



## Dimensões das Capacidades Organizacionais: evidências de PMEs Exportadoras Mineiras

### *Dimensions of Organizational Capabilities: Evidence from Small and Medium-sized Exporting Firms from the Brazilian State of Minas Gerais*

Juciara Nunes de Alcântara<sup>1</sup>, Cristina Lelis Leal Calegario<sup>2</sup>, Karim Marini Thomé<sup>3</sup>

#### RESUMO

Este trabalho teve como objetivo mensurar e categorizar as PMEs mineiras quanto à sua capacidade organizacional, subdividida em três dimensões: produtiva, inovativa e gerencial. A amostra foi constituída por 45 PMEs mineiras. A natureza do estudo é quantitativa e os dados foram coletados por meio de um questionário semi-estruturado. As técnicas utilizadas para atender aos objetivos foram a análise dos componentes principais visando identificar os indicadores de maior peso sobre as dimensões analisadas e a média ponderada para categorizar as empresas quanto às capacidades. Os resultados demonstraram dentre as dimensões da capacidade organizacional, maior peso na dimensão gerencial, seguida da dimensão inovativa e por último da dimensão produtiva. Os resultados indicam que o gestor, por ser responsável pela tomada de decisão e pela elaboração de estratégias, é o fator de maior peso na obtenção de vantagem competitiva da empresa, seguido pela capacidade de aprendizagem da empresa. A gestão, adequação e agilidade da produção, no entanto, não se configuram como elementos essenciais e principais para a vantagem competitiva. Os resultados contribuem para o entendimento da heterogeneidade das competências organizacionais de pequenas empresas exportadoras de Minas, e para a consolidação dos estudos em capacidades organizacionais.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos. Capacidades Organizacionais. PMEs.

#### ABSTRACT

*This paper measures and categorizes small and medium-sized (SME) exporting firms from the Brazilian state of Minas Gerais with respect to their organizational capabilities along three dimensions: productive, innovative and managerial. The sample consisted of 45 small and medium-sized firms. Data were collected using a semi-structured questionnaire. Principal components analysis was used to identify indicators of greater weight on the dimensions analyzed and the weighted average for categorizing the company's capabilities. Results revealed greater weighting for the managerial dimension of organizational capability, followed by the innovative dimension and finally the productive dimension. The results suggest that in these small and medium-sized companies management is the major factor for achieving competitive advantage, followed by the learning capacity of the company. Aspects*

<sup>1</sup> Universidade Federal de Lavras - Lavras, Minas Gerais - Brasil. [juciaranalcantara@gmail.com](mailto:juciaranalcantara@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Lavras - Lavras, Minas Gerais - Brasil. [ccalegario@ufla.br](mailto:ccalegario@ufla.br)

<sup>3</sup> Universidade de Brasília - Brasília - Distrito Federal - Brasil. [thome.karim@gmail.com](mailto:thome.karim@gmail.com)

*related to productive capacity were of less importance. The results contribute to understanding the heterogeneity of the organizational competencies of SME exporters from Minas Gerais state, and to consolidating research with respect to organizational capabilities. Keywords: Resource-based view. organizational capabilities. SMEs.*

## 1 INTRODUÇÃO

Recentemente a análise das capacidades organizacionais como fonte de vantagem competitiva “sustentável” das firmas (Barney, 1991) tem se tornado uma área importante de estudo no campo de marketing internacional (Wilkinson, Brouthers, 2006).

As capacidades organizacionais são entendidas como características intrínsecas das firmas, que não podem ser transferidas ou adquiridas, todavia, são construídas pelos processos de aprendizagem das empresas (Barney, 1996; Teece et al, 1997; Yeoh e Roth, 1999). São características intangíveis, socialmente complexas, construídas sobre condições históricas inerentes à trajetória da firma, e com isso se tornam o ativo mais difícil de duplicação competitiva (Maciel, 2012). Desta forma, as capacidades organizacionais, em função de suas propriedades, se relacionam aos fundamentos primordiais da Visão Baseada em Recursos (VBR), como a heterogeneidade, imobilidade e inimitabilidade (AMIT; SHOEMAKER, 1993) e são reconhecidas como fonte de vantagem competitiva da firma, uma vez que refletem a maneira pela qual as firmas transformam eficientemente seus ativos em serviços para o alcance dos seus objetivos (Dutta, Narasimhan, & Rajiv, 2005).

A importância das capacidades organizacionais é reiterada pelo conceito de estratégia de Barney (1996) em que a vantagem competitiva é obtida por meio da alocação de recursos (Maciel, 2012), e tem sido investigado por diversos trabalhos visando a compreensão dos tipos de capacidades que tem levado a uma maior vantagem competitiva em um dado contexto (Calantone et al, 2002; Guan e Ma, 2003; Maurel, 2009, entre outros). Todavia, estudos desta natureza são muitas vezes considerados como tautológicos, uma vez que confirmam a influência das capacidades sobre a geração de renda, de inovações, ou ainda de vantagens mercadológicas (Dutta et al., 2005). Torna-se necessário avançar para a definição da composição ou formas de mensuração independentes da geração de resultados para a firma (Dutta et al., 2005).

Embora na literatura, haja esforços para a definição de uma forma de mensuração das capacidades, percebe-se que o conhecimento acerca da composição ainda é difuso e contextual, variando conforme os objetivos da firma (Dutta et al., 2005; Tohidi & Jabbari, 2012) e da lente ou ponto de vista do pesquisador (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005). Tohidi e Jabbari (2012) definem cinco dimensões para a mensuração de capacidades de aprendizagem, sendo elas o comprometimento e poder do gestor, a experimentação da firma, a habilidade para assumir riscos, a abertura e interação com o ambiente externo e a transferência e integração de conhecimento. Ouakouak, Ouedraogo, & Mbengue (2014) mensuraram a capacidades a partir de três indicadores, como a habilidade de antecipação de surpresas e crises que a firma pode vir a enfrentar, a habilidade de alavancar a geração de novas ideias e iniciativas, e a habilidade da organização em tomar decisões estratégicas mais rapidamente que seus competidores.

Estudos nacionais também se engajaram na mensuração das capacidades organizacionais. Maciel (2012) dimensiona a capacidade organizacional de firmas do setor de vestuário em quatro estratégias de marketing: imagem, clientes, preços e finanças; pelos quais foram evidenciadas a importância da inovação do design do produto para atuação no exterior.

Ampliando o escopo de análise do marketing para demais áreas da firma, Calixto et al (2013) definiram como capacidades organizacionais de empresas do setor calçadista, a aprendizagem, a alocação de recursos, a habilidade da empresa em criar novos produtos ou serviços, a habilidade de ampliar e/ou reestruturar suas atividades e seus processos organizacionais. Desta forma, dado a relevância e o caráter ativo das capacidades organizacionais, considerando a dificuldade de mensuração, quantificação e classificação (Wilkinson e Brouthers, 2006), torna-se pertinente a investigação de evidências empíricas de outros contextos e setores visando um entendimento geral acerca das dimensões das capacidades. A mensuração deste fenômeno se torna ainda mais complexo em empresas de pequeno e médio porte, uma vez que devido às dificuldades e limitações de recursos inerentes ao seu tamanho (Leonidou, 2004), as capacidades são muitas vezes intrínsecas ao próprio gestor, uma vez que este se torna responsável por diversas áreas da firma.

Contudo inúmeros estudos ressaltam a importância das pequenas e médias empresas (PMEs) para o desempenho exportador dos países (Angelo, 2010; Francis; Collins-Dodd, 2004; Maurel, 2009; Okpara, 2009; Spence, 2003). Este fato torna a discussão a respeito das dimensões das capacidades organizacionais ainda mais complexo, quando pensada em PMEs exportadoras.

Reconhece-se que embora a temática acerca das capacidades organizacionais não seja uma discussão recente, reconhece-se sua importância e relevância, uma vez que ainda é um tema em constante discussão e construção na literatura, como pode ser visto em Teece (2014). Assim, compreender as dimensões das capacidades organizacionais e a heterogeneidade das pequenas empresas exportadoras, o que se constitui o principal objetivo deste trabalho, se torna fator importante para o desenvolvimento de competitividade internacional de um país/ou de uma meso região.

Os resultados encontrados podem contribuir para a discussão a respeito de políticas públicas de incentivo à exportação de PMEs, uma vez que o mapeamento das capacidades organizacionais destas empresas permite a percepção da heterogeneidade das empresas exportadoras de menor porte, sendo possível a identificação de seus pontos fortes que devem ser intensificados por meio de políticas específicas, e dos pontos fracos que podem ser alvos de maior investimento e incentivo.

Por fim, os resultados se tornam relevantes para a academia em dois sentidos. Primeiro, o trabalho discute a heterogeneidade das competências organizacionais de PMEs exportadoras de Minas Gerais, possibilitando se evidenciar diferenças entre as empresas apesar das semelhanças em tamanho e local de atuação. Segundo, o trabalho ao apresentar particularidades e especificidades do contexto de PMEs mineiras, contribui para a consolidação dos estudos em capacidades organizacionais, uma vez que poderá servir de suporte para possíveis estudos futuros que venham a trabalhar com amostras elevadas.

Além desta introdução, o trabalho é composto pelas principais perspectivas teóricas que embasam o estudo, pelos processos metodológicos utilizados, que são sucedidos pelos resultados e pelas discussões. Na última seção estão as conclusões do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Capacidades Organizacionais

A emergência das capacidades organizacionais como abordagem complementar à VBR ocorreu a partir da discussão a respeito do domínio de recursos como fonte de vantagem

competitiva para as firmas. Apesar de ter sido mencionado por Penrose em 1959 (Penrose, 2006), foi na década de 90 que o conceito se firmou devido, sobretudo aos trabalhos de Prahalad e Hamel (1990), Grant (1991), Chandler (1992) e Teece, Pinaso e Shuen (1997).

Apesar de ter sido a primeira em constatar que a firma é um nexo de recursos, Penrose (2006) ressaltou que os recursos em si não constituiriam os insumos dos processos produtivos, mas sim os serviços que estes recursos prestariam. Segundo a autora, a vantagem competitiva é alcançada por meio da alocação dos recursos internos da firma, permitindo a utilização do mesmo recurso de diversas formas, ou inclusive combinando-o a outros recursos conforme as capacidades das pessoas de usá-los. Tal percepção também é abordada por Prahalad e Hamel (1990), com a introdução do conceito de competência essencial, e também no trabalho de Grant (1991).

Segundo Prahalad e Hamel (1990) e Grant (1991), os recursos produtivos isolados e não aproveitados pela firma não conferem nenhuma vantagem à firma que os detém. O fator que confere a diferenciação de uma firma é a cooperação e a coordenação destes recursos, definidos como capacidade. Então, capacidade é entendida como uma aptidão para gerir e alocar recursos a fim de alcançar vantagens competitivas sustentáveis (Grant, 1991).

Desta forma, entende-se que as capacidades são, juntamente com os recursos, as forças primárias do rendimento de uma empresa (Grant, 1991) e as bases para o crescimento continuado (Chandler, 1992). Elas são intrínsecas e, portanto, difíceis de transferir de uma firma para outra, (Yeoh e Roth, 1999; Makadok, 2001) principalmente por surgirem de um contexto de aprendizagem organizacional (Chandler, 1992), gerado pelas rotinas (Grant, 1991) para um determinado fim.

De uma forma geral, percebe-se que existe uma concordância no sentido que as capacidades emergem baseadas nas informações dos processos tangíveis ou intangíveis específicos das firmas e são desenvolvidas através do tempo por meio de complexas interações entre os recursos das firmas (Amit e Schoemaker, 1993; Javidan, 1998). Portanto, as capacidades resultam da resolução de problemas no processo de produção, da obtenção de conhecimento sobre as necessidades dos consumidores, de um maior conhecimento sobre a realidade dos fornecedores, da maneira de recrutar e treinar os funcionários e gerentes (Chandler, 1992).

Além da peculiaridade de que as capacidades não podem ser adquiridas, Makadok (2001) resalta que o primeiro propósito das capacidades é aumentar a produtividade de outro recurso que a firma possui e possibilitar o processo de aquisição de novos recursos.

As capacidades são agrupadas na literatura de diversas formas. Em estudos de internacionalização, as capacidades são utilizadas como fatores que influenciam o desempenho exportador da empresa (Andersen e Kheam, 1998; Lefebvre et al., 1998; Guan e Ma, 2003; Maurel, 2009; D'Angelo, 2010), sendo definidas como capacidades organizacionais.

As capacidades organizacionais deste estudo foram adaptadas com base em Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) e Rangone (1999) e se encontram descritas e discutidas nos aspectos metodológicos deste trabalho.

## 2.2 Modelo Conceitual de Análise

As capacidades organizacionais, consideradas como a habilidade da empresa de alocar eficientemente os seus recursos internos, são consideradas os determinantes de competitividade das empresas (Grant, 1991; Peteraf, 1993). As capacidades organizacionais

são compostas por algumas dimensões e neste estudo foram adaptadas de Ferraz et al. (1995) e Rangone (1999), sendo agrupadas em três categorias: a dimensão produtiva, a dimensão inovativa e dimensão gerencial. Expressa na Figura 1.

A *dimensão produtiva* é fundamentada em um dos princípios do trabalho de Chandler (1992). Conforme entendimento de Teece, Pisano e Shuen (1993) e Chandler (1992) o sucesso de uma firma é determinado pela sua estratégia em desenvolver três atividades, sendo uma dessas o investimento em recursos produtivos para a firma alcançar vantagens de custo em escala e escopo.

As variáveis que compõem a dimensão produtiva estão relacionadas à qualidade do produto, a flexibilidade, os custos, a rapidez ou agilidade de produção e entrega dos produtos.

Na vinculação à qualidade do produto estão a utilização de sistemas de *gestão da produção* (Katsikeas, 1994; Crick, 1995; Knight e Cavusgil, 2004; Grimes, 2007; Peng et al, 2008; Okpara, 2009; Gomes e Kruslianks, 2009).

A *flexibilidade* diz respeito à adequação dos produtos e processos aos padrões de qualidade exigidos pelos consumidores estrangeiros (Lall, 1992; Knight e Cavusgil, 2004; Ahmed e Julian, 2006; Peng et al, 2008).

A *redução dos custos de produção* são fontes de vantagem competitiva, podendo ser obtidos por meio da aquisição de máquinas e equipamentos que otimizem a produção, por meio de contatos para compra de insumos e matéria-prima e o reaproveitamento ou reciclagem de materiais (Lall, 1992; Suárez-Ortega e Alamo, 2005, Peng et al, 2008).

Por fim, a *rapidez* relaciona-se ao tempo gasto para produzir e exportar o produto (Peng et al, 2008).

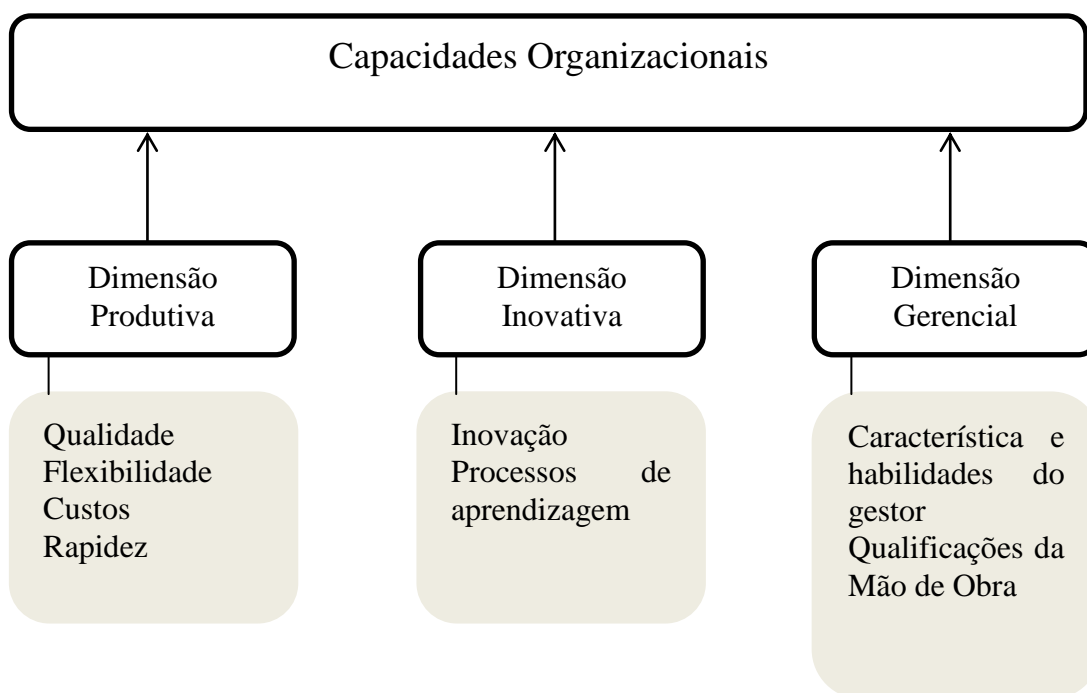


Figura 1: Modelo conceitual de análise – Composição das capacidades organizacionais. Fonte: Adaptado de Oliveira (2011).

A *dimensão inovativa* é fundamentada na teoria evolucionária de Schumpeter. Esta abordagem considera as inovações tecnológicas como a força motriz da dinâmica econômica

moderna, e atribui à firma o papel de principal gerador de inovações (Lazzarotti; Dalfovo; Hoffmann, 2011). Assim, conforme mencionado por Carvalho Júnior e Ruiz (2008), a lucratividade e a taxa de crescimento das firmas são determinadas pelas suas capacidades inovadoras.

Esta dimensão se refere à busca por aprimoramento técnico seja inovações de processo ou de produto de forma que a empresa consiga se diferenciar dos demais concorrentes. Neste indicador se encontram os processos de aprendizagem e de inovação (Simon, 2003).

Entre as variáveis de inovação se encontram a *inovação de produtos e processos* (Calantano et al, 2002; Gomes e Kruglianskas, 2009) e a *existência de departamento de P&D*. A aprendizagem emerge na literatura de negócios internacionais a partir do Modelo de Upsala desenvolvido por Johanson e Vahlne em 1977 onde os autores afirmam que a internacionalização é um processo de constante aprendizado. Neste trabalho procurou-se verificar o aprendizado obtido em *parcerias* (Welch et al, 1998), na *participação de feiras internacionais* (Spence, 2003; Wilkinson e Brouthers, 2006) e pelo *contato com universidades*.

A *dimensão gerencial*, definida neste trabalho, é baseada em Penrose (2006) e em Merchant e Van Der Stede (2007). Penrose (2006) afirma que o crescimento e a competitividade da firma está relacionada a ambição, ao tino comercial e a atitude positiva para exportação do empresário, que leva ao comprometimento com a atividade (Aaby e Slater, 1989; Shamsuddoha e Ali, 2006) produzindo melhor desempenho internacional. Segundo Penrose (2006), a dimensão gerencial é o principal determinante da direção e ritmo de crescimento, e da rentabilidade diferencial da firma (Carvalho Junior e Ruiz, 2008).

De forma semelhante, Merchant e Van Der Stede (2007) defendem que uma empresa mal gerenciada está comprometida, chegando a perder ativos, apresentando faturamento ineficiente, custos excessivos, registros imprecisos e resultados insatisfatórios. Para os autores, o controle de gestão inclui os dispositivos e mecanismos utilizados pelos gestores para garantir o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Neste estudo, a dimensão gerencial, diz respeito às *qualificações e habilidades do gestor* (Katsikeas, 1994; Lages & Montgomery, 2005; Suárez-Ortega e Alamo, 2005) e dos *funcionários* (Alvarez, 2004), considerados como determinantes para a obtenção de sucesso em mercados internacionais.

As variáveis primárias e secundárias selecionadas para compor cada uma das dimensões da capacidade organizacional estão representadas na Tabela 1.



Tabela 1: Variáveis primárias e secundárias das capacidades organizacionais.

Capacidades Organizacionais	Variáveis Primárias	Variáveis Secundárias
Capacidade Produtiva	Qualidade	CP_1: Controles de qualidade
		CP_2: Sistemas de gestão da produção
	Flexibilidade	CP_3: Adequação da produção
		CP_4: Adequação dos produtos
	Custos	CP_5: Máquinas e Equipamentos
		CP_6: Reaproveitamento de materiais
	Rapidez	CP_7: Rapidez na entrega do produto
Capacidade Inovativa	Inovação	CI_1: Inovações de produto
		CI_2: Inovações de processo
		CI_3: Existência de Departamento de P&D
	Processos de Aprendizagem	CI_4: Existência de Parcerias
		CI_5: Participação em feiras internacionais
		CI_6: Participação em associações
		CI_7: Contato com universidades
Capacidade Gerencial	Características do gestor	CG_1: Idade do gestor
		CG_2: Experiência do gestor
		CG_3: Formação do gestor
		CG_4: Percepção do mercado externo
	Mão de obra operacional	CG_5: Formação profissional em cursos técnicos
		CG_6: Experiência anterior em outra organização
		CG_7: Treinamento interno
		CG_8: Treinamento externo

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS E OPERACIONAIS

Este trabalho apresenta natureza quantitativa, pois consiste em uma investigação empírica que utiliza para análise modelos de precisão e manipulação estatística para comprovação e obtenção dos construtos (Hair Junior et al, 2009).

Os dados utilizados foram primários, coletados por meio de questionário semi-estruturado, aplicado a PMEs do estado de Minas Gerais. Foi realizado pré-teste a três empresas de cidades diferentes para eliminar os vieses de interpretação.

Para a coleta de dados foram utilizadas duas estratégias, (i) o envio do questionário via *email* e (ii) a visita *in loco*. Na primeira estratégia foi realizado um contato por telefone com a finalidade de explicar a pesquisa e incentivar a participação dos gestores respondendo ao questionário que seria encaminhado por correio eletrônico. Nesta estratégia foram enviados 98 questionários por *email*, com retorno de aproximadamente 14%, ou seja, apenas 14 empresas.

A baixa taxa de retorno da primeira estratégia fez com que uma nova estratégia fosse adotada, e desta forma partiu-se para a aplicação do questionário por meio de visita *in loco* nas cidades do sul de Minas que continham a maior quantidade de empresas exportadoras.

Foram feitas visitas às cidades de Varginha, Três Corações, Santa Rita do Sapucaí, Itajubá, Nova Serrana, Divinópolis, São João Del Rei e Belo Horizonte, das quais se obteve mais 32 questionários respondidos.

A população foi composta por empresas PMEs do estado de Minas Gerais, que tiveram vendas internacionais no ano de 2010. O estado foi escolhido por dois motivos principais. O primeiro é conveniência e o segundo é que Minas é o segundo estado com maior participação sobre o valor total exportado pelo país (Secex/Mdic, 2011).

O critério adotado para classificação do porte das empresas é o do Sebrae baseado no número de funcionários onde, as micro empresas possuem até 19 funcionários, as pequenas empresas possuem de 20 a 99 funcionários, as médias empresas possuem de 100 até 499 funcionários (Sebrae, 2011).

A relação das empresas exportadoras de Minas Gerais foi obtida pelo Cadastro Industrial 2011 da Fiemg, cedido pelo Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais (Ciemg). De acordo com o cadastro havia 602 micro, pequenas e médias empresas exportadoras no estado. Do total de empresas cadastradas como exportadoras, 68 não haviam exportado no ano de 2010, 56 empresas foram fechadas ou o telefone estava errado, 42 não atenderam a pelo menos três tentativas de contato em dias diferentes e foram retiradas da população.

Desta forma, a população final do estudo continha 436 PMEs exportadoras, com número médio de funcionários de 92,61 e número médio de países destino de 4,94 (Cadastro Industrial, 2011). Deste total, 46 questionários foram respondidos, dos quais um teve que ser retirado da amostra devido à quantidade de *missing*, obtendo uma taxa de retorno de 10%, compatível com outros estudos em ciências sociais (Macera e Urdan, 2004; Gomel e Sbragia, 2011; Gonçalo e Zanluchi, 2011).

Outro ponto a destacar, é que a presente pesquisa não aborda PMEs em núcleos de exportação, distritos ou cluster como, por exemplo, o trabalho de Boehe (2013) que evidenciou a colaboração local apresenta correlação positiva com a propensão de PMEs a exportar. Este estudo analisa PMEs não ligadas diretamente quanto a formação das capacidades organizacionais e de suas dimensões.

A amostra foi obtida por meio da amostragem não-probabilística por conveniência, devido à dificuldade de aplicação e coleta de dados, no entanto, possui empresas de todas as regiões de Minas, e possui aproximadamente o número médio de funcionários de 93 e número médio de países destino 5,51; valores próximos ao da população.

### 3.1 Técnicas de Análise

As técnicas utilizadas para atender aos objetivos propostos neste trabalho foram o Alfa de Cronbach, a análise fatorial e a média ponderada, utilizadas para mensuração das dimensões produtiva, inovativa, gerencial e da capacidade organizacional de cada empresa e para a posterior categorização das PMEs mineiras.

O Alfa de Cronbach, conforme Hair Junior et al (2009) indica a confiabilidade de dois ou mais indicadores de um construto. Os valores variam entre 0 e 1, e valores próximos a 1 indicam maior confiabilidade do construto. O limite inferior geralmente aceito é de 0,60 para pesquisas em ciências sociais (Hair Junior et al, 2009). Assim, nesta pesquisa serão aceitos valores acima de 0,60.

Diante do cálculo do Alfa de Cronbach indicando a confiabilidade das dimensões produtiva, inovativa e gerencial das capacidades organizacionais, realizou-se uma análise



fatorial para estimação destas dimensões para cada empresa, o que possibilitará o cálculo da capacidade organizacional.

A análise fatorial consiste em uma técnica de interdependência em que se considera todas as variáveis simultaneamente. Nesta análise são extraídos fatores que agrupam variáveis mais correlacionadas, o qual se torna uma nova variável representativa das variáveis agrupadas (Pestana e Cageiro, 2005). Existem vários métodos de extração de fatores, todavia, o método mais utilizado e que atende às especificidades deste trabalho é a análise dos componentes principais que visa determinar quais são os componentes lineares que existem dentro dos dados e como uma variável pode contribuir para aquele componente (Pestana e Cageiro, 2005; Field, 2009).

A análise fatorial permite a obtenção dos escores fatoriais, ou os escores dos fatores, que de acordo Hair Junior et al (2009), representam a importância relativa das variáveis mensuradas para o construto não observável.

Assim, para a determinação de um construto não observável torna-se necessário calcular a média ponderada, conforme a metodologia explicada por Field (2009), colocando os escores obtidos na fatorial nas várias medidas na equação de média. Os escores dos fatores são obtidos por meio da matriz de componentes na análise dos componentes principais foram multiplicados pela resposta de cada indivíduo no questionário por meio da seguinte fórmula:

$$\text{MédiaPonderada} = \frac{\beta_1 \times V_1 + \beta_2 \times V_2 + \dots + \beta_n \times V_n}{\sum_1^n \beta}$$

Onde:  $\beta_1; \beta_2; \beta_n$  = escore do fator das variáveis 1, 2 e n

$V_1; V_2; V_n$  = valores das respostas dos indivíduos nas variáveis 1, 2 e n

### 3.2 Descrição e Operacionalização das Variáveis

As dimensões, produtiva, inovativa e gerencial, foram coletadas no questionário por meio de uma escala de concordância de quatro pontos, em que o valor “1” foi atribuído a todas as respostas “discordo totalmente”, “2” a “discordo”, “3” a “concordo” e “4” a “concordo totalmente”.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Características Gerais das Empresas da Amostra do Estudo

Conforme dito anteriormente, a amostra deste estudo é composta por 45 pequenas e médias empresas exportadoras de Minas Gerais, das quais 17,8% eram classificadas como micro empresas, 44,4% como pequena e 37,8% como média empresa, conforme a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2011). A classificação setorial se encontra esquematizada na Tabela 2.

O maior número de empresas (24%) pertence ao setor de calçados e couro, sendo que a 10 destas empresas são fabricantes de calçados. As empresas do setor eletroeletrônico tiveram uma participação sobre a amostra de 13% e as do setor de mineração de 11%.

Quanto à intensidade tecnológica, a amostra era constituída em sua maioria por empresas de baixa intensidade tecnológica (44,4%). As demais foram distribuídas em 11,1%

alta intensidade, 24,4% Média-Alta intensidade e 20% Média-Baixa intensidade tecnológica, classificadas conforme Brasil (2011).

Tabela 2: Classificação setorial da amostra do estudo

Setor	Intensidade Tecnológica	Frequencia	%
Agropecuário	Baixa	2	4%
Artigos Religiosos	Baixa	2	4%
Automação Industrial	Média-Alta	1	2%
Calçados e couro	Baixa	11	24%
Cerâmica	Baixa	1	2%
Confecções moda praia e fitness	Baixa	1	2%
Controle e automação	Média-Alta	2	4%
Cosméticos	Média-Alta	1	2%
Eletroeletrônica	Média-Alta	6	13%
Fertilizantes	Média-baixa	1	2%
Implantação de sistemas	Alta	1	2%
Indústria Alimentícia	Baixa	2	4%
Indústria de iluminação	Média-Alta	1	2%
Indústria Química	Alta	1	2%
Lapidação de pedras preciosas	Média-baixa	1	2%
Mineração	Média-baixa	5	11%
Produção de softwares	Alta	3	7%
Produtos para oftamologia	Alta	1	2%
Siderurgia e mineração extrativista	Média-baixa	2	4%
Total		45	100%

Fonte: Resultados de pesquisa.

## 4.2 Dimensão Produtiva

A dimensão produtiva da capacidade organizacional neste trabalho foi composta pelas variáveis “Sistemas de gestão da produção”, “Adequação do produto”, “Adequação da produção” e “Rapidez na entrega do produto”. Este construto, apresentou *Alfa de Cronbach* de 0,682, valor acima do mínimo aceitável por Hair Junior et al (2009) para pesquisas sociais.

O fator calculado que reflete a dimensão produtiva da capacidade organizacional foi extraído adequadamente, satisfazendo as três condições necessárias para utilização desta técnica, baseada em Hair Junior et al (2009).

A primeira condição é o valor obtido no parâmetro *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) que indica a adequação da amostra a técnica. Field (2009) considera valores acima de 0,5 aceitáveis, sendo obtido um valor de 0,538.

O segundo parâmetro observado foi o teste de esfericidade de *Bartlett* que verifica as correlações entre as variáveis, fornecendo uma significância estatística de que a matriz de correlação tem correlações significantes entre pelo menos alguma das variáveis. Entre as variáveis desta pesquisa, obteve-se um teste de *Bartlett* de 68,363, significativo a 1%,

indicando que existem correlações suficientes entre as variáveis, permitindo a continuação das análises.

O último parâmetro observado foram as comunalidades, que conforme Hair Junior et al (2009) devem ter valores maiores que 0,4 indicando que as variáveis explicam adequadamente o fator. Neste trabalho, as comunalidades das variáveis, bem como o peso destas no construto estão apresentadas na Tabela 3, onde também se encontram a participação e o peso de cada variável sobre o construto.

A variância do fator extraído explica 53% da dimensão produtiva, indicando uma limitação no poder de explicação deste construto.

Tabela 3: Variáveis, comunalidades e pesos da dimensão produtiva da capacidade organizacional.

Variável	Comunalidade	Participação	Peso
CP_2: Sistemas de gestão da produção	0,431	0,657	23%
CP_3: Adequação da produção	0,554	0,744	26%
CP_4: Adequação do produto	0,537	0,733	25%
CP_7: Rapidez na entrega do produto	0,682	0,779	27%

Fonte: Resultados de pesquisa.

Analisando o fator dimensão produtiva da capacidade organizacional, verificou-se que a variável de maior peso neste construto é a variável “rapidez na entrega do produto” (27%), enquanto que a variável “sistemas de gestão da produção” teve menor peso (23%).

As variáveis “rapidez na entrega do produto” referindo à agilidade de produção e entrega, juntamente com as variáveis “adequação da produção e produto” correspondendo à flexibilidade da produção, tiveram pesos com valores bem próximos, confirmando a importância destes atributos na habilidade produtiva elucidado por Knight e Cavusgil (2004). Segundo os autores, essas qualidades refletem a rapidez com que a empresa atende às necessidades dos consumidores, e se constituem vantagens específicas das empresas de pequeno porte devido à simplicidade dos processos internos.

Todos estes atributos, incluindo os sistemas de gestão da produção, que neste trabalho obteve menor peso sob a dimensão produtiva, são contemplados por Peng et al (2008) como elementos essenciais para alavancar o desempenho das empresas pois proporcionam a criação de novas capacidades, inclusive a inovativa, conforme evidenciado pelos autores.

Os pesos obtidos nesta análise possibilitaram a obtenção dos valores da dimensão produtiva para cada empresa, determinado a partir do cálculo da média ponderada, descrito na metodologia.

A Tabela 4 apresenta os menores e os maiores valores das dimensões produtivas das empresas da amostra. A média dos valores obtidos no cálculo da dimensão produtiva foi de 0,81. Assim, empresas que obtiveram uma pontuação inferior (0,25 a 0,75) a esta média foram caracterizadas como empresas de baixa habilidade produtiva, e as empresas que tiveram valores superiores (0,82 a 1,00), foram caracterizadas como empresa de alta capacidade produtiva.

Tabela 4: Valores da dimensão produtiva das empresas.

Baixa Dimensão Produtiva		Alta Dimensão Produtiva	
Empresa	Dimensão produtiva	Empresa	Dimensão produtiva
33	0,94	9	0,25
28	0,94	18	0,50
6	1,00	23	0,55
11	1,00	42	0,56
Média = 0,81		Desvio Padrão = 0,17	

Fonte: Resultados de pesquisa.

Os dados permitiram observar que a média dos valores da dimensão produtiva é relativamente alta (0,81), enquanto o desvio relativamente baixo (0,17), indicando que houve uma maior concentração de empresas com alta habilidade produtiva. Este resultado indica que a heterogeneidade nas firmas analisadas quanto à dimensão produtiva não é alta, ou seja, as firmas analisadas apresentam similaridade no que diz respeito à rapidez e agilidade para entrega de produtos, e a adaptação de produtos e processos para atuação em mercados externos. Resultados semelhantes foram encontrados por Pugas, Calegario, & Antonialli (2013) na análise das capacidades de confecções no Estado de Minas Gerais. Tal fato, pode ser explicado por Barney e Hesterly (2003), em que a capacidade produtiva é considerada como dimensão essencial para competição e não como uma fonte de vantagem competitiva e diferenciação das firmas.

Assim, 51% das empresas da amostra obtiveram habilidade produtiva acima da média, e 40% tiveram esta habilidade abaixo da média. As demais empresas (8%) tiveram habilidade produtiva na média. Desta forma, os resultados encontrados, permitem a percepção de um nivelamento entre as empresas quanto às suas competências produtivas, sugerindo que as PMEs exportadoras mineiras estudadas possuem habilidades produtivas adequadas, que as proporcionam maior agilidade e flexibilidade para atender aos mercados internacionais, conforme sugerido pela literatura (Katsikeas, 1994; Knight e Cavusgil, 2004).

No entanto, dados ainda não permitem constatar que tais habilidades se configuram como determinantes da vantagem competitiva das empresas da amostra, sendo necessário a análise das demais dimensões da capacidade organizacional das empresas para avaliar se esta dimensão realmente se configura como fonte de vantagem competitiva.

#### 4.2 Dimensão Inovativa

A dimensão inovativa da capacidade organizacional foi obtida pelas variáveis “existência de departamento de P&D”, “existência de parcerias” e “contato com universidades”. Estas variáveis possibilitaram um construto com confiabilidade (*Alfa de Cronbach*) de 0,615.

O fator foi extraído corretamente, apresentando um KMO de 0,61 e o teste de *Bartlett* 15,467 significativo a 5%. Todas as variáveis apresentaram valores de comunalidade superiores a 0,4, em concordância com Hair Junior et al (2009), como pode ser observado na Tabela 5. Além disso, o construto apresentou uma explicação da variância de 56%.

Os pesos, a participação e as comunalidades das variáveis da dimensão inovativa estão representados na Tabela 5. Estes dados permitem observar que a variável “existência de parcerias” teve um peso maior no construto (36%), enquanto que a variável “existência de departamento de P&D” teve menor peso (31%).

Tabela 5: Variáveis, comunalidades e pesos da dimensão inovativa.

Variável	Comunalidade	Participação	Peso
CI_3: Existência de departamento de P&D	0,481	0,693	31%
CI_5: Existência de parcerias	0,674	0,821	36%
CI_7: Contato com universidades	0,552	0,743	33%

Fonte: Resultados de pesquisa.

As parcerias são fundamentais para a competitividade das empresas de menor porte, pois elas possibilitam a superação de restrições inerentes ao seu tamanho (Mort e Weerawadena, 2006), proporcionando o acesso, a combinação e o compartilhamento de recursos experienciais possibilitando a geração de conhecimentos adicionais para a atividade da empresa (Welch et al, 1998).

O contato com universidade se constitui uma das fontes externas de informação e proporciona à empresa o acesso à novas tecnologias e conhecimentos (Gomes e Kruglianskas, 2009). No entanto, Gomes e Kruglianskas(2009)evidenciaram tal relação apenas entre as empresas de maior porte, ao contrário deste estudo, o qual evidencia a relação universidade-empresa entre as empresas de menor porte, inclusive indicando que esta relação representa o segundo fator mais importante da competência inovativa das PMEs estudadas.

Por fim, a manutenção de um departamento específico para P&D também encontrado como um dos fatores da capacidade inovativa das empresas chinesas por Guan e Ma (2003), torna-se importante para a empresa obter vantagem competitiva, pois oferece suporte para a entrada desta em novos mercados e viabiliza a elaboração e reestruturação das operações internas da empresa para atender adequadamente as exigências destes mercados (Calantone et al, 2002; Knight e Cavusgil, 2004).

Utilizando os pesos obtidos na análise fatorial, calculou-se a habilidade inovativa para cada empresa da amostra. A média das habilidades inovativas foi 0,64. Assim, empresas que tiveram um valor de dimensão inovativa abaixo da média (0,25 a 0,60) foram caracterizadas como empresas de baixa habilidade inovativa, e as empresas que tiveram valores acima da média (0,66 a 1,00) foram categorizadas como empresas de alta habilidade inovativa.

A Tabela 6 apresenta algumas empresas que obtiveram os menores e os maiores valores de dimensão inovativa.

Tabela 6: Valores da dimensão inovativa das empresas.

Baixa Dimensão Inovativa		Alta Dimensão Inovativa	
Empresa	Dimensão Inovativa	Empresa	Dimensão Inovativa
4	0,25	33	0,84
10	0,25	31	0,91
7	0,34	11	0,92
3	0,42	29	1,00
Média = 0,64		Desvio Padrão = 0,23	

Fonte: Resultados de pesquisa.

Observando-se que os dados da média e do desvio, percebe-se que a média, aqui obtida (0,64), é inferior à média obtida na dimensão produtiva (0,81), permitindo a pressuposição de que as empresas da amostra possuem menor habilidade inovativa.

Além disso, o valor do desvio padrão nesta dimensão permite constatar maior heterogeneidade das empresas quanto às suas dimensões inovativas, que ao contrário dos resultados verificados na dimensão produtiva, nesta dimensão não houve nivelamento entre as empresas quanto às suas habilidades inovativas, uma vez que o desvio padrão encontrado foi o maior (0,23) entre as dimensões estudadas.

A maioria das empresas da amostra tiveram valores de dimensões inovativas acima da média (58%) ao passo em que 42% tiveram valores abaixo da média. A heterogeneidade das empresas exportadoras sugere que a dimensão inovativa não se constitui fator determinante da comercialização exterior das PMEs mineiras uma vez que nem todas apresentaram boa competência inovativa.

A heterogeneidade das firmas na dimensão inovativa analisada pode ser explicada devido à composição da amostra, que contém empresas de diferentes setores, sendo que a maioria das empresas da amostra (74%) pertencem a setores de baixa ou média-baixa intensidade inovativa. Todavia, alguns autores encontraram resultado semelhante como por exemplo, Gomel e Sbragia (2011) onde os autores não encontraram relação positiva entre investimentos em P&D e propriedade intelectual com vendas de exportação nas empresas nacionais de software.

Entretanto, a constatação de que esta dimensão não se constitui determinante da vantagem competitiva das empresas analisadas somente poderá ser verificada na seção da análise do construto capacidade organizacional, por meio dos resultados da participação das dimensões sobre o construto.

### 4.3 Dimensão Gerencial

As variáveis que contribuíram para o construto da dimensão gerencial foram “idade do gestor”, “experiência do gestor” e “escolaridade do gestor”. O construto apresentou um *Alfa de Cronbach* de 0,712 indicando que as variáveis apresentam alta confiabilidade para explicação do construto.

O fator que representa a habilidade gerencial das empresas foi corretamente extraído, apresentando um KMO de 0,603 e um teste de *Bartlett* de 28,398, significativo a 1%. Todas as variáveis apresentaram comunalidades acima de 0,4, como pode ser observado pela Tabela 7, que também apresenta a participação das variáveis no construto e seus pesos respectivos. Este construto foi o que apresentou maior explicação da variância (63,53%), estando em conformidade com Hair Junior et al (2009).

Tabela 7: Variáveis, comunalidades e pesos da dimensão gerencial.

Variável	Comunalidade	Participação	Peso
CG_1: Idade do gestor	0,481	0,693	31%
CG_2: Experiência do gestor	0,674	0,821	36%
CG_3: Escolaridade do gestor	0,552	0,743	33%

Fonte: Resultados de pesquisa.

Verificou-se que a variável de maior peso nesta dimensão foi a experiência do gestor (36%), seguido pela sua escolaridade e em último pela sua idade. Lages e Montgomery (2005) evidenciaram que empresas de pequeno porte conseguem melhorar seu desempenho externo no curto prazo se tiverem gestores mais experientes, pois eles possuem contatos internacionais



bem estabelecidos e uma melhor compreensão dos mercados estrangeiros, possibilitando a definição de eficientes estratégias internacionais.

Ao contrário de Suárez-Ortega e Alamo (2005), resultados indicam que a escolaridade do gestor representou segunda maior participação sobre o fator gerencial (33%), sugerindo que as qualificações do gestor geram vantagens competitivas para as empresas estudadas. Os autores, no entanto, não encontraram evidências positivas na relação desta variável com o desempenho internacional.

A última variável desta dimensão, a idade do gestor apresentou menor peso entre as variáveis desta dimensão, indicando menor relevância desta variável com a competitividade internacional, corroborando resultados encontrados por Suarez-Ortega e Alamo (2005).

Analisando o valor das dimensões gerenciais obtidos no cálculo das médias ponderadas deste construto, verificou-se que a média dos valores deste construto foi alta (0,83) e o desvio foi baixo (0,17) sugerindo uma concentração das empresas de alta habilidade gerencial.

Desta forma, verificou-se que 40% das empresas da amostra tiveram habilidades gerenciais abaixo da média (0,41 a 0,82) enquanto que as demais 60% obtiveram habilidades gerenciais acima da média (0,84 a 1,00). Na Tabela 8 se encontram algumas empresas com baixas e altas habilidades gerenciais.

Tabela 8: Valores da dimensão gerencial das empresas.

Baixa Dimensão Gerencial		Alta Dimensão Gerencial	
Empresa	Dimensão Gerencial	Empresa	Dimensão Gerencial
18	0,41	40	0,91
6	0,47	21	0,93
2	0,50	1	1,00
34	0,50	8	1,00
Média = 0,83		Desvio Padrão = 0,17	

Fonte: Resultados de pesquisa.

Apesar de grande parte das empresas apresentarem alta qualificação gerencial, torna-se necessário verificar qual o peso desta dimensão sobre a capacidade organizacional, que pode ser verificado na seção a seguir.

#### 4.4 Capacidade Organizacional

A Capacidade Organizacional das empresas foi estimada semelhantemente às suas dimensões, aplicando-se o mesmo procedimento (análise dos componentes principais, e média ponderada) nos valores obtidos nas dimensões: produtiva, inovativa e gerencial.

O fator Capacidade Organizacional, obtido na análise dos componentes principais, apresentou uma confiabilidade (*alfa de Cronbach*) de 0,56, indicando certa limitação na explicação do conceito. No entanto, o fator foi extraído adequadamente apresentando valores 0,59 de KMO e 14,74 no teste de *Bartlett* significativa a 5%.

Além disso, todas as communalidades apresentaram valores superiores a 0,4, como pode ser observado na Tabela 9.

Tabela 9: Variáveis, comunalidades e pesos da capacidade organizacional.

<b>Dimensão</b>	<b>Comunalidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Peso</b>
Produtiva	0,462	0,680	30%
Inovativa	0,544	0,737	33%
Gerencial	0,677	0,823	37%

Fonte: Resultados da pesquisa.

Estes resultados permitiram observar que a dimensão gerencial apresentou maior peso (37%) na capacidade organizacional das PMEs mineiras estudadas, seguida da dimensão inovativa (33%) e por último da dimensão produtiva (30%).

Os dados confirmam inúmeros estudos desenvolvidos ao longo do tempo que evidenciam a importância do gestor para a definição e elaboração das estratégias das empresas. Em estudos mais recentes realizados no contexto de PMEs, o gestor tem sido evidenciado como o principal agente de mudança, aprendizado, inovação e desempenho nestas empresas (Shamsuddoha e Ali, 2006; Leonidou et al, 2007; Okpara, 2009).

Da mesma forma, verificou-se que a competência inovativa exerceu importante papel na diferenciação das empresas, corroborando as evidências encontradas na literatura em que esta habilidade se constitui como um dos pilares da competitividade internacional, especialmente daquelas de menor porte, pois estas empresas apresentam maior proximidade com seus clientes e, portanto, possuem maior rapidez e eficiência na adequação e desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades deles (Merrilees et al, 2011), além de obterem vantagens na reação às mudanças do ambiente externo, ajustando mais facilmente suas estratégias de exportação (Guan e Ma, 2003).

Por outro lado, os resultados mostram que a dimensão produtiva, ou seja, a existência de sistemas de gestão da produção, a adequação da produção e do produto e a agilidade de produção, nas PMEs do estudo, pouco contribuiu para a capacidade organizacional das empresas e conseqüentemente para a obtenção de vantagem competitiva em mercados internacionais. Este resultado pode ser consequência da menor heterogeneidade das firmas analisadas quanto à capacidade produtiva, o que se constitui uma das limitações deste trabalho.

Ao analisar empresas nacionais de desenvolvimento de software, Gomel e Sbragia (2011) encontraram resultados semelhantes constatando que a padronização de processos produtivos, verificado por meio das certificações não diferenciaram as empresas exportadoras de não exportadoras e conseqüentemente não apresentaram correlação com o desempenho de exportação das empresas analisadas pelos autores, constatando que o diferencial para exportação não está relacionado às dimensões produtivas das empresas.

No entanto, Knight e Cavusgil (2004) evidenciaram que competências produtivas, tais como foco em qualidade e desenvolvimento de produtos únicos que atendam às demandas do mercado externo se constitui significantes condutores de desempenho superior de empresas em ambiente internacional, pois tais diferenças fazem com que as empresas atendam a nichos específicos ao redor do mundo, alavancando, portanto suas vendas externas.

A relevância da habilidade produtiva também é abordada em Katsikeas (1994), uma vez que o autor evidenciou, ao analisar o desempenho internacional de empresas gregas de pequeno porte, que a orientação para o desenvolvimento de um produto de qualidade superior se constituiu um fator subjacente à vantagem competitiva destas empresas em mercados estrangeiros.

Estimando-se os valores das capacidades organizacionais para as empresas da amostra, verificou-se que a média dos valores não foi alta (0,77), no entanto, o desvio encontrado foi baixo (0,14), sugerindo distribuição uniforme entre as empresas.

A Tabela 10 apresenta alguns dos menores e maiores valores de Capacidade Organizacional das empresas da amostra.

Tabela 10: Valores das capacidades organizacionais das empresas.

Baixa Capacidade Organizacional		Alta Capacidade Organizacional	
Empresa	Dimensão Gerencial	Empresa	Dimensão Gerencial
18	0,40	29	0,93
9	0,48	37	0,94
38	0,57	11	0,97
3	0,59	41	1,00
Média = 0,77		Desvio Padrão = 0,14	

Fonte: Resultados de pesquisa.

Verificou-se na categorização das empresas quanto à capacidade organizacional que 48% das empresas da amostra tiveram baixa capacidade organizacional (0,40 a 0,76) e 48% tiveram alta capacidade organizacional (0,78 a 1,00). Apenas uma empresa teve CO na média (0,77).

As dimensões, produtiva, inovativa e gerencial explicaram em 56% a capacidade organizacional, constatado no valor da variância explicada, sugerindo, portanto a existência de outras dimensões na composição deste conceito nas empresas analisadas, como por exemplo, a dimensão estratégica, ou a tecnológica, as quais foram contempladas por outros estudos como Wilkinson e Brouthers (2006), Carneiro et al (2011), entre outros.

Desta forma, pressupõe-se que as empresas que neste estudo tiveram capacidade organizacional baixa, não foram diferenciadas pelas habilidades produtivas, inovativas ou gerenciais, mas podem apresentar outras habilidades que as favorecem no comércio internacional, que não foram contempladas neste estudo, se constituindo uma das limitações do presente trabalho. Os resultados encontrados, no entanto, corroboram os de Calantone et al (2002), Knight e Cavusgil (2004), Leonidou et al (2007) e Merrilees (2011), entre outros; em que as habilidades gerenciais, inovativas e produtivas foram determinantes da diferenciação e competitividade das empresas de menor porte no mercado internacional.

## 5 CONCLUSÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo mensurar e categorizar as PMEs mineiras quanto à sua capacidade organizacional. Verificou-se que a capacidade organizacional apresenta algumas dimensões, sendo consideradas neste estudo como dimensão produtiva, inovativa e gerencial.

Os resultados evidenciaram que a dimensão gerencial, ou a idade, a experiência e a escolaridade do gestor possuem maior peso na habilidade de coordenar e combinar recursos das empresas de pequeno porte. Assim, o sucesso de alguma atividade ou estratégia destas PMEs depende da habilidade do gestor, de sua flexibilidade e sua capacidade de aprendizado, uma vez que este é o responsável por tomar as decisões e elaborar as estratégias da empresa.

Desta forma, entende-se que melhorar a competitividade das PMEs analisadas implica em proporcionar conhecimento e informações aos gestores para que a empresa obtenha sucesso sobre sua atividade.

Os resultados deste estudo mostram que a competitividade externa das PMEs se relaciona à combinação de competências produtivas, inovativas, gerenciais, indicando que estes fatores são relevantes para o posicionamento e sucesso das firmas em mercados internacionais assim como descrito por Knight e Cavusgil (2004). Contudo, os resultados evidenciam que as dimensões analisadas contribuem em diferentes proporções para a competitividade externa das PMEs estudadas. Verificou-se que a variação destas proporções decorre basicamente do setor de atuação da empresa. Por exemplo, espera-se que empresas de setores de alta intensidade tecnológica desenvolvam capacidades inovativas superiores que empresas pertencentes a setores de baixa intensidade tecnológica. Por este fato, a primeira sugestão para estudos futuros é justamente a investigação da existência de diferenças nas proporções destas dimensões em empresas do mesmo setor.

Neste estudo também se reconhece que existem dimensões que não foram contempladas e podem vir a ser relevante para o entendimento das competências organizacionais. Estudos futuros também poderiam averiguar a existência destas dimensões na competência organizacional, inserindo novas dimensões ao modelo conceitual aqui utilizado.

Os resultados também permitem constatar uma deficiência das empresas estudadas quanto às suas habilidades produtivas e inovativas, apesar destas áreas serem focos de diversos programas públicos de apoio à PMEs. Assim, sugere-se uma maior intensificação de programas nestas áreas, além de uma orientação aos gestores para que consigam desenvolver processos contínuos e intrínsecos à organização, de modo que a empresa consiga desvincular a sua competitividade da figura do gestor.

Desta forma, sugere-se para futuros estudos investigar os efeitos da falta de habilidade gerencial, bem como verificar a relação entre estas dimensões das capacidades, identificando quais dimensões oferecem suporte para as demais.

Dentre as limitações já mencionadas no texto, torna-se relevante ressaltar mais duas limitações relacionadas à restrição da amostra e o seu caráter não probabilístico, uma vez que restringe os resultados às empresas estudadas. Assim, estudos futuros podem buscar por maior taxa de resposta e uma maior representatividade da amostra. Contudo, as contribuições deste estudo não devem ser desconsideradas, uma vez que em se tratando de capacidades organizacionais, percebe-se que cada empresa possui uma configuração e um conjunto de habilidades diferentes, e alcançar uma representatividade na amostra que torne possível a realização de generalizações pode ocultar fatores diferenciados, específicos e intrínsecos a empresas específicas, que pode gerar maior competitividade, por ser raro, único e imóvel.

## REFERÊNCIAS

- Aaby, N.E.; Slater, S.F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, **6**: 7-26.
- Ahmed, Z.U.; Julian, C.C.; Baalbaki, I.; Hadidan, T.V. (2006). Firm internationalization and export incentives from a middle eastern perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **13**: 660-669.
- Alvarez, R. (2004). Sources of export success in small and medium-sized enterprises: the impact of public programs. *International Business Review*, **13**: 383-400.

- Amit, R.; Shoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rents. *Strategic Management Journal*, **4**: 33-46.
- Andersen, O.; Kheam, L.S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: na exploratory study. *International Business Review*, **7**: 163-184.
- Ansoff, H.I. (1977). *Estratégia Empresarial*. 2ª edição, McGraw-Hill do Brasil. São Paulo.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. **17**: 99-120.
- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm, *Organization Science* (7:5), p. 469.
- Boehe, D. M. (2013). Collaborate at home to win abroad: how does access to local network resources influence export behavior? *Journal of Small Business Management*. **52**: 167-182.
- Calantone, R., Dröge, C.; Vickery, S. (2002). Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: does context affect the strength of relationships? *Journal of Operations Management*. **20**: 273-287.
- Carneiro, J.M.T.; Silva, J.F. da; Rocha, A.da (2011). Strategic profiles of Brazilian exporters and performance implications. *Jornal of Business Research*.**64**: 250-257.
- Carvalho Junior, N.S. de; Ruiz, R.M. (2008). Determinantes do desempenho das firmas a partir das novas capacitações internas: um estudo de firmas brasileiras. *Revista de Economia Contemporânea*.**12**: 97-127.
- Cavusgil, S.; Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*. **58**: 1-21.
- Chandler, A.D. (1992). Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of economic perspectives*. **6**: 79-100.
- Cieng. (2011). *Cadastro Industrial 2011*. Belo Horizonte.
- Crick, D. (1995). An investigation into the targeting of UK export assistance. *European Journal of Marketing*, **29**: 76-94.
- D'Angelo, A. (2010). Innovation and export performance: a study of italian high-tech SME's. *Journal of Management and Governance*.
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, **26**(3), 277-285. doi:10.1002/smj.442
- Ferraz, J. C., Kupfer, D. S., Haguenaer, L. (1995). *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. 55-83.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. 2. edição. Artmed, Porto Alegre.
- Gomel, M.M.; Sbragia, R. (2011). A competitividade da indústria brasileira de software e a influência da capacitação tecnológica no desempenho exportador. *Revista de Administração e Inovação*, **8** (1): 169-195.
- Gomes, C.M.; Kruglianskas, I. (2009). Influência do porte no comportamento inovador da empresa. *Revista de Administração Inovadora*, **6** (2): 05-27.
- Gonçalo, C.R; Zanluchi, J. (2011). Relacionamento entre empresa e universidade: uma análise das características de cooperação em um setor intensivo em conhecimento. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*.**8** (3): 261-272.
- Grant, R.M. (1991). The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. **33** (3) 114-135.
- Grimes, A.; Doodle, I.; Kitchen, P.J. (2007). Profiling the capabilities of SMEs to compete internationally. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. **14** (1): 64-80.



- Guan, J.; Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*. **23**: 737-747.
- Gujarati, D.N. (2006). *Econometria Básica*. 4 edição. Elsevier, Rio de Janeiro. 812.
- Hair Junior, J.F.; Black, W.C.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6ª edição. Bookman, Porto Alegre.
- Javidan, M. (1998). Core Competence: what does it mean in practice? *Loug Range Planning*. **31** (1): 60-71.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, **58**(6), 715–725.
- Johanson, J.; Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. **8** (1): 23–32.
- Katsikeas, C. S. (1994). Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics. *International Marketing Review*. **11** (3), 33-56.
- Knight, G.; Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. *Journal of International Business Studies*. **35**: 124–141.
- Lages, L.F.; Montgomery, D.B. (2005). The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures. An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*. **39** (7/8): 755-784.
- Lall, S. Technological Capabilities and Industrialization. (1992). *World Development*, **20** (2), 165-186.
- Lazzarotti, F.; Dalfovo, M. S.; Hoffman, V. E. (2011). The What, Where and How of Innovation According to Schumpeter's Approach. *Journal of Technology Management & Innovation*, **6**: 121-135.
- Lefebvre, E. Lefebvre, L.A.; Bougault, M.; (1998). R&D-Related capabilities as determinants of export performance. *Small Business Economics*. **10**: 365-377.
- Leonidou, L. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*. **42** (3): 279-302.
- Leonidou, L.; Katsikeas, C.S.; Palihawadana, D.; Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. Implications for policy-makers. *International Marketing Review*. **24** (6): 735-770.
- Macera, A.P.; Urdan, A.T. (2004). Orientação para o Mercado externo: teste de um modelo no Brasil e sua aplicação a uma amostra de empresas exportadoras brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*. **8** (2): 95-115.
- Maciel, C. O. (2012). Cristiano oliveira maciel, 6776, 172–199.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*. **22**: 387-401.
- Maurel, C. (2009). Determinants of export performance in rench wine SME's. *International Journal of Wine Business Research*. **21** (2): 118-142.
- Merchand, K. A; Van Der Stede, W. A. (2007). *Management Control System*. 2<sup>nd</sup> Editon.
- Merrilees, B.; Rundle-Thiele, S.; Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*. **40**: 368-375.
- Ministério de Desenvolvimento, Industria e Comércio. (2011). *Dados Consolidados da Balança Comercial 2010*. Disponível em <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>.



- Mort, G.S.; Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship how networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*. 23 (5): 549-572.
- Okpara, J.O. (2009). Strategic choices, export orientation and export performance of SME's in Nigeria. *Management Decisions*. 47 (8): 1281-1299.
- Oliveira, P.G. (2011). Relações entre externalidades e capacidades organizacionais: um estudo no arranjo produtivo de confecções de Divinópolis – MG. *Dissertação*. UFLA, Lavras. 172.
- Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N., & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, 32(2), 305–318.
- Peng, D.X; Schroeder, R.G.; Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: a new perspective. *Journal of Operations Management*. 26: 730–748.
- Penrose, E. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Editora da Unicamp, Campinas. 2006. 398.
- Pestana, M. H.; Cageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 4. ed. Lisboa: Silabo, 690.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 79-91.
- Pugas, P. G. O., Calegario, C. L., & Antonialli, L. M. (2013). Aglomerados e visão baseada em recursos: as capacidades organizacionais de empresas inseridas em um aglomerado do setor de vestuário em Minas Gerais. *Revista de Administração*, 48(3), 440–453.
- Rangone, A. A. (1999). Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises". *Small Business Economics*. 12: 233-248.
- Sebrae. (2011). *Critérios e conceitos para classificação de empresas*. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial> . Acesso em 14/11/2011.
- Shamsuddoha, A.K.; Ali, M.Y. (2006). Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. *Asia Pacific Journal of Marketing*. 18 (2): 93-110.
- Simon, H. (2003). *As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo*. Bookman, Porto Alegre.
- Spence, M.M. (2003). Evaluating Export Promotion Programmes: U.K. Overseas Trade Missions and Export Performance. *Small Business Economics*. 20:83-103.
- Suárez-Ortega, S.M.; Alamo-Vera, F.R. (2005). "SMEs" Internationalisation: Firms and Managerial Factors, *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 11(4): 258-279.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18 (7): 509-533.
- Teece, David, A (2014) Dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45, Issue 1, pp. 8-37.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Learning capability, highlighting its complex and multidimensional nature. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31: 436–440.
- Welch, D.E; Welch, L.S; Young, L.C.; Wilkinson, I.F. (1998). The Importance of Networks in Export Promotion: Policy Issues. *Journal of International Marketing*. 6 (4): 66-82.

- Wernefelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, **5** (2): 171-180.
- Wilkinson, T.; Brouthers, L.E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, **15**: 233-252.
- Yeoh, P.L.; Roth, K. (1999). An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, **20**: 637-653.