresa. Naturalmente, estas opções podem, também, depender do tipo de atividades de serviços ou de outras variáveis estratégicas, tais como: o tipo de organização escolhida para se desenvolver no exterior ou a experiência adquirida em mercados estrangeiros.

A associação positiva entre o aumento da exportação e o desempenho é explicada pelo aprender-a-exportar, que é um mecanismo de seleção a favor de empresas mais internacionalizadas. Mas, este fator é pouco explicado pela política de inovação sistemática, ou seja, pela mistura de inovação e estratégias internacionais.

Em geral, empresas querem crescer, mas veem no processo de inovação o gasto e o risco de assumir um novo posicionamento frente ao mercado. Para essas empresas manterem o mesmo serviço aos mesmos clientes significa permanecer crescendo sem inovar. No entanto, segundo Léo e Philippe (2008, p.28), “diferenciar-se da concorrência e assumir um nível de rentabilidade aceitável” serão estratégias importantes para a firma, o que reforça a importância da inovação.

Neste contexto, a questão central deste artigo é: as firmas de serviço que inovam têm melhor desempenho internacional que as que não inovam? E, inversamente: o desempenho internacional faz a empresa inovar? Em outras palavras, existe relação de antecedência ou consequência entre o desempenho internacional e a inovação em organizações de serviço? E se existe, em qual sentido ela se dá?

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas raramente implementam duas estratégias simultaneamente, porque isso contraria a lógica da eficiência na alocação de recursos (Prahalad & Bettis, 1986). Este é um comportamento muito difundido, que também pode ser observado nas PME industriais: as empresas escolhem um eixo principal para o seu desenvolvimento. Isso por si só poderia explicar por que os pesquisadores continuam relutantes em estudar as relações entre estratégias de internacionalização e de inovação.

No entanto, este comportamento estratégico não implica que as ações de outros eixos estratégicos devam ser completamente excluídas. Desenvolver uma estratégia específica pode abrir oportunidades em outros campos que podem ser aproveitadas pelo gestor, se ele percebê-las como rentáveis e compatíveis com a estratégia principal.

No setor manufatureiro, a pesquisa de Vernon (1966, 1979) já há muito tempo destacou a relação entre o ciclo de vida do produto e o processo de internacionalização. Inúmeros trabalhos de pesquisa, desde então, afirmaram que a inovação é uma condição necessária para a exportação bem sucedida de produtos. No setor de serviços, a existência desta lacuna de pesquisa naturalmente afeta suas atividades. A principal razão desta lacuna reside provavelmente no seu contexto específico: a inovação em serviços é percebida como uma questão complexa, assim como a internacionalização de serviços. Esta complexidade pode aumentar consideravelmente se analisarmos seus relacionamentos.

### 2.1 Inovação em Serviços

As análises da inovação em serviços estão sendo desenvolvidas de forma complexa e rigorosa desde o modelo do ciclo do produto invertido (Barras, 1986) e das trajetórias tecnológicas (Soete & Miozzo, 1990). Essas abordagens puseram foco nas tecnologias, em particular nas TICs, apresentando forte ligação com a inovação em serviços. No entanto essas primeiras abordagens têm sido criticadas por estudiosos de inovação, como Faiz Gallouj (1994, 2003) e Camal e Faiz Gallouj (1996), que

consideram que estas abordagens são muito deterministas e omitem claramente trajetórias não tecnológicas da inovação, que podem ser importantes para os serviços.

Camal Gallouj (2002) tentou elaborar uma teoria da inovação de serviço, propondo uma perspectiva mais ampla. Qualquer serviço pode ser definido como a mobilização simultânea de características técnicas (material ou imaterial) e competências interna (do prestador de serviços) ou externa (do cliente), a fim de produzir um serviço com características bem definidas. A inovação pode, portanto, ser vista como qualquer alteração que afete um ou mais termos de um ou vários vetores dessas características (técnica, serviços) ou competências. Essas alterações podem assumir muitas formas diferentes: evolução ou variação, extinção, surgimento, associação, dissociação, formatação. A inovação não é considerada como um resultado, mas como um processo que leva a modalidades de inovação: radical, incremental, de melhoria, ad hoc, recombinação ou formalização.

Esta representação de serviços como vetores de habilidades e características pode ser aplicada a todas as perguntas principais sobre a dinâmica dos serviços. Infelizmente, ela não classifica os recursos capazes de gerar inovação. Outros pesquisadores identificaram os recursos utilizados para o sucesso da inovação: P&D, capacidade de inovação dos funcionários, capacidade da empresa de organizar o seu desenvolvimento (departamentos e redes) ou sua capacidade relacional, que faz com que diferentes elementos trabalhem juntos. Para as atividades de serviços, uma questão permanece em aberto: algum recurso específico é preponderante para a inovação? Qual é sua influência sobre o desempenho?

## 2.2 Desenvolvimento de Serviços Internacionais

De acordo com a definição de Gallouj, a internacionalização pode ser considerada um caso específico de inovação.

Entretanto, tal ponto de vista seria muito reduzido porque a internacionalização não é apenas uma inovação para a empresa: ela tem consequências diretas e relativamente rápidas em termos de volume de negócios, operações, custos e benefícios (Farrell, 2004; Gottfredson, Puryear, & Philips, 2005). A principal diferença da inovação está na extensão das mudanças, provavelmente mais limitada no caso de internacionalização por conta da busca de se reduzir custos e os riscos associados a novos mercados.

Há alguns anos, Välinkangas e Lethinen (1994) já tinham identificado os três eixos estratégicos principais para o desenvolvimento internacional: padronização, especialização ou personalização. A padronização muitas vezes obriga a empresa a redefinir seu serviço principal, mesmo no mercado doméstico. Mas um serviço padronizado facilitará significativamente o maior desenvolvimento

internacional, com um melhor controle remoto da homogeneidade e da qualidade dos serviços prestados. Também favorece a busca de economias de escala, visando disponibilizar o serviço num mercado o mais vasto possível. Com a especialização, a empresa procura obter vantagens de um único e exclusivo serviço, totalmente diferenciado dos concorrentes. A personalização é semelhante à adaptação, sendo um caminho natural para lidar com as diferenças entre o contexto estrangeiro e o mercado doméstico - um serviço corretamente adaptado será mais facilmente assimilado e aceito por clientes estrangeiros.

Analizando a estratégia dominante, Philippe e Léo (2010) constataram que as empresas de serviços internacionalizadas estão associadas a duas abordagens diferentes: personalização de serviços e padronização de procedimentos. Por um lado, elas tentam estar mais perto de seus clientes e adaptar seus serviços para cada contexto específico, o que as leva a alargar o leque de serviços oferecidos. Por outro lado, buscam a eficiência interna pela melhoria dos procedimentos e, muitas vezes, pela certificação de qualidade.

O desenvolvimento internacional faz com que as empresas precisem conciliar as escolhas estratégicas em muitos campos, principalmente em relação ao conteúdo dos serviços, a maneira como eles são entregues aos clientes e a organização desenvolvida no exterior. Todos podem ter consequências sobre a inovação de serviços, mesmo que provavelmente de diferentes maneiras. A associação positiva entre exportação e o desempenho foi explicada pelo “aprender-a-exportar”, um mecanismo de seleção que favorece as empresas mais internacionalizadas: exportadores ganham maior capacidade para adaptação à evolução dos mercados (Salomon & Shaver, 2005), para adopção de novas tecnologias de produção e para aumentar a produtividade (Cassiman & Golovko, 2011).

### **2.3 Inovação e Internacionalização de Serviços, uma relação pouco estudada**

Uma pesquisa nos *journals* publicados entre 2005 e 2012 (bancos de dados utilizados: ABI / Inform Global (ProQuest), Emerald, JSTOR, Sage Journals Online, EBSCO, Oxford Journals, SciELO and Redalyc) reunindo inovação em serviços e internacionalização de serviços revelou uma lacuna científica. Apesar de inúmeros trabalhos de pesquisa realizados e publicados sobre os dois campos separadamente, as possíveis relações entre essas duas estratégias foi explorada por poucos autores. Apenas alguns artigos (cerca de dez ou menos) puderam ser identificados como preparando o caminho para essa pesquisa e a maioria são apenas indiretamente relacionados com esta questão de pesquisa.

Estas pesquisas selecionadas muitas vezes tiveram como objetivo analisar a forma como o processo de internacionalização contribui (direta ou indiretamente) para o desenvolvimento de

inovações em empresas de serviços. Elas chamam a atenção para as redes internacionais desenvolvidas por empresas exportadoras de serviços e as consequências disto sobre o potencial de inovação. A maioria destes artigos é de pouco interesse para esta pesquisa.

Frenz, Girardone e Ietto-Gillies (2005) tiveram como objetivo identificar a relação entre empresas internacionalizadas e a propensão para inovar. Eles primeiramente observaram que este era o caso principalmente de empresas que operam num grupo maior. Como já foi dito por Zanfei (2000), pertencer a um grupo leva a um maior potencial de inovação, uma vez que cada firma membro pode aprender sobre o ambiente em que outros membros estão operando. De maior interesse para a nossa problemática, Frenz et al. (2005) observaram que as empresas independentes também podem ter a oportunidade de aprender com diferentes ambientes e culturas quando operam em países diferentes, impactando positivamente o seu potencial de inovação.

Nachum e Zaheer (2005) tentaram entender por que as empresas de serviços se estabelecem no exterior, mesmo quando a tecnologia permite facilmente negociações a distância. Eles observaram que as empresas não percebem a distância da mesma maneira. A procura de conhecimento ou a busca de eficiência são os dois fatores mais importantes tomados em conta pelas empresas de serviços. Algumas procuram estabelecer plataformas de exportação com baixo investimento dos recursos organizacionais quando outros tentam adquirir conhecimento a partir da variedade de ambientes oferecidos pelas inserções nos contextos internacionais. Um estudo semelhante foi realizado por Lavie e Miller (2008), que investigou aspectos estruturais e relacionais de redes organizacionais, observando seu impacto imediato sobre o desempenho da empresa. Eles identificam o processo de aprender-fazendo como a melhor explicação para as relações observadas.

Martinez-Gomez, Bavieria-Puiga e Mas-Verdu (2010) relacionaram as pesquisas com foco em redes com aquelas com foco em estratégias. Eles buscaram entender a relação entre a globalização ou as estratégias de internacionalização e a dependência que empresas de serviços intensivas em conhecimento têm de redes de inovação. Eles destacaram as características de empresas internacionalizadas que realizam ações inovadoras.

Meliá, Pérez e Dobón (2010) coletaram dados de pequenas e médias empresas de serviços na perspectiva do empreendedorismo internacional. Eles procuraram demonstrar que a inovação acelera o tempo de produção e o processo de desenvolvimento. Os resultados apresentados por esses autores sugerem que dois modelos diferentes de internacionalização podem ser encontrados no setor de serviços: um gradual e outro muito mais rápido, que é escolhido por empresas mais inovadoras.

Esses artigos ajudam a trazer mais evidências para o campo de pesquisa, mas mantém o foco em outras questões, nomeadamente nas redes, estratégias e recursos. De modo geral, estes textos

consideraram a inovação como o processo propulsor da internacionalização de empresas que inovam de forma contínua. No entanto, eles também ressaltam que esta relação também pode ser analisada no sentido contrário: operar em diferentes países pode constantemente estimular a atividade inovadora em empresas de serviços. Novos mercados geram diversidade nas atividades empresariais. As pessoas têm que lidar com um novo contexto jurídico e cultural: novos processos, novas formas de contato com os clientes que precisam ser estabelecidas e isto, por sua vez, alimenta futuras inovações. O conhecimento adquirido nos mercados internacionais muitas vezes implica repensar os recursos utilizados e a forma como os serviços são prestados.

### **3. MODELO E HIPÓTESES DE PESQUISA**

Para determinar como se dá a relação entre a inovação de serviços e o desempenho internacional de empresas de serviços, foi desenvolvido um modelo teórico especificando as variáveis e as relações a serem testadas.

#### **3.1 Variáveis**

O desempenho internacional é a variável que esta pesquisa tenta explicar. Era preciso verificar se empresas de serviço inovadoras que desenvolviam suas atividades no mercado internacional possuem melhor desempenho que as demais.

Entretanto, o comportamento inovador não é a única maneira de se obter bom desempenho no exterior. Obviamente isto também depende dos recursos específicos que a empresa desenvolveu para ser eficiente nesses mercados, ou seja, a competência internacional dos seus colaboradores e a vantagem dada por sua experiência internacional, que é obtida ao longo do tempo pelo enfrentamento de ambientes diversos em vários países.

Estas variáveis formam o corpo principal do modelo teórico.

Efeitos cruzados são esperados, ligando recursos internacionais para a atividade inovadora. Outros recursos que contribuem para a inovação também têm de ser levados em conta: a capacidade da empresa de organizar seu processo inovador tem sido identificada como um dos recursos fundamentais para a inovação, bem com sua capacidade de relacionamento. Por fim, uma competência específica pode desempenhar um papel de destaque para empresas de serviços: a capacidade de utilização das TIC em várias aplicações. As TICs são, provavelmente, a principal mudança tecnológica que afeta os

serviços em diferentes domínios, sendo a maioria deles estratégicos.

### **3.1.1 Desempenho Internacional**

Os resultados dos recursos combinados e vantagens serão avaliados através desta variável. É essencial definir o que é desempenho internacional e como ele pode ser medido. A maior parte dos estudos que deram respostas específicas para este problema foi desenvolvida no contexto de exportação de pequenas e médias empresas e foi extensivamente analisado por Luong (2009). O desempenho é geralmente observado através da dinâmica de volume dos negócios internacionais, dos lucros internacionais e da extensão geográfica. Ele pode ser avaliado pelas contas da empresa ou pela avaliação da alta gestão. As duas medidas parecem estar muito bem correlacionadas na amostra de Luong, mas infelizmente não o suficiente para ser sintetizado em uma única variável latente. O primeiro método proporciona avaliações imparciais, mas é altamente sensível a eventos excepcionais. O segundo método leva em conta a realização dos objetivos de gestão (Diamantopoulos & Kakkos, 2007) e deve oferecer dados mais estáveis. Além disso, o desempenho das atividades de serviços nos mercados internacionais é bastante difícil de calcular usando as regras contabilísticas tradicionais: algumas empresas estão simplesmente são exportadoras, enquanto outras estabelecem subsidiárias no exterior, diferentes tipos de parcerias são utilizadas, muitas redes internacionais usam uma combinação de modos de liquidação e requerem cálculos muito específicos (Léo e Philippe, 2011).

No tempo limitado de uma entrevista por telefone, a avaliação do gestor é provavelmente a melhor avaliação que pode ser ter sobre como a empresa está se desempenhando nos mercados internacionais. Como qualquer medida construída a partir de uma opinião, esta pergunta foi feita de diferentes formas, a fim de deixar emergir uma variável latente. O desempenho internacional foi medido por meio de uma escala tipo *Likert*, de cinco pontos, onde 1 representa altamente insatisfeito e 5 altamente satisfeito. Os indicadores que representam esse fator são:

- 1: As atividades de serviços internacionais
- 2: O crescimento das vendas internacionais
- 3: Rentabilidade das atividades de serviços internacionais
- 4: Participação no mercado internacional
- 5: Expansão geográfica (número de países com mercados estrangeiros)
- 6: Estabilidade do volume de negócios internacionais

### **3.1.2 Competência e Experiência Internacionais**

De acordo com a visão baseada em recursos, o desempenho internacional depende de recursos

específicos que são mais ou menos disponíveis para empresas de serviços. Dois deles nos parecem particularmente sensíveis para as empresas de serviços, que estão estreitamente ligados aos recursos humanos: a competência internacional dos seus funcionários e a experiência internacional adquirida com o envolvimento com países estrangeiros no longo prazo (o que provavelmente é mais uma vantagem competitiva da empresa do que um recurso). A competência do pessoal que lida com os mais diversos ambientes internacionais foi avaliada pelos gestores para cinco campos de competência distintos, avaliados por meio de uma escala tipo *Likert*, de cinco pontos, onde 1 representou a competência não específica, e 5 é a competência excelente. São estes cinco campos de competência distintos:

1. Regras exteriores, regulação e legislação
2. Maneiras e costumes comuns em países estrangeiros
3. Cultura e civilização dos países estrangeiros
4. Tarefas administrativas ou técnicas para o comércio internacional
5. Conhecimento e domínio de línguas estrangeiras

Como observado por muitos autores (Laghzaoui, 2009), a experiência internacional adquirida por uma empresa é mal avaliada pela extensão geográfica de seus mercados ou pela duração de seu desenvolvimento internacional. Buscamos medi-la por meio de perguntas diretas feitas no final da entrevista: sentenças (dadas no apêndice) apresentadas aos gerentes que tinham de expressar seu grau de concordância em uma escala Likert de cinco pontos. Os itens são os seguintes:

1. Controle sobre o desenvolvimento internacional
2. Disponibilidade de conhecimento internacional
3. Experiência viabilizando o desenvolvimento internacional

### **3.1.3 Inovação de serviço**

As empresas de serviços escolhem diferentes maneiras de realizar suas ações inovadoras e alcançam níveis diferentes nestes processos. Medir o quanto uma empresa é inovadora é uma dificuldade real. Estudos anteriores normalmente conservaram indicadores tradicionais, tais como a existência de um departamento de P&D, a importância dos gastos com P&D (Dib, 2008) ou patentes. Outros indicadores também estão em uso, tais como a participação de novos produtos no total das vendas. Estes indicadores têm sido severamente criticados. O problema aumenta quando se trata de inovação de serviços, que cobre um campo muito mais amplo, de acordo com a abordagem de Gallouj (2002).

A escolha metodológica feita aqui é foi medir a inovação *ex post*, através da opinião dos

gestores sobre o que mudou recentemente na sua companhia. Eles foram convidados a avaliar a intensidade das mudanças realizadas durante os últimos três anos em oito domínios distintos, com base na classificação de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e na proposta de Eiglier (2004) para distinguir inovações radicais (que afetam o serviço principal) de inovações incrementais (referentes aos serviços periféricos associados). Foram estes domínios:

1. Os procedimentos internos criados para executar o serviço
2. A forma como o serviço é disponibilizado para os clientes
3. O modelo de negócio de serviços
4. O ambiente legal dos serviços (marcas, rótulos, certificações)
5. A tecnologia utilizada para realizar o serviço (*software ou hardware*)
6. O tipo principal de cliente alvo
7. Os principais serviços oferecidos
8. O conteúdo dos serviços periféricos associados

### **3.1.4 Capacidade Organizacional**

O *mainstream* da pesquisa em inovação aponta o departamento de P&D como a principal força motriz da inovação em empresas de serviços. No entanto, abordagens empíricas mostraram que o departamento de P&D não deve ser o único indício de uma atividade inovadora, que muitas vezes tem uma organização menos rígida (como em métodos ou comitês). Além disso, quando um departamento de P&D existe em empresas de serviços (a maioria em consultorias técnicas), ele desempenha o papel de um departamento externo para empresas clientes e não atua de forma direta na renovação do conceito de serviço ou na tecnologia utilizada para prestar serviços de qualidade (Philippe & Léo, 2010).

No entanto, a capacidade de organizar bem a atividade inovadora da empresa tem de ser medida. Os gerentes foram convidados para avaliar a eficiência de seu pessoal e de sua organização do ponto de vista da sua capacidade de inovação, nos seguintes itens:

1. Capacidade de dirigir as alterações
2. Capacidade para dominar a nova tecnologia (*software ou hardware*)
- 3 e 4. Preocupações com a qualidade do pessoal
5. Capacidade financeira para investir

### **3.1.5 Capacidade Relacional**

Trabalhos de pesquisa sobre inovação também destacam o importante papel desempenhado

pelo fluxo de comunicação, tanto no interior da empresa, como entre a empresa e seus *stakeholders* externos (clientes, fornecedores, parceiros, consultores, assessores e mesmo com possíveis concorrentes). Os gerentes foram convidados para julgar a eficiência de sua empresa para se comunicar com diferentes tipos de parceiros. Esse fator, capacidade relacional, foi medido com base numa escala tipo *Likert*, com base nos seguintes itens:

1. Capacidade de comunicar com os clientes
2. Capacidade de comunicação dentro de sua rede própria
3. Capacidade de comunicação com parceiros

### **3.1.6 Capacidade TIC**

Principalmente para serviços, a capacidade de uma empresa de utilizar as TICs para fins diversos deve desempenhar um papel importante na capacidade relacional e no desempenho internacional. Os gestores foram perguntados sobre como avaliavam a capacidade de sua empresa de utilizar as TICs em diferentes domínios, também por escala *Likert*, de cinco pontos, onde 1 representou uso pobre de tecnologia TIC e 5 o uso excelente da tecnologia. Os itens relativos a este fator são os seguintes:

1. Informação para clientes ou parceiros
2. Prospecção e assistência
3. A prestação de serviços a clientes
4. Comunicação dentro de sua rede própria

## **3.2 O Modelo Teórico**

O modelo teórico, ilustrado na figura 1, é proposto para clarificar e organizar a complexidade das relações estudadas. Como tal, continua a ser relativamente simples. Testá-lo deve permitir avaliar diferentes formas como a inovação de serviços e a internacionalização estão relacionados. A hipótese principal desta pesquisa (H1) é que a inovação exerce uma influência positiva sobre o desempenho internacional de empresas de serviço. Muitos analistas (Bartlett e Ghoshal, 1990; Jeong, 2003) destacaram a importância que a relação entre inovação e internacionalização pode ter para as estratégias das empresas. Dib (2008) relata que quanto mais inovadoras são as empresas, mais elas se desenvolvem internacionalmente.

Como observado por Dosi (1988), novos produtos (ou serviços) são cada vez mais intensivos em conhecimento. As inovações estão exigindo conhecimentos mais especializados, que se tornam mais complexos e fragmentados. Firmas com funcionários capazes de dominar as novas tecnologias podem deter uma vantagem tecnológica. No entanto, elas têm que criar meios organizacionais, como por exemplo, um comitê ou um departamento de P&D, a fim de concretizar o seu potencial inovador. A segunda hipótese (H2) afirma que a capacidade de P&D está relacionada positivamente com a inovação em serviços.

Para Fleury e Fleury (2003), as empresas participantes em redes organizacionais aumentam suas vantagens tecnológicas. Estas redes organizacionais são desenvolvidas por empresas que são cada vez mais internacionalizadas, podendo ser fortemente organizadas e governadas ou podem ser difusas, de acordo com cada situação e com o que é julgado como mais adequado pelos promotores. No entanto, a utilidade destas redes depende da capacidade da empresa para comunicar-se bem com parceiros. Por conseguinte, a capacidade relacional de uma empresa deve ter uma influência positiva na inovação de serviço (H3).

A literatura igualmente aponta que a entrada em novos mercados pode induzir estratégias de inovação incrementais e radicais (Bartlett e Ghoshal, 1990; Jeong, 2003; Dib, 2008). Esta relação de 'feedback' é levada em conta pela segunda hipótese do modelo (H4), que afirma que as competências internacionais, adquiridas ao longo do processo de internacionalização, exercem uma influência positiva sobre as inovações de serviços.

A capacidade de utilizar as TICs desempenha um papel muito peculiar neste modelo. Segundo Kon (2006, p. 53), a pressão competitiva de uma nova tecnologia aumenta a produtividade e crescimento de capital. Dominar uma nova tecnologia deve impactar diretamente o desempenho internacional. Nesta pesquisa, propomos a hipótese (H5): a capacidade de TIC exerce um efeito positivo direto no desempenho internacional de empresas de serviços. Ainda sobre a capacidade de utilizar as TICs, esta obviamente afeta positivamente a capacidade relacional (H8), uma vez que oferece novos recursos de comunicação que podem expandir as relações da empresa com seus parceiros.

A hipótese H6 afirma que a competência internacional deve influenciar diretamente o desempenho internacional. Mas essa ligação também pode ser indireta através da experiência internacional. A Hipótese H7 afirma que a competência internacional influencia a experiência internacional. A escolha estratégica de desenvolver atividades no exterior e os recursos específicos dedicados a esse objetivo (know-how internacional dos funcionários) é, provavelmente, a principal causa do desempenho internacional e do envolvimento de longa duração. Este último é a fonte de

experiência internacional que pode ser uma vantagem competitiva no mercado externo. Portanto experiência deve impactar positivamente o desempenho internacional da empresa (H9).

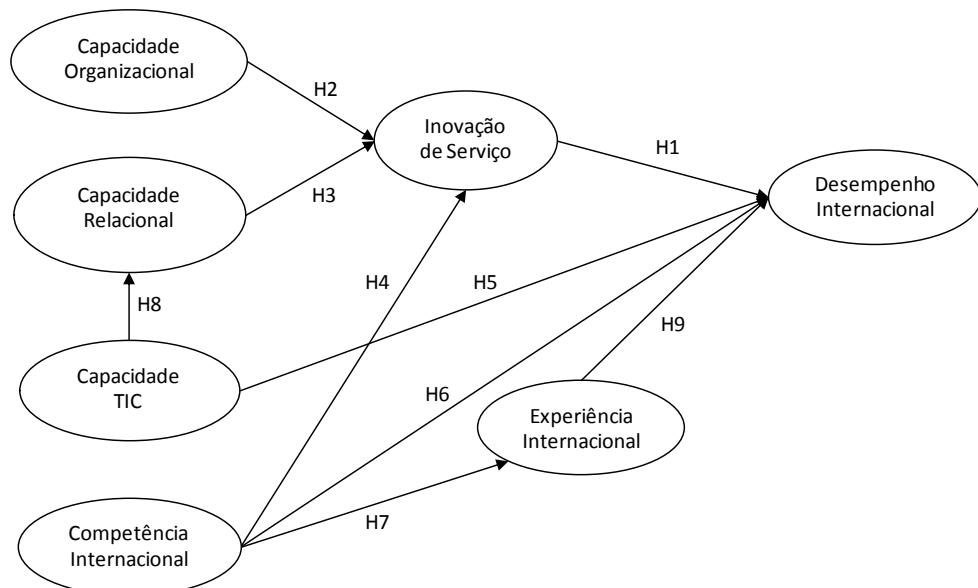
As hipóteses apresentadas estão representadas na ordem na Tabela 1.

**Tabela 1– Hipóteses de pesquisa**

H1	A Inovação exerce uma influência positiva sobre o desempenho internacional de empresas de serviços.
H2	As competências internacionais, adquiridas ao longo do processo de internacionalização, exercem uma influência positiva sobre as inovações de serviços.
H3	A Capacidade de P & D tem uma relação positiva com inovação de serviços.
H4	A capacidade relacional de uma empresa influencia positivamente as inovações de serviços.
H5	A capacidade das TICs impacta a capacidade relacional, gerando novos recursos de redes de cooperação ou alianças estratégicas.
H6	A capacidade das TICs impacta diretamente as inovações de serviços.
H7	A capacidade de utilização das TICs tem uma relação direta com o desempenho internacional em empresas de serviços.
H8	A competência internacional impacta positivamente o desempenho internacional.
H9	A competência internacional impacta positivamente a experiência internacional.
H10	A experiência internacional afeta positivamente o desempenho internacional.

Na Figura1, é apresentado o modelo criado em função dos fatores e das relações ressaltadas nas hipóteses acima descritas.

**Figura 1– Modelo Teórico**



#### 4. MÉTODO

Para este trabalho, foi criada uma lista de amostragem com a intenção de pré-seleção das empresas francesas de serviços, que já haviam desenvolvido mercados no exterior. De acordo com estes critérios, na base Altares de empresas francesas internacionalizadas, foram selecionadas cerca de 2000 empresas, que em uma primeira triagem foram reduzidas a 1025, ao ser consideradas só aquelas que realmente pertenciam ao setor de serviços. Após, outra triagem foi feita para serem excluídas empresas que faziam parte de grandes corporações mundiais, empresas prestadoras de serviços no interior de outras organizações e empresas muito pequenas com menos de cinco empregados e capacidades organizacionais limitadas. Além dessas, foram retiradas as empresas com as quais não foi possível fazer contato. Ao final de todas essas triagens, a amostra de estudo resumiu-se a 807 empresas, que foram contatadas, via telefone, por entrevistadores profissionais, entre maio e junho de 2011.

Os dados foram coletados por meio de questionário construído com base em escalas já testadas sobre inovação e desenvolvimento internacional, utilizando escala Likert de cinco pontos e organizado em duas partes: a primeira com a finalidade de descrever e medir a inovação na atividade de serviço e a segunda buscando medir a atividade e o desempenho internacionais da empresa.

Inicialmente, utilizando o questionário, foi realizado um pré-teste em três etapas. A primeira, com a finalidade de melhorar o instrumento, consistiu-se em receber comentários de especialistas nos temas. Em seguida, numa segunda etapa, o questionário foi aplicado em algumas empresas do setor de serviços, sendo escolhidas empresas conhecidas, para facilitar o diálogo com a equipe de pesquisa. O objetivo deste segundo momento foi verificar a compatibilidade entre a pesquisa acadêmica e as práticas administrativas. Na terceira etapa, foram modificadas algumas questões, para adequação do vocabulário. Por fim, o questionário foi enviado a uma empresa especializada em coleta de dados por telefone, que testou o tempo de entrevista, indicando algumas adaptações, e tais alterações foram aceitas na reformulação do questionário.

Na coleta dos dados obteve-se uma taxa de resposta de 6%, sendo validados 51 questionários para esta pesquisa, o que pode ser explicado pela necessidade da entrevista ser realizada com altos gestores das empresas.

Os dados obtidos via questionário foram codificados e tabulados em um arquivo de dados eletrônico no programa SPSS 18.0. Os casos extremos não foram retirados da análise, pois, realizaram-se análises com e sem os casos extremos, e os resultados não apresentaram diferenças significativas.

Apenas o questionário de um dos respondentes foi suprimido por apresentar uma elevada taxa de dados omissos. Não foram constatados problemas de normalidade dos dados.

O método da análise de componentes principais foi utilizado para verificar a unidimensionalidade das escalas de medida. Foram observados o índice de Kaiser, Meyer e Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Barlett.

Para verificar as hipóteses levantadas, foi utilizado um modelo de equações estruturais. Modelos de Equações Estruturais (SEM) (Bollen, 1989; Kaplan, 2000) reúnem métodos estatísticos para estimar significava uma rede de relações causais, definido de acordo com um modelo teórico, ligando dois ou mais conceitos complexos latentes, onde cada medida é entendida através de uma série de indicadores observáveis. Nesta pesquisa, o método escolhido foi o PLS 2.0m (*Partial Least Square*, método dos mínimos quadrados parciais), por ser adequado a pesquisas com tamanho de amostra reduzido.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 Perfil dos respondentes

Os dados foram coletados em 361 respostas, identificando-se que 271 não exportavam qualquer serviço e 38 empresas não exerciam nenhuma atividade internacional. Além disso, uma das empresas devolveu o questionário sem respostas. Assim, eliminando esses casos, foram consideradas neste estudo 51 empresas.

As empresas respondentes pertencem a dois tipos principais de atividades: serviços de logística e consultoria em engenharia, sendo 29 (57%) independentes e 22 pertencentes a empresas maiores. As empresas, em sua maioria, pertencem ao grupo de empresas de pequeno e médio porte (PMEs): 27 têm entre 10 e 70 funcionários, 6 têm entre 100 e 200 e 6 são pequenas empresas com apenas 6 ou 7 funcionários. As 12 restantes pertencem ao grupo de grandes empresas. Todas essas empresas estão amplamente espalhadas pelo território francês, sendo 15 localizadas em torno de Paris, considerada a principal região do País. As demais 36 empresas estão distribuídas entre 21 regiões francesas, sendo cinco na região de Marselha-Nice.

Em geral, as empresas de serviços estão abertas ao mercado internacional há um bom tempo. Por isso, as empresas estudadas apresentem uma boa experiência internacional: apenas 1 empresa

tem menos de 5 anos de experiência; 5 empresas entre 5 e 10 anos; 11 com uma experiência de 10 a 15 anos; 14 com 15 a 25 anos, e as restantes acima de 25 anos, sendo que, uma minoria de 14 empresas ainda não desenvolveu qualquer rede de distribuição no exterior.

O envolvimento internacional das empresas estudadas foi considerado bem elevado: 10 não têm qualquer volume de negócios nacional e, portanto, são totalmente especializadas na prestação de serviços internacionais; 14 têm um envolvimento semelhante com taxas de volume de negócios internacionais entre 80 e 99 %; 13 são menos envolvidas nos mercados internacionais, apresentando taxas de 50-75 %, 10 empresas apresentam taxas entre 20% a 45 %, o que é considerado taxa digna para o mercado internacional. Apenas quatro empresas classificaram muito atrás, com 5 a 10 % do volume de negócios em geral obtidos em mercados estrangeiros.

Quanto à extensão geográfica observou-se que, dentre as empresas estudadas, 12 têm chegam a contemplar de 20 a 60 países; 17 de 10 e 15 países; 8 de 5 e 8 países. As 9 restantes apresentam uma extensão limitada, de 3 a 4 países.

## 5.2 Primeiros testes

Inicialmente foi verificada a normalidade dos dados, em termos de consistência interna, validade convergente e validade discriminante. O modelo criado foi avaliado usando Smart PLS 2.0. Os coeficientes alfa encontrados para os fatores apresentaram consistência interna para o modelo sendo os seguintes: CAPREL=0,75; CAPTIC=0,77; CompINT= 0,86; ExperINT=0,83; InovServ= 0,73; PerfINT= 0,79 e CAPAC= 0,67. A capacidade Organizacional (CAPAC) foi o fator que apresentou coeficiente alfa mais fraco, mas ainda aceitável. De acordo como estudos das ciências sociais, um estudo exploratório pode aceitar alfas superiores a 0,6 (Pasquali, 1999).

Todos os Rhô encontrados tiveram valores acima de 0,6, garantindo uma boa confiabilidade ao construto. Os coeficientes de AVE foram superiores a 0,5, o que significa que a validade discriminante é aceitável neste modelo.

## 5.3 Análise fatorial

A observação do KMO e do teste de Bartlett permitiu rejeitar a hipótese que as correlações entre os itens são fracas ou nulas. Ou seja, a matriz de correlação é diferente da matriz identidade, justificando pesquisar os componentes.

As análises das cargas fatoriais de cada item permitiu a eliminação de alguns itens das

variáveis, com valor inferior a 0,55, conforme explicado na próxima seção.

#### 5.4 Teste das Hipóteses postuladas

O primeiro resultado do teste empírico do modelo foi rejeitar a ideia de que inovação de serviços poderia ser sintetizada em uma única dimensão: os dez indicadores não foram descritos por uma única variável latente, mas sim por duas - inovação de processos e inovação de mercado. A dimensão inovação de processos foi construída a partir de quatro itens, descrevendo o processo inovador de *back office*, que determinou scripts, procedimentos e modelo de negócios gerais da empresa. A inovação de mercado, apontando claramente para o fato de que algumas inovações são orientadas para o mercado, está associada à busca por novos clientes e a participação das vendas obtidas pelos serviços inicialmente desenvolvidos.

A confiabilidade individual foi estudada para cada fator do modelo, dada por carregamentos ou por correlações entre os itens e os constructos. Como proposto por Falk e Miller (1992) uma variável apresenta uma validade convergente aceitável quando a contribuição do carregamento dos itens de contribuição são maiores do que 0.55. Os itens que não cumpriram essa condição prévia foram retirados dos dados. Isso conduziu à exclusão dos itens seguintes:

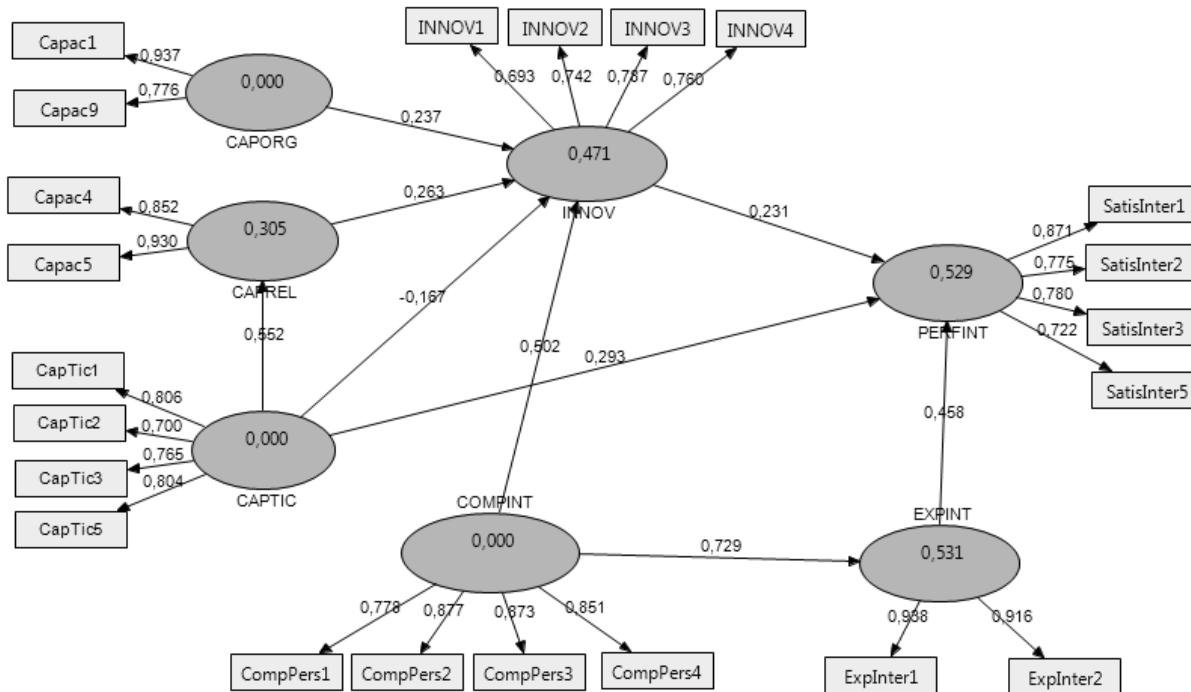
- O desempenho internacional, com seis itens propostos, perdeu dois: a participação no mercado internacional que alguns respondentes parecem ter compreendido de maneira diferente da que foi proposta e a uniformidade do retorno internacional, que não está discriminado na amostra, pois a maioria das empresas já se desenvolveu no exterior;
- Na Inovação de Serviços, após a primeira análise, que estabeleceu que o modelo iria apresentar apenas 1 dimensão, dos oito itens propostos, quatro itens foram retirados: ‘a tecnologia utilizada para realizar o serviço (*software ou hardware*)’; ‘o tipo principal de cliente alvo’; ‘os principais serviços oferecidos’; ‘o conteúdo dos serviços periféricos associados’;
- A experiência internacional consistente, com apenas dois dos três itens iniciais, perdeu o item ‘a experiência permite desenvolver em qualquer lugar do mundo’, que foi considerado pelos respondentes como exagero.
- A competência internacional da equipe foi corretamente estimada por quase todos os itens, menos pelo da ‘língua estrangeira dos países de mercado’. Isso revela que, na mente dos gestores, o ‘*know-how*’ de comércio internacional e o domínio de línguas estrangeiras são bem separados.
- A capacidade organizacional (P&D) perdeu três dos cinco itens, inicialmente previstos: dois relacionados com a ‘preocupação com a qualidade do pessoal’ e um relacionado com a ‘capacidade

financeira para investir'. O primeiro item recebeu altos índices, que implica uma avaliação indireta da eficiência do gestor. Aqui convém ressaltar a dificuldade em obter respostas sobre questões financeiras, pois essas são percebidas pelos gestores como muito delicadas. Esperava-se medir capacidade relacional por quatro itens, porém, dois foram excluídos: a 'comunicação com parceiros' e a 'cooperação com possíveis concorrentes'.

- Por fim, na utilização das capacidades de TICs apresentada com quatro itens, observou-se que três eram muito independentes para serem associados ao mesmo fator. Os itens excluídos foram: 'para a utilização de treinamento dos clientes', 'comunicação com os clientes ou parceiros' e 'para fins de pagamento'.

Outro resultado importante constatado dessa análise foi a rejeição de uma das hipóteses (H 8), na qual se assume que "a competência internacional impacta de maneira direta o desempenho internacional". Competência é um ativo que tem de ser posto em movimento para impactar outras variáveis. No modelo aqui apresentado, essa relação não apresenta bons resultados. A supressão dessa hipótese aumenta todos os testes de qualidade do modelo. Isso significa que os dados coletados privilegiam dois relacionamentos indiretos: a competência internacional impacta a experiência internacional que, por sua vez, afeta o desempenho internacional, e a competência internacional influencia a inovação de serviços, e um segundo efeito indireto é percebido, o impacto no desempenho internacional.

O modelo da figura 2 apresenta a validade das 9 relações hipotéticas restantes.

**Figura 2 – Modelo estrutural**

PERFINT = Desempenho internacional, EXPINT = experiência internacional, COMPINT = competência internacional; CAPTIC = capacidade de utilização dos TICs, CAPREL = capacidade relacional, CAPORG = capacidade de P&D; INNOV = Inovação de serviço.

A técnica de *bootstrapping* disponível no smart PLS 2.0 permite avaliar a significância estatística das relações presentes no modelo. Essa técnica, em oposição ao teste T tradicional, permite calcular as estimativas dos testes de significância dos parâmetros dos dados não normalmente distribuídos. Nesse caso, 1000 sub-amostras foram criadas para remover as observações do conjunto de dados total. O PLS estima os parâmetros de cada sub-amostra e os “pseudovaleores” são calculados através da aplicação do processo de *bootstrap*.

Das nove relações estruturantes do modelo, apresentadas nessa pesquisa, 8 são significativamente diferentes de zero, e apenas a relação entre a capacidade de TIC e inovação de serviços está fora do intervalo de confiança de 95%, limite recomendado como mínimo por Cheung e Lau (2008).

As hipóteses correspondentes não afetadas pelos dados são: o desempenho internacional, que parece ser significativamente explicado pela inovação de serviço (H1), e o valor *t* bootstrapping estimado é 1, 997, permitindo uma probabilidade de 0,05 para a hipótese nula. O desempenho internacional também é significativamente explicado pela experiência internacional (H 10), apresentando um valor do teste *t* bootstrapping de 3, 389 (probabilidade de hipótese nula 0,01).

A terceira variável que explica diretamente o desempenho internacional é a capacidade de utilização dos TICs (H 7), que apresenta um valor do teste t bootstrapping estimado de 3,255 (probabilidade de a hipótese nula 0,01).

A inovação de serviços é explicada pela capacidade de P & D (H 3), onde o bootstrapping do teste t estimado é de 1,978 (probabilidade de a hipótese nula 0,05). A inovação de serviços também pode ser explicada pela capacidade relacional (H 4), o valor do teste t bootstrapping estimado é de 1,810 (probabilidade de a hipótese nula 0,10). E finalmente, inovação de serviços também é explicada pela competência internacional das empresas (H 2), onde o valor bootstrapping do teste t estimado é de 4,461 (probabilidade de a hipótese nula 0,01).

A capacidade relacional é explicada pela capacidade da utilização das TICs (H 5), e o valor estimado do bootstrapping é de 5,106 (probabilidade de a hipótese nula 0,01). Por sua vez, a experiência internacional é significativamente explicada pela competência internacional (H 9), e o valor estimado do bootstrapping é de 8,837, com uma probabilidade de 0,01 para a hipótese nula.

A influência direta que poderia ser exercida pela capacidade das TICs na inovação de serviços não é confirmada pelos dados. Seu valor absoluto bootstrapping é de 1,076, sendo muito baixo e, portanto, não se pode dizer que tal relação existe. É preciso destacar, no entanto, que a relação indireta da capacidade de TIC, por meio da capacidade relacional da firma, é confirmada pelo modelo e é possível inferir que tais relações (direta e indireta) podem ter esgotado as possibilidades de relacionamento direto entre inovação e a capacidade de TIC. Isso é evidenciado ao serem apresentados melhores resultados quando tal relação é mantida fora do modelo. Portanto, pode-se entender tal relação apenas como um efeito para corrigir o peso esmagador da causalidade indireta.

Finalmente, o poder explicativo do modelo de pesquisa parece muito bom. Ele é responsável por explicar 53 % da variância do desempenho internacional e 47 % da variância de inovação de serviços. O modelo mostra que a inovação de serviços exerce uma influência positiva sobre o desenvolvimento internacional e que por sua vez, a competência internacional adquirida em mercados estrangeiros impulsiona a dinâmica de inovação na nova empresa de serviços, ou seja, pode-se dizer, conforme levantado na questão central desta pesquisa, que existe relação entre inovação de serviços e o desempenho das empresas internacionalizadas, e que esta relação é de consequência.

O modelo possibilita perceber que quanto mais adaptada ao mercado internacional, a empresa apresentará maiores condições de inovação, ou seja, as estratégias de entrada de uma empresa em um novo mercado impactam positivamente sua maneira de investir em inovação, fazendo com que utilize uma maior quantidade de recursos para adaptar seu serviço às novas demandas do mercado em questão.

A inovação de serviços é orientada, principalmente para o lado comercial da atividade de serviço: os procedimentos para realizar, os meios para a prestação de serviços, modelo de negócios (o que também significa estratégia de preços) e o ambiente legal que constrói a imagem do serviço e dá garantia de qualidade para o cliente. A capacidade relacional orienta-se principalmente para clientes e redes. Assim, pode-se inferir que o acoplamento de estratégias inovadoras a internacionais é mais eficaz quando a questão é satisfazer as necessidades dos clientes, que são mais bem identificadas por contato próximo e pela experiência.

No que diz respeito ao setor de serviços, há outra capacidade que desempenha um importante papel para inovação, bem como para o desempenho internacional: a capacidade de uma empresa utilizar as tecnologias de informação e comunicação (TICs) para diversos fins. Essa capacidade está ligada a capacidade relacional, bem como ao impacto causado a partir do domínio de uma tecnologia que pode gerar novos serviços, novos modos de entrega e, assim, tornar-se um importante motor de inovação no setor de serviços.

A capacidade de uma empresa utilizar as TICs é entendida, neste texto, como toda a tecnologia utilizada para tratar e transmitir informações (informatizadas, internet e telecomunicações), passando a ser, para a empresa, o motor do crescimento econômico, agregando valor a partir da manipulação e difusão (em grande parte de forma gratuita) de ideias.

No modelo apresentado neste texto é possível perceber que a capacidade de utilizar TICs tem um papel central no setor de serviços e que impacta a capacidade relacional da empresa, a inovação de serviço e o desempenho internacional. A partir dessa tríade, pode-se inferir que a necessidade de redes para o crescimento dos resultados no exterior apresenta grande importância e que a capacidade de utilizar TICs tem a função de relacionar as diferentes frentes, desenvolvendo, de maneira mais impositiva, ações inovadoras, nas quais se pode inferir que: a capacidade de utilizar TICs é potencializadora de inovações no setor de serviços no contexto internacional.

A partir de observações do modelo apresentado, é possível inferir que as competências e as capacidades internas da organização impactam diretamente às inovações de serviço das firmas. Isso permite compreender uma primeira e importante implicação deste modelo: quanto mais as empresas investirem recursos em suas capacidades internas, maior será a sua resposta a processos de inovação nos serviços oferecidos. É importante ressaltar que inovação de serviço foi explicada em torno de 47% no modelo, percentual significativo, principalmente por se tratar de um conceito complexo, que está relacionado (podendo ser explicado) a diferentes variáveis. Assim, os recursos investidos nas capacidades internas da empresa representam uma grande possibilidade de desenvolvimento de inovações no setor de serviços.

Interessante é ressaltar a relação entre competência internacional e inovação de serviços. A competência de uma empresa para se estabelecer no mercado internacional impacta positivamente as inovações de serviços, onde as regras, normas, leis, aspectos técnicos e administrativos e a cultura de um novo país influenciam na formulação de novos processos para a adaptação da empresa ao novo mercado. Isso gera possibilidades de serem adquiridas novas experiências internacionais, fator esse que é apresentado aqui como diretamente relacionado à competência internacional. Além disso, pode-se interpretar que a competências internacionais impactam a experiência internacional, que, por sua vez, impacta o desempenho internacional das empresas de serviço, sendo, pois, fundamental compreender o processo de adaptação das empresas no exterior para o processo de internacionalização.

Quando se fala em adaptação da empresa que se internacionaliza, é importante entender se o serviço vendido ou exportado é o mesmo ou muito diferente. Ou seja, se a empresa modifica-se para se adaptar ao novo contexto, a nova cultura, ou se mantém o serviço da mesma maneira que é desenvolvido na empresa matriz. Na pesquisa que originou este texto 14 empresas, das 51 estudadas, não adaptam nada, ou seja, utilizam o mesmo serviço desenvolvido na matriz. As 37 restantes adaptam-se ao novo mercado.

Ao analisar de maneira mais profunda verificou-se que 37 das empresas estudadas, possuíam redes internacionais e 28 tinham filiais no exterior. A partir desse dado, pode-se inferir que ao montar uma filial no exterior a empresa está investindo e comprometendo-se de maneira intensa com o seu desenvolvimento internacional e, assim, investindo uma grande quantidade de recursos na busca de competências internacionais para o seu processo de adaptação na sua internacionalização no novo mercado. Isso gera uma maior possibilidade de ganho em inovações, pois essas empresas posicionam-se de maneira mais engajada com os novos países em que se internacionalizam.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo determinar como se dá a relação entre a inovação de serviços e o desempenho internacional de empresas de serviços. Para tal foi apresentado um modelo formado por 7 fatores: desempenho internacional, inovação no setor de serviços, experiência internacional, competência internacional, capacidade organizacional (P&D), capacidade relacional, capacidade da empresa de utilizar as capacidades TIC. Este modelo possibilita uma melhor compreensão da dinâmica dessa relação ao mostrar que a inovação no setor de serviço gera consequências no desenvolvimento internacional das empresas e a internacionalização, é motor para o desenvolvimento

de competências dos serviços e impulsiona inovações internacionais.

Nelson e Winter (2006) afirmam que as características mantidas pelas firmas determinam padrões de comportamento que permitem “estratégias relativamente constantes, que moldam a forma como a firma aborda os problemas não rotineiros que enfrenta”, tornando-se padrões nas reações habituais do comportamento da firma, sendo denominadas de rotinas.

Esses padrões de comportamento permeiam o tempo e sofrem mutações ao inovar. Tais mudanças, segundo Schumpeter (1985), estão relacionadas à “abertura de novos mercados” ou, “na organização da produção”, e que Nelson e Winter (1982) entendem como rotinas identificadas por meio de características persistentes das organizações. Essas rotinas, embora previsíveis e regulares, apresentam um movimento de busca por novas rotinas capazes de enfrentar acontecimentos inesperados. É interessante ressaltar que neste texto as rotinas são percebidas como atividades que demonstram as práticas reais da organização, desde as mais cotidianas as mais inovadoras.

Schumpeter (1985) afirma que comportamento econômico é resultado dos fatos econômicos e denomina este comportamento no sentido da aquisição de bens. A internacionalização de empresas é um contexto econômico real, e esse gera uma alta pressão para inovar, gerando, em função de comportamentos padrões constantes e deliberados, ganho econômico a partir de rotinas inovadoras. Ainda para esse autor (1984), o processo de inovação é fundamental, motivando a busca pela diferenciação, que visa à obtenção de lucros, valorizando o capital.

Ao comparar inovação à destruição criadora, Schumpeter (1985) explica as “mudanças espontâneas e descontínuas implícitas ao processo de desenvolvimento econômico”, gerando uma reflexão sobre a combinação de fatores, ações e práticas, ou seja, rotinas no processo de adaptação a novos processos ou mercados.

A adaptação às condições complexas do mercado não é suficiente para a sobrevivência da firma, precisando de formas de agir que levem a resultados continuamente inovadores, explicado por Nelson e Winter (2006) como comportamentos “regulares e previsíveis”, que são guiados por regras contínuas que proporcionarão características operacionais padronizadas podendo ou não ser modificadas. A mola propulsora para processos inovadores contínuos se baseia nas capacidades desenvolvidas nas organizações, ou seja, a estruturação de conhecimentos e informações em capacidades que impactaram o processo inovador gerando um desempenho positivo para a firma.

Em empresas internacionais é fundamental somar a tais capacidades, a competência e a experiência internacional resultante do processo de adaptação ao mercado exterior. Nesta pesquisa, o modelo desenvolvido ressalta as capacidades de P&D (organizacional), relacional, de TIC, as competências internacionais, a inovação de serviço e a experiência internacional como fatores que

impactam os resultados finais das empresas internacionalizadas, ou melhor, o desempenho internacional.

O uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs) é entendido como evidente na atuação onde a inovação não tem acesso para resolver as restrições de contatos internacionais. Essas tecnologias possuem um papel importante na geração de ações inovadoras e, ao mesmo tempo, organizam as relações dentro das redes das empresas e seus clientes, ou seja, quanto mais a firma investir nessas tecnologias, maior será o retorno nos processos de inovações em serviços.

Ao analisar o mercado internacional de serviços, Monnoyer (2009) ressalta a necessidade da firma em reduzir o tempo nos processos inovadores, diminuindo os custos a partir do investimento em recursos nessas tecnologias. A capacidade de TICs, neste estudo, se mostrou de grande importância para o resultado final da empresa, ou seja, esta é capaz de impactar positivamente o desempenho internacional fortalecendo, de um modo geral, as relações estabelecidas no modelo como um todo.

A adaptação e aceitação da empresa no mercado internacional, vistas a partir das capacidades, competências e experiências, permitem acessos às modalidades de transformações internacionais das organizações, que demonstram a importância das inovações de serviços tidas como essenciais.

Segundo Gallouj (2002), em países desenvolvidos o setor de serviços vem crescendo amplamente na última década, graças a terceirização de serviços, e também a necessidade cada vez maior das operações comerciais dependentes de conhecimentos específicos. A importância de conhecimentos específicos em novas áreas desenvolvidas, como o transporte e as telecomunicações, impacta neste setor, pois geram nos mercados necessidades mais intensas e complexas da relação empresa-cliente.

A mudança em larga escala ocasionada no ambiente internacional obriga as empresas a modificar radicalmente suas estruturas organizacionais e processos produtivos. Os principais fatores destas mudanças são: a globalização das empresas, a adoção em larga escala de processos eletrônicos, a natureza do emprego, que cada vez mais se desloca da indústria para o setor dos serviços, e os mercados emergentes de países como Brasil, Rússia, Índia e China (BRICs).

A literatura apresenta uma grande quantidade de potenciais motivos para a internacionalização de uma empresa, seja ela grande, média ou pequena. Deresky (2004) distingue dois grupos de razões: o grupo de razões proativas, com novas oportunidades de crescimento, realização de economias de escala pela expansão do mercado, o acesso a recursos ou fatores de produção a baixo custo, e o aproveitamento de possíveis incentivos de governos de países em procura de investimentos estrangeiros; e o grupo de razões reativas, na qual a empresa não quer se atrasar em relação ao seu concorrente no processo de globalização, onde as barreiras comerciais tornam atrativas frente ao

mercado estrangeiro, gerando a busca por lugares com menores restrições e regulamentações, contemplando as exigências dos clientes para que o fornecedor acompanhe-os nas suas operações mundiais.

Hitt, Ireland, e Hoskisson (2002) identificam fatores semelhantes, resumindo-os em quatro benefícios básicos da diversificação internacional: a expansão do mercado, maiores retornos sobre investimentos de capital, economias de escala ou escopo e a realização de vantagens competitivas através da localização, provenientes do acesso a recursos críticos ou de baixo custo, ou até mesmo a clientes críticos.

Por outro lado Gelmetti (2006) aponta outros fatores como a diversificação de riscos, a melhoria da imagem da empresa no mercado doméstico, o acesso a mercados de maior margem de lucro, a venda de produtos fora de temporada (comum entre hemisférios diferentes), um maior ciclo de vida para produtos maduros no mercado doméstico e a oportunidade de “produtos únicos” que surgem de necessidades muito específicas, fora do foco das multinacionais.

Em resumo, esta pesquisa permitiu melhor explicar a relação existente entre inovação de serviços e a internacionalização de empresas deste setor. A partir da análise do modelo proposto foi possível constatar que existe uma relação entre inovação e o desempenho internacional das empresas estudadas, e que tal relação pode ser percebida como uma relação de consequência, ou seja, quanto maior o investimento em inovações de serviços, maior será o desempenho internacional da firma frente ao mercado.

Foi proposto inicialmente um modelo para explicar tal relação. Em seguida, foram relacionadas as variáveis inovação de serviços e desempenho internacional com outras sugeridas pela literatura (capacidade organizacional, capacidade de TIC, capacidade relacional, competência internacional e experiência internacional), confirmadas nessa pesquisa como importantes para explicar a relação proposta.

## REFERÊNCIAS

- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15(4), 161-173. doi: 10.1016/0048-7333(86)90012-0.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). Managing innovation in the transnational corporation. In C. A. Bartlett, Y. Doz & G. Hedlund (Eds.), *Managing the Global Firm* (pp. 215-255). London; New York: Routledge.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley and Sons.
- Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of*

*International Business Studies*, 42(1), 56-75. doi: 10.1057/jibs.2010.36

Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.

Deresky, H. (2004). *Administração global estratégica e interpessoal*. Porto Alegre: Bookman.

Diamantopoulos, A., & Kakkos, N. (2007). Managerial assessments of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31. doi: 10.1509/jimk.15.3.1

Dib, L. A. (2008). *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global: estudo do setor de software no Brasil*. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In G. Dosi, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete (Eds.), *Technical Change and Economic Theory* (pp. 221-238). London: Pinter.

Eiglier, P. (2004). *Marketing et stratégies des services*. Paris: Economica.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron Press.

Farrell, D. (2004). Beyond offshoring: Assess your Companie's Global Potential. *Harvard Business Review*, 82(12), 82-90.

Fleury, A., & Fleury, M. T. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão e Produção*, 10(2), 129-144. doi: 10.1590/S0104-530X2003000200002

Frenz, M., Girardone, C., & Ietto-Gillies, G. (2005). Multinationality matters in innovation: The case of the UK financial services. *Industry and Innovation*, 12(1), 65-92. doi: 10.1080/1366271042000339067

Gallouj, F. (1994). *Economie de l'innovation dans les services*. Paris: L'Harmattan.

Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Cheltenham: Edward Elgar.

Gallouj, F. (2003). Innovation dans une économie de service. In P. Mustar & H. Penan (Eds.), *Encyclopédie de l'innovation* (pp. 109-128). Paris: Economica.

Gallouj, C., & Gallouj, F. (1996). *L'innovation dans le service*. Paris: Económica.

Gelmetti, C. (2006). *PYMEs Globales*. Buenos Aires: Ugerman Editor.

Gottfredson, M., Puryear, R., & Philips, S. (2005). Strategic Sourcing: from Periphery to the Core. *Harvard Business Review*, 83(2), 132-139.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira.

Jeong, I. (2003). A cross-national study of the relationship between international diversification and

new product performance. *International Marketing Review*, 20(4), 353-376. doi: 10.1108/02651330310485144

Kaplan, D. (2000). *Structural equation modeling: Foundations and extensions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kon, A. (2006). *O comércio internacional da indústria de serviços: Os impactos no desenvolvimento de países da América Latina*. Cadernos-Prolam/USP, 2, 4-9.

Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management et Avenir*, 22, 50-67. doi: 10.3917/mav.022.0052

Lavie, D., & Miller, S. R. (2008). Alliance portfolio internationalization and firm performance. *Organization Science*, 19(4), 623-646. doi: 10.1287/orsc.1070.0341

Léo, P.-Y., & Philippe, J. (2008). Internationalisation et stratégie d'offre de prestations pour les services aux entreprises. *Économies et Sociétés*, 42(2) 9, 437-458.

Léo, P. Y., & Philippe, J. (2011). Influence of entry modes and relationship modes on business services internationalization. *The Service Industries Journal*, 31(3/4), 643-656.

Luong, M. H. (2009). *Les déterminants de la performance à l'exportation des PME dans les pays en transition: le cas des PME exportatrices du Vietnam*. Tese de doutorado, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, Marseille, França.

Martinez-Gomez, V., Bavieria-Puiga, A., & Mas-Verdu, F. (2010). Innovation policy, services and Internationalisation: the role of technology centres. *The Service Industries Journal*, 30(1), 43-54. doi: 10.1080/02642060802398101

Meliá, M., Pérez, A., & Dobón, S. (2010). The influence of innovation orientation on the internationalisation of SMEs in the service sector. *The Service Industries Journal*, 30(5), 777-791. doi: 10.1080/02642060802342679

Monnoyer, M. (2009). Les PME, face au développement des applications numérisables: de l'engouement à la déception. In G. Chatillon (Ed.), *Droit de l'administration électronique*. Bruxellas: Juridiques Bruylant.

Nachum, L., & Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE investment motivation. *Strategic Management Journal*, 26(8), 747-767. doi: 10.1002/smj.472

Nelson, R., & Winter, S. (2006). *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas: UNICAMP.

Pasquali, L. (1999). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília, DF: LabPAM, IBAP.

Philippe, J., & Léo, P-Y. (2010). Innovation and Internationalization: a dynamic coupling for business to business services. In: F. Gallouj & F. Djellal. *The handbook of innovation and services: A multi-disciplinary perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Prahalad, C. K., & Bettis, A. R. (1986). The Dominant Logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501. doi: 10.1002/smj.4250070602

Salomon, R., & Shaver, J. M. (2005). Learning-by-exporting: New insights from examining firm innovation. *Journal of Economics and Management Strategy*, 14(2), 431-461. doi: 10.1111/j.1530-9134.2005.00047.x

Schumpeter, J. (1985). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural.

Soete, L., & Miozzo, M. (1990). *Trade and development in service: A technological perspective*. Maastricht: MERIT.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley.

Välinkangas, L., & Lethinen, U. (1994). Strategic Types of Services and International Marketing. *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), 72-84. doi: 10.1108/09564239410057690

Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 255-267. doi:10.1111/j.1468-0084.1979.mp41004002.x

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207. doi: 10.2307/1880689

## THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND INTERNATIONAL PERFORMANCE OF SERVICE ACTIVITIES IN FRENCH FIRMS

### ABSTRACT

Assuming that internationalization can be a determining factor for companies, in the service sector, to perceive innovation as central element for development, this article aims to determine how the relationship between service innovation and international performance takes place. Based on a theoretical framework regarding the concepts of internationalization and service innovation, a model was constructed to summarize the relationship between factors that constitute these concepts, such as: international performance, service innovation, international experience, international expertise, organizational capacity, and relational capacity, the company's ability to use new information and communication technologies. A survey was designed considering the indicators of these factors, which were evaluated on a Likert scale of 5 points. The sample, taken from the French database Altars and after multiple selections, was comprised of 51 companies. The method used for data processing, Partial Least Square (PLS), revealed a relationship between innovation and international performance of the enterprises studied.

**Keywords:** Service Innovation; International Performance; Partial Least Square.

---

Data do recebimento do artigo: 25/02/2014

Data do aceite de publicação: 28/07/2014