

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO E O DESEMPENHO  
INTERNACIONAL DE ATIVIDADES DE SERVIÇOS EM EMPRESAS**

**CRISTINA CASTRO-LUCAS**

Brasília, DF

2011

**UNIVERSITE PAUL CEZANNE AIX-MARSEILLE III**

Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille

Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB**

Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA/UnB

**La Relation entre l'Innovation et la Performance Internationale dans les Activités de Services aux Entreprises**

These pour l'obtention co-tutelle du doctorat en sciences de gestion  
de l'Université Paul Cézanne Aix-Marseille III et du doctorat d'administration de l'Université  
de Brasília

Présentée et soutenue publiquement le 28 novembre 2011 par

**Cristina Castro-Lucas**

**Membres du jury:**

**Directeur de recherche : Monsieur Jean PHILIPPE**

Professeur, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III

**Monsieur Cláudio Vaz TORRES**

Professeur, Université de Brasília (UnB)

**Rapporteurs: Madame Gardênia da Silva ABBAD**

Professeur, Université de Brasília (UnB)

**Monsieur Faiz GALLOUJ**

Professeur, Université Lille I

**Suffragants: Monsieur Bernard HAUDEVILLE**

Professeur émérite, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III

Um dia resolvi voar, e para isso precisei de dois anjos: Matheus e Arthur para me apoiar... à vocês dois... sou muito grata a Deus por tê-los em minha vida!!!

À minha mãe, que me mostrou como era importante voar... você é a minha inspiração!

## Agradecimentos

Você nunca sabe a força que tem, até que um dia a sua única alternativa é ser forte!

À Deus, pelo que sou!

Aos meus filhos, com quem aprendo a ter coragem. Anjos de sabedoria que me escolheram como mãe.

À minha mãe... você nunca me deixou cair!!! Essa é para (e por) você!

Ao meu pai... sinto saudades, mas sei que segurou minha mão todas as vezes que fraquejei.

Ao meu 'paidrasto'... me orgulho do seu caminho, e seus conselhos me ajudaram a seguir.

Mark-Kim Muller. Obrigada por estar sempre ao meu lado me fazendo rir das dificuldades.

Aos meus irmãos e sobrinhos... todos... nossa e quantos. Vocês são minha identidade e raízes.

Aos meus orientadores, que de maneira diferente me fizeram caminhar neste mundo do conhecimento:

M. Jean Philippe, obrigada por ter me aceito e me adotado! Aprendi a ser doutora; Professor Cláudio Torres... aprendi o valor da amizade e confiança. Ao mestre com carinho.

Ao M. Pierre-Yves Léo, seu empenho e sabedoria me ajudaram a ver luz no fim do túnel.

À minha amiga e parceira Elaine Tavares... sem palavras para agradecer seu apoio, estímulo e encorajamento, principalmente quando achava que não ia conseguir. Nunca vou esquecer.

Ao amigo Diallo, sempre sorridente e disponível para ajudar.

À Magdalena, pelo incentivo e revisão do texto deste relatório de tese.

Aos meus amigos, que neste caminho louco da vida fui ganhando... Equipe Vichy... em especial meus parceiros de toda a caminhada... Alê e Joca... não sei o que seria de mim sem vocês... estes me ajudaram a tirar vários espinhos do caminho!!! Lú... amiga especial e providencial... você é uma 'metadinha'. Equipe Aix em Provence... ganhei uma nova família, em especial Manú... nem com várias vidas tenho como te dizer obrigada!

Aos Professores Gardênia Abbad, Faïz Gallouj e Bernard Haudeville, por participarem deste momento tão importante, como fonte de conhecimento e aprendizado.

Aos professores, colegas de doutorado e mestrados do Laboratório CERGAM, muito obrigada pelas trocas de idéias e incentivos.

À Odile, Mme Brechon e toda a equipe da Universidade Paul Cezanne. Gratidão eterna.

Ao PPGA – UNB e toda a equipe, pelos conhecimentos adquiridos e por todo apoio institucional que me permitiu desenvolver esta pesquisa.

À CAPES/COFECUB, por ter viabilizado este trabalho.

**RÉSUMÉ  
SUBSTANTIEL  
EN FRANÇAIS**

## SOMMAIRE DU RÉSUMÉ SUBSTANTIEL

INTRODUCTION .....	1
I. Le contexte de la recherche .....	2
II. Problématique et questions de la recherche .....	3
III. Justificative et pertinence de l'étude.....	4
CHAPITRE I – Internationalisation des entreprises.....	6
I. Ressources organisationnelles .....	6
Théorie des Ressources .....	7
II. Internationalisation des entreprises de service .....	8
Spécificités des entreprises internationalisées.....	9
III. Théorie de la Différence Culturelle et internationalisation d'entreprises .....	10
Convergence culturelle.....	10
Divergence culturelle .....	11
Cross-vergence .....	11
Transvergence .....	11
IV. Avantages Compétitifs .....	12
'Boom' technologique et internationalisation des entreprises de service .....	12
V. Technologie de l'information et de la communication (TICs) .....	13
VI. Performance Internationale d'exportation .....	14
Stratégies d'internationalisation et forme d'entrée .....	14
CHAPITRE II – Innovation de service .....	18
I. L'innovation et ses relations .....	18
Le concept mondial .....	18

II. Innovation dans les services .....	20
Spécialités des innovations dans le secteur de services .....	21
Perspectives conceptuelles sur l'innovation em services .....	24
Innovation de Services et performance économique.....	29
CHAPITRE III: Modèle, hypothèses de recherche et opérationnalisation des variables .....	33
I. Modèle théorique et de recherche et présentation des hypothèses .....	34
Conceptualisation des dimensions théoriques du modèle .....	34
Modèle de recherche .....	34
II. Procédure de collecte et d'analyse de données qualitatives .....	42
III. Présentations des hypothèses .....	43
CHAPITRE IV – Méthologie .....	45
I. Niveau d'analyse de l'échantillon .....	45
Profil des répondants .....	45
II. L'analyse des données avec PLS 2.0 (Partial Least Square) .....	51
CHAPITRE V - Test des hypothèses et discussion des résultats de la recherche .....	52
I. Traitement des Données et Résultats .....	52
Validité du modèle de recherche .....	52
Validité du modèle de mesure .....	53
Analyse Factorielle.....	55
L'Analyse en composantes principales (ACP) .....	59
II. Discussion des échelles de mesure.....	60
III. Les variables clés et modèle théorique .....	63
Validation des mesures de performance d'entreprises internationalisées et Innovation de Services .....	63



IV. Test des Hypothèses postulées .....	64
Test du modèle proposé.....	64
CHAPITRE VI - Résultats et discussion.....	69
I. Résultats .....	69
CONCLUSION DE LA RECHERCHE ET PROPOSITION D'AGENDA FUTUR.....	77
I – Considérations finales .....	77
II - Contribution de la recherche .....	80
Les Contributions théoriques .....	80
Contributions méthodologiques .....	81
Contributions des entreprises .....	81
III. Limitations et suggestions pour de futures recherches .....	82
La validité externe de la recherche.....	82
Suggestions pour de futures recherches .....	82

## INTRODUCTION

Cette recherche vise à comprendre la relation existante entre l'innovation de services et l'internationalisation, à savoir, comment les entreprises obtiennent des avantages compétitifs sur les marchés internationaux grâce à l'innovation dans le secteur des services aux entreprises.

De nombreuses études soulignent que l'innovation et, plus précisément, l'innovation de produit est un facteur important pour expliquer l'entrée et la réussite dans les marchés d'exportation : l'innovation réussit peut pousser la productivité ou aider à trouver une plus grande demande dans les pays étrangers.

Ce projet vise à identifier les déterminants de l'innovation de service et des opérations internationales. Nous avons l'intention de tester la relation entre l'innovation et la performance internationale, d'évaluer l'impact de l'innovation en comparaison avec les ressources internationales spécifiques, en d'autres termes, étudier la combinaison de l'innovation et des capacités internationales pour expliquer la performance dans les marchés internationaux.

Toutefois, puisqu'il s'agit du secteur des services, on peut considérer que le processus d'internationalisation est aussi un puissant moteur d'innovation pour l'entreprise de service. Il est important aussi de considérer que les technologies de information et de communication (TIC) peuvent impacter le secteur, pouvant influencer simultanément les innovations de l'entreprise et sa performance internationale.

L'innovation de services a été principalement étudié comme un processus résultant de la R & D, ou la transformation en cours de processus dans l'offre de services. Le rôle de l'internationalisation dans l'adaptation du service, bien que reconnue, n'a jamais été totalement étudiée. Sur les marchés internationaux, les sociétés de services ont le choix entre deux alternatives principales : elles peuvent adapter leur service ou le standiser.

En conséquence, l'internationalisation des entreprises est un processus en phase avec les options d'innovation, qui sont stratégiques, car elles affectent directement l'offre de l'entreprise. Bien entendu, ces options peuvent également dépendre du type d'activités des

services ou d'autres variables stratégiques, telles que : le type d'organisation choisi pour se développer à l'étranger ou l'expérience acquise sur les marchés étrangers.

Initialement, dans cette étude, la performance internationale sera basée sur l'expérience internationale. L'expérience internationale est un concept qui est expliqué, principalement, par le biais des avantages de marketing sur les marchés étrangers, et, donc, entraînée par des sociétés internationales qui ont des capacités organisationnelles et des connaissances internationales spécifiques. Selon l'hypothèse de cette étude, le processus d'apprentissage à l'exportation doit, également, impacter l'innovation dans les entreprises de service.

L'objectif général de cette recherche est de construire et d'évaluer un modèle de déterminants, incluant l'innovation afin de mesurer l'impact relatif sur la performance internationale. La question centrale est: **les entreprises de service qui innovent ont-elles une meilleure performance internationale que celles qui n'innovent pas ? Et, inversement, est-ce que la performance internationale fait innover l'entreprise ? En d'autres termes, nous cherchons à comprendre alors s'il existe une relation d'antécédence ou de conséquence entre la performance internationale et l'innovation dans les organisations de services. Et, si oui, dans quel sens se fait-elle?**

La recherche théorique, montre l'insuffisance de recherches sur la relation entre l'innovation et la performance internationale dans les sociétés de services. Il est connu qu'en matière de stratégie de différenciation, les entreprises cherchent dans la relation entre l'innovation avec l'internationalisation à offrir des produits/services différents dans des marchés différents. Et de cette manière, selon Jeong (2003), il est possible de percevoir qu'en appliquant la théorie de l'internationalisation pour l'innovation, les deux concepts sont étroitement liés et, aussi, selon le même auteur, sans prendre en compte les changements environnementaux, qu'il existe un grand besoin pour que les chercheurs adoptent une perspective mondiale dans leurs recherches sur l'innovation.

## **I. Le contexte de la recherche**

Cette recherche repose sur une enquête auprès des services aux entreprises exportateurs mais elle est limitée par le faible nombre d'entreprises à la fois innovantes et internationalisées : 51 entreprises françaises du secteur de service qui présentent cette double caractéristique ont été retenues. Le choix du secteur de services a été motivé par le fait que ce

secteur, selon Kon (2004), est inséré dans la dynamique de transformations de la structure productive et, que l'économie de services est devenue fondamentale dans la génération de revenu et de richesse des économies modernes.

La génération de nouvelles technologies vient renforcer le processus d'internationalisation des entreprises, dans lequel la recherche d'avantages concurrentiels liés à l'innovation est un élément clé pour la performance.

L'internationalisation « processus par lequel une société se met en mouvement pour arrêter d'opérer seulement dans le marché domestique pour agir aussi dans les marchés internationaux" (JAVALGI et al., 2003, p.185) peut être expliquée, selon Moore et al (2000), de diverses façons ; cependant, la première décision concerne le degré d'homogénéité et la différenciation nécessaire pour la réussite de la stratégie d'expansion internationale.

## **II. Problématique et questions de la recherche**

Les entreprises ont beaucoup changé depuis la fin des années 1980, influencées par l'ouverture des marchés. Ces transformations poussent de nombreux chercheurs du champ organisationnel à chercher à déceler et comprendre les caractéristiques organisationnelles que les entreprises répondent, avec succès, aux défis générés principalement, par l'environnement externe. Plusieurs hypothèses sont soulevées comme des exigences fondamentales pour une telle tâche, devant un environnement de plus en plus compétitif et incertain.

L'investissement direct étranger dans d'autres pays peut stimuler la coopération entre entreprises étrangères et nationales améliorant l'innovation et par conséquent, la compétitivité. Le fait de travailler dans différentes cultures peut créer un environnement fertile pour des idées nouvelles, en considérant que les entreprises qui s'internationalisent, pour la plupart, sont des organisations fortes et leaders dans leur domaine d'expertise.

Pour comprendre ce nouveau scénario, le présent travail part de la question suivante : **existe-t-il une relation d'antécédence ou de conséquence entre et l'innovation et la performance internationale dans les entreprises de service ? Et, si oui, dans quel sens se fait-elle ?**

L'objectif général de ce travail est de construire et d'évaluer un modèle de déterminants, incluant l'innovation, afin de mesurer l'impact relatif sur la performance internationale. Pour cette question, seront considérés les objectifs spécifiques suivants :

- Mesurer la performance internationale dans les entreprises de services ;
- Mesurer l'innovation de services ;
- Construire un modèle qui permette d'évaluer la relation existante entre l'innovation et la performance des entreprises de services internationalisés ;
- Proposer des implications managériales.

Cela suppose de concevoir l'innovation comme le résultat d'une somme de variables (internes et externes au groupe organisationnel), responsable des nouvelles orientations de développement de l'entreprise pour répondre aux besoins exposés dans chaque contexte spécifique. Dans ce contexte, on cherchera à savoir si l'internationalisation, est capable d'impacter les processus d'innovation dans les entreprises, ou encore, si les entreprises qui s'internationalisent sont plus novatrices que celles qui ne s'internationalisent pas.

### **III. Justificative et pertinence de l'étude**

Ce projet se situe dans la perspective que l'internationalisation peut être un facteur déterminant pour que les entreprises, du secteur des services aux entreprises, perçoivent l'innovation comme primordiale pour assurer leur développement international.

En général, les entreprises veulent croître, mais, voient dans le processus d'innovation une dépense et un risque à assumer pour établir un nouveau positionnement face au marché. Il est plus facile pour les entreprises de maintenir le même service pour les mêmes clients et de conserver le même rythme de croissance sans innover. Toutefois, selon Léo et Philippe (2008), " se différencier de la concurrence et assumer un niveau acceptable de rentabilité " sont des stratégies indispensables pour les entreprises dans le contexte de la mondialisation.

Ce domaine d'étude est fragmenté en deux champs théorique, celui de l'innovation et celui de l'internationalisation des services : peu de recherches intègrent les deux courants. Ceci nous conduit à chercher à mesurer et à modéliser comment se réalise l'intégration de ces deux courants à partir des données des entreprises qui réussissent à couler les deux processus de développement.

Le chapitre 1 a comme objectif de discuter la variable dépendante (contrôle) de cette étude, à savoir, la performance internationale de sociétés de service. Le chapitre 2 est consacré à l'analyse de l'innovation de service. Le chapitre 3 présente le modèle, les hypothèses de recherche et l'opérationnalisation des variables. Le chapitre 4 est consacré au test des hypothèses et à la discussion des résultats de la recherche, le chapitre 5 aux résultats et à la discussion des résultats et nous concluons par les limites de l'étude et des perspectives qu'elles soulèvent.

## CHAPITRE I – INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

### I. Ressources organisationnelles

L'ensemble de connaissances générées dans le processus d'internationalisation des entreprises et l'investissement en ressources organisationnelles facilitent le processus de création de valeur de l'entreprise, c'est-à-dire, plus grande sera la connaissance des nouveaux marchés, plus facile sera l'investissement de l'entreprise dans la recherche de nouvelles solutions. Pour que cette relation (connaissance x ressource) soit un succès, il est important de noter que les ressources organisationnelles seules seront insuffisantes pour acquérir un avantage concurrentiel, car il est nécessaire que ces ressources soient contrôlées de façon efficace pour obtenir ces avantages (BIERMAN et al, 2006).

La connaissance et la poursuite de l'efficience sont des moyens de développer les activités internationales, renforçant la valeur des ressources intangibles dans ce domaine (NACHUM et ZAHEER, 2005). La pénétration des marchés est facilitée tout autant par l'existence de plates-formes d'exportation à faible coût que par des capacités organisationnelles : la quête du savoir et de la variété, compensent ainsi la faible rémunération obtenue des facteurs engagés dans le processus d'internationalisation.

Pour Amatucci et Avrich (2008), la présence physique dans un marché étranger peut être une bonne stratégie pour l'élimination de concurrents dans ce nouveau contexte, basé sur le contrôle des imperfections du marché pour l'exploitation de l'entreprise.

Dans ce travail, nous comprenons qu'une société internationalisée, qui vise dans le processus d'innovation son développement, produit de l'information et de la connaissance dans son pays d'origine, mais utilise sa filiale à l'étranger comme une source principale d'information et de connaissance pour mener des innovations locales. La localisation de l'entreprise dans d'autres pays est, donc, une importante source d'information et de connaissance pour la poursuite du processus d'internationalisation.

Si on admet aussi que : (i) l'innovation en services est une grande source génératrice d'information et de connaissance organisationnelle, perçues comme des facteurs importants de la compétitivité de l'entreprise ; et (ii) que le processus d'internationalisation permet l'adaptation à de nouveaux marchés, la recherche pour de nouvelles capacités et connaissances

et, donc de gains en moyens, humains, la relation entre ces deux concepts devient comme un moteur pour les nouvelles directions commerciales de l'entreprise.

### **Théorie des Ressources**

L'approche alternative construite avec l'appui dans la vision de la société basée en ressources "*Resources Based View of the Firm*" vise à étendre et à affiner le cadre de référence des décideurs. Toute entreprise possède un portefeuille de ressources : physiques, financières, incorporelles (marque, image), organisationnelles (culture organisationnelle, systèmes administratifs) et ressources humaines. En se basant sur ce portefeuille, l'entreprise peut créer des avantages compétitifs.

Pour Barney (1991) cette théorie considère que l'entreprise est une combinaison de ressources qui ont un rôle important pour créer et maintenir les avantages compétitifs.

La Théorie de ressources, à travers le regard des avantages concurrentiels, est basé sur des hypothèses fondamentales : premièrement, les entreprises, dans un secteur donné, peuvent être hétérogènes en fonction des ressources stratégiques qu'elles utilisent. Ensuite, ces ressources ne peuvent être transférés parfaitement entre les entreprises, donc, cette hétérogénéité peut durer longtemps (BARNEY, 1991). En général, selon cet auteur, les ressources des entreprises comprennent des biens, des capacités, des processus organisationnels, des informations, des connaissances, etc., qui sont contrôlées par des entreprises et permettent aux entreprises de se projeter et de mettre en oeuvre des stratégies pour améliorer leur efficience et leur efficacité.

Barney (1991) a classé ces ressources en trois catégories : les ressources physiques, les ressources humaines et les ressources organisationnelles. Les ressources physiques sont les technologies utilisées dans l'entreprise, les installations et les équipements, l'emplacement géographique et les matières premières. Les ressources humaines sont les formations, les expériences, les jugements, les intelligences, les relations et les idées des individus, des dirigeants et des employés de l'entreprise. Enfin, les ressources organisationnelles sont formées par la structure de l'organisation formelle, des planifications formelles et informelles, des contrôles et des systèmes de coordination. Certainement ces ressources mentionnées ci-dessus n'ont pas le même caractère stratégique pour créer des avantages concurrentiels pour



l'entreprise. Pour ce même auteur, pour constituer des avantages pour l'entreprise les ressources doivent présenter quatre attributs : avoir de la valeur, être rare, être difficile à imiter et ne pas être stratégiquement substitué.

## **II. Internationalisation des entreprises de service**

Dans cette recherche, l'accent du travail est la compréhension du phénomène de l'internationalisation dans des entreprises de services, pour lesquelles la valeur ajoutée au produit par le commerce n'est réalisée " d'aucune forme" par l'échange, mais par les opérations commerciales qui les ont placées dans un certain endroit, c'est-à-dire, la valeur du processus, qui, selon Kon (2004, p. 9), est de " transporter, contacter le marché et effectuer les autres services nécessaires pour amener à la connaissance et à l'accès du consommateur la marchandise commercialisée ".

Schumpeter (1983) classe les biens en ordre, à savoir, fondé sur la distance de l'acte final de consommation. Ainsi, cet auteur caractérise la production au moyen de deux forces productives : matériels et immatériels, présentant ainsi le travail non pas comme un produit, mais comme un moyen d'arriver au produit. Mais, pour être classé en premier ordre, c'est-à-dire, le plus proche du consommateur, celui-ci doit être associé au service, qui vient expliquer l'idée de la complémentarité des activités tout au long du processus productif et, donc, l'obtention de l'objectif général : la consommation.

Le secteur de services génère la plus grande possibilité de création de capacités humaines, technologiques et organisationnelles pour la solution de problèmes, qui caractérisent la relation entre fournisseurs et utilisateurs de tous les services (eg: GADREY, GALLOUJ, WEINSTEIN, 1995; GALLOUJ, 2007). Par conséquent, comprendre le phénomène d'internationalisation des entreprises de services signifie comprendre les spécificités des relations données dans ce secteur.

Selon Kon (2006, p. 10), l'internationalisation de services a joué un rôle important en tant qu'inducteur et catalyseur du processus de modernisation et de croissance de l'économie comme un tout et pas seulement comme une activité complémentaire aux autres secteurs ''.

Tel développement économique est important pour générer revenu et richesse économique, fondé sur la relation existante entre la capacité d'exportation de services

spécifiques et le niveau de développement économique. Selon Marconini (2006), les pays les plus avancés présentent une plus grande dynamique dans les flux mondiaux d'exportation de services.

### **Spécificités des entreprises internationalisées**

D'une certaine manière, selon la définition de l'innovation de Philippe et Léo (2010), l'internationalisation peut être considérée comme un cas spécifique d'innovation. Toutefois, cela peut réduire le vrai concept de l'internationalisation, c'est-à-dire, le processus qui génère des conséquences directes et relativement rapides en termes de volume d'affaires, d'opérations, de coûts et de bénéfices (FARELL, 2004; GOTTFREDSON *et al*, 2005). Ainsi, l'internationalisation n'est pas seulement un processus d'innovation pour l'entreprise, dans lequel la principale différence peut être perçue dans l'extension des changements, probablement plus limité dans le cas de l'internationalisation, en raison de la quête permanente de réduire les coûts et par le risque associé aux nouveaux marchés.

Välinkangas et Lethinen (1994) identifient trois principaux axes stratégiques pour le développement international : la normalisation, la spécialisation et la personnalisation. La normalisation réside dans la recherche d'économies d'échelle visant le service de la forme la plus ample possible. Avec la spécialisation, l'entreprise cherche à profiter d'un service unique et original, différencié totalement de ceux des concurrents. La personnalisation est l'adaptation aux besoins spécifiques des clients de l'offre de service.

Analysant la stratégie dominante, Philippe et Léo (2010) discutent du fait que la plupart des entreprises des services internationalisées associe deux approches différentes : d'une part elles essaient d'être plus proches de leurs clients, en leur offrant des services personnalisés à chaque type de circonstance, ce qui les conduit à élargir leur gamme d'offres. D'autre part, elles cherchent l'efficacité interne dans l'amélioration de leurs procédures et fréquemment la certification de qualité.

Une autre spécificité de ce secteur est l'intégration financière internationale, qui permet l'augmentation du volume et de la vitesse de circulation des ressources disponibles sur le marché. Ainsi, l'une des premières caractéristiques des pays ayant un nombre élevé d'entreprises de services internationalisées est que la concurrence entre les entreprises n'est pas une question seulement autour du produit, mais, surtout, dans la technologie des procédés productifs (Svetlicic, 1993).

Cette technologique a un impact : dans le coût élevé en recherches et développement de produits existants ; dans la création de nouveaux produits et services ; et, dans la fourniture d'une assistance technique. Ce nouveau contexte ira modifier la restructuration géographique, en se concentrant sur le marché mondial, basé sur les avantages de service de chaque pays. Ainsi, la mondialisation n'est pas seulement responsable de la similitude en structures des structures de demandes du marché, mais aussi de l'homogénéité de l'offre entre plusieurs pays.

### **III. Théorie de la Différence Culturelle et internationalisation d'entreprises**

Face à cette pensée, au XXI<sup>e</sup> siècle, où les changements et la souplesse des attitudes devant les besoins ou les opportunités sont essentiels, comprendre les demandes des groupes et la culture à laquelle ils appartiennent, permettent, selon Freitas (2000, p.7), de percevoir l'organisation comme quelque chose qui " doit être compris à l'intérieur d'un espace social et d'une époque spécifique ". Cette perception est fondamentale pour le processus d'adaptation dans le marché économique.

Basé sur des études sur la culture brésilienne, on cherche à éclairer rapidement la compréhension de phénomènes organisationnels, principalement en notant que ceux-ci ne peuvent être considérés de façon indépendante, mais, plutôt, en interaction avec les valeurs, les habitudes et les idéologies sociales impactant la performance de l'entreprise face aux besoins du marché.

Pour comprendre ce phénomène il est important de regarder vers le processus continu de modification, qui résulte en un changement culturel, dans lequel Laraia (2003, p.96) affirme survenir de deux formes : la première, interne, " résultant de la dynamique du propre système culturel " ; et la seconde, externe, fruit " du contact d'un système culturel avec un autre ". Par conséquent, par la suite, est présenté la Théorie de la Différence Culturelle, qui explique, basée en quatre moments, les adaptations culturelles aux nouveaux marchés et leurs nouvelles demandes.

#### **Convergence culturelle**

Le phénomène connu sous le nom de convergence culturelle est la tentative des sociétés de se structurer de façon similaire, pour ensuite, obtenir des résultats similaires dans la recherche de comportements qui génèrent des avantages compétitifs. Toutefois, selon Gupta et Wang (2004) et Lui et al (2004). Ce phénomène devient paradoxal, parce que ces compétences sont uniques, rares ou coûteuses à imiter. Dans sa forme, la Théorie de la

Convergence met en danger la concurrence entre les entreprises qui s'appuient sur des stratégies similaires.

### **Divergence culturelle**

Il est connu que la Culture Nationale est la grande responsable des valeurs, des normes et des règles sociales et, selon Gupta et Wang (2004) et Lui et al (2004), les entreprises se maintiennent différenciées en fonction de différences culturelles existantes. Cette vision du problème est connue comme la divergence culturelle.

Divers auteurs soutiennent l'idée que les aspects culturels sont d'importants obstacles à l'intégration, cependant, selon Guilen (1999), les gestionnaires ne peuvent pas être attachés à des modèles homogénéisés, car l'ampleur de la corrélation entre les marchés de capitaux diminue en présence de différents modèles de gouvernance et fait croire les possibilités de diversification.

### **Cross-vergence**

La cross-vergence est une approche qui découle du choc des cultures, qui, avec des caractéristiques différentes génèrent de nouvelles valeurs organisationnelles. Cette approche alternative, proposée par Ralston et al (1993), vient capturer les stratégies, qui combinent les caractéristiques de diverses alternatives disponibles globalement, décrivant une forme d'acculturation, qui existe à partir de la lacune laissée entre la convergence et la divergence culturelle.

### **Transvergence**

L'adoption de nouveaux modèles stratégiques comme l'allemand, le japonais ou l'américain par l'entreprise et la négation de sa propre culture peuvent entraîner une quantité plus importante de problèmes que la construction de nouvelles structures. Ceci explique l'approche de la transvergence, à savoir, la capacité de réinterprétation d'un nouveau contexte, résultat de l'exposition de l'entreprise à de nouvelles stratégies en raison des différences culturelles. Le résultat de cette nouvelle approche est une nouvelle perspective exclusive pour chaque entreprise, construite comme base sur son contexte historique et dans les contextes mondiaux.

#### **IV. Avantages Compétitifs**

L'internationalisation, processus par lequel l'entreprise cesse d'opérer dans les limites du marché national d'origine et explore des marchés étrangers, peut se présenter sous différents modes d'action dans ce nouveau contexte, depuis la simple exportation jusqu'aux opérations étrangères plus complexes et avec utilisation de plus grandes ressources pour l'installation de filiales propres à l'étranger. Ce processus, selon Coviello et McAuley (1999), est linéaire et séquentiel, composé par un ensemble de mesures, appelé chaîne d'établissement.

Ce processus est un puissant moteur pour les innovations de services et, spécialement, pour l'activité de services d'affaires. Redirectionner l'entreprise vers de nouveaux marchés nécessite de répondre à plusieurs obstacles organisationnels liés à des changements et à des relations fondées sur une distance physique donnée, dans laquelle les différences culturelles sont des facteurs modérateurs importants et qui se manifestent de diverses manières, telles que les valeurs, les règles et les normes.

#### **'Boom' technologique et internationalisation des entreprises de service**

Le développement économique générée par le boom technologique a occasionné un conditionnement de la politique économique dans les pays développés faisant appel à facteurs externes, afin d'atteindre les objectifs du marché international. Cela signifie, selon Kon (2006, p. 13) que la vitesse de l'internationalisation des activités, en grande partie, " est influencée par les politiques publiques internes compatibles avec les exigences de l'augmentation des flux entre les pays ".

De tels changements ont favorisé des sociétés qui se concentrent sur des services sophistiqués, c'est-à-dire, des services spécifiques, ou encore, les Services Intensifs en Connaissance (SIC), au Brésil, ou celles connues comme activités intensives en connaissances (Knowledge-Intensive Business Services - Kibs), qui sont prioritaires pour le changement de l'économie et de la société.

Ces services viennent, de plus en plus, remplacer les activités traditionnelles et, selon une étude de l'ONU, coordonné par Sauvant (1993), les sociétés de services, en investissant à l'étranger, agissent de manière similaire aux entreprises manufacturières, c'est-à-dire, qu'elles opèrent dans de grands marchés, cherchant la plus faible différence culturelle possible, la plus faible restriction gouvernementale et s'alliant à des clients pré-établis dans leur pays.

De cette manière, les exportations de services, ainsi que les importations, sont fondamentales pour le processus d'internationalisation des entreprises, car les marchés mondiaux sont essentiels pour les relations économiques. Ces transformations dans l'infrastructure économique, en particulier dans le secteur des services, activées par le processus d'internationalisation, génèrent de plus grandes opportunités d'emploi, une demande accrue pour des professionnels qualifiés et un plus grand développement technologique.

## **V. Technologie de l'information et de la communication (TICs)**

Les modèles d'organisations sont applicables à des contextes sectoriels et d'entreprises différentes. La préférence pour un modèle réside dans un choix clair pour chaque entreprise, dont le secteur se développera en présence de multiples marchés déterminés par les choix. Au total, les technologies de l'information permettent la rupture de la forme compacte de l'entreprise sur des sites différents, éventuellement dans des pays différents. Enfin, le modèle " *Internet* " autorise la rupture de la société de service et offre une plasticité organisationnelle et spatiale très intéressante au modèle international.

Les technologies de l'information et communication (TICs) réduisent les coûts de fonctionnement des réseaux opérationnels, d'une part et, d'autre part, elles suscitent des nouveaux concepts de services qui se libèrent de la contrainte de la proximité avec le client. Grâce à leurs potentialités, ces technologies constituent aujourd'hui le renfort de multiples sociétés de services, réorganisées selon des lignes fonctionnelles et spatiales beaucoup plus décentralisées. L'internationalisation des entreprises agit comme un catalyseur de ces nouveaux processus organisationnels et révèle la rupture des organisations qui s'étendent en dehors de leurs marchés d'origine, au même temps qu'il se constitue une cause déterminante puissante de normalisation des procédures internes aux entreprises.

Ces points soulignés par les auteurs ci-dessus permettront la croissance de l'entreprise après le processus de mondialisation imposé par le marché ou par la concurrence, où les entreprises seront insérées dans un réseau de marketing international, percevant des solutions aux difficultés créées par les différences culturelles et par la qualité d'interaction du service.

La recherche sur l'internationalisation de services dans cette étude utilisera une approche très similaire. La première étape consiste à décrire les différents types d'internationalisation : le rôle et le type de réseaux internationaux, les solutions adoptées pour

surmonter la difficulté de maintenir des normes de haute qualité dans différents environnements culturels, l'utilisation de technologies de l'information et de la communication (TIC) en substitution, ou tout simplement, en soutenant les réseaux traditionnels, soulignant les stratégies de l'entreprise sur ce qu'elle offre de service à l'étranger et aussi la façon dont elle organise ses relations avec les clients.

À cette fin, il est connu que le lien entre l'innovation et l'internationalisation devient évident lorsqu'il est observé dans le monde des affaires : la mondialisation est la règle, que ce soit dirigé par le marché, ou par la concurrence. Les entreprises axées sur les services d'affaire doivent satisfaire de plus en plus le marché mondial, s'adressant aux clients de la concurrence internationale, agitée par la généralisation des politiques de déréglementation. Dans ce contexte, la recherche de réduction des coûts est souvent non seulement soutenue par l'innovation dans les méthodes, mais renforcée par une internationalisation croissante, ce qui peut impliquer certaines économies d'échelle (GHEMAWAT, 2007), où la recherche de réduction des coûts est une tendance qui continue à être essentielle pour les entreprises dans lesquelles les changements dans le marché peuvent provoquer des innovations plus basiques, qui seront d'une grande importance pour l'entreprise.

## **VI. Performance Internationale d'exportation**

Deux approches alternatives d'internationalisation ont été développés dans la littérature : le modèle `` binaire'', qui sépare les entreprises en deux groupes principaux - pro-atif/exportateurs réguliers et sporadiques/non-exportateurs. Et le modèle de développement des exportations, qui considère l'internationalisation de manière linéaire, allant au plus ``désintéressé en exportation'' au `` total engagement aux marchés internationaux '' (SAMIEE et WALTERS, 2002, p. 82).

Selon cette deuxième approche, l'internationalisation est définie par Andersen (1993) comme le processus qui déclenche le changement d'une entreprise qui agit uniquement dans le marché intérieur et qui se porte vers les marchés étrangers.

## **Stratégies d'internationalisation et forme d'entrée**

Les différents motifs d'internationalisation sont généralement liés aux différentes formes d'entrée sur le marché international. Le modèle de Meissner et Gerber, présenté par

Hadedank (2006), classifie les formes les plus communes visant la grande croissance du transfert de capital et la gestion pour ce marché et aussi, en tenant compte du risque accru. Ainsi, l'internationalisation peut se présenter comme : exportation, licenciement, franchise, joint venture, filiale commerciale, filiale productive et filiale indépendante.

L'exportation est la forme la plus simple et la plus commune d'internationalisation. Une licence est un contrat par lequel une entreprise concède le droit à un licencié local de produire et vendre ses produits, offrant un accès aux technologies, aux marques ou know-how, en échange du paiement d'une taxe. La franchise consiste en la cession d'un concept d'affaire, qui implique, en plus des produits, des services et la marque du franchiseur, qui est basé dans le capital des franchisés. La joint venture internationale est la coopération contractuelle entre une entreprise étrangère et un partenaire local qui répartissent une troisième entreprise créée juridiquement indépendante. Les filiales propres sont l'établissement d'une filiale de propriété intégrale à travers la création d'une nouvelle entreprise (greenfield) ou l'achat d'une entreprise existante, qui est la forme la plus avancée d'internationalisation.

Pour Nieto et Llamazares (1998), il y a quatre degrés de mode d'entrée d'internationalisation pour une entreprise, allant du niveau le plus bas d'engagement au risque international le plus élevé. Dans les premiers stades de l'internationalisation, la société adopte, en général, la voie de l'exportation indirecte, c'est-à-dire, l'entreprise exporte accidentellement, où l'engagement et le risque sont très petits, usant de services de médiation dans le marché externe afin de développer le produit/service sur le marché international.

Ensuite, une fois que l'entreprise a fait le premier contact avec le marché étranger, généralement, elle va adopter l'exportation directe : elle dispose pour cela de plusieurs alternatives :

- l'exportation directe, à travers des représentants de la société, agissant comme une entreprise dans le marché mondial ;
- des agents d'exportation/distributeurs, qui achètent le produit de la société exportatrice et le revendent ;
- l'exportation par l'intermédiaire de filiales commerciales, c'est-à-dire, lorsque l'entreprise établit son propre point de vente dans le marché de destination pour vendre les produits et fournir des services après-vente.



Troisièmement, à partir du moment où une entreprise augmente son engagement international, elle collaborera avec d'autres sociétés. Ceci peut être perçu à travers l'exportation, mais aussi au travers d'accords/d'arrangements, qui sont des formules à haut risque et qui exigent un certain type de contrat de collaboration avec d'autres sociétés, afin d'entrer ou d'augmenter les ventes dans le marché mondial.

Ce contrat peut être opérationnalisé de diverses manières : superposé, si l'entreprise utilise les canaux de distribution ou des filiales commerciales d'un autre fabricant, déjà présent dans le pays ; consortium d'exportation, lorsque les concurrents ou des sociétés avec des produits complémentaires s'associent pour l'exportation ; joint venture internationale, qui est une société avec une personnalité juridique propre et une activité, opérée par deux ou plusieurs entreprises ; des groupes d'intérêt économique européen, qui sont des entités composées par deux ou plusieurs entreprises (ou personnes juridiques) de l'U.E. qui contribuent pour une activité commune (industrie, service, R&D), afin de rivaliser sur le marché ; des franchises internationales, lorsque le franchiseur permet au franchisé d'explorer le produit, le nom, l'image, le logo, commercial et gestion de Know-how pour entrer sur le marché et, des accords internationaux stratégiques.

En somme, les entreprises internationales ont été perçues par la littérature pour différencier les modes d'entrée en relation au degré de contrôle, le volume de ressources, le niveau de risque et le potentiel de profit attendu (HILL et al, 1990 ; BOWON et al, 2002). Cela démontre que les entreprises se développent d'abord en utilisant des formats de risque faible et qui impliquent peu de contrôle et de risque (à savoir, l'exportation indirecte) puis des formats à haut degré d'engagement envers les marchés étrangers qui sont, donc, très risqués (c'est-à-dire, des accords d'exportation ou fabrication propre).

Dans leurs travaux, Jeong (2003), et Bartlett et Ghosal (BARTLETT et GHOSAL, 1989, 1990; GHOSAL et BARTLETT, 1988 a, b) cherchent à établir les relations entre le concept d'innovation avec le marché international du point de vue stratégique et démontrent que, en termes généraux, l'entrée dans de nouveaux marchés peut impliquer à la fois des stratégies d'innovations incrémentales aussi bien que radicales. Ainsi, des entreprises ayant des niveaux élevés d'internationalisation sont, comme expliqué antérieurement, celles qui assument le plus de risques et ont plus d'expérience et de connaissance accumulées en marchés étrangers, pouvant suggérer, alors, qu'elles sont bien mieux préparées et disposées à risquer en innovations radicales, changeant leur structure organisationnelle et leurs approches

stratégiques, en vue de mieux s'adapter au nouveau scénario international dans lequel ils opèrent.

En revanche, un petit nombre d'entreprises internationalisées, qui utilisent uniquement l'exportation directe ou indirecte, ont tendance à maintenir leur structure organisationnelle, au moins dans leur phase initiale du processus d'internationalisation (KOTABE et HELSEN, 2001). Ainsi, on peut suggérer que, plus grand est le niveau d'internationalisation d'une entreprise, plus innovatrice elle sera.

## CHAPITRE II – INNOVATION DE SERVICE

### I. L'innovation et ses relations

La connexion entre l'innovation et l'internationalisation devient évidente quand on observe le monde des affaires : les services inter-entreprises doivent satisfaire de plus en plus des clients " mondiaux " ou offrir des prix mondiaux à leurs clients "domestiques" qui ne veulent bénéficier de la concurrence internationale.

Dans ce contexte, la demande pour des faibles coûts est fréquemment appuyée par les processus d'innovation et également renforcée par l'internationalisation croissante, qui, selon Ghemawat 2007, implique certaines économies d'échelle.

La quête pour personnaliser les offres est un processus très semblable. La recherche de réduction des coûts est une tendance qui se montre essentielle pour les entreprises, même si les changements dans le marché peuvent provoquer des innovations basiques. Les nouveaux pays font leur apparition dans la scène économique mondiale, au même moment où les attentes pour une meilleure adaptation, offres "plus localisées" peuvent également être observées. Une nouvelle dialectique peut en conséquence apparaître, induisant des innovations plus radicales dans les processus organisationnels.

#### **Le concept mondial**

Le concept d'innovation, pour les auteurs Tidd, Bessant et Pavitt (2008), signifie la possibilité d'établir " des relations, identifier des opportunités et profiter de ces dernières " (p. 23). C'est-à-dire, très au-delà de structures et de départements de recherche et développement, ou, encore, de techniques et d'outils de gestion de l'innovation, le processus d'innovation dépend, primordialement, de la capacité cognitive des individus. Compte tenu d'une base de connaissance existante, c'est la créativité qui permettra le développement de nouvelles connaissances pour des applications innovantes et les attitudes ouvriront un espace pour que les personnes consacrent leur capacité cognitive et créative pour la recherche d'innovations.

Pensez à l'innovation comme la solution pour les problèmes, ou comme le résultat d'une somme de variables (internes et externes au groupe de l'organisationnel), qui sera responsable des nouvelles orientations du développement d'une entreprise et par

l'approvisionnement des besoins exposés en chaque contexte spécifique, suggère ce que les auteurs Freeman et Soete (2005, p.19) synthétisent, à savoir, les innovations " permettent de modifier toute la qualité de vie pour le meilleur ou pour le pire. Et peuvent impliquer non seulement des quantités supérieures des mêmes biens, comme des normes de biens et services qui n'ont jamais existé auparavant, sauf dans notre imagination ".

Revenant à la notion défendue par Schumpeter (1998), d'innovation comme avantage compétitif pour les organisations, les auteurs Tidd et al (2008, p.30) suggèrent que " quelle que soit les conditions technologiques, sociales ou de marketing impliquées, la clé pour créer - et maintenir - un avantage compétitif tend à rester dans ces organisations qui innovent, sans cesse ". Ainsi, il est essentiel de comprendre le concept d'innovation, basé sur les façons dont les entreprises peuvent établir de tels avantages.

Le concept d'innovation n'est pas seulement lié à l'ouverture de nouveaux marchés ou de nouvelles façons de travailler dans des marchés déjà établis et sûrs, : dans un scénario d'innovations possibles et d'avancées technologiques, où l'introduction de nouveaux produits/services, le cycle de vie de ces derniers et la capacité à les remplacer plus rapidement que leurs concurrents dictera la capacité de telle entreprise à rivaliser avec le temps, affirment Tidd et al (2008).

Une autre façon de comprendre le phénomène d'innovation correspond au degré de nouveauté impliqué, dont la gamme d'innovations observées dans les actions économiques ne sera pas classée en fonction de ce qu'il y avait avant, mais, sur les impacts causés. Freeman et Soete (2005) présentent le niveau le plus simple et progressif de changements technologiques, qui est celui des innovations incrémentales. De tels changements, selon Tidd et al (2008, p. 74) sont perçus après " les améliorations apportées au design ou dans la qualité des produits, des améliorations en layout et processus, de nouveaux arrangements logistiques et organisationnels et de nouvelles pratiques de provisions et de ventes ".

De tels changements se produisent de forme continue dans les organisations et ne viennent pas, nécessairement, du processus de R&D, mais la résultante, en général, du processus d'apprentissage interne des organisations et de connaissances accumulées.

Le changement technologique sera considéré comme radical quand il y aura une rupture avec toutes les structures existantes, permettant ainsi une nouvelle voie technologique. Ce changement, contrairement à la précédente, est le résultat du processus discontinu dans le

temps et dans les secteurs et, généralement, provient d'un processus de R&D. Cette forme d'innovation rompt les liens de l'innovation incrémentale, augmentant considérablement la productivité et permettant, ainsi, de nouveaux chemins pour l'innovation incrémentale. Cependant, il est important de rappeler, comme en témoigne Tidd et al (2008, p. 32) que ``c'est le niveau de nouveauté qui importe ; la nouveauté est dans l'œil de celui qui voit ''.

Par conséquent, indépendamment de la dimension qu'elle met en mouvement, l'innovation est liée à la variable de connaissance, une fois qu'un certain nombre de possibilités peuvent surgir, répondant à des besoins exprimés ou latents, qui réduisent les coûts et augmentent la productivité. Smith (1776) met en évidence le cycle de la connaissance quand l'individu devient de plus en plus spécialiste dans sa tâche et, ainsi, réalise plus de travaux. Donc, il étendra, considérablement, sa gamme de connaissances.

Adams (1980, p.673) estime " la connaissance comme une des principales sources pour la croissance de la productivité ". Ainsi, l'innovation, interprétée comme le résultat d'un effort et déterminée par des groupes sociaux, à travers des processus spécifiques, aura des actions, ou même des comportements, qui cherchent ce qui est nouveau. Ses valeurs sociales seront redessinées par des valeurs économiques, basées dans l'association des nécessités avec les opportunités existantes dans le marché et, selon Tidd et al (2008, p. 85), le défi ne sera pas l'invention, mais plutôt " comment la faire fonctionner techniquement et commercialement ".

Étant donné que cette étude se concentrera sur la théorie d'innovation en services et qu'une telle théorie pourra être directement touchée par la grande hétérogénéité des comportements organisationnels, selon Philippe et Léo (2009), au niveau des trajectoires organisationnelles, il sera nécessaire de construire un référentiel théorique sur cette thématique. Ainsi, par la suite, sera présenté le sujet qui caractérise les aspects théoriques et conceptuel de l'innovation en services.

## **II. Innovation dans les services**

Le secteur de services a une grande importance dans la génération de nouvelles connaissances, alors que c'est une question reconnue, jusqu'à présent, seulement dans le secteur manufacturier, mais qui, avec la nécessité de changements pour les économies fondées sur les connaissances et apprentissage (EBCA), a montré une plus grande force " dans le

développement et l'intégration économique dans les économies avancées " (BERNARDES et ANDREASSI, p. 23).

Comprendre les transformations économiques et les façons dont les activités sont encore mesurées permet de comprendre la difficulté de perception de la valeur du secteur de services. Les activités tertiaires, selon Kon (2004), sont essentielles pour estimer ce secteur non pas comme une catégorie improductive, mais comme d'une grande importance dans la génération de revenus pour l'économie actuelle, réfutant l'idée de Smith (1776), qui partageait le travail de deux formes : celle qui ajoutait de la valeur à l'objet (fabricant, par exemple), et celle qui n'ajoutait rien (par exemple, les employés domestiques).

Même avec les difficultés de mesurer ce secteur, il est encore possible d'affirmer, selon Gallouj (2002), que plus de 70 % de la richesse et de l'emploi, dans la plupart des pays développés, proviennent du secteur des services, renforçant l'idée de sa centralité économique, mais qui, est encore considéré par un angle négatif, en raison des gains de productivité considérés comme faibles par rapport à ceux des industries.

Pour Gallouj (2002), "l'introduction massive de technologies de l'information et de télécommunication " apporte une grande contribution à l'ensemble de l'économie. Bien que les théories économiques ignorent la question de la productivité des services, et se focalisent essentiellement sur la productivité attachée aux produits, Gadrey (2001) se penche sur cette problématique en expliquant que le flux des outputs des produits aura une période de temps différent des outputs des services et, donc, il est nécessaire, avant toute chose, de définir quel est le produit de service.

Comme l'affirment Gadrey, Gallouj et Weinstein (1995), les innovations dans le secteur industriel constituent un élément essentiel pour le développement économique et, à ce titre, possèdent des théories économiques propres. Ces auteurs affirment que ces théories de l'innovation basées sur le modèle industriel ne sont pas adéquates pour expliquer les innovations dans les services, car le secteur des services est marqué par des caractéristiques propres qui seront expliquées ci-dessous.

### **Spécialités des innovations dans le secteur de services**

Un des obstacles majeurs dans le secteur des services est la difficulté de mesurer le processus de production et de création de richesse. La comparaison constante avec l'industrie,

qui a clairement son produit, diffère du secteur de services, car dans celui-ci, le produit demeure inconnu jusqu'au résultat final du travail proposé, et aura comme structure la valeur générée par le résultat. Pour ce résultat, le concept d'immatériel peut être entendu comme ``fruits de l'industrie humaine, car nous appelons industrie tout type de travail productif''. Ce produit aura de la valeur seulement au moment de sa production, comme l'exprime Kon (2004).

Afin de refléter l'obstacle de mesurer la production dans le secteur de services, il convient de noter que les indicateurs traditionnels de mesure de la productivité ne sont pas adaptés pour les innovations dans ce secteur. Les indicateurs de service sont liés aux investissements en recherche et développement, étant important de noter, comme Léo, Moulins et Philippe (2006, p. 29), que ce secteur est `` profondément transformé par les technologies de l'information ''.

Le processus d'apprentissage et de changement dans les capacités organisationnelles pour l'adoption et l'exploration de nouvelles technologies sont également des produits des innovations dans le secteur des services, comme le définissent Nelson et Winter (2005).

Un autre point de discussion dans ce secteur est la définition de la faible qualification des travailleurs et l'existence de sous-emploi dans ce secteur. Gallouj (2002) démystifie ces revendications comme résultantes de la grande flexibilité et de la complexité des processus que ce secteur nécessite et qui stimulent des changements dans le rôle du travail, soit par la division technique croissante, soit par l'expansion des marchés, entre autres facteurs, occasionnant la nécessité de sous-traitance du travail, qui vise comme objectif direct la réduction des coûts.

La sous-traitance des processus dans ce secteur est principalement due à la grande hétérogénéité des besoins, qui est établie par la nouvelle réorganisation productive et générée par de nouvelles assimilations technologiques, modernisant ce secteur productif et les possibles procédés d'innovation technologique, grâce à des partenariats. Cette subdivision de l'offre de services permet la génération de nouvelles et de plus grandes découvertes, en fonction de la plus grande ouverture des services, à savoir, plus la spécialisation sera grande, plus grande sera la subdivision des services et, donc, de plus grandes possibilités.

Gallouj (2002) souligne l'émergence de questionnements comme le faible capital et la faible productivité de ce secteur. Toutefois, cet auteur explique que la grande concentration

d'emplois sous-traités permet de relier ce secteur avec un indice de subordination et de dépendance à d'autres domaines, ou comme un secteur qui " adopte, mais ne crée rien " (GALLOUJ, 2002, p. 16). Cependant, il est connu que, ces dernières années, les transformations dues à la mondialisation ont donné l'occasion de créer des processus continus d'apprentissage et de connaissance, surtout pour les activités qui visent des connaissances spécifiques, à savoir, les activités que l'on appelle intensives en connaissances (*Knowledge-Intensive Business Services-Kibs*) ou, comme on l'appelle au Brésil, Services Intensifs en Connaissance (SIC).

Ces formes d'apprentissage et de connaissance seront essentielles pour l'augmentation de la valeur du produit, qui, selon Kon (2004, p.8), aura " une valeur ajoutée au produit global dans le processus de production et d'accumulation ". Cette valeur utilitaire créé par le produit (ou service) va générer de la richesse.

Pour Kon (2004, p. 10), la valeur ajoutée aux produits par le marché ne sera pas compris par voie d'échange, mais par les " opérations commerciales qui les ont placées en un endroit déterminé ". On peut comprendre cette déclaration comme l'augmentation de la valeur de tout le chemin parcouru jusqu'au consommateur final, ou, comme illustre l'auteur, " le processus de transporter, contacter le marché et effectuer les autres services nécessaires pour amener à la connaissance et à l'accès du consommateur la marchandise commercialisé ".

Pour cette auteur (p. 25), " il est possible de définir les services comme des activités économiques qui produisent des utilités relatives de temps, de lieu, de forme et de bénéfices psychologiques ", à savoir, le produit final sera perçu par la valeur générée, qui, pour Gadrey (1996) sera un nouveau paradigme en contraste à l'industriel, qui est le paradigme d'évaluation des multicritères du développement du produit et la valeur ajoutée du service développé.

Gadrey (1996), en présentant ce nouveau paradigme, réfléchit sur la façon dont le service est généré et comment sont évalués ses effets, pour comprendre les activités de ce secteur, qui, pour Kon (2004, p. 25), " facilitent la production et la distribution de biens lorsqu'ils répondent au besoin de la vie personnelle de l'individu ". Le résultat de ce secteur sera reconnu, selon cette auteur, " par des individus, des groupes sociaux et par l'économie dans son ensemble ", produisant des effets à court terme sur la société. Hill (1977, p.48) complète cette réflexion en définissant le service comme " un changement dans la condition



d'une personne ou d'un bien appartenant à une unité économique ", ne considérant pas directement le résultat imputable à l'entreprise.

### **Perspectives conceptuelles sur l'innovation em services**

Du point de vue de l'approche évolutionniste de produit (biens - services) et de l'innovation, Gallouj (2002), délimite trois approches de base qui permettront de percevoir le format de production établi, qui sont : l'approche technique, l'approche basée sur des services et l'approche intégratrice. La division de ces approches permet de comprendre comment se fait la relation producteur-consommateur vu par des fonctions économiques différentes, établies à travers la mesure de la valeur du produit/biens et le service fournis.

#### Approche Techniciste

La première approche ira niveler ou réduire l'innovation en services aux systèmes techniques, comme en témoigne Gallouj (2002) dans les systèmes d'information et de communication. Pour Barras (1986), la difficulté dans la reconnaissance de ce secteur et dans l'importance de celui-ci pour la croissance économique réside dans la Théorie du " Cycle du Produit ". Selon Utterback (1996), la dynamique de l'innovation industrielle s'explique par trois phases distinctes de développement où les caractéristiques significatives de chaque phase décrivent le cycle de vie de l'industrie elle-même. La phase fluide ou d'introduction est marquée par un volume important de changements simultanés et par des résultats incertains en termes de produit, de processus, de leadership concurrentiel, de structure et de gestion d'organisations. C'est-à-dire, à ce stade la technologie de produit est rudimentaire, coûteuse et peu fiable, mais il devient désirable dans certaines niches de marché.

La phase de transition ou de croissance se caractérise, en termes d'acceptation du marché, par l'innovation du produit et par la fabrication de produits pour des utilisateurs plus spécifiques, au fur et à mesure que leurs besoins deviennent plus clairement connus. La dominante de cette phase est dans la production à grande échelle des produits innovants. Dans la phase spécifique ou de maturité, les produits sont hautement définies et les différences entre les produits sont moindres que les similitudes, ce qui indique la réduction des coûts de production et la récupération d'investissements (Utterback, 1996).

Le modèle d'Utterback (1996) présente une rupture dans la phase spécifique de maturité, vu que seule une innovation radicale peut inverser le déclin de la production et la diminution d'innovations. Pour Barras (1986), le secteur industriel est affaibli par rapport à l'avancement des technologies, permettant l'émergence de nouvelles entreprises. Ainsi, cet auteur confirme que les modèles utilisés pour expliquer l'innovation industrielle ne peuvent être utilisés pour le secteur de services.

Vient, alors, la première tentative de créer une théorie d'innovation dans les services, fondée sur la préoccupation due au manque d'attention portée aux nouveaux cycles de croissance et à la diffusion technologique, proposé par Barras (1986) comme le " cycle inversé du produit ". Ce cycle analyse les changements provoqués par le processus d'informatisation, à savoir, l'auteur structure un cycle inversé au cycle traditionnel industriel existant alors. Pour cet auteur, le secteur de services est responsable en grande partie de l'utilisation de technologies développées dans l'industrie de biens de capital et, pour cela, suit une logique propre en termes d'innovation.

Le modèle de Barras décrit une séquence de transformations dans le secteur des services par opposition au cycle traditionnel d'innovation pour la production dans l'industrie. Le cycle débute dans le " *back office* " avec une phase d'innovations incrémentales (ie: l'informatisation des procédures), continue dans le " *front office* " avec une phase d'innovations radicales (ie: l'installation des distributeurs automatiques de billets dans les banques) et se termine avec l'innovation du " produit ", lorsque la société est en mesure de proposer de nouveaux services à ses clients.

Cette analyse montre que les innovations de services ne sont pas dans les systèmes techniques en soi, mais dans les changements qui sont autorisés par eux. La principale critique de ce modèle, tel qu'elle est exprimé par Gallouj (1994, 2003) ou par Gallouj et Gallouj (1996), est qu'il tend à représenter un modèle de diffusion d'innovations techniques venant de l'industrie, plutôt que véritablement une théorie d'innovation de services en soi. En particulier, ce modèle ne prend pas en compte les innovations de services non technologiques, comme par exemple, les innovations organisationnelles.

Dans le prolongement du modèle de Barras, la taxonomie des trajectoires du secteur de services technologiques présente trois types d'activités : les activités de faible innovation, qui sont maintenues par des fournisseurs de technologie, rencontrées dans le secteur des services

à la personne, dans les services publics ou sociaux ; les services de réseau, dont la stratégie primordiale est de réduire les coûts des réseaux d'exécution, imposant aux fournisseurs une plus grande adaptation à la technologie et à ses spécificités organisationnelles ; enfin la catégorie qui se rapporte aux services intensifs en connaissances, basée sur la science. Dans ce cas, les entreprises peuvent être très innovantes exigeant de leurs fournisseurs la satisfaction de besoins très spécifiques. Cette taxonomie met en évidence le comportement hétérogène des services, mais présente quelques points de faiblesses soulignés par des analystes de l'innovation des services : la notion de trajectoires semble être très déterministe, excluant la possibilité pour l'entreprise d'appartenir simultanément à deux catégories. Comme il se passe avec le modèle de Barras, des trajectoires non technologiques continuent à être omises.

L'innovation en services prédit trois aspects clés : l'opportunité, l'usabilité et l'adaptabilité. Pour Barras (1986), l'opportunité correspond aux besoins identifiés et potentiellement prise en compte par l'exploration de nouvelles technologies ; l'usabilité est la reconnaissance de la qualité et la viabilité de la technologie, selon les caractéristiques du marché ; et l'adaptabilité décrit comment les aspects humains, techniques et managériaux impactent l'introduction de nouvelles technologies.

L'inversion de cycle décrit par Barras (1986) présente la phase fluide ou d'introduction comme l'application de nouvelles technologies pour l'accroissement de l'efficacité de la prestation des services existants, caractérisant des changements incrémentaux, qui réduisent les coûts de production. Dans la phase transitoire ou de croissance, les nouvelles technologies sont mises en œuvre basées sur des innovations radicales et celles-ci seront responsables de l'augmentation de la qualité des services, augmentant l'efficacité de la prestation de ces derniers et réduisant les coûts de la production. Dans la phase spécifique ou de maturité, les nouvelles technologies soutiennent la génération de nouveaux services, permettant la création ou l'exploitation de nouveaux marchés. Toutefois, ce modèle est limité à l'analyse des impacts technologiques, encore ancrés dans les bases industrielles.

#### Approche Orientée pour le Service

Gadrey et Gallouj (1995) soulignent le manque de compréhension pour l'innovation dans le secteur des services, car l'innovation dans ce secteur est encore analysée comme dans

le secteur manufacturier. Pour ces auteurs, il y a des particularités importantes à prendre en compte.

Dans cette seconde approche, la perception se base sur les " trajectoires intangibles des services ", c'est-à-dire, dans la relation utilisateur - producteur, qui a une plus grande importance (générant un plus grand enseignement) que n'importe quel gain technologique, qui occasionne une plus grande probabilité d'innovation.

En adoptant la perspective schumpétérienne, quatre types d'innovation sont présentés : le produit ou le nouveau service ; le processus, qui est lié à la modification des procédures ; l'organisationnel (interne) ou l'adoption de nouvelles techniques de procédures ou de gestion ; les relations extérieures, à savoir, celle qui présente la découverte de nouveaux marchés.

Gallouj (2002, p. 20-21) considère comme important trois formes d'innovation dans les services : i) l'innovation ad hoc ; ii) l'innovation anticipatoire ; et iii) la formalisation de l'innovation. Dans le premier cas, il y a un processus interactif entre le client et le prestataire de service et la solution du problème commence avec l'expérience du client.

Dans l'innovation anticipatoire, l'environnement et les besoins du client sont constamment surveillés et donc, cette innovation permet de recueillir et d'accumuler de nouvelles connaissances et expertises pertinentes du problème, ou d'anticiper les goulots de changements technologiques, économiques, sociaux ou organisationnels.

Puis Gallouj (2002) présente la formalisation d'une innovation, à savoir, l'innovation advient d'une nouvelle méthode, un script, un dessin ou l'utilisation d'outils et d'instruments analytiques, qui contribuent à formaliser des comportements. Cet auteur illustre ce processus à travers la matrice BCG comme un mécanisme intangible.

#### Approche intégratrice

La troisième approche unie les deux approches antérieures. Basée sur des points en commun et, elle arrive à articuler les différentes théories d'innovation considérant inutile la division entre les secteurs industriel et de services (HAUKNES, 1998), et établissant les caractéristiques fonctionnelles, qui puissent être étendues aux biens et services, les typologies des innovations permettent ainsi d'englober industrie et services (VARGAS, 2006).

Selon Gallouj et Weinstein (1997), Hauknes (1998), et Sundbo Gallouj (1998) et Gallouj (1998, 2002), le produit (ou les biens) est la résultante de points tangibles et intangibles, qui dépendent de la relation entre l'entreprise et les utilisateurs, étant, selon Gadrey (2001), transformé par la relation de quelque chose possédée par les fournisseurs de services en quelque chose utilisée par le consommateur. Ainsi, cette approche permet la construction d'une théorie de l'innovation, qui l'explique au moyen de points communs entre les deux autres approches, apportant une meilleure compréhension pour l'approche intégrative.

A la suite, dans le tableau ci-dessous, seront présentées les définitions de certains types d'innovation, selon Gallouj et Weinstein (1997), Hauknes (1998), et Gallouj Sundbo (1998), Gallouj (1998, 2002).

<b>Types d'innovations</b>	<b>Définitions dans l'Approche Intégrative</b>
<b>Radical</b>	Création d'un nouvel ensemble de caractéristiques ou d'un nouvel ensemble (technique, de service, de compétences, etc.). Création de produits totalement nouveaux, avec des caractéristiques absolument distinctes des précédentes et des produits antérieurs et qui exigent des compétences totalement différentes, à la fois du producteur et du client.
<b>Amélioration</b>	Altérations de caractéristiques du produit, pour le mieux, sans changer le système comme un tout. La qualité de certaines caractéristiques par l'acquisition de compétences, sont basées sur les effets de l'apprentissage.
<b>Incrémentale</b>	Ajout, suppression ou substitution de caractéristiques techniques ou de compétences, altérant un système de façon marginale.
<b>Recombinaison</b>	Création de produits nouveaux, basée sur l'association de caractéristiques de deux ou plusieurs produits. Création de nouveaux produits après le fractionnement d'un produit, dissociant les caractéristiques et combinant des composants en produits.

Tableau 1 –Types d'innovation de l'approche intégrative

Source: Élaboré par l'auteur base en Gallouj et Weinstein (1997), Hauknes (1998), Sundbo et Gallouj (1998), Gallouj (1998, 2002)

En plus des types d'innovation présentés dans le tableau ci-dessus (Tableau 1), dans l'approche intégratrice, sont également considérées l'innovation adhocratique et l'innovation par formalisation ou objectivation, qui met en évidence les caractéristiques de produits ou des compétences nécessaires à leur production comme des indicateurs d'innovations provenant d'interactions entre fournisseurs et utilisateurs de services.

Gallouj (2002) explique en outre que les innovations adhocratiques sont en mesure d'étendre la connaissance développée pour la construction d'une solution. Alors que les innovations par formalisation précèdent les innovations par recombinaison et les adhocratiques, car, c'est à travers la formalisation, qu'une méthode peut être prescrite et reproduite, même partiellement (VARGAS, 2006).

L'importance de la clarté de ces approches permettra de mesurer le résultat final des activités de service et les impacts qu'elle génère. Gallouj (2002) explique que, par l'approche Lancasteriana, la compréhension de biens et services se traduira en un nouveau produit avec des processus technologiques et des capacités pour la production et l'utilisation et qui va générer de la valeur de marché. Le produit (ou biens) sera représenté par trois caractéristiques – services; techniques et processus - qui guideront le développement de chaque produit (biens) et leurs spécificités.

Intégrer cette nouvelle dimension (services) dans la logique de production nous permet de comprendre un moment plus complexe pour l'entreprise, que sont les relations établies entre le client et l'entreprise, intégrant le premier dans le processus de construction des biens et services. Cela entraîne un apprentissage intensif (à travers des émotions, des échanges, des informations, des gestes, entre autres). C'est cela que l'on appelle la co-production, ou encore, selon Gallouj (2002), la co-opération.

### **Innovation de Services et performance économique**

Les caractéristiques présentées dans les approches basiques, selon Gallouj (2002), confirment la grande hétérogénéité, la diversité et l'intangibilité qui caractérisent le secteur de services, qui, selon Vargas (2006, p. 88), présente des frontières qui sont délimitées par les

compétences des actions, d'une part, du fournisseur et, d'autre part, du client. En outre, les bases de connaissance générées seront responsables du résultat innovateur et par le `` degré d'appropriabilité de ces innovations ``.

Tout en discutant les points ci-dessus, Vargas (2006, p. 88) note que :

Les différences dans la base de connaissance d'une entreprise ou d'un secteur sont dans la racine de l'hétérogénéité des trajectoires suivies par des entreprises, ou par les secteurs et, constituent donc, un des éléments clé pour que nous comprenions la variabilité des trajectoires d'innovation possibles en services et plus que cela, de l'hétérogénéité même entre les secteurs de services.

L'hétérogénéité des actions dans ce secteur sera responsable de différentes combinaisons dans les opérations, qui, à leur tour, iront pré-déterminer des routines ou des trajectoires que les entreprises configureront comme une logique propre et qui seront déterminantes dans la croissance économique et sociale.

Ces opérations en services, toujours selon ce même auteur, pourront influencer les trajectoires de l'entreprise ou du secteur de trois façons : par sédimentation, c'est-à-dire, qui " n'exclut pas l'influence des autres trajectoires " ; par exclusion, qui enlève les autres trajectoires ; et par détermination, dans laquelle " la poursuite d'une trajectoire définie détermine la trajectoire des autres logiques fonctionnelles " (VARGAS, 2006, p. 90).

Ainsi, l'opinion de plusieurs auteurs sur l'hétérogénéité de ce secteur démontre son influence de forme dynamique et évolutive et, donc, il sera justifié de rechercher, selon la théorie évolutionniste, la compréhension des modèles présentés par Gallouj (2002) pour la croissance économique de l'entreprise, compréhension appuyée sur des structures comportementales.

Il est important de noter que ces modèles pourront présenter des relations bilatérales ; toutefois, cet auteur réduit à deux principes qui iront s'établir : le principe général statique et le principe général dynamique. Le premier cas est expliquée par une possibilité de chevauchement des modèles et le second principe est décrit sur la base de la relation entre les modèles d'innovation.

Gallouj (2002) introduit également le concept d'innovation dans les services vu du côté de l'entreprise, égalant la définition d'apprentissage basée sur les compétences, les produits, les processus, l'organisation, les relations extérieures, sur les fournisseurs d'information, sur les équipements technologiques et systèmes.

Regardant toujours ce concept à travers le prisme de l'entreprise, nous identifions trois modèles d'innovation, comme en témoigne Gallouj (2002) le modèle des professionnels associés, la gestion et l'industriel, qui peuvent être complétés par trois autres, qui sont : le modèle néo-industriel, l'entreprise et l'artisanat.

Le premier modèle est caractérisé par sa flexibilité et peut être inséré dans les moyennes entreprises, qui permettent des réponses rapides et des réflexions, cependant, il est fortement lié à la composition individuelle. Le modèle de gestion sera relationné avec la politique, la stratégie, ou la fonction innovation dans l'entreprise, plus encore que l'existence d'un département de R&D. Le troisième modèle présenté est le moins présent dans le secteur de service et se trouve dans de grandes entreprises et est encore très superposé au modèle industriel traditionnel.

En revanche, le modèle néo-industriel découle de l'évolution du concept traditionnel, renforcée par le concept d'interaction entre les acteurs relationnels. Le modèle d'entreprise ira correspondre à la " création d'une entreprise de service sur la base d'une innovation radicale ", pour être associé à des petites entreprises qui ne disposent pas un département R&D, par conséquent, qui consistent à vendre des innovations radicales. Et, enfin, le modèle artisanal est installé dans les micro entreprises, axée sur des services opérationnels et qui ne possèdent pas des stratégies d'innovation.

Dans ses recherches sur la théorie de l'innovation de services, Gallouj (2002) propose une représentation de service comme la mobilisation simultanée de caractéristiques techniques (matérielles ou immatérielles) et de compétences internes (le fournisseur) ou externes (le client), pour produire un service avec des caractéristiques clairement définies. Puis, le même auteur définit l'innovation comme tout le changement qui affecte un ou plusieurs termes d'un ou plusieurs vecteurs de caractéristiques (techniques) ou des habilités.

Ces modèles sont couplés à la pensée évolutionniste selon laquelle " l'apprentissage généré et la multiplicité des interactions entre les agents des organisations jouent un rôle central " (GALLOUJ, 2002, p.132), combiné à des routines pré-établies dans les opérations.



Ces modèles, bien que, selon le même auteur, créeront des possibilités de solution de problèmes, décrits comme : la mises à jour, l'ajout, la suppression, l'association, la dissociation, l'objectivation, le formatage, etc."

Ainsi, l'innovation n'est pas considérée comme un résultat, mais comme un processus qui conduit à des " modalités ", pouvant être décrite par la dynamique particulière des caractéristiques. L'analyse de l'innovation de services est développée, selon des termes de complexité et de rigueur, depuis le modèle de cycle d'inversion de Barras (1986), le cycle de vie du produit (BARRAS 1990) et les trajectoires technologiques de Soete et Miozzo (1990).

Ainsi, comprendre l'innovation dans le secteur de services, est, au XXI siècle, chercher la relation technologique et, en particulier celles avec les Technologies de l'Information et de la Communication (TICs) pour le rôle qu'elles jouent dans la création des opportunités et la satisfaction des besoins de l'entreprise.

### **CHAPITRE III: MODÈLE, HYPOTHÈSES DE RECHERCHE ET OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES**

Ce chapitre vise à proposer à la fois le modèle conceptuel, les hypothèses et la méthodologie de la recherche, comme de discuter de l'opérationnalisation des variables utilisées dans le modèle conceptuel.

Les hypothèses sont formées selon l'idée que l'innovation de services impacte dans le processus d'internationalisation des entreprises et, donc, sur sa performance. Et l'inverse est également vrai, c'est-à-dire, la performance d'entreprises internationales de service impacte également de mode positif sur l'innovation de ces dernières.

Cette recherche vise à comprendre la relation d'antécédence et de conséquence, à savoir, de vérifier à travers les hypothèses formulées par la relation entre les deux phénomènes et, donc, de chercher à comprendre cette relation et quelle est la proportion de variation rencontrée dans cette relation.

Nous entendons qu'une société internationalisée, dont le processus de développement est fondé dans l'innovation, produit de l'information et de la connaissance utilisée par tout le réseau d'entreprise dans lequel elle opère, provoquant ainsi des cas d'innovation locale.

Il est connu, selon plusieurs auteurs (par exemple : Gadrey, 2001 ; Gallouj, 2002), que l'innovation dans les services est une source importante d'information et de connaissance organisationnelle et le processus d'internationalisation est une source efficace de génération de ces ressources. Ainsi, la relation entre ces deux concepts devient fondamentale pour la production de résultats, permettant, ainsi, la survie de l'entreprise dans le marché mondial.

Malgré la croissance des études dans le secteur de services dans l'arène internationale, il y a peu de recherches qui traitent spécifiquement de l'internationalisation de ce secteur (Grönroos, 1999 ; Javalgi et White, 2002 ; Knight, 1999). Ce manque de recherche est, en partie, dû à la nature intangible des services et aussi à l'absence d'accords internationaux (Clark, Rajaratnam et Smith, 1996). Par ailleurs, comme les services s'intègrent dans divers environnements d'études organisationnelles, « pour les services internationaux, la théorie de base ne suit pas la pratique » (Clark *et al.*, 1996, p. 9). Ainsi, il est important d'étudier l'internationalisation, dans des entreprises innovantes, dans le domaine de services.

## I. Modèle théorique et de recherche et présentation des hypothèses

### Conceptualisation des dimensions théoriques du modèle

Comme présenté précédemment, cette recherche est basée sur la théorie de services afin de comprendre le processus d'innovation et d'internationalisation des entreprises de services, en utilisant comme analyse central la performance de ces entreprises. À cette fin, la mesure de la performance est expliquée sur la base de la théorie de la contingence, selon laquelle la société doit être ajustée entre son besoin de recherche d'autres marchés, les stratégies organisationnelles et le contexte considéré (Yeoh et Jeong, 1995; Robertson et Chetty, 2000).

### Modèle de recherche

#### Opérationnalisation des variables du modèle

Le but de cette section est de présenter les différentes échelles de mesure utilisées pour évaluer les variables du modèle. Pour préciser items pertinents, cette recherche s'est appuyée sur les travaux existants et les échelles déjà expérimentées et s'étant montrées fiables et valides dans d'autres contextes. Cette phase a permis de proposer des dimensions qui ont été soumises à des experts de ces thèmes, afin d'établir la validité du modèle proposé. Pour chaque variable, sera présentée une définition et ainsi, l'outil de mesure utilisé.

#### Variables du modèle

##### *Performance Internatinonale (PERFINT)*

La révision théorique présentée ci-dessus montre l'hétérogénéité des indicateurs de performance. Le grand nombre d'indicateurs utilisés par les chercheurs n'est pas, vraiment, une facilité de recherche, car le choix de bons indicateurs devient, encore, plus difficile.

Dans cette étude nous avons utilisé le degré de satisfaction du dirigeant vis-à-vis des résultats internationaux des entreprises dans les trois dernières années. Cette variable a été mesurée en utilisant une échelle de Likert à cinq points. La satisfaction a été mesurée sur différents aspects du développement international qui sont précisés ci-dessous.

<b>PERFINT</b>	<b>Etes-vous satisfait des résultats obtenus à l'international par votre entreprise au cours des trois dernières années ?</b>  Items évalués sur une échelle de 1 (très insatisfait) à 5 (très satisfait)
<b>SATISINTER-1</b>	Globalement
<b>SATISINTER -2</b>	En ce qui concerne la croissance de vos ventes internationales
<b>SATISINTER -3</b>	En ce qui concerne la profitabilité de votre activité internationale
<b>SATISINTER -4</b>	En ce qui concerne votre part de marché à l'international
<b>SATISINTER -5</b>	En ce qui concerne votre progression géographique (nombre de pays)
<b>SATISINTER -6</b>	En ce qui concerne la régularité de vos activités internationales

En grisé : item non retenu par l'analyse empirique

#### *Expérience Internationale (EXPINT)*

Selon Zou et Stan (1998), l'expérience internationale du dirigeant a un impact positif sur les ventes, le profit, la croissance de l'exportation et l'indice qu'ils utilisent pour mesurer la performance à l'exportation. Il est probable que ce facteur joue aussi pour les entreprises de service car l'expérience internationale du dirigeant aide à identifier et à profiter des opportunités internationales et permet aussi d'éviter certains pièges et menaces sur ces marchés. Il nous paraît cependant judicieux de ne pas séparer l'expérience personnelle du dirigeant de celle acquise et développée par l'ensemble de son entreprise, notamment par les autres cadres et responsables qui sont impliqués sur ces marchés.

C'est donc l'expérience internationale de l'entreprise que nous avons cherché à mesurer car c'est elle qui permet de contrôler le développement international. Cette variable a été mesurée à travers une échelle d'accord à 5 points du type Likert. Trois items ont été utilisés dans ce but :

<b>EXPINT</b>	<b>Items évalués sur une échelle à 5 points :</b>  de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord)
<b>EXPINTER-1</b>	Grâce à notre expérience, nous pouvons maîtriser notre développement international
<b>EXPINTER-2</b>	Nous disposons d'un savoir-faire international de tout premier ordre
<b>EXPINTER-3</b>	Notre expérience nous permet d'envisager de nous développer n'importe où dans le monde

En grisé : item non retenu par l'analyse empirique

#### *Compétence Internationale (COMPINT)*

Cette variable a été largement étudiée par plusieurs chercheurs qui arrivent à des résultats similaires, à savoir, systématiquement une relation positive entre le savoir-faire international de l'entreprise et la performance internationale de celle-ci (Cavusgil et Zou, 1994; Brouthers et Nakos, 2005).

Pour expliquer cette relation, Madsen (1989) suppose qu'il existe une relation formative entre l'expérience, la compétence et la performance internationales : en développant son expérience sur un pays donné, l'entreprise acquiert une meilleure compréhension des mécanismes du marché, un plus large réseau de contacts personnels et une meilleure connaissance des procédures à suivre. Ses choix concernant le contenu de son offre de services et la sélection des partenaires (distributeur/agent) en sont améliorés, tout comme la communication avec les participants du marché. Au-delà, cette connaissance accumulée dans l'entreprise constitue un savoir-faire spécifique, une compétence internationale qui lui servira aussi pour se développer vers d'autres marchés étrangers.

Cette compétence est l'évaluation des gestionnaires, en réalisant la performance de leur équipe sur les domaines suivants :

<b>COMPINT</b>	<b>Comment évaluez-vous la compétence de votre personnel engagé à l'international dans les différents domaines suivants ?</b>  Items évalués sur une échelle de 1 (compétence faible) à 5 (excellente)
<b>COMPERS-1</b>	En matière de droits et règlements des pays concernés
<b>COMPERS-2</b>	En matière de pratiques et usages commerciaux locaux
<b>COMPERS-3</b>	En matière de culture générale des pays concernés
<b>COMPERS-4</b>	En matière de technique des échanges internationaux
<b>COMPERS-5</b>	En matière de maîtrise des langues étrangères

En grisé : item non retenu par l'analyse empirique

#### *Innovation de Service (INNOV)*

Par cette variable nous nous proposons de mesurer l'innovation de services effectuée par l'entreprise par l'intermédiaire de l'évaluation de l'importance des changements qu'elle a opérés dans différents domaines au cours des trois dernières années. Les réponses sont mesurées par une échelle de type Likert à 5 points :

<b>INNOV</b>	<b>Quels changements avez-vous introduit depuis 3 ans dans les services que vous offrez dans les 8 domaines suivants ?</b> Items évalués sur une échelle de 1 (aucun ou à la marge) à 5 (changement très profond)
<b>INNOV-1</b>	Vos procédures internes pour élaborer vos services
<b>INNOV-2</b>	Votre façon de mettre vos services à disposition de vos clients
<b>INNOV-3</b>	La façon de rentabiliser vos services
<b>INNOV-4</b>	L'environnement juridique de vos services (marque, labels, certifications)
<b>INNOV-5</b>	Les technologies d'appui de vos services (logiciels, équipements)
<b>INNOV-6</b>	Votre principale cible de clientèle
<b>INNOV-7</b>	Le contenu de vos services principaux*
<b>INNOV-8</b>	Les services secondaires, périphériques*

*\*Service principal = raison d'être ou cœur de métier de l'entreprise ; les autres services sont secondaires ou périphériques*

En grisé : items non retenus par l'analyse empirique

Deux autres indicateurs de l'innovation ont été prévus pour compléter, éventuellement cette échelle. Il s'agit d'un indicateur comptable décrivant la part des ventes réalisées avec des services développés depuis moins de trois ans, indicateur ramené à 5 classes de valeurs pour être homogène avec les autres échelles de mesure. Le second indicateur mesure l'opinion du dirigeant en ce qui concerne l'avance technologique de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Il lui était demandé si, à son avis, son entreprise était très en avance (5) au même niveau (3) ou très en retard (1) par rapport à ses concurrents. Les données n'ont pas permis de retenir ces indicateurs au niveau du modèle final, comme ce sera précisé plus loin.

## Capacités

### *Capacité Organisationnelle R & D, (CAPORG)*

Elle est comprise « comme un processus continu d'absorption ou de création de connaissances techniques, en partie, déterminés, par des facteurs externes et, en partie, par l'accumulation de connaissances et de savoir-faire » (Lall, 1992, p. 166). Cette capacité est également ancrée dans les connaissances et les savoir-faire internes que l'entreprise peut générer ou incorporer pour répondre aux exigences de sa compétitivité ou du maintien d'une avance vis-à-vis des concurrents. Au sein des entreprises, elle prend corps au travers de la maîtrise technologique acquise et des structures mises en place pour imaginer, développer, mettre au point les nouveautés. Dans le secteur manufacturier, ces types de structures sont communément désignées comme Recherche et développement (R & D). Dans le secteur tertiaire qui nous intéresse, elles peuvent prendre des formes différentes où l'aspect « méthodes » est souvent affiché. Les activités d'ingénierie offrent à leurs clients de la R & D externe, ce qui pose une difficulté pour l'analyste qui doit distinguer ce qui est l'activité « normale » de bureau d'étude et celle qui concerne l'innovation dans les services réalisés. Cette variable a été mesurée par une échelle de Likert à 5 points avec les deux items suivants :

<b>CAPORG</b>	<b>Pour vos projets d'innovation, comment évaluez-vous l'efficacité de votre personnel ou de votre organisation ?</b>  Items évalués sur une échelle de 1 (efficacité faible) à 5 (excellente)
<b>CAPAC-1</b>	Organisation mise en place pour s'occuper du changement
<b>CAPAC-2</b>	Compétence technique du personnel chargé des projets
<b>CAPAC-3</b>	Capacité d'adaptation du personnel les mettant en œuvre
<b>CAPAC-8</b>	Capacité à acheter de nouveaux équipements, brevets ou logiciels
<b>CAPAC-9</b>	Capacité à maîtriser de nouvelles technologies ou logiciels

En grisé : items non retenus par l'analyse empirique

### *Capacité Relationnelle (CAPREL)*

Les transformations constantes sociales et organisationnelles, dans l'ère de la technologie, impliquent dans la nécessité d'innover pour les entreprises. Outre les capacités techniques et organisationnelles que nous venons d'évoquer, l'innovation nécessite aussi de



savoir échanger des informations tant au sein de son organisation qu'avec son environnement. Disposer de bonnes capacités relationnelles constitue donc un atout dans toute pratique novatrice.

Les relations de partenariat, de coopération et d'interdépendance entre les entreprises génèrent une nouvelle alternative aux défis imposés par le marché, bien différent de la conception d'une chaîne productive verticalisée et fragmentée. Les risques, les bénéfices et les implications générales des capacités relationnelles dans les organisations acquièrent différentes configurations, selon les objectifs et les possibilités internes et externes de chaque organisation.

Pour des raisons de compétitivité et/ou de survie, de nombreuses organisations ont cherché à transformer leur nature, soit par le biais de fusions et d'acquisitions entre grandes coopérations, soit par l'établissement d'alliances ou de partenariats entre petites et moyennes entreprises, créant une nouvelle architecture organisationnelle et innovant dans la formation de relationnements intra et inter-organisationnels. Cette variable a été mesurée sur la base de l'échelle de Likert de 5 points, où 1 signifie faible efficacité et 5 une excellente efficacité.

<b>CAPREL</b>	<b>Pour vos projets d'innovation, comment évaluez-vous l'efficacité de votre personnel ou de votre organisation ?</b>  Items évalués sur une échelle de 1 (efficacité faible) à 5 (excellente)
<b>CAPAC-4</b>	Capacité de communication avec les clients
<b>CAPAC-5</b>	Capacité de communication avec votre réseau (agents, filiales)
<b>CAPAC-6</b>	Capacité de communication avec les consultants externes et les autres partenaires
<b>CAPAC-7</b>	Capacité de coopération avec des concurrents ou confrères

En grisé : items non retenus par l'analyse empirique

#### *Capacité de l'entreprise à utiliser les capacités TIC (CAPTIC)*

Lorsque l'on pense aux organisations par le regard économique, selon Léo, Philippe et Munos (2000), les technologies de l'information et de communication (TIC) deviennent la ressource majeure pour l'entreprise qui prétend être compétitive sur le marché. Selon ces auteurs, l'information sera capable de générer aussi une capacité à contrôler le contexte

(proche ou non), permettant que l'entreprise soit compétitive et génère de la connaissance utile pour ses clients.

Les technologies d'information et de Communication (TIC) sont responsables d'incrémenter la communication entre le client et le fournisseur. Selon Mayère et Bonamy (1990, p. 89), à travers l'internationalisation de services, l'implantation des bases locales, qui combinent la mobilité des prestataires à celle du client, pour l'exécution du service, il y aura comme nécessité que « les fournisseurs et les clients puissent se retrouver dans un même endroit, au même moment ».

Les TIC sont, selon Monnoyer (2009), un mode de différenciation des entreprises, capable de fournir des stratégies pour l'insertion dans un marché potentiel, qui permet la diversité d'informations pour les utilisateurs. Ce nouveau modèle organisationnel présente un nouveau besoin nouveau pour la consommation, qui se concentre sur le droit aux services offerts et pas seulement à la vente du bien.

Cette variable est évaluée sur une échelle de Likert de 5 points, ou 1 est pauvre en technologie TIC et 5 est avec une excellente technologie ; technologie qui est perçue en fonction de ces domaines :

<b>Sigles</b>	<b>Comment évaluez-vous la capacité de votre entreprise à utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC : Internet, Intranet, site-web, télétravail, EDI, ...) dans les 7 domaines suivants :</b>  Items évalués sur une échelle de 1 (capacité faible) à 5 (excellente)
<b>CAPTIC-1</b>	Information des clients potentiels ou des partenaires
<b>CAPTIC-2</b>	Prospection et veille
<b>CAPTIC-3</b>	Réalisation de vos prestations
<b>CAPTIC-4</b>	Echanges avec vos clients et suivi des clients
<b>CAPTIC-5</b>	Echanges au sein de votre réseau (filiales, partenaires)
<b>CAPTIC-6</b>	Formation de vos clients ou de vos agents
<b>CAPTIC-7</b>	Paiement par les clients

En grisé : items non retenus par l'analyse empirique

A la suite de cette étape de relevé bibliographique, dans laquelle le modèle théorique est proposé, a été faite la première étape de la recherche empirique, à savoir, la qualitative, avec l'objectif de proposer un modèle pour cette recherche.

## **II. Procédure de collecte et d'analyse de données qualitatives**

Basé sur des entretiens avec 10 experts, les variables ont été regroupées afin de simplifier les relations fondées dans la pertinence des concepts et de la proximité entre eux. Les commentaires des experts ont beaucoup aidé à clarifier la compréhension de cette relation et, donc, de construire un modèle de recherche plus adapté au contexte de cette étude.

À la suite seront présentées les hypothèses de cette recherche.

### III. Présentations des hypothèses

<b>H1</b>	L'innovation exerce une influence positive sur la performance internationale des entreprises de services
<b>H2</b>	Les compétences internationales acquises tout au long du processus d'internationalisation exercent une influence positive sur les innovations de services
<b>H3</b>	La capacité de R & D a une relation positive avec l'innovation de services
<b>H4</b>	La capacité relationnelle d'une entreprise influence positivement les innovations de services
<b>H5</b>	La capacité à utiliser les TICs impacte positivement la capacité relationnelle, générant de nouvelles ressources pour les réseaux de coopération et d'alliances stratégiques
<b>H6</b>	La capacité à utiliser les TICs impacte directement les innovations de services de manière positive
<b>H7</b>	La capacité d'utilisation des TICs exerce une influence directe sur la performance internationale des sociétés de service
<b>H8</b>	La compétence internationale impacte positivement la performance internationale
<b>H9</b>	La compétence internationale impacte positivement l'expérience internationale.
<b>H10</b>	L'expérience internationale affecte positivement la performance internationale.

#### IV. Modèle conceptuel

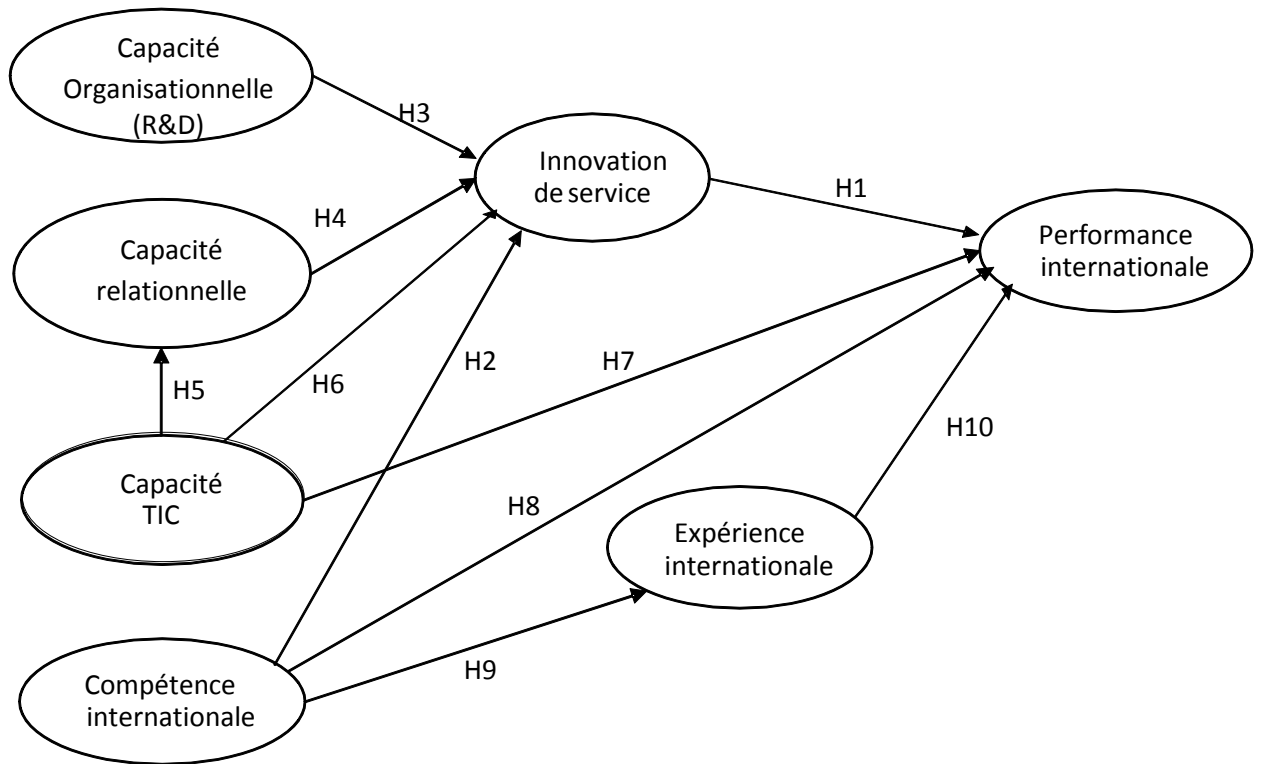


Figure 1 : Modèle Conceptuel

## **CHAPITRE IV – MÉTHOLOGIE**

Pour valider nos hypothèses et notre modèle de recherche, nous avons procédé à une enquête auprès de 800 entreprises de services aux entreprises exportatrices tirées du fichier ALTARES qui répertorie toutes les entreprises françaises et les évalue sous l'angle du risque financier. De ces 800 entreprises, 367 ont accepté de répondre à nos enquêteurs mais seulement 51 entreprises étaient à la fois innovatrices et internationales. Nous présentons ci-dessous les caractéristiques de l'échantillon et la méthode statistique utilisée.

### **I. Niveau d'analyse de l'échantillon**

Avec l'intention d'analyser, d'interpréter et de comprendre le modèle proposé dans cette recherche, il a été nécessaire d'identifier le niveau d'analyse de la recherche pour comprendre la mesure que l'échantillon permettait d'étudier.

Le choix de l'analyse organisationnelle permet de vérifier, d'une manière prudente, les variables qui ont été effectivement considérées comme importantes pour développer la connaissance des organisations, c'est-à-dire, des 51 firmes du secteur de services aux entreprises qui ont servi de base à ce travail.

### **Profil des répondants**

L'enquête a consisté à contacter systématiquement toutes les firmes du secteur des services aux entreprises recensées dans la base de données « *Altare*s » comme ayant une activité à l'international. La cible enquêtée comportait un peu plus de 800 entreprises auprès desquelles 361 réponses ont été obtenues. Cependant, parmi celles-ci, 271 ont déclaré n'exporter aucun service et 38 autres qu'elles n'exerçaient aucune activité internationale. Une réponse a aussi dû être supprimée, car trop incomplète. Ainsi, seulement 51 réponses d'entreprises de services ont pu être utilisées dans cette recherche, constituant un échantillon de convenance (non-probabiliste). Le taux global de réponse de six pour cent est clairement faible, mais peut-être expliqué par la nécessité d'obtenir des réponses provenant uniquement avec des cadres dirigeants des entreprises. En effet, le nombre élevé de réponses affirmant être en dehors de la cible peut être considéré comme un prétexte donné par ces gestionnaires qui souhaitaient éviter l'entretien. A défaut, cela pourrait signifier que la base de données « *Altare*s », pourtant couramment utilisée, est de mauvaise qualité, en ce qui concerne le champ des entreprises de services qui nous intéresse. Ces réponses sont trop peu nombreuses

pour permettre l'utilisation du logiciel d'analyse AMOS mais peuvent être exploitées au moyen de PLS. Il conviendra, cependant, de se montrer prudent quant à la généralisation possible des résultats obtenus.

	Echantillon de départ	%	Réponses obtenues	%	Taux de réponse (%)
<b>Activité principale :</b>					
Logistique & transport	137	17.0	28	54.9	20.4
Logiciels et informatique	103	12.8	2	3.9	1.9
Ingénierie, études techniques	274	33.9	19	37.3	6.9
Recherche	46	5.7	1	2.0	2.2
Conseils en gestion	156	19.3	1	2.0	0.6
Services Opérationnels	91	11.3	2	3.9	2.2
<b>Type d'entreprises (taille et indépendance) :</b>					
Filiales de grandes entreprises ou de grands groupes			12	23.5	
Entreprises dépendant de groupes de PME			10	19.6	
Entreprises indépendantes de taille moyenne (100-200 empl.)				6	11.8
Entreprises indépendantes de petite taille (10-70 empl.)			17	33.3	
Entreprises indépendantes de très petite taille (6-7 empl.)			6	11.8	
<b>Localisation :</b>					
Ile de France (Paris)	357	44.2	15	29.4	4.2
Bassin Parisien	56	6.9	8	15.7	14.2
Sud (PACA, Languedoc)	73	9.0	8	15.7	11.0
Sud-Ouest	62	7.7	4	7.8	6.5
Nord-Ouest	61	7.6	5	9.8	8.2
Nord-Est	78	9.7	6	11.8	7.7
Centre	117	14.5	4	7.8	3.4
Autres (Outre-mer)	3	0.4	1	2.0	33.3
<b>Total</b>	<b>807</b>	<b>100.0</b>	<b>51</b>	<b>100.0</b>	<b>6.3</b>

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon

Comme le montre le tableau 2 (ci-dessus), les sociétés interrogées appartiennent à deux principaux types d'activités : les services de logistique et les conseils en ingénierie ou études techniques. Il est important de noter que, parmi la centaine d'entreprises dans l'industrie du logiciel, deux seulement ont donné une réponse complète. Presque aucune entreprise de conseil en gestion n'a répondu au questionnaire, il en est de même pour les services opérationnels ou le secteur de la recherche. Par ailleurs, lorsque l'on considère quels services sont principalement vendus à l'étranger, l'échantillon se subdivise simplement en deux parties : les services de logistique (organisation des transports principalement) et les études techniques ou d'ingénierie.

Parmi les entreprises qui ont répondu au questionnaire, 29 (57 %) sont indépendantes et les 22 autres sont détenues par des grandes entreprises. Seulement 12 font partie de grandes corporations. Il est possible d'en déduire que la majorité des gérants interrogés dans cette étude ont une autonomie totale dans leur entreprise.

Les entreprises appartiennent, pour la plupart, au groupe des petites et moyennes entreprises (PME) : vingt-sept ont entre 10 et 70 employés, six entre 100 et 200 et autres six petites entreprises avec seulement 6 ou 7 employés, et les douze d'autres appartiennent au groupe de grandes entreprises.

Toutes ces entreprises sont largement répandues dans tout le territoire national, avec 15 situés dans la principale région de France, autour de Paris. Les 36 autres entreprises, dans la plupart des 21 régions françaises, cinq dans la région de Marseille-Nice.

Par la suite, l'échantillon de cette recherche sera décrit avec précision. En général, les entreprises de services sont ouvertes sur les marchés internationaux depuis une longue période et, par conséquent, présentent une bonne expérience internationale : seule une société a moins de 5 ans d'expérience ; cinq entreprises entre 5 et 10 ans ; onze avec une expérience de 10 à 15 ans ; quatorze avec 15 à 25 ans et le reste ont plus de 25 ans d'expérience, démontrant que dans cette recherche les entreprises étudiées possèdent une grande expérience internationale.



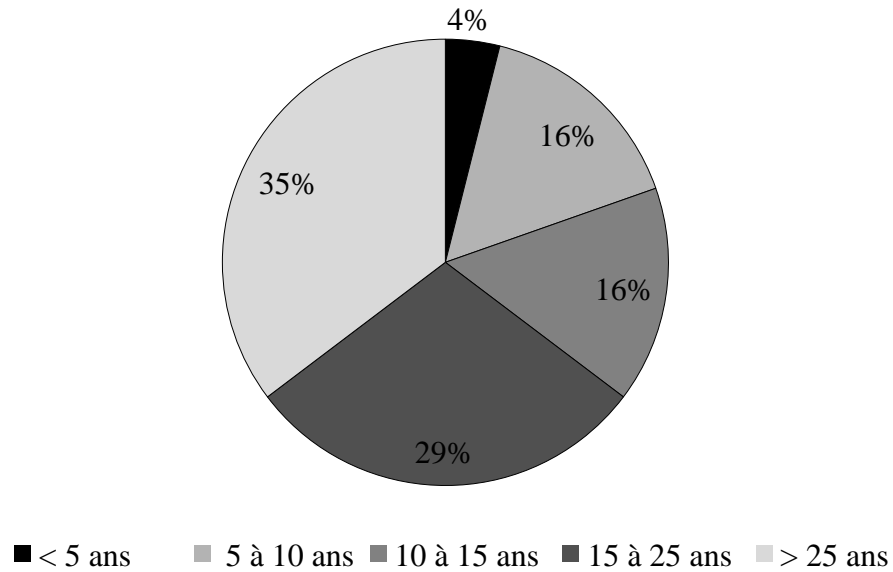
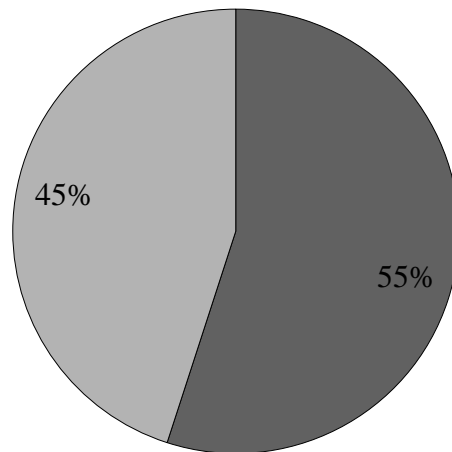


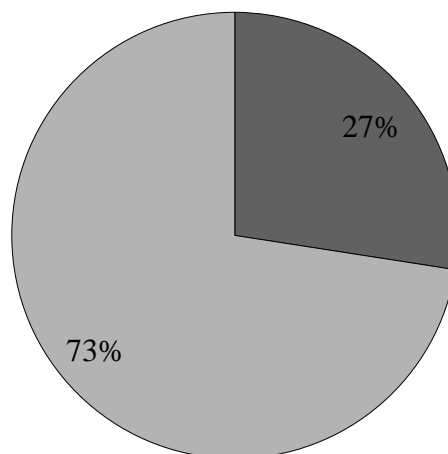
Figure 2: Ouvertes sur les marchés internationaux

Comme il a déjà été observé dans d'autres échantillons d'exportateurs de services d'affaires, des auteurs comme Léo et Philippe (2006) soutiennent que, l'utilisation d'un réseau de distribution à l'étranger est un choix qui prend du temps. En effet, seule une minorité (14 entreprises) n'a pas développé encore de réseau de distribution à l'étranger. 76 % des 37 entreprises qui ont des réseaux de distribution à l'étranger (28), ont de forts investissements internationaux, ce qui signifie posséder des filiales (au moins une). Les neuf autres restantes participent des réseaux par le biais des agents internationaux.



- Entreprises réalisant plus de 70 % de leur chiffre d'affaires (consolidé) à l'étranger
- Entreprises réalisant moins de 70 % de leur chiffre d'affaires (consolidé) à l'étranger

Figure 3: L'utilisation d'un réseau de distribution à l'étranger



- Entreprises sans réseau de prestation à l'étranger
- Entreprises avec réseau de prestation à l'étranger

Figure 4: Réseau de prestation a l'étranger

Les petites entreprises développent progressivement leurs filiales, car une filiale est le type d'implantation le plus onéreux, même s'il s'agit probablement du plus approprié pour des entreprises de services (PHILIPPE et LÉO, 2010), et aussi les investissements qui sont susceptibles de générer une plus grande quantité d'actions innovatrices, il est nécessaire de fournir une grande quantité de ressources.

L'implication internationale des entreprises étudiées a été considérée comme très élevée. Selon les évaluations des données des entreprises interrogées, la participation moyenne du volume international d'affaires (représenté par le volume d'exportation des entreprises et la quantité de filiales à l'étranger) dans le total des entreprises (chiffres d'affaires d'entreprises étrangères les plus contrôlées) atteint 66 % des entreprises. Parmi les entreprises étudiées, 10 n'ont aucun chiffre d'affaires national et, sont donc, entièrement spécialisées dans la prestation de services internationaux. Autres 14 entreprises ont une implication similaire avec les taux de chiffre d'affaires internationaux entre 80 et 99 %. Et 13 entreprises sont moins impliquées dans les marchés internationaux, avec des taux de 50-75 %. Et enfin, 10 entreprises présentent entre 20-45 %, appartenant à des taux décents pour le marché international. Seules quatre entreprises ont été classées loin derrière, avec 5 à 10 % du chiffre d'affaires en général obtenu sur les marchés étrangers.

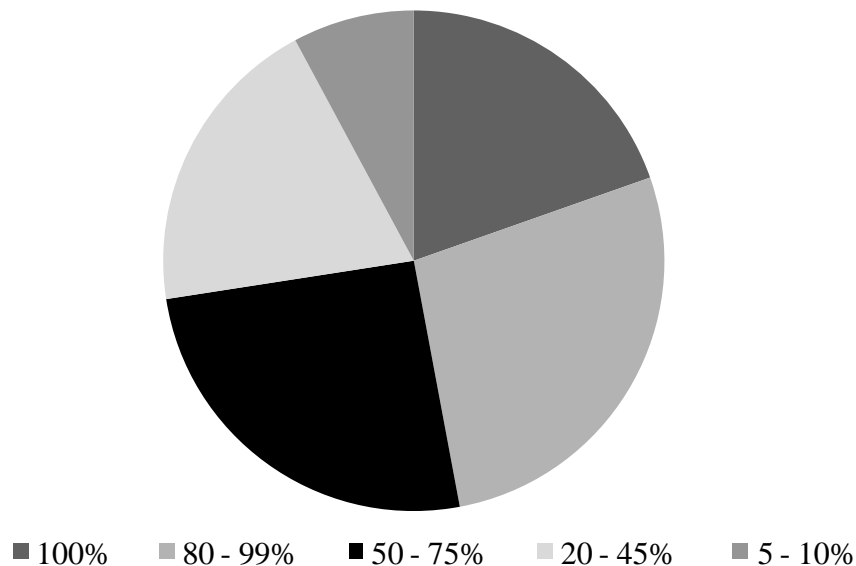


Figure 5 : Volume international d'affaires

Le même profil très internationalisé est obtenu avec le nombre de pays où il y a les ventes internationales des services produits par des sociétés françaises, où dans 16 pays, 10 sont moins influencés par des possibles outliers, décrivant ainsi un échantillon de sociétés de services amplement ouvertes pour le développement international.

Parmi les entreprises étudiées, 12 ont une très large extension géographique, arrivant à englober de 20 à 60 pays ; 17 entreprises entre 10 à 15 pays ; 8 entre cinq et huit pays étrangers. Les neuf autres restantes montrent une extension limitée, où la plupart d'entre elles ont entre trois ou quatre pays étrangers.

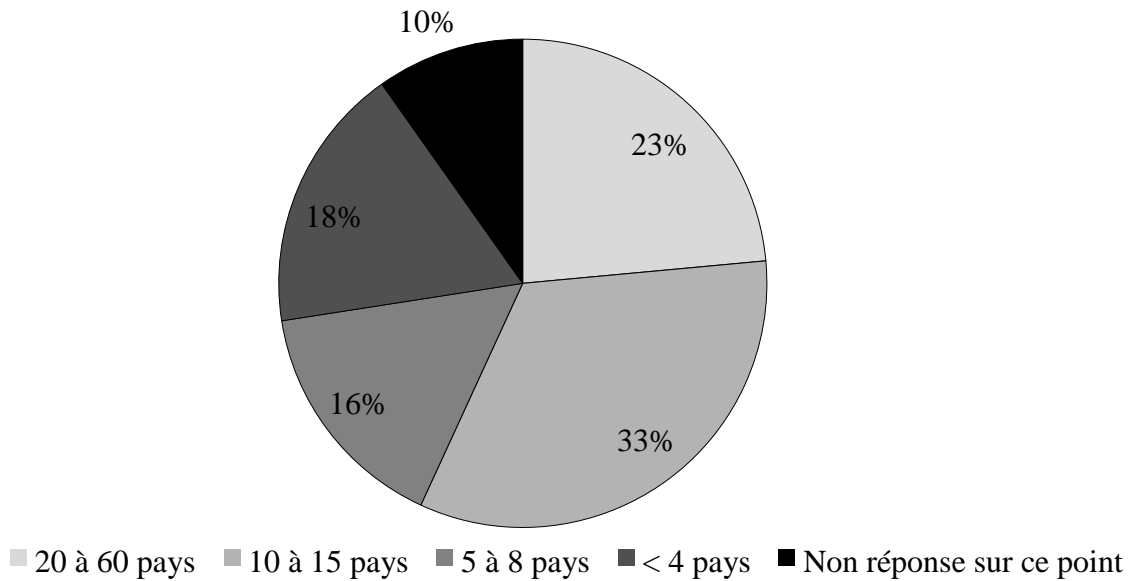


Figure 6: Extension géographique

## II. L'analyse des données avec PLS 2.0 (Partial Least Square)

Les Modèles d'équations structurelles (SEM) (Bollen, 1989, Kaplan 2000) comprennent un certain nombre de méthodologies statistiques pour estimer un réseau de relations causales, défini selon un modèle théorique, reliant deux ou plusieurs concepts complexes latents, où chaque mesure est comprise à travers une série d'indicateurs observables. De nombreuses méthodes peuvent être utilisées pour générer des équations structurelles (PLS, NQE, LISREL, AMOS). Dans cette recherche, la méthode choisie a été PLS 2.0m (Partial Least Square, méthode des moindres carrés partiels).

Ainsi, la modélisation PLS est considérée plus comme une approche exploratoire que comme une confirmation et le choix de cette méthode pour cette recherche est justifiée parce qu'elle est : une méthode robuste (Chin, 1998), et ses algorithmes sont simples à comprendre, étant donné le nombre limité de suppositions probabilistes prises en compte ; une méthode d'analyse qui n'a pas besoin d'une grande taille de son échantillon et supporte, également, un petit nombre d'échelles de mesure et de distribution de résidu minimum ; et la pertinence de l'application de cette méthode dans la phase initiale de développement et de vérification des théories (Fornell et Bookstein, 1982) et en particulier dans une étude confirmatoire ou hypothétique - déductive (Roussel *et al.*, 2002).

## **CHAPITRE V - TEST DES HYPOTHÈSES ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

Dans ce chapitre, sera validé chacun des instruments de cette recherche. Les hypothèses de recherche seront testées et, sera présenté la discussion des résultats.

De manière recapitulative, le présent travail part de la question suivante : **existe-t-il une relation d'antécédence ou de conséquence entre la performance internationale et l'innovation dans des organisations de service ? Et, si oui dans quel sens se fait-elle ?**

L'objectif général de ce travail est de construire et d'évaluer un modèle de déterminants, incluant l'innovation, afin de mesurer l'impact relatif des différentes variables sur la performance internationale. Pour cette question, seront considérés les objectifs spécifiques suivant :

- Mesurer la performance internationale dans les entreprises de services ;
- Mesurer l'innovation de services ;
- Construire un modèle qui permette d'évaluer la relation existante entre l'innovation et la performance des entreprises de services internationalisés ;
- Proposer des implications managériales.

### **I. Traitement des Données et Résultats**

Cette section présente l'analyse statistique des données obtenues avec des entreprises françaises internationalisées engagées dans le processus d'innovation dans les services et, les résultats des analyses faites.

L'analyse des données a été faite en certaines parties : la validation du modèle de recherche, la validation des échelles de mesure des différentes variables du modèle proposé et enfin, les analyses statistiques descriptives et inférentielles utilisées pour valider ou rejeter le modèle proposé comme les hypothèses de recherche postulées antérieurement.

#### **Validité du modèle de recherche**

Comme déjà mentionné plus haut, il est de grande importance de tester la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure avant d'analyser et d'interpréter les hypothèses de recherche. Avant d'analyser la variance, il est recommandé d'analyser la distribution des

facteurs pour vérifier sa normalité. À cette fin, une analyse descriptive a été faite des facteurs, en se concentrant particulièrement sur les valeurs des coefficients Kurtosis (aplatissement) et de Skewness (asymétrie), où la valeur absolue ne doit pas dépasser de trois pour être conservé (Roussel *et al.*, 2002). Les résultats des analyses descriptives sont présentées dans l'annexe 2 et sont commentés par chaque facteur dans les sections suivantes.

Afin d'analyser les validités discriminantes et convergentes, des analyses factorielles en composantes principales ont été faites, soumises à une rotation orthogonale du type *varimax* et utilisant une normalisation du type Kaiser. Une valeur propre supérieure à 1 a été utilisée comme méthode d'extraction des facteurs.

Afin d'évaluer la consistance interne des items, il a été utilisé le test du Coefficient *alpha* de Cronbach, qui permet de juger l'homogénéité des items. Cet indice varie entre 0 et 1. La consistance est jugée acceptable lorsque la valeur d'*alpha* est supérieure à 0,6 (Evrard *et al.*, 2000).

### **Validité du modèle de mesure**

Comme expliqué précédemment, il est de grande importance de s'assurer de la validité et de la fiabilité de l'instrument de mesure utilisé, avant d'analyser et d'interpréter les hypothèses de recherche.

Dans cette étude, la distribution des facteurs ne présentent aucun problème relatifs à la distribution normale des items (*Kurtosis et Skewness*), à savoir, les items ne présentent pas de problème de normalité, car elles se maintiennent dans la fourchette de variation recommandée de 3 à -3. Ainsi, tous les items sont conservés pour les analyses suivantes.

Utilisant Smart PLS 2.0 le modèle de mesure a été évalué en termes de consistance interne, de validité convergente et de validité discriminante.

	AVE (Rho CV)	Fiabilité (Rho de Jöreskog)	Alpha de Cronbach	Validité discriminante (corrélations)						
				Cap R&D	Cap Rel	Cap TIC	Comp INT	Exp INT	Inov serv	Perf INT
<b>CAPORG</b>	0.740	0.849	0.673	0.740						
<b>CAPREL</b>	0.796	0.886	0.751	0.101	0.796					
<b>CAPTIC</b>	0.593	0.853	0.771	0.074	0.305	0.593				
<b>COMPINT</b>	0.715	0.909	0.866	0.116	0.101	0.167	0.715			
<b>EXPINT</b>	0.860	0.925	0.838	0.091	0.039	0.046	0.531	0.860		
<b>INNOV</b>	0.557	0.834	0.734	0.199	0.164	0.061	0.358	0.178	0.557	
<b>PERFINT</b>	0.622	0.868	0.798	0.189	0.071	0.202	0.363	0.382	0.247	0.622

Tableau 3 : Test du modèle de mesure

La cohérence interne est examinée par le coefficient alpha de Cronbach (Nunnally, 1978) et par l'indicateur de fiabilité composé (Rhô de Jöreskog), qui doit être supérieur à 0,6. La Validité convergente est évaluée par la variance moyenne extraite (AVE), qui doit dépasser 0,5 (Fornell et Larcker, 1981). La Validité discriminante est testée en vérifiant que, pour chaque variable, la variance moyenne extraite (AVE) soit supérieure aux corrélations entre les variables (Fornell et Larcker, 1981).

Toutes ces conditions sont réunies, comme on peut le voir, dans le tableau 3 : la capacité à organiser la R & D, avec une valeur alpha de 0,67 présente l'alpha le plus faible, qui peut cependant être considéré comme acceptable pour des recherches en sciences sociales : Pasquali (1999) établit à 0,6 la valeur seuil d'alpha acceptable dans une étude exploratoire. Les autres coefficients alphas associés à chaque facteur (CAPREL=0,75 ; CAPTIC=0,77 ; COMPINT= 0,86 ; EXPINT=0,83 ; INNOV= 0,73 ; PERFINT= 0,79) sont également acceptables, démontrant la cohérence interne dans ce modèle, c'est-à-dire, l'homogénéité des items.

Le Rhô de Jöreskog permet de mesurer la fiabilité des échelles dans la phase d'analyse factorielle confirmatoire. Tous les Rhô présentés dans cette analyse sont des valeurs au-dessus de 0,6 ce qui atteste que les mesures des variables sont fiables.

La variance moyenne extraite (AVE) de cette recherche présente un bon niveau : tous les coefficients sont supérieurs à 0,5. Les corrélations entre variables étant toutes bien inférieures, le modèle présente une validité discriminante acceptable.

Ainsi, après ces tests, nous pouvons conclure que le modèle de mesure de cette recherche est tout à fait acceptable, car il respecte toutes les exigences communément demandées. Les résultats précédents qui testent avec succès la validité et la confiance des cinq principales variables (performance internationale, expérience internationale, compétence internationale, innovation de services et capacités) permettent que soit fait après l'étude descriptive des données recueillies auprès de chaque variable, de discuter des échelles de mesures et le test des hypothèses du modèle proposé.

### **Analyse Factorielle**

À partir des analyses décrites plus haut, il est important de passer à une deuxième étape : l'analyse exploratoire des données, à savoir, l'analyse factorielle confirmatoire. Celle-ci est réalisée afin de tester l'échelle de mesure de performance subjective des indicateurs présentés.

La valeur du KMO signifie la corrélation partielle entre les variables de l'étude, permettant de vérifier la possibilité des données à être factorisées. Dans cette recherche, nous pouvons observer les différents indices présentés pour chaque variable, où dans la variable de capacité la validité était au seuil de la limite. Les valeurs pour les variables compétence et innovation présentent une validité moyenne et performance internationale et expérience internationale la validité est faible.

Cependant, il est important d'observer le test de Bartlett, qui permet de vérifier la sphéricité du modèle mentionné. Ce test permet de présumer les corrélations des variables à partir du test de la matrice de corrélation, comme expliqué antérieurement.

Selon cet indice, le modèle est significatif, permettant de rejeter l'hypothèse que les corrélations entre les items sont faibles ou nulles, à savoir, la matrice de corrélation est différente de la matrice d'identité, justifiant la recherche des éléments.

Pour améliorer la nature factorielle des variables, les items qui sont aptes pour une analyse factorielle ont été vérifiés, à savoir, les valeurs de la diagonale de la matrice anti-image sont supérieures à 0,6, confirmant que chacun des items probablement s'explique par



l'ensemble des autres items de l'échelle pour moins de 50 % dans l'ensemble des autres variables.

<b>Variables</b>	<b>KMO</b>
<b>Capacités</b>	0,585
<b>Compétence internationale</b>	0,779
<b>Expérience internationale</b>	0,750
<b>Innovation de services</b>	0,612
<b>Performance internationale</b>	0,620

#### Nombre de facteurs extraits

Le tableau avec la variation totale expliquée montre le nombre de facteurs accumulés. Les tableaux sont à l'annexe 3 et 4 et les dimensions de chaque variable sont présentées par la suite.

La variable capacité et la compétence présentèrent 2 facteurs, et l'innovation, l'expérience internationale et la performance internationale seulement 1 facteur. Ces facteurs/dimensions résument les items qui expliquent le modèle de cette recherche.

#### *Capacités*

Dans cette étape, les items mesurant les différentes capacités ont été regroupés afin de confirmer l'indépendance des 3 construits. La capacité de l'entreprise apparaît ainsi bien scindée en trois dimensions indépendantes principales ; huit items ont été retenus pour mesurer ces trois facteurs, quatre pour la capacité TIC et deux pour les capacités organisationnelle et relationnelle.

<b>Formulation</b>	<b>Variable</b>	<b>Nombre de modalités</b>
Capacité d'usage TIC pour l'information des clients potentiels ou des partenaires	<b>CAPTIC-1</b>	<b>5</b>
Capacité d'usage TIC pour la prospection et la veille	<b>CAPTIC-2</b>	<b>5</b>
Capacité d'usage TIC pour réaliser les prestations	<b>CAPTIC-3</b>	<b>5</b>
Capacité d'usage TIC pour les échanges avec les clients et le suivi	<b>CAPTIC-4</b>	<b>5</b>
Efficacité de l'organisation mise en place pour s'occuper du changement	<b>CAPAC-1</b>	<b>5</b>
Capacité à maîtriser de nouvelles technologies ou logiciels	<b>CAPAC-9</b>	<b>5</b>
Capacité de communication avec les clients	<b>CAPAC-4</b>	<b>5</b>
Capacité de communication avec le réseau (agents, filiales)	<b>CAPAC-5</b>	<b>5</b>

### *Compétence internationale*

Dans cette recherche, la compétence internationale a été présentée à partir des analyses, deux dimensions/facteurs, pour tester l'échelle de mesure. Ces dimensions sont évaluées par la moyenne des échelles de mesure construites à partir des indicateurs observés dans cette étude.

<b>Formulation</b>	<b>Variable</b>	<b>Nombre de modalités</b>
Compétence en matière de droits et règlements des pays concernés	<b>COMPPER-1</b>	<b>5</b>
Compétence en matière de pratiques et usages commerciaux locaux	<b>COMPPER-2</b>	<b>5</b>
Compétence en matière de culture générale des pays concernés	<b>COMPPER-3</b>	<b>5</b>
Compétence en matière de technique des échanges internationaux	<b>COMPPER-4</b>	<b>5</b>

#### *Innovation de services*

Dans cette étude, l'innovation de services a présenté une dimension/facteur, pour tester l'échelle de mesure. Ces dimensions a été évaluées par la moyenne des échelles de mesure construites à partir des indicateurs observés dans cette étude.

<b>Formulation</b>	<b>Variable</b>	<b>Nombre de modalités</b>
Changements opérés en matière de procédures internes pour élaborer les services	<b>INNOV-1</b>	<b>5</b>
Changements opérés sur la façon de mettre les services à disposition des clients	<b>INNOV-2</b>	<b>5</b>
Changements opérés sur la façon de rentabiliser les services	<b>INNOV-3</b>	<b>5</b>
Changements opérés portant sur l'environnement juridique des services (marque, labels, certifications)	<b>INNOV-4</b>	<b>5</b>

#### *Expérience internationale*

Dans cette étude, l'expérience internationale a présenté une dimension/facteur, pour tester l'échelle de mesure. Ces dimensions ont été évaluées par la moyenne des échelles de mesure construites à partir des indicateurs observés dans cette étude.

<b>Formulation</b>	<b>Variable</b>	<b>Nombre de modalités</b>
Grâce à notre expérience, nous pouvons maîtriser notre développement international	<b>EXPINTER-1</b>	<b>5</b>
Nous disposons d'un savoir-faire international de tout premier ordre	<b>EXPINTER-2</b>	<b>5</b>

### *Performance internationale*

La performance internationale a présenté à partir des analyses, une dimension/facteur, pour tester l'échelle de mesure. Ces dimensions sont évaluées par la moyenne des échelles de mesure construites à partir des indicateurs observés dans cette étude.

<b>Formulation</b>	<b>Variable</b>	<b>Nombre de modalités</b>
Satisfaction globale vis-à-vis des performances obtenues depuis trois ans sur les marchés étrangers	<b>SATISINTER-1</b>	<b>5</b>
Satisfaction en ce qui concerne la croissance des ventes internationales	<b>SATISINTER-2</b>	<b>5</b>
Satisfaction en ce qui concerne la profitabilité de l'activité internationale	<b>SATISINTER-3</b>	<b>5</b>
Satisfaction en ce qui concerne la progression géographique (nombre de pays)	<b>SATISINTER-5</b>	<b>5</b>

### **L'Analyse en composantes principales (ACP)**

L'analyse en composantes principales des indicateurs de la performance subjective permet de vérifier l'unidimensionnalité de cette mesure. Le test de consistance interne de l'échelle unidimensionnelle présente des résultats satisfaisants. Une analyse de la corrélation entre les items et les ponctuations totales de tous les autres items qui composent l'échelle montre que toutes les corrélations sont plus grandes que 0,5.

## II. Discussion des échelles de mesure

Initialement, il est important de souligner que la plupart des entreprises exportatrices déclare avoir un département de R & D, mais que, lors de l'analyse de cet item, nous pouvons percevoir que les recherches liées à l'innovation, ne sont pas axées sur le renouvellement du concept de service offert au client ni sur la technologie utilisée. Les principaux domaines dans lesquels l'innovation a été engagée, concernent simultanément les procédures internes, la manière de rendre le service, l'environnement juridique (labels, marques) et le modèle économique de l'entreprise. Apparemment, c'est principalement le « *back office* » qui est à la manœuvre pour ces innovations qui vont venir renforcer l'homogénéité et la performance des services offerts dans des contextes multinationaux très différenciés.

Les entreprises qui exportent et qui sont novatrices présentent un profil de compétitivité spécifique et qui est possible de les distinguer des entreprises qui n'innovent pas, mais exportent. La recherche de la qualité est, certainement, une des préoccupations majeures de ces entreprises. À la suite, un facteur important est la qualification de l'équipe, qui associée aux facteurs force de travail et capacité d'utilisation des technologies se traduira par un résultat vital pour l'entreprise de services.

Les entreprises de services novatrices qui visent à se développer à l'étranger ont besoin d'une bonne performance sur les marchés internationaux. De nombreuses études qui ont axé leurs recherches sur la performance internationale ont cherché des explications dans le contexte de l'exportation des petites ou moyennes entreprises, focalisation déjà abondamment analysée par Le et Luong (2009).

En général, la performance à l'international peut être évaluée de deux façons différentes : le calcul basé sur les données comptables de l'entreprise, ou l'évaluation par le dirigeant de la firme. Bien qu'on puisse penser *a priori* que les deux mesures puissent être utilisées pour constituer une variable latente de performance, Le et Luong (2009) observent sur son échantillon (2009) qu'elles ne sont pas suffisamment convergentes pour cela, malgré une corrélation tout à fait significative. La première méthode fournit des indices objectifs mais qui ne prennent pas en compte les objectifs de l'entreprise et leur degré de réalisation (Diamantopoulos et Kakkos, 2007).

En outre, la performance des activités de services sur les marchés internationaux doit être analysée de manière complexe, vu que, pendant que certaines entreprises de services créent des filiales à l'étranger pour servir leurs clients, d'autres exportent seulement et diverses situations intermédiaires (agents, partenariats) peuvent être observées, impliquant à chaque fois des calculs spécifiques (Léo et Philippe, 2011a).

Cependant, dans cette recherche, l'enquête étant passée par téléphone et se déroulant nécessairement dans un temps limité, l'évaluation par le dirigeant est probablement la meilleure façon d'obtenir des données sur la façon dont la société est en train de se développer dans les marchés internationaux. Comme avec toute mesure construite à partir d'une opinion exprimée, cette question a été posée dans des termes différents afin de faire émerger la variable latente : la satisfaction globale (du gestionnaire) avec les résultats obtenus par son entreprise sur les marchés internationaux au cours des trois dernières années (sur une échelle de cinq niveaux, allant de très insatisfait à très satisfait). La même question a été posée à partir de différents points de vue spécifique : la croissance des ventes à l'international, la rentabilité des activités internationales, les parts du marché à l'international, l'expansion géographique (nombre de pays dans lequel elle opère) et la régularité du chiffre d'affaires international.

Selon la théorie fondée sur les ressources, la performance à l'international dépend de ressources spécifiques qui sont plus ou moins disponibles pour les sociétés de service. Deux d'entre elles sont apparues particulièrement sensibles à ces entreprises, car les principales compétences de ce secteur sont liées aux ressources humaines : d'un côté la compétence internationale de l'équipe et de l'autre, l'expérience internationale acquise à partir d'engagement à long terme dans des pays étrangers.

La compétence développée par l'équipe du personnel qui traitent avec des environnements très diversifiés au niveau international a été évalué par les gestionnaires, qui avaient à choisir une réponse dans une échelle de cinq points (de compétence non spécifique pour excellente compétence). Cinq domaines de compétence ont été proposées : les règles extérieures, la réglementation et législation ; les moeurs et habitudes commerciales d'usage courant dans les pays étrangers ; la culture et la civilisation des pays étrangers, les aspects administratifs et techniques qui sont nécessaires pour le commerce international, la connaissance et la maîtrise de la langue étrangère.

Comme noté par de nombreux auteurs, l'expérience internationale acquise par l'entreprise est mal évaluée par l'étendue géographique, la variété et la durée de son développement international. Cette enquête a mesuré à travers des questions directes à la fin du questionnaire, à partir de trois phrases proposées pour le gestionnaire et qui avait besoin d'exprimer son degré d'accord à partir d'une échelle de cinq points de Likert.

La recherche bibliographique a montré que les sociétés de services peuvent choisir des voies différentes pour réaliser leurs actions innovantes et ainsi, elles atteignent des niveaux différents dans leurs processus. Mesurer combien une entreprise est innovante est une réelle difficulté, vu qu'une partie de l'analyse de ce concept est totalement subjective. Des études antérieures ont choisi d'autres indicateurs pour mesurer l'innovation : comme la disponibilité de R & D, l'importance des dépenses avec R & D, les brevets ou la participation de nouveaux produits dans le total des ventes.

Ces indicateurs ont été largement critiqués et, ainsi, dans cette recherche, l'innovation de services a été évaluée par l'intensité des changements apportés au cours des trois dernières années, à partir de huit dimensions différentes des activités de service : les procédures internes créées pour exécuter le service ; la forme dont le service est disponible pour les clients ; le modèle d'affaires de services ; l'environnement légal des services (marques, labels, certifications) ; la technologie utilisée pour réaliser le service (soft ou hardware) ; le type principal de clients ; les contenus principaux de services offerts ; et, le contenu des services périphériques associés. Ces items se basent sur la classification des types d'innovation proposés par Tidd *et al.* (2008) et les deux derniers items se réfèrent à la proposition de Eglar (2004) qui distinguent les innovations radicales (qui affectent l'origine du service) des incrémentales (les services périphériques associés).

Le modèle de Barras souligne l'importance de la technologie comme principal moteur de l'innovation des services, de cette forme, dans cette étude a été demandé au gestionnaire comment la société se positionnait par rapport à ses principaux concurrents dans le point de vue technologique : derrière eux, au même niveau de leurs concurrents ou très en avance. Puis a été questionné également qu'une partie du chiffre d'affaires a été obtenue récemment (c'est-à-dire, dans les trois dernières années) en activités de services développées par la firme. Les réponses ont été évaluées en utilisant une échelle de Likert de cinq niveaux.

Les études de référence en innovation de services pointent le département de R & D comme la principale force motrice pour les entreprises. Ainsi, on doit considérer, d'abord, les capacités que la société peut avoir dans ce domaine. Les gestionnaires ont été invités à évaluer l'efficacité de leur organisation et de leur personnel à partir du point de vue de la capacité d'innovation dans une échelle de cinq points.

Des travaux de recherche en innovation soulignent également le rôle important joué par la communication circulant à l'intérieur de l'entreprise comme dans ses groupes externes (clients, fournisseurs, partenaires, consultants et même avec des concurrents potentiels). Ainsi, des questions ont été posées afin de mesurer ce qui pourrait être conçue comme la capacité relationnelle de l'entreprise : cinq items étaient répertoriés, utilisant également l'échelle de cinq points de Likert.

### **III. Les variables clés et modèle théorique**

#### **Validation des mesures de performance d'entreprises internationalisées et Innovation de Services**

Il a été suggéré, initialement, deux mesures d'analyse pour les variables Performance Internationale et Innovation de Service : subjective et objective afin d'avoir une caractéristique multidimensionnelle des variables. Cependant, même si les deux mesures servent comme un moyen complémentaire pour mesurer les variables clés du modèle proposé dans cette recherche, nous avons choisi de n'utiliser que la mesure subjective, qui est, la perception et l'évaluation global du dirigeant, qui, dans la société est la personne qui connaît le mieux son entreprise et ses résultats.

La stratégie méthodologique de cette étude a assumé ne pas mélanger les unités de mesure (subjective et objective), même lorsqu'il s'agit de données connexes, afin de parvenir à une homogénéité des outils de mesure du modèle, parce que même en étant un bon moyen d'analyse en diverses études, comme indiqué précédemment (eg: Katsikeas, Leonidou et Morgan, 2000 ; Sousa, 2004) cette combinaison de mesures comptables objectives avec des mesures d'évaluation psychométriques présentent l'inconvénient de ne pas être de même nature et de ne pas pouvoir être aisément mises en relation.



Dans le cas de différentes dimensions, plutôt que de chercher des informations cohérentes et valables pour construire le modèle, n'ayant pas besoin de s'attarder uniquement sur les données structurées, purement quantitatives, d'autres éléments défient la ruse du chercheur en masquant dans ses entre-lignes des positionnements, des opinions, des profils, qui exigent des outils qui permettent d'arriver plus rapidement (condition de survie) aux informations réellement pertinentes (eg: Pozzebon et Freitas, 1996 ; Lesca, Freitas et Cunha, 1996 ; Lesca, Freitas, Pozzebon, Petrini et Becker, 1998). Ainsi, la performance internationale et l'innovation de services sont mesurées, dans cette étude, de manière subjective.

#### **IV. Test des Hypothèses postulées**

Après avoir étudié en détail les deux principales variables de cette étude (la performance de sociétés de service internationalisés et l'innovation de services) est présenté à suivre les relations à travers des hypothèses formulées. Initialement, seront présentées les hypothèses indépendamment du modèle proposé et ensuite sera détaillé le modèle proposé. Toutes les hypothèses ont été testées au niveau organisationnel.

#### **Test du modèle proposé**

Le premier résultat du test empirique de notre modèle était de rejeter l'idée qu'innovation de services pourrait être synthétisée en une seule dimension : les dix indicateurs n'ont pas été décrits par une seule variable latente, mais par deux (innovation de processus et innovation de marché).

La première dimension fut construite à partir de quatre items décrivant le processus innovateur « *back office* » qui a déterminé des scripts, des procédures et modèle d'affaires générales de la société. La seconde dimension souligne clairement le fait que certaines autres innovations sont orientées pour le marché: cette dimension associe la recherche de nouvelles cibles de clientèle avec un indicateur comptable décrivant la part des ventes réalisées avec des services développés depuis moins de trois ans, indicateur ramené à 5 classes de valeurs . Cependant, lorsque les deux dimensions de l'innovation sont introduites comme deux variables dans le modèle général, les relations sont considérablement affaiblies. Il convient donc de se limiter à la principale dimension de l'innovation de service, la seconde dimension ayant sans doute peu à voir avec le processus d'internationalisation.

Il est important de noter qu'aucune des questions restantes ne peuvent être associées aux deux dimensions principales. Par ailleurs, lorsque ces deux dimensions sont introduites dans notre modèle de recherche, sa qualité globale est profondément altérée. Ceci est affiché lorsque la procédure faite démontre que seule la dimension principale d'innovation a été orientée par un, joue un rôle significatif pour la performance à l'international. Ce résultat réunit de nouveau les observations antérieures que l'innovation dans le secteur des services est orientée principalement pour des procédures et organisation de prestation de services que dans la création des concepts entièrement nouveaux du service qui sont complètement rares.

La fiabilité individuelle a été étudiée pour chaque variable du modèle, donnée par des charges ou par des corrélations entre les items et les variables. Comme proposé par Falk et Miller (1992) il est considéré qu'une variable présente une validité convergente acceptable lorsque la contribution du chargement des items de contribution est supérieure à 0,55. Les items qui n'ont pas remplis cette condition initiale ont été retirés des données. Cela a conduit à l'exclusion des 12 items suivants :

- La **performance à l'internationale** ne peut être mesurée par les six items proposés, parce que deux items ont été retirés : la part de marché international que certains répondants semblent avoir compris différemment et la régularité des ventes internationales qui n'est pas discriminante dans cet échantillon, la plupart des entreprises étant déjà développées de longue date à l'étranger ;
- **Innovation de Services** après la première analyse, qui a établi que le modèle irait présenter à peine 1 dimension, des huit items proposés, quatre items ont été enlevés : la technologie utilisée pour réaliser le service (*soft ou hardware*) ; le principal type de clientèle cible ; les principaux services offerts ; le contenu des services périphériques associés ;
- L'**expérience internationale** est consistante avec seulement deux des trois items initiaux : l'item « Notre expérience nous permet de nous développer dans n'importe quel endroit dans le monde » a dû être supprimé. Il est probable que la formulation a été jugée excessive par les répondants entraînant de nombreux désaccords ;
- La **compétence internationale** de l'équipe est correctement estimée pour tous les items, à l'exception de celui de la « langue étrangère des pays marchés ».

Ceci révèle que, dans l'esprit des gestionnaires, le savoir-faire en matière de commerce international reste bien distinct de celui en matière de langues ;

- La **capacité organisationnelle de R & D** perd trois des cinq items initialement prévus : deux concernent le personnel (compétence et adaptativité) et le troisième la capacité financière pour investir. Les deux premiers items rejetés ont reçu des notes élevées et peu discriminantes, ce qui s'explique car ils constituent de fait une évaluation indirecte de l'efficacité du dirigeant en matière de sélection et de motivation du personnel. Une autre difficulté majeure est sans doute d'obtenir des réponses honnêtes au sujet des questions financières, car elles sont perçues par les gestionnaires comme très sensibles ;
- Il était prévu de mesurer la **capacité relationnelle** avec quatre items, mais, deux durent être exclus : il s'agit des capacités à communiquer avec des partenaires extérieurs à l'entreprise et à son réseau et de celle à coopérer avec des concurrents potentiels ;
- Enfin, la **capacité à utiliser les TIC** a retenu quatre items sur sept, trois étant trop indépendants pour être associés dans la même variable. Les items qui ont été supprimés ont trait au domaine de la formation des clients ou agents, à la communication avec les clients ou les partenaires et à l'utilisation des TIC comme support de paiement.

---

**PERFINT** : Degré de satisfaction par rapport aux résultats à l'international depuis trois ans

1 (très insatisfait) à 5 (très satisfait)

SatisInter1: globalement pour l'activité de services à l'international (0,87)

SatisInter2: croissance des ventes internationales (0,77)

SatisInter3: profitabilité de l'activité de service à l'international (0,78)

SatisInter5: expansion géographique (nombre de pays marchés) (0,72)

---

**EXPINT** : Expérience internationale

1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord)

ExpInter1: Notre expérience nous permet de maîtriser notre développement international (0,93)

ExpInter 2: Nous disposons d'un savoir-faire à l'international de tout premier ordre (0,91)

---

---

**COMPINT** : Compétence du personnel

Evaluez la compétence de votre personnel dans les domaines:

1 (pas de compétence particulière) à 5 (excellente)

CompPers1: Droits et règlements des pays concernés (0,77)

CompPers2: Pratiques et usages commerciaux locaux (0,87)

CompPers3: Culture générale des pays concernés (0,87)

CompPers4: Technique des échanges internationaux (0,85)

---

**INNOV** : Innovation de services

Depuis les trois dernières années:

1 (inchangé) à 5 (profondément changé)

Innov1: Procédures internes pour élaborer les services (0,69)

Innov2: Façon de mettre les services à disposition des clients (0,74)

Innov3: Façon de rentabiliser les services (0,78)

Innov4: Environnement juridique des services (marques, labels, certifications) (0,76)

---

**CAPORG** : Capacité organisationnelle R&D

1 (faible efficacité) à 5 (excellente)

Capac1: Organisation chargée du changement (0,93)

Capac9: Capacité à maîtriser de nouvelles technologies (logiciels ou équipements) (0,77)

---

**CAPREL** : Capacité relationnelle

1 (faible efficacité) à 5 (excellente)

Capac4: Capacité à communiquer avec les clients (0,85)

Capac5: Capacité à communiquer au sein du réseau (0,93)

---

**CAPTIC** : Capacité de la firme à utiliser les TIC

1 faible à 5 excellente

Dans les domaines:

CapTic1: Information des clients ou partenaires (0.80)

CapTic2: Prospection et veille (0.70)

CapTic3: Prestations pour vos clients (0.76)

CapTic5: Communication au sein de votre réseau (0.80)

---

Tableau 4 Récapitulation des variables et des items de mesure (contributions standardisées)

Les premiers essais du modèle ont conduit à un autre résultat important qui a été de rejeter une des hypothèses initiales (**H 8**) qui assumait que la compétence internationale impactait de manière directe la performance internationale. La compétence est un atout qui doit être mis en mouvement pour impacter les variables de résultat. L'élimination de cette relation directe augmente tous les tests de qualité du modèle. D'après les données recueillies, la compétence exerce bien une influence mais de manière indirecte au travers de deux autres variables sur lesquelles elle agit : l'expérience internationale et l'innovation de services. Le modèle théorique présenté ci-dessous analyse la validité des neuf autres relations hypothétiques.

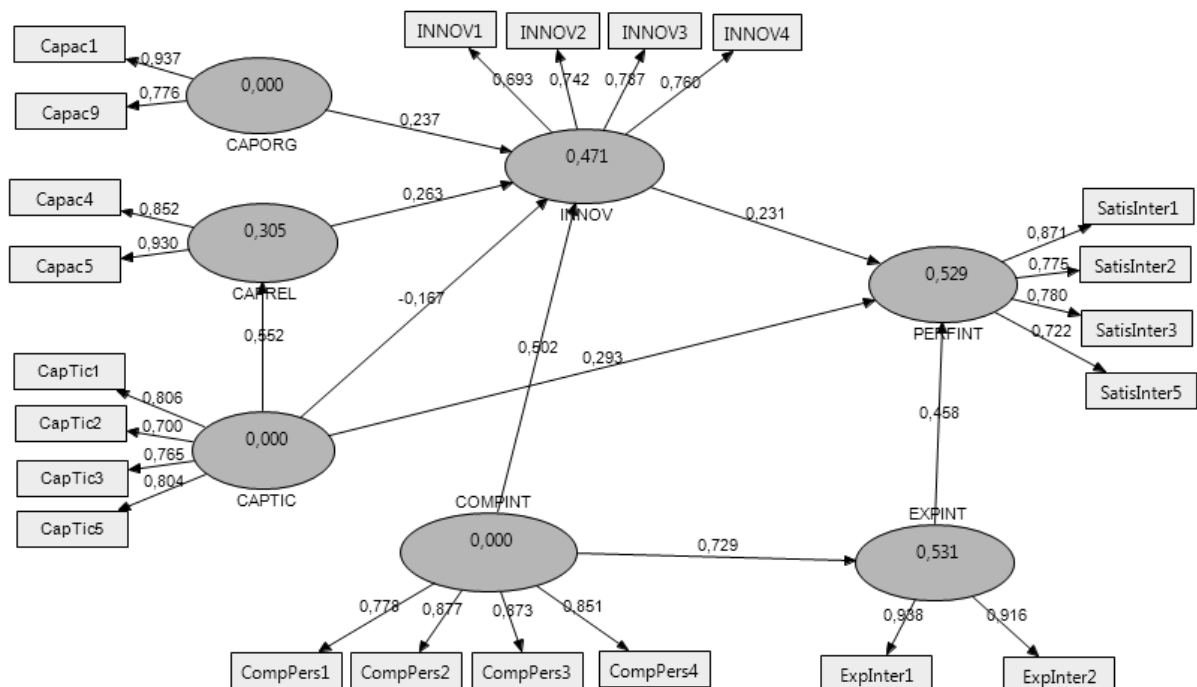
Du point de vue méthodologique, Hair *et al.* (1998) suggèrent l'adoption d'une analyse à partir de deux phases de la modélisation des équations structurelles. À cette fin, le modèle de mesure doit être observé avant le modèle de recherche.

Le modèle de mesure examine la qualité de chaque variable latente selon les éléments qui lui correspondent. Cependant, le modèle de recherche effectue des estimations des relations qui doivent exister entre les différentes variables du modèle. La logique de cette approche en deux étapes est de s'assurer que les relations structurelles seront extraites d'un ensemble d'instruments de mesure, ayant des propriétés psychométriques satisfaisantes.

## CHAPITRE VI - RÉSULTATS ET DISCUSSION

### I. Résultats

Le logiciel Smart PLS 2.0 a également été utilisé pour évaluer le modèle structurel de cette recherche. Figure 7 ci-dessous montre le pouvoir explicatif global et les coefficients estimés des relations. Les coefficients écrits à l'intérieur des formes ovales qui représentent les variables latentes, sont les  $R^2$  obtenus à partir du modèle dans son ensemble pour expliquer chaque variable totalement ou partiellement endogène. Des variables totalement exogènes peuvent être identifiés en présentant une valeur nulle.



Les noms des variables : PERFINT = Performance internationale, EXPINT= expérience internationale, COMPINT = compétence internationale ; CAPTIC = capacité d'utilisation des TICs, CAPREL = capacité relationnelle, CAPORG = capacité P&D ; INNOV = Innovation de service.

Figure 7: Modèle structurel

Les items liés aux variables latentes sont représentés dans des formes rectangulaires. Les coefficients associés aux relations sont les coefficients des relations. On peut noter que tous, sauf un, ont des valeurs positives, confirmant les relations hypothétiques. La relation négative a une faible valeur, ne différant pas vraiment de zéro. La signification statistique de ces coefficients des relations, qui sont des coefficients standardisés, ne sont pas donnés avec l'algorithme smart PLS standard en raison de la taille de l'échantillon.

Heureusement, la technique du bootstrapping disponible dans le smart PLS 2.0 nous permet d'évaluer sa signification statistique. Cette technique, par opposition au test t traditionnel, nous permet de calculer les estimations des tests de signification des paramètres des données non distribuées normalement. Dans ce cas, 1000 sous-échantillons ont été créés pour enlever les observations de l'ensemble des données totales. Le PLS estime les paramètres de chaque sous-échantillon et les " pseudo-valeurs " sont calculés à travers l'application du processus de bootstrap.

Sur les neuf relations structurantes du modèle présentées dans cette étude, 8 sont significativement différentes de zéro et seulement la relation entre la capacité d'utilisation des TIC et innovation de services est en dehors de la fourchette de confiance de 95 %, seuil minimum recommandé par Cheung et Lau (2008).

Les hypothèses correspondantes non affectées par les données sont : la performance internationale, qui semble être expliquée de façon significative par l'innovation de service (**H1**), et la valeur t bootstrapping estimée est 1,997, permettant ainsi une probabilité de 0,05 pour l'hypothèse nulle. Il apparaît que la performance internationale est également significativement expliquée par l'expérience internationale (**H 10**), présentant une valeur du test t bootstrapping de 3, 389 (probabilité d'hypothèse nulle de 0,01).

La troisième variable qui explique directement la performance internationale est la capacité d'utilisation des TIC (**H 7**), qui présente une valeur de test t de bootstrapping estimé de 3,255 (probabilité de l'hypothèse nulle de 0,01).

L'innovation de services est expliquée par la capacité de R & D (**H 3**), où le bootstrapping du test t estimé est de 1,978 (probabilité de l'hypothèse nulle de 0,05). L'innovation de services est aussi expliquée par la capacité relationnelle (**H 4**), la valeur du test t estimée est de 1,810 (probabilité de l'hypothèse nulle 0,10). Enfin, l'innovation de

services s'explique aussi par la compétence internationale des entreprises (**H 2**), où la valeur bootstrapping du test t estimée est de 4.461 (probabilité de l'hypothèse nulle 0,01).

La capacité relationnelle est expliquée par la capacité d'utilisation des TICs (**H 5**), et la valeur estimée du bootstrapping est de 5,106 (probabilité de l'hypothèse nulle 0,01). À son tour, l'expérience internationale est expliquée de façon significative par la compétence internationale (**H 9**), et la valeur estimée du bootstrapping est de 8.837, avec une probabilité de 0,01 pour l'hypothèse nulle.

L'influence directe qui pourrait être exercée par la capacité des TICs dans l'innovation de services n'est pas confirmée par les données. Sa valeur absolue bootstrapping est de 1,076, étant très faible et, donc, on ne peut pas dire qu'une telle relation existe. Il est à noter, toutefois, que la relation indirecte de la capacité d'utilisation des TIC à travers la capacité relationnelle de l'entreprise est confirmée par le modèle et, on peut en déduire que ces relations (directes et indirectes) peuvent avoir épuisé les possibilités de relation directe entre l'innovation et la capacité de TIC. Ceci peut être mis en évidence dans le modèle, car il présente de meilleurs résultats lorsque cette relation est maintenue en dehors du modèle. Par conséquent, on peut comprendre une telle relation uniquement comme un effet pour corriger le poids écrasant de la causalité indirecte.

Enfin, le pouvoir explicatif du modèle de recherche semble assez bon. Il explique 53 % de la variance de la performance internationale et 47 % de la variance d'innovation de services. Le modèle montre que l'innovation de services exerce une influence positive sur le développement international et à son tour, la compétence internationale acquise dans les marchés étrangers stimule la dynamique de l'innovation dans la nouvelle entreprise de services, en d'autres termes, il peut être dit, comme soulevé dans la question centrale de cette recherche, qu'il existe une relation entre l'innovation de services et la performance des entreprises internationalisées et cette relation est de conséquence.

Dans l'analyse du modèle de recherche on peut également déduire les relations indirectes qui contribuent à la compréhension de la relation entre l'innovation et l'internationalisation d'entreprises, comme par exemple, le profit organisationnel retiré du contact avec d'autres systèmes culturels. Autrement dit, la différence culturelle impacte positivement l'expérience internationale acquise par l'entreprise internationalisée car elle contribue à créer dans l'entreprise qui se délocalise pour un développement international un



besoin de formation de groupes forts et cohésifs, capables d'agir avec loyauté dans un environnement multiculturel.

Plusieurs études sur la théorie de la Culture dans les Organisations (eg: SINGELIS et al, 1995 ; TORRES et NEBRA, 2006 ; CASTRO-LUCAS, 2005) expliquent qu'il existe une relation entre l'investissement en ressources dans le processus de formation des entreprises, avec la forme d'interaction de l'équipe du travail, ce qui reflète en un impact sur la compétence internationale de la performance de l'entreprise, lié par le processus culturel, à savoir, l'identité du pays dans lequel se développent les activités.

Partant de la prémisse que l'être humain se constitue en corrélation avec l'environnement et, par conséquent, dans un ordre culturel et social propre, pas seulement sa survie, mais aussi sa durabilité et les cours de son développement sont socialement déterminés. Cela conduit à dire que la formation de l'homme peut être comprise par rapport au `` développement organique continue et avec le processus social '', qui, à leur tour `` produisent le je dans sa forme particulière, culturellement relative '' (BERGER et LUCKMANN, 2003, p.73).

Cette pensée permet une réflexion sur la relation du comportement humain, avec la culture, vue, selon Hofstede (1991, p.210) comme " la programmation collective de la pensée qui distingue les membres d'une organisation d'une autre ". À partir de cette idée, il est entendu que les personnes, ainsi que les organisations sont formées par la culture et, donc, comprendre la culture nationale et organisationnelle c'est penser l'existence des sentiments, ceux-ci, selon cet auteur, peuvent être positifs ou négatifs, définissant les rôles représentés et, par conséquent, les manifestations qui se produisent dans un contexte donné.

Ainsi, la planification stratégique de l'entreprise doit être pensée à partir de la vision globale du gestionnaire, car cela augmente la probabilité de la contribution individuelle pour l'acquisition et le maintien des avantages compétitifs fondamentaux pour la survie dans le marché international. Cependant, dans le secteur de services, apparemment, les règles ne sont pas les mêmes que dans le secteur industriel, où l'innovation est le principal moteur de croissance à long terme au niveau international. Dans le secteur de services l'innovation présente un rôle significatif dans la performance internationale, mais moins significatif que l'expérience internationale.

À travers le modèle de recherche il est possible de percevoir que plus l'entreprise est adaptée au marché international, plus grande est sa possibilité d'innovation, en d'autres termes, les stratégies d'entrée d'une entreprise dans un nouveau marché impactent positivement la façon de l'entreprise d'investir en innovation, à savoir, la firme ira utiliser une plus grande quantité de ressources pour adapter son service aux nouvelles demandes du marché en question.

L'innovation de services est principalement orientée vers le côté commercial de l'activité de service : c'est-à-dire les procédures pour agir, les moyens pour la prestation de services, le modèle d'affaires (ce qui signifie également stratégie de prix) et l'environnement légal qui construit l'image du service et fournit une assurance de qualité pour le client. La capacité relationnelle aussi, notamment les clients et le réseau. Ainsi, on peut en déduire que le couplage de stratégies innovatrices et de développement international est plus efficace lorsque le problème est de satisfaire les besoins des clients, qui seront mieux identifiés par le contact étroit et l'expérience.

En ce qui concerne le secteur des services, il y a une autre capacité qui joue un rôle important pour l'innovation, ainsi que pour la performance internationale : la capacité d'une entreprise d'utiliser les technologies de l'information et communication (TICs) à des fins diverses. Cette capacité est liée à la capacité relationnelle de l'entreprise, ainsi que l'impact causé à partir du domaine d'une technologie qui peut générer de nouveaux services, de nouveaux modes de prestation et, ainsi, devenir un important moteur d'innovation dans le secteur des services.

Cette capacité est considérée dans cette étude comme toute la technologie utilisée pour traiter et transmettre des informations (informatisées, internet et télécommunications), qui devient pour l'organisation le moteur de la croissance économique, ajoutant de la valeur à partir de la manipulation et diffusion (en grande partie de forme gratuite) d'idées.

Dans le modèle présenté dans cette recherche il est possible de percevoir que la capacité d'utilisation des TIC a un rôle central dans le secteur des services, qui impacte la capacité relationnelle de l'entreprise, l'innovation de service et la performance internationale. À partir de cette triade, nous pouvons déduire que la nécessité de réseaux pour la croissance des résultats à l'étranger présente une grande importance et que la capacité d'utilisation des TIC a pour fonction la communication sur les différents fronts, développant ainsi, de manière

plus imposée, des actions innovantes. Donc on peut déduire que les capacités d'utilisation des TICs sont des potentialisateurs d'innovations dans le secteur des services dans un contexte international.

À partir de l'observation du modèle de cette recherche, il est possible de comprendre que les compétences et les capacités au sein de l'organisation impactent directement les innovations de service des entreprises et cela nous permet de comprendre une première et importante implication de ce modèle : plus les entreprises investissent des ressources dans leurs capacités internes, plus grande est leur réponse à des processus d'innovation dans les services offerts. Il est important de souligner que l'innovation de service a été expliquée aux alentours de 47 % dans le modèle. Ce pourcentage est significatif, d'autant plus que c'est un concept complexe et qui est lié (pouvant être expliquée) à différentes variables. Ainsi, les ressources investies dans les capacités internes de l'entreprise représentent un grand potentiel de développement d'innovations dans le secteur des services.

Il est également intéressant de noter la relation entre la compétence internationale et l'innovation des services. La compétence d'une entreprise pour s'établir dans le marché international impacte positivement les innovations des services, où les règles, les normes, les lois, les aspects techniques et administratifs et la culture d'un nouveau pays contribuent à la formulation de nouveaux processus pour l'adaptation l'entreprise au nouveau marché. Ces impacts génèrent l'opportunité d'acquérir de nouvelles expériences internationales, et dans cette étude on voit que ces variables ont une relation directe avec la performance. Mais l'interprétation peut aussi être, à partir des données fournies par le modèle proposé, que le succès des processus d'adaptation des entreprises à l'étranger est fondamental pour le processus d'internationalisation vu que l'expérience internationale qui impacte la performance est influencée par les compétences internationales.

Quand on parle d'adaptation de l'entreprise qui s'internationalise, il est important de comprendre si le service vendu ou exporté est le même ou très différent. Autrement dit, si la société change pour s'adapter au nouvel environnement, à la culture, ou si elle maintient le service de la même manière que développé dans la société mère. Dans cette étude, 14 entreprises, des 51 à l'étude n'adaptent rien, c'est-à-dire, qu'elles utilisent le même service développé initialement. Les 37 restantes s'adaptent au nouveau marché.

En analysant plus profondément ces 37 entreprises, toutes possèdent des réseaux internationaux et 28 ont des filiales à l'étranger. À partir de cette donnée, on peut comprendre que, lors de la création d'une filiale à l'étranger, l'entreprise confère de manière intense de l'investissement et de l'engagement pour le développement international de celle-ci et ainsi, investit une grande quantité de ressources dans la recherche de compétences internationales pour le processus d'adaptation de cette entreprise internationalisée dans le nouveau marché. Cela crée une plus grande possibilité de gain en innovations, car ces entreprises s'engagent plus profondément dans les nouveaux pays marchés.

Selon Léo, Moulins et Philippe (2006, p19) quatre archétypes de développement international des entreprises à partir de ses objectifs internationaux sont présentés : caméléon, butineurs, volyigeur et envahisseur. L'entreprise caméléon est celle qui cherche la plus grande proximité avec ses clients, parfois par la proximité géographique et par la satisfaction des clients. Selon ces auteurs, la première préoccupation conduit à développer des réseaux de prestation des services dans le pays où elle sera installée, ces derniers peuvent être faits a priori par des agents entraînés, les filiales, joint ventures ou d'autres partenaires locaux. L'adaptation de ses prestations aux conditions locales peut être réduite ou intense. Selon Léo, Moulins et Philippe (2006, p19), tout le concept de service aussi peut être révisé afin de fournir une réponse plus adaptée aux besoins de la clientèle locale.

Le deuxième type, le butineur représente l'entreprise qui ne fait aucun ajustement sur les services offerts pour servir les clients étrangers après l'implantation en France. Ce manque de recherche de proximité correspond aux politiques traditionnelles d'exportation de produits industriels. Le service peut être moins adapté au nouveau marché, mais il correspond à une condition spécifique de la constitution d'un service fort ancré dans un " savoir-faire " et dans des compétences reconnues.

La troisième archétype de l'entreprise est le voltigeur, en d'autres termes, c'est l'entreprise qui cherche à répondre aux besoins de ses clients étrangers à partir de l'adaptation nécessaire ou souhaitable dans ses prestations, mais sans s'implanter sur place. Soucieuse de préserver sa liberté de manoeuvre, réticente à s'engager dans des structures lourdes, l'adaptabilité et la capacité de réponse sont les éléments essentiels de sa compétitivité pour répondre à toutes les opportunités qui apparaissent sur le marché international.

Encore pour Léo, Moulines et Philippe (2006) le quatrième et dernier archétype est celui de l'entreprise envahisseur, ce qui signifie que c'est l'entreprise bien établie dans d'autres pays, offrant le même service tel que défini dans son pays d'origine. L'objectif de cette stratégie est d'avoir un service homogène et également un concept de service fort. C'est une stratégie coûteuse pour l'entreprise, car elle a besoin d'investir dans le contrôle de qualité et aussi avoir une homogénéité dans les services fournis.

Dans cette recherche, l'échantillon de 51 entreprises a été divisé en 21 entreprises caméléon, 13 envahisseurs, 9 voltigeurs et 8 butineurs. Il est intéressant de comprendre ces stratégies pour les relier au processus d'innovation organisationnelle, à savoir, qu'on peut en déduire que plus une entreprise est bien adaptée au marché international et aux conditions requises par le marché, plus elles innoveront.

Il est connu, selon les données présentées ci-dessus que : 21 entreprises ont un processus d'adaptation faible ou nul dans leurs stratégies internationales, tandis que 30 ont un processus d'adaptation moyen ou fort pour s'adapter au marché international et à ses nouveaux clients.

## CONCLUSION DE LA RECHERCHE ET PROPOSITION D'AGENDA FUTUR

### I – Considérations finales

Il a été proposé dans cette recherche, de définir et d'évaluer un modèle théorique pour identifier et mesurer les déterminants des liens entre l'innovation et l'internationalisation des services. Ces deux axes de développement sont considérés en grande partie séparément dans la plupart des recherches.

Cette étude a permis une meilleure compréhension, à partir d'un point de vue conceptuel et de gestion, de cette relation entre les deux stratégies dynamiques : l'innovation dans le secteur de service, qui génère des conséquences pour le développement international des entreprises et l'internationalisation, qui est un puissant moteur pour le développement des compétences des services utilisés par l'entreprise, à la source des innovations internationales.

Nelson et Winter (2006) indiquent que les caractéristiques détenues par les entreprises déterminent les normes de comportement qui permettent " des stratégies relativement constantes, qui façonnent la manière dont l'entreprise aborde les problèmes non courants qu'elle affronte ", devenant une norme dans les réactions habituelles du comportement de l'entreprise et sont connus comme des routines.

Ces normes de comportements – les routines – pénètrent le temps, mais souffrent aussi des mutations en innovant (Nelson et Winter, 1982). Ces changements, selon Schumpeter (1961), sont liés à " l'ouverture de nouveaux marchés " ou, " dans l'organisation de la production ", que Nelson et Winter (1982) comprennent comme des routines identifiées à travers des caractéristiques persistantes des organisations, qui bien que prévisibles et régulières, présentent un mouvement de recherche pour de nouvelles routines en mesure de faire face aux événements inattendus. Il est intéressant de noter que dans cette recherche les routines sont perçues comme des activités qui démontrent les pratiques réelles de l'organisation, allant des plus quotidiennes aux plus innovantes.

Schumpeter (1983) stipule que le comportement économique est le résultat des faits économiques, et à l'origine de comportements pour l'acquisition des biens. L'internationalisation des entreprises est un fait économique réel : celui-ci crée une forte pression pour innover et, en fonction de comportements standards, constants et délibérés,

génère un gain économique à partir des routines innovantes. Toujours pour cet auteur (1984), le processus d'innovation est essentiel, motivant la recherche pour la différenciation, qui vise à l'obtention des profits valorisant le capital.

Schumpeter (1984) en comparant l'innovation à la destruction créatrice, explique les "changements spontanés et discontinus implicites dans le processus de développement économique", générant une réflexion sur la combinaison de facteurs, d'actions et de pratiques, à savoir, des routines dans le processus d'adaptation à de nouveaux processus ou des marchés.

L'adaptation aux conditions complexes du marché n'est pas suffisante pour la survie de l'entreprise, car elle a besoin d'aboutir à des résultats innovateurs en permanence, expliqué par Nelson et Winter (2006) comme des comportements "réguliers et prévisibles", guidés par des règles continues qui fourniront des caractéristiques opérationnelles standardisées pouvant ou non être modifiées. La force motrice pour des processus innovateurs continus est basée sur les capacités développées dans les organisations, à savoir, la structuration des connaissances et les capacités à traiter les informations nécessaires au processus innovateur produisant un rendement positif pour l'entreprise.

Dans les entreprises internationales il est fondamental d'ajouter à ces capacités, la compétence et l'expérience internationale résultant du processus d'adaptation au marché étranger. Dans cette étude, le modèle développé met en évidence les capacités de R&D (organisationnel), relationnel, TIC, les compétences internationales, l'innovation de service et l'expérience internationale en tant que facteurs qui impactent les résultats finaux des entreprises internationalisées, ou plutôt, la performance internationale.

L'utilisation de technologies de l'information et communication (TICs) est comprise comme évidente dans la situation où l'innovation ne permet pas de résoudre les contraintes des contacts internationaux. Ces technologies jouent un rôle important dans la génération d'actions innovantes et, dans le même temps, elles organisent les relations au sein des réseaux des entreprises et de leurs clients, à savoir, plus l'entreprise investit dans ces technologies, plus grand sera le retour dans les processus d'innovations dans les services.

En analysant le marché des services, Monnoyer (2009) souligne la nécessité de l'entreprise de réduire le temps dans des processus innovateurs, réduisant les coûts à partir de l'investissement en ressources dans ces technologies. La capacité des TIC, dans cette étude, s'est avérée de grande importance pour le résultat final de l'entreprise, c'est-à-dire, qu'elle est

capable d'impacter positivement la performance internationale renforçant, d'un mode général, les relations établies dans le modèle comme un tout.

L'adaptation et l'acceptation de l'entreprise sur le marché international vu de manière ample, à partir des capacités, des compétences et des expériences permettent des accès aux modalités de transformations internationales des organisations, et démontrent l'importance des innovations de services considérées comme essentielles, comme par exemple, dans les services de connaissances intensives.

Selon Gallouj (2002), dans les pays développés le secteur des services a beaucoup augmenté au cours de la dernière décennie, grâce à la sous-traitance et aussi au besoin croissant des opérations commerciales dépend des connaissances spécifiques. L'importance des connaissances spécifiques dans de nouveaux domaines développés, tels que les transports et les télécommunications impacte ce secteur, car ils génèrent dans les marchés des besoins plus intenses et complexes de la relation entreprise-client.

Le changement à grande échelle provoqué dans l'environnement international oblige les entreprises à changer radicalement leurs structures organisationnelles et leurs processus productifs. Les principaux moteurs de ces changements sont les suivants : la mondialisation des entreprises, l'adoption à grande échelle des processus électroniques, la nature de l'emploi, qui se déplace de plus en plus de l'industrie pour le secteur des services et les marchés émergents des pays comme le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine (BRICs).

La littérature présente un grand nombre de raisons possibles pour l'internationalisation d'une entreprise, qu'elle soit grande, moyenne ou petite. Deresky (2004) distingue deux groupes de raisons : le groupe des raisons proactives, avec de nouvelles opportunités de croissance, réalisation d'économies d'échelle par l'expansion du marché, l'accès aux ressources ou facteurs de production à faible coût et l'utilisation possible des initiatives prises par les gouvernements des pays en quête d'investissements étrangers ; et le groupe de raisons réactives, dont lepar lesquelles l'entreprise qui ne veut pas être en retard par rapport à ses concurrents dans le processus de mondialisation, tirent partie de pays où les barrières commerciales s'affaiblissent créant des marchés avec moins de restrictions et de réglementations, permettant aux entreprises de répondre aux besoins des clients.

Hitt *et al.* (2002) identifient des facteurs similaires, les résumant en quatre prestations basiques de la diversification internationale : l'expansion du marché, des rendements plus



élevés sur les investissements en capital, des économies d'échelle ou de gamme et la réalisation d'avantages compétitifs à travers la localisation, provenant de l'accès à des ressources critiques ou de faible coût, ou même à des clients critiques.

D'un autre côté Gelmetti (2006) souligne d'autres facteurs tels que la diversification des risques, l'amélioration de l'image de l'entreprise sur le marché intérieur, l'accès aux marchés avec de plus grande marge de profit, la vente de produits hors saison (commun dans des hémisphères différents), un plus long cycle de vie des produits matures dans le marché intérieur et l'opportunité de " produits uniques " qui découlent de besoins très spécifiques, en dehors de l'objectif des multinationales.

## **II - Contribution de la recherche**

À la fin de chaque enquête, le chercheur se pose des questions au sujet de l'importance de sa recherche. Comme indiqué dans la partie théorique, il n'existe pas beaucoup de travaux qui relationnent l'innovation des services avec l'internationalisation. Il est alors nécessaire de faire le point sur l'apport réel de cette étude.

En général, une recherche dans le domaine de la science de gestion permet un apport en trois niveaux : théorique, méthodologique et relatif à l'entreprise. Ci-dessous, sont présentées les contributions de cette recherche.

### **Les Contributions théoriques**

Les contributions théoriques d'une recherche consistent dans les connaissances créées pour le milieu académique. En ce sens, cette recherche a permis de mieux expliquer la relation existante entre l'innovation des services et l'internationalisation des entreprises de ce secteur. Les entreprises de service qui innovent ont-elles une meilleure performance internationale que celles qui n'innovent pas ? Et inversement, la performance internationale fait-elle innover l'entreprise ? Ou encore, existe-t-il une relation d'antécédence ou de conséquence entre la performance internationale et l'innovation dans les organisations de service ? Et si oui, dans quel sens se fait-elle ?

**À partir de l'analyse du modèle proposé il a été possible de constater qu'il existe une relation entre l'innovation et la internationale des entreprises étudiées, et que cette relation peut être considérée comme une relation de conséquence. En d'autres termes, plus l'investissement, dans les innovations des services, est grand, plus grande est la performance internationale de la firme face au marché.**

Il a été initialement proposé un modèle pour expliquer cette relation, à la suite, duquel ont été relationnés les variables innovation de services et performance internationale avec d'autres variables suggérées par la littérature (compétence organisationnelle, capacité de TIC, capacité relationnelle, compétence internationale et expérience internationale), ces variables étant confirmées dans cette recherche comme importantes afin d'expliquer la relation proposée. Enfin, cette étude a permis de valider ces concepts dans le contexte français.

### **Contributions méthodologiques**

La deuxième contribution de cette recherche est méthodologique. À travers la levée théorique et l'aide de spécialistes, il a été possible de d'élaborer un questionnaire pour mesurer les relations proposées par le modèle. Cet instrument de collecte de données peut être utilisée dans d'autres études, qui ont des buts similaires, pouvant être appliqué dans différents contextes et permettant ainsi de nouvelles recherches, ou même des comparaisons avec les données étudiées ici.

### **Contributions des entreprises**

La troisième contribution d'une recherche est son application dans la pratique. Pour une enquête en gestion sociale, cette application sera dans le domaine de la gestion des entreprises. Du point de vue de l'entreprise, cette recherche présente une application d'affaire importante, car elle étudie un contexte qui suscite toujours un grand intérêt international et peu d'études détaillées.

Bien que cette étude ait été faite dans le contexte français, il est important de dire que le chercheur entend appliquer ses connaissances dans le contexte brésilien, qui présente un faible taux dans le processus d'internationalisation de service, justifiant la recherche initiale (thèse) dans un pays qui investit en permanence dans ce processus.

### **III. Limitations et suggestions pour de futures recherches**

Outre les contributions ci-dessus, cette recherche présente aussi des limitations qui permettent de futures recherches. Ces limitations sont de deux ordres : les limites conceptuelles et les limites méthodologiques.

#### **La validité externe de la recherche**

La première limitation concerne la validité externe de cette recherche. Selon Thietart et al. (2007) évaluer la validité externe de la recherche doit prendre en compte deux éléments du chercheur : " analyser dans quelle mesure les résultats présentés dans un échantillon peuvent être généralisés pour la population entière d'un pays " et " évaluer dans quelle mesure ces résultats peuvent être transférés ou réappropriés pour une étude et la connaissance d'autres contextes ".

L'inclusion de ces deux critères pour évaluer la validité externe de cette recherche conduit à percevoir leurs limitations : les résultats obtenus s'appliquent seulement à un sous-échantillon d'entreprises françaises : celles qui produisent des services qui innove et sont en même temps internationales.

Une autre limite méthodologique a été remarquée après l'application de l'instrument de mesure. Le secteur d'informatique a présenté un problème conceptuel pour définir les produits et services, car ces entreprises ne se perçoivent pas comme des sociétés de services mais, plutôt de produits, parce qu'elles ont vu leurs logiciels comme un produit fini, tandis que pour la littérature c'est un service.

Ainsi, ci-dessous seront présentées des suggestions pour des recherches futures en tenant compte des limites exposées ci-dessus.

#### **Suggestions pour de futures recherches**

Une thèse qui se conclut ouvre d'autres possibilités de recherche. La première préoccupation est de réduire les limites et enrichir la recherche accomplie dans la thèse. En conséquence de cette étude, les futures recherche peuvent enquêter, dans de nouveaux contextes, la relation d'innovation avec la performance internationale et ainsi, aider à cartographier les relations qui permettent le développement de différentiels compétitifs.

À partir de la réalisation de ce travail, quelques suggestions d'études ont pu être perçues pour compléter les différents aspects identifiés dans cette recherche et alors permettre le développement d'études dans ce domaine. Les suggestions de recherche sont les suivantes :

- Reproduire l'instrument de cette recherche dans différents pays pour observer le facteur culturel et le processus d'adaptation du questionnaire dans le nouveau contexte dans lequel il est inséré ;
- Travailler avec la comparaison de différents échantillons de secteur, afin de comprendre les différences et ainsi proposer un modèle global ;
- Dans le secteur des services, séparer différents clusters, définis par les catégories professionnelles, pour identifier l'interférence de la nature des différents fronts dans le secteur des services ;
- Diviser l'échantillon par taille ou chiffre d'affaires, afin de comprendre l'impact de l'investissement en R&D, par exemple, lié à la facturation des entreprises, avec la performance internationale de l'entreprise ; étudier le secteur informatique de manière isolé pour répondre aux terminologies service et produit pour les logiciels développés.

Enfin, nous espérons que cette thèse permettra une réflexion sur l'importance des variables innovation de services et performance internationale dans le changement des relations de l'entreprise avec le marché, intégrant les caractéristiques de ce secteur dans le processus du développement économique mondial.

**RELATÓRIO  
DE TESE EM  
PORTUGUÊS**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	91
I. O contexto da pesquisa .....	93
II. Problema e Questões de Pesquisa.....	94
III. Justificativa e Relevância do Estudo .....	98
IV. Arquitetura da Pesquisa .....	99
PARTE 1: QUADRO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	104
CAPÍTULO 1 – Internacionalização .....	106
I. Aspectos teóricos e conceituais da internacionalização de empresa .....	106
II. Teoria da diferença Cultural e Internacionalização de empresas .....	115
III. Vantagens Competitivas.....	120
IV. Desempenho Internacional de exportação .....	127
Conclusão.....	132
CAPÍTULO II – Inovação .....	134
I. Inovação e suas relações .....	134
II. Inovação em Serviços.....	140
Conclusão.....	152
CAPÍTULO III: Modelo, Hipóteses de pesquisa e operacionalização dos constructos ....	155
I. Modelo Teórico e de pesquisa e apresentação das hipóteses.....	157
As hipóteses relativas as variáveis propostas no modelo conceitual global .....	165
Conclusão.....	167

PARTE 2: DO MODELO CONCEITUAL À PESQUISA EMPÍRICA.....	170
CAPÍTULO IV – Metodologia de pesquisa .....	172
I. Abordagem Metodológica .....	172
Conclusão.....	196
CAPÍTULO V – Teste de hipóteses e discussão dos resultados da pesquisa .....	198
I. Nível de análise da amostra .....	198
II. Perfil dos respondentes.....	199
III. Tratamento dos Dados e Resultados .....	204
IV. Análise fatorial.....	206
V. Análise dos Componentes Principais (ACP).....	210
VI. Discussão das Escalas de medidas .....	210
VII. Teste das Hipóteses postuladas.....	214
CAPÍTULO VI - Resultados e Discussão.....	220
I. Resultados .....	220
CONCLUSÃO DA PESQUISA E PROPOSTA DE AGENDA FUTURA .....	230
I – Considerações Finais .....	230
II - Contribuição da pesquisa .....	233
III. Limitações e sugestões para futuras pesquisas:.....	236
REFERÊNCIAS.....	239

ANEXO 1 – Instrumento de Coleta de Dados .....	258
ANEXO 2 - Resultados das Análises Descritivas .....	271
ANEXO 3 - Fatores Acumulados .....	271
ANEXO 4 - Variância Total Explicada .....	271



**INDÍCE DE FIGURAS**

Figura 1: Resumo da construção do modelo da pesquisa .....	155
Figura 2: Modelo Teórico.....	166
Figura 3: Resumo da construção do instrumento de medida.....	183
Figura 5: Relação reflexiva.....	192
Figura 6: Relação formativa .....	193
Figura 7: Experiência internacional.....	201
Figura 8: Participação média do volume internacional das empresas .....	202
Figura 9: Redes de distribuição das empresas no exterior.....	202
Figura 10: Taxa de volumes de negócios .....	203
Figura 12: Modelo estrutural .....	220

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de inovação da abordagem integradora. ....	148
Tabela 2 – Itens de Desempenho Internacional.....	158
Tabela 3 – Itens de Experiência Internacional.....	159
Tabela 4 – Itens de Competência Internacional.....	159
Tabela 5 – Itens de Inovação de Serviço .....	160
Tabela 6 – Itens de Capacidade Organizacional (P&D).....	161
Tabela 7 – Itens de Capacidade Relacional .....	161
Tabela 8 – Itens de Capacidade de TIC .....	162
Tabela 9: Hipóteses de pesquisa.....	165
Tabela 10 : Abordagem metodológica.....	173
Tabela 11 : Dados da Pesquisa .....	175
Tabela 12 : Comparação entre os diferentes modos de administração de um questionário ..	182
Tabela 13 : Itens e Valores Omissos .....	190
Tabela 14: Principais características da amostra .....	200
Tabela 15: Desempenho do modelo de medida para as 51 empresas de serviços internacionalizadas .....	205
Tabela 16: KMO.....	207
Tabela 17: Itens que permaneceram na variável capacidade.....	208
Tabela 18: Itens que permaneceram na variável competência internacional .....	208
Tabela 19: Itens que permaneceram na variável Inovação de Serviços .....	209
Tabela 20: Itens que permaneceram na variável experiência internacional .....	209
Tabela 21: Itens que permaneceram na variável desempenho internacional.....	210
Tabela 22 : Recapitulação de variáveis e itens de medida com cargas padronizadas.....	217

# INTRODUÇÃO GERAL

**INTRODUÇÃO**

Esta pesquisa tem como objetivo compreender a relação existente entre a inovação de serviços e a internacionalização, ou seja, como as empresas obtêm vantagens competitivas nos mercados internacionais graças à inovação no setor de serviços.

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 a maior demanda em países estrangeiros.

Esse projeto tem o foco na corrente de pensamento dos determinantes de inovação de serviço e nos determinantes de atuação internacional. Tem-se a intenção de testar a relação entre inovação e desempenho internacional, avaliar o impacto da inovação em comparação com recursos internacionais específicos, em outras palavras, estudar a combinação de inovação e capacidade internacional para explicar o desempenho nos mercados internacionais.

Porém, ao lidar com o setor de serviços, pode-se considerar o processo de internacionalização como o poderoso motor de inovação para a empresa de serviço. Assim, é importante considerar que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) podem impactar tal setor, podendo influenciar simultaneamente as inovações da firma e sua atuação internacional.

Inovação de serviços tem sido principalmente estudada como um processo resultante de P & D, ou a transformação em curso na oferta de serviços. O papel da internacionalização na adaptação do serviço, embora reconhecida, nunca foi completamente investigada. Nos mercados internacionais, as empresas de serviços têm a escolha entre duas alternativas principais: elas podem adaptar o seu serviço ou padronizá-lo.

Adaptação de um serviço é uma forma natural de lidar com as diferenças entre o contexto local e o mercado externo. Um serviço bem adaptado será mais facilmente assimilado e aceito por clientes estrangeiros. Ao contrário, muitas vezes a padronização obriga a empresa a redefinir o seu conceito de serviço essencial, mesmo em seu mercado doméstico; porém, um serviço padronizado facilitará significativamente o

desenvolvimento internacional, principalmente no controle à distância da homogeneidade e qualidade dos serviços prestados.

Consequentemente, a internacionalização das empresas permite um acordo com as opções de inovação, que são estratégicas, pois afetam 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 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.

Inicialmente, neste estudo, será entendido o desempenho internacional baseado na visão de experiências internacionais. Experiência internacional é um conceito que é explicado, principalmente, por meio das vantagens de *marketing* em mercados estrangeiros, e, assim, impulsionado por empresas internacionais que têm capacidades organizacionais de conhecimentos internacionais específicos. De acordo com a hipótese deste estudo, “aprender-a-exportar” deve, também, impactar a inovação de empresas de serviço.

Depois, foi feito um levantamento sobre inovações tecnológicas, organizacionais, relacionais, de serviços e TICs. As inovações de serviço permitem à empresa vantagens de serviços, que podem impactar no desempenho internacional da firma; assim, este estudo é conduzido segundo a teoria baseada em recursos.

O objetivo geral desta pesquisa é construir e avaliar um modelo de determinantes, incluindo a inovação, para medir o impacto relativo sobre o desempenho internacional. A questão central é: as firmas de serviço que inovam têm melhor desempenho internacional que as que não inovam? E, inversamente, se o desempenho internacional faz a empresa inovar. Ou seja, busca-se compreender então se **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?**

Em levantamento teórico feito por meio do banco de dados de l’Université d’Administration Publique (ENAP) do Canadá, foram consultadas importantes bases de editores

nacionais e internacionais, no período entre 2005 a 2011, com o intuito de entender a relação proposta. No entanto, foram identificados apenas 10 artigos, baseados em critérios como: ter como objeto principal de estudo “inovação em serviços”, e “internacionalização”, buscando, por exemplo, descrever ou examinar relações entre esses dois temas; constituir um relato de pesquisa empírica, abordando os temas no nível organizacional; e que tenham sido publicados entre 2005 e 2011.

Neste estudo, pode ser identificada a insuficiência de pesquisas sobre a relação entre a inovação e o desempenho internacional em empresas de serviço. Sabe-se que em termos de estratégia de diferenciação, as firmas buscam na relação entre a inovação com a internacionalização oferecer produtos/serviços diferentes em mercados diferentes. E desta forma, segundo Jeong (2003), é possível perceber que, ao aproximar a teoria de internacionalização para a de inovação, os dois conceitos estão intimamente relacionados, e, ainda, segundo o mesmo autor, sem levar em conta as mudanças ambientais, existe a grande necessidade de que os pesquisadores adotem uma perspectiva global em suas pesquisas de inovação.

Nesta introdução, será apresentado o contexto geral, no qual esta pesquisa está inserida, ou seja, internacionalização e inovação em empresas do setor de serviço; seguido da problemática que conduz às questões de pesquisa, dos objetivos e, finalmente, da justificativa e da relevância deste estudo.

## **I. O contexto da pesquisa**

Esta pesquisa foi delimitada pela seleção de empresas francesas do setor de serviço e que são internacionalizadas, selecionadas através de um banco de dados do governo francês - Altares. O interesse pela escolha do setor de serviços deve-se ao fato de que este setor, segundo Kon (2004), está inserido na dinâmica de transformações da estrutura produtiva, e, desta forma, a economia de serviços tem se tornado fundamental na geração de renda e riqueza das economias, na modernidade.

A geração de novas tecnologias vem reforçar a tendência de internacionalização das empresas, onde a construção sustentável e a busca por vantagens competitivas para as organizações têm na inovação uma peça chave para as transformações.

Internacionalização ou “processo em que uma empresa se movimenta para deixar de operar apenas o mercado doméstico, e passa a operar também em mercados internacionais” (JAVALGI *et al.*, 2003, p.185) pode ser explicada, segundo Moore *et al* (2000), de várias formas; no entanto, a primeira decisão deverá ser o grau de homogeneidade e a diferenciação necessária para a estratégia de expansão internacional.

Ao pensar em estratégia de diferenciação, a firma investe em inovação como maneira de oferecer produtos, processos ou serviços diferentes em mercados diferentes. E essa é a essência do processo de inovação.

Apesar de os conceitos inovação e internacionalização serem considerados temas interessantes e de investimentos constantes nas empresas que buscam vantagens competitivas, a aplicabilidade da teoria de internacionalização no processo de inovação de serviço, tema com o qual demonstram estar intimamente relacionado, ainda é pouco estudada, gerando grande espaço para pesquisa.

Jeong (2003) afirma que, com base nas mudanças ambientais, existe a necessidade de os pesquisadores adotarem a perspectiva global em suas pesquisas de inovação. Wong (2002) ressalta que, tendo em vista a rápida globalização dos diversos setores empresariais e do impacto positivo da introdução de novos produtos em mercados estrangeiros, compreender fatores que afetam a geração de novas oportunidades é um grande ganho para empresas internacionalizadas.

## **II. Problema e Questões de Pesquisa**

Constantes mudanças no ambiente, na cultura, nas instituições e nos anseios fazem crescer a busca pela compreensão da definição de inovação. Segundo Nelson e Winter (2006, p.58), principalmente a mudança econômica é “importante e interessante”, e capaz de modificar a situação humana.

Novas tecnologias, em resposta a novos desafios, novos processos e produtos, como decorrência dos novos conhecimentos científicos e tecnológicos são, ao mesmo tempo, respostas capazes de gerar novos caminhos de desenvolvimento. Em outras palavras, é para acompanhar o ritmo de alteração e de desenvolvimento que as organizações, em geral, se veem obrigadas a se engajar num processo de mudança.

Empresas mudaram intensamente desde o final da década de 1980, influenciadas pela abertura dos mercados, impulsionando diversos pesquisadores do campo organizacional a procurar detectar e compreender as características organizacionais, que fazem com que as empresas respondam, com sucesso, aos desafios gerados, principalmente, pelo ambiente externo. Inúmeras suposições são levantadas como requisitos básicos para tal tarefa, frente ao ambiente cada vez mais competitivo e incerto.

Inovar dinamicamente os processos administrativos e tecnológicos bem como adotar estratégias mais agressivas de ações torna-se necessário para que as empresas consigam não só reagir com sucesso às demandas, mas também influenciar o ambiente no qual elas estão inseridas. Um exemplo é a intensa entrada de empresas estrangeiras nos diversos mercados, gerando grande potencial para impulsionar a inovação e o desenvolvimento de diferenciais competitivos organizacionais.

O investimento direto estrangeiro em outros países pode estimular a cooperação entre empresas estrangeiras e nacionais, alavancar a inovação, e por consequência, a competitividade. O fato de diferentes culturas trabalharem conjuntamente pode ser um indício de ambiente fértil para novas ideias, considerando-se que as empresas que se internacionalizam, na sua grande maioria, são organizações fortes e líderes no seu ramo de atuação.

Para compreender este novo cenário, o presente trabalho tem por base a seguinte questão: **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?**

O objetivo geral deste trabalho é construir e avaliar um modelo de determinantes, incluindo a inovação, para medir o impacto relativo sobre o desempenho internacional. Para tal, serão considerados os seguintes objetivos específicos:

- Medir o desempenho internacional em empresas de serviços;
- Medir inovação de serviços;
- Construir um modelo que permita avaliar a relação existente entre a inovação e o desempenho de empresas de serviços internacionalizadas;
- Testar a possível relação entre inovação de serviços e desempenho de empresas internacionais de serviços;
- Propor implicações gerenciais.



Se uma organização não estiver aberta a agir economicamente, conforme a demanda do mercado, ela não será capaz de acompanhar os anseios, desejos e necessidades de seus usuários. Este esforço de inovação terá como resultado as novidades, que poderão ou não ser percebidas como uma oferta adequada de soluções para o surgimento de demandas específicas.

No mundo organizacional, o processo de inovação é fundamental para a compreensão do crescimento e do desenvolvimento das firmas. Para Nelson e Winter (2006, p.18-19), as firmas são “motivadas pelo lucro e comprometidas com a busca de maneiras de aprimorar seus lucros, mas não se supõe que suas ações sejam maximizadoras de lucros em um conjunto de escolhas bem definidas e dadas”. Estas buscam como resultado esforços constantes e deliberados para encontrar soluções que gerem ganho econômico, e que, então, sejam percebidas como inovadoras.

Ainda, segundo os autores acima, as firmas poderão ou não ser lucrativas, e isto será determinante para representar o crescimento (principalmente de características operacionais), ou a sua involução, dependendo da forma como conseguirem se adaptar às condições alteradas do mercado *versus* suas mudanças políticas para a apropriação dos novos caminhos. Essas características, que são mantidas pelas firmas, podem determinar padrões de comportamentos que permitam “estratégias relativamente constantes que moldam a forma como a firma aborda os problemas não rotineiros que enfrenta” (NELSON e WINTER, 2006, p 48).

Seguindo essa linha de pensamento, a capacidade de operar sob condições de risco e incerteza, a organização ou a reorganização de recursos a promoção da mudança e a inovação são referências orientadoras de características, que autores como Schumpeter (1998) buscavam compreender. Na visão desse autor e de outros que o seguem, sem inovação não há diferencial, sem investimentos não há retorno de capital, e são os dois que irão gerar valor econômico e social.

Por trás dessa visão de resultado, aceito socialmente, há, porém, um emaranhado de ações e relações que irão permitir a construção da inovação cujo processo se inicia, por exemplo, na esfera organizacional, pois, como bem capturou Schumpeter (1998), são as

próprias organizações produtoras de valores que acabam sendo responsáveis pelo estímulo fundamental do desenvolvimento econômico.

Sendo assim, pode-se definir inovação como algo novo que agregue valor social e que diga respeito à criação de coisas novas que aglomerem conhecimentos e informações relevantes e reconhecidos, permitindo o desenvolvimento mais acelerado, ditando inclusive os rumos do mercado.

Com o intuito de se manterem ativas sócio-economicamente, as organizações são constantemente compelidas a alterar suas tecnologias, práticas, processos e produtos. E assim o fazem com o objetivo de permanecerem atreladas ao padrão vigente (e muito flexível) de comportamentos e expectativas, que dependem dos valores gerados.

Visualizar inovação como resultado de um somatório de variáveis (internas e externas ao grupo organizacional), responsável pelos novos rumos do desenvolvimento de um país e pelo suprimento das necessidades expostas a cada contexto específico remete à reflexão que embasará a pesquisa deste estudo, ou seja, se uma das variáveis organizacionais, que gera o desenvolvimento direto da firma, a internacionalização, é capaz de impactar os processos de inovação em serviço de uma dada organização, ou ainda, se empresas que se internacionalizam são mais inovadoras do que as que não se internacionalizam.

Em outras palavras, ao pensar no atual momento econômico, Sbragia et al (2006, p.39) discutem

A alta competitividade, qualidade dos produtos e concorrência acirrada, tornando, cada vez mais, o êxito empresarial dependente da capacidade da empresa inovar tecnologicamente, colocando novos produtos no mercado, a um preço menor, com uma qualidade melhor e a velocidade maior que a de seus concorrentes.

Isso implica que haverá, continuamente, uma mudança nas formas e nas relações pela busca do novo, dinâmica essa que determina o desenvolvimento organizacional, econômico e social. Para Drucker (1986), inovação será um instrumento específico para a mudança, cuja exploração será entendida como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente.

Com base nos relatos de Schumpeter (1988, p. 28) em que “os fatos sociais resultam, ao menos de modo imediato, do comportamento humano. E os fatos econômicos resultam do comportamento econômico.”, ou como exemplifica tal autor, comportamento para a aquisição de bens, Freeman e Soete (2008, p. 19) explicará tal contexto como mais do que gerar riquezas, as inovações são importantes por “permitirem às pessoas fazerem coisas que nunca

havia sido feitas anteriormente”, e assim impactarem as ações econômicas dentro ou fora de seu país. Esses novos comportamentos sociais criados irão modificar o sujeito em seus valores e o contexto à sua volta.

O processo de destruição criativa, conceituado por Schumpeter (1998), reflete inovação como a capacidade de introduzir o que é novo e gerar riquezas para um país, cujo impulso fundamental é que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente, criando novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados.

Considerando a inovação como o processo para responder às necessidades do mercado, Schumpeter (1998) explica que a mudança do comportamento rotineiro e a destruição contínua do equilíbrio evidenciam não apenas a dependência de conceitos ligados à capacidade de cognição do indivíduo na firma, como as dimensões culturais e os padrões comportamentais. Não bastando apenas apresentar comportamentos diferentes, será fundamental que tal forma de agir leve a resultados continuamente inovadores, qualificados, segundo Nelson e Winter (2006), como “regulares e previsíveis”, e que serão guiados por regras contínuas que proporcionarão características operacionais podendo ou não ser modificadas. A busca por novidades que agreguem valor será qualificada como mais ou menos inovadoras, não bastando ter apenas um comportamento diferente (ao que se poderia chamar de “comportamento inovador”), mas sim permitir ser a mola propulsora para futuros processos inovadores.

Na nova ordem econômica mundial, o conhecimento, a ciência e a tecnologia passam a ser uma demanda, sem precedentes, tanto para o desenvolvimento sócio-cultural e econômico como para a construção do crescimento organizacional, onde a busca contínua pelo conhecimento, aprendizagem e inovação e suas intensas relações com o mercado possibilitam para a firma uma fonte de capacidades e competências que permite que a organização adquira ganhos competitivos.

### **III. Justificativa e Relevância do Estudo**

Este projeto situa-se dentro da perspectiva de que a internacionalização pode ser um fator determinante para que as empresas, no setor de serviço, percebam a inovação como primordial para o desenvolvimento.

A quantidade de pesquisas, teorias e modelos de análise sobre inovação e internacionalização de forma separada é expressiva na literatura (eg: PHILIPPE e LEO, 2010; GADREY, GALLOUJ e WEINSTEIN, 1995; GALLOUJ, 2002), porém, há poucos registros de estudos que relacionem estas duas variáveis com o intuito de mapear o impacto causado por tal relação, ou seja, o desempenho da internacionalização e inovação em empresas de serviço.

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 estas empresas manter o mesmo serviço para os mesmos clientes significa manter o crescimento sem inovar. No entanto, segundo Léo e Philippe (2008, p.28), “se diferenciar da concorrência e assumir um nível de rentabilidade aceitável” serão estratégias importantes para a firma.

Perceber a recorrência de fragmentação teórica neste campo de estudos, bem como a carência de estudos e teorias que integrem inovação e internacionalização em empresas de serviço leva este estudo à busca por medir e modelar o processo de internacionalização e o possível impacto deste novo contexto para a inovação em organizações de serviço.

#### **IV. Arquitetura da Pesquisa**

Esta pesquisa articula-se em torno de **duas partes**: a primeira formada pelo **marco teórico**; e a segunda formada pelo **modelo de pesquisa empírico, pela metodologia, pelos resultados, pelas conclusões e sugestões de pesquisa**. Cada parte deste trabalho busca apresentar de forma clara a pesquisa elaborada.

Na **primeira parte** foi feita uma síntese de conhecimentos desenvolvidos sobre o desempenho de internacionalização e de inovação em empresas de serviço.

**O primeiro Capítulo** traz um levantamento teórico sobre internacionalização de empresas.

**O segundo Capítulo** mostra o levantamento teórico sobre inovação e inovação no setor de serviços.

**O terceiro Capítulo** apresenta o modelo teórico e as hipóteses da pesquisa.

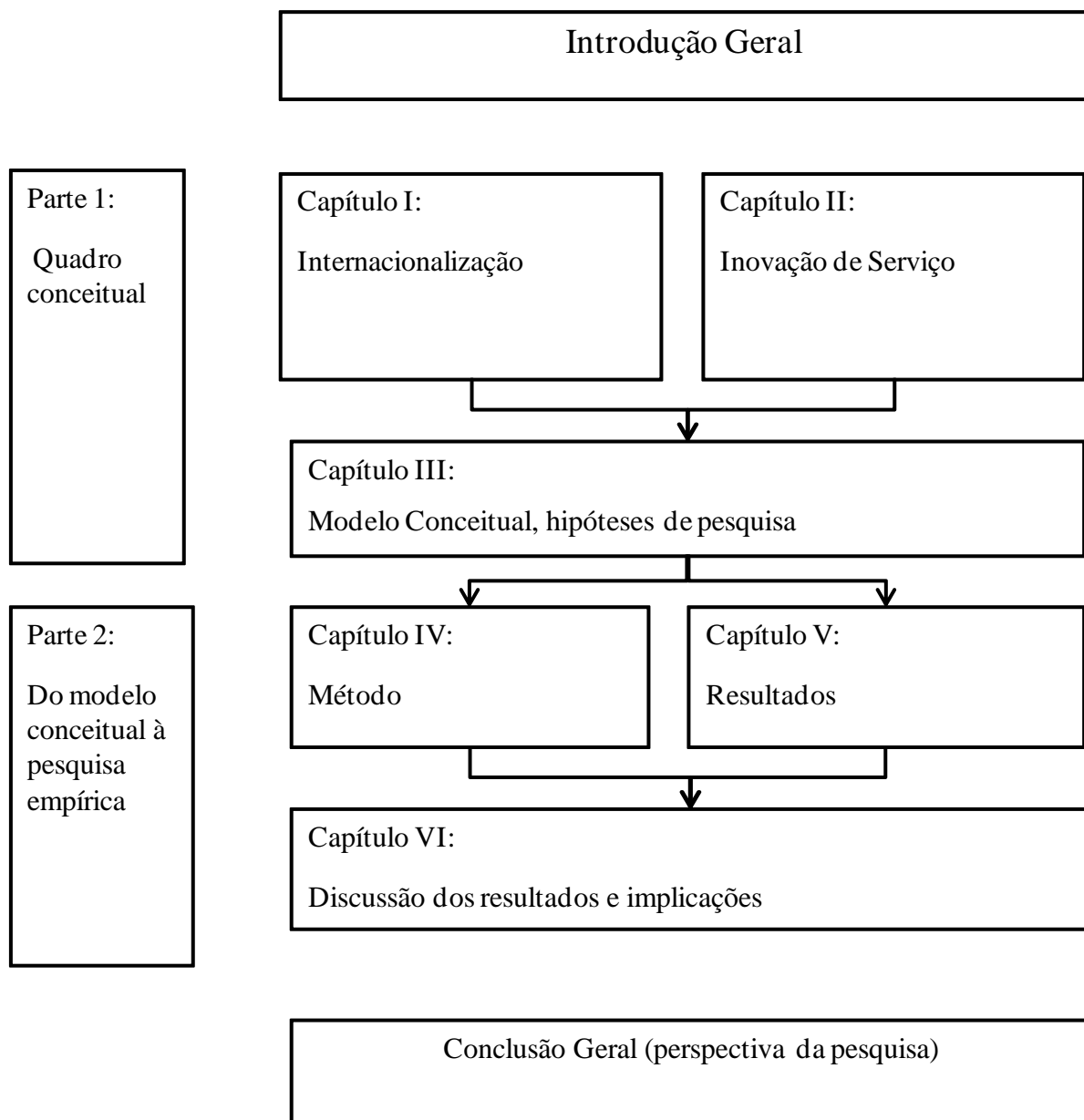
**A segunda parte** deste trabalho é consagrada à pesquisa empírica, o método e o teste de hipóteses; e, por fim, a discussão dos dados.

**O quarto Capítulo** apresenta a método e o teste de hipóteses da pesquisa. Por ocasião da descrição do método, serão detalhados os participantes da pesquisa, instrumentos, procedimentos de coleta e análise dos dados. Após a verificação do alcance das pressuposições estatísticas pela distribuição dos dados (*Kurtosis*, *skewness*, normalidade etc.), será ainda descrito o teste de hipóteses realizado por meio de equações estruturais por meio do *software* Smart PLS 2.0 m3, que possibilitará testar as relações causais entre as variáveis e o modelo sugerido.

**O quinto Capítulo** relata os resultados obtidos nesta pesquisa, analisando a relação existente entre o desempenho da internacionalização e inovação em empresas de serviço.

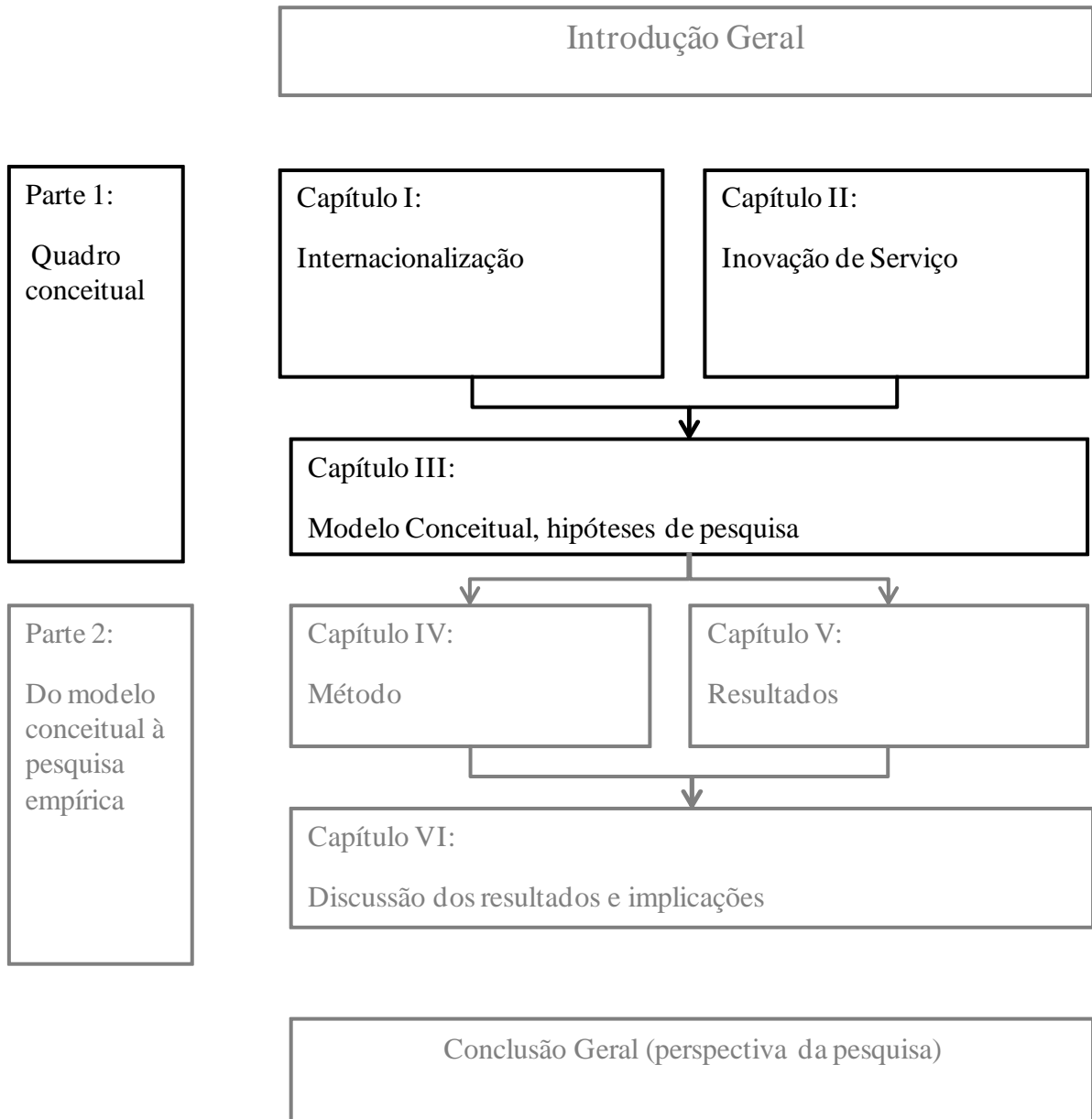
**O sexto Capítulo** discute os resultados obtidos na pesquisa, fazendo uma articulação com os Capítulos conceituais e propondo implicações gerenciais.

E por fim, a **Conclusão Geral da tese**, apresenta as abordagens teóricas, as implicações gerenciais e as contribuições metodológicas de pesquisa. Os limites encontrados e as perspectivas de pesquisas futuras também serão apresentados.



**Figura 1: Resumo da arquitetura geral da tese**

Parte 1:  
O Quadro Conceitual  
da Pesquisa





## **PARTE 1: QUADRO CONCEITUAL DA PESQUISA**

A primeira parte deste trabalho tem como objetivo fazer uma síntese dos conhecimentos desenvolvidos sobre a internacionalização e inovação de empresas de serviço. Este momento do estudo auxilia a responder a questão de pesquisa a que este estudo se propõe, ou seja, se há ou não relação entre o desempenho de empresas internacionalizadas e a inovação de serviços.

O objetivo desta parte é, com base em um levantamento bibliográfico, construir um modelo conceitual de pesquisa, para então propor um modelo de pesquisa.

O **Capítulo I** tem como foco apresentar a variável dependente (controle) deste estudo, ou seja, o desempenho internacional de empresas de serviço. Para isso, o Capítulo será dividido em quatro momentos: os aspectos teóricos e conceituais da internacionalização de empresa; a Teoria das Diferenças Culturais, as vantagens competitivas para o desempenho internacional, e, por fim, o desempenho internacional.

O **Capítulo II** faz uma análise da variável independente deste trabalho, ou seja, a Teoria de Inovação em empresas de serviço. Neste Capítulo é apresentado o conceito de inovação e, em seguida, as especificidades do setor de serviços.

No **Capítulo III**, com base na revisão de literatura, é explicado não apenas o modelo conceitual, mas, também as hipóteses de pesquisa, e a medida das variáveis do modelo. Este modelo visa auxiliar na compreensão da relação entre a inovação e o desempenho de empresas internacionalizadas.

Parte 1: Quadro conceitual

Capítulo 1 – Internacionalização

- I. Aspectos teóricos e conceituais da internacionalização de empresa
- II. Teoria da diferença Cultural e Internacionalização de empresas
- III. Vantagens Competitivas
- IV. Desempenho Internacional de exportação

Capítulo II: Inovação de Serviço

- I. Inovação e suas relações
- II. Inovação em Serviços

Capítulo III: Modelo Conceitual, hipóteses de pesquisa

- I. Modelo Teórico e de pesquisa e apresentação das hipóteses

Parte 2: Do modelo conceitual à pesquisa empírica

Capítulo IV: Método

- I. Abordagem Metodológica

Capítulo V: Resultados

- I. Nível de análise da amostra
- II. Perfil dos respondentes
- III. Tratamento dos Dados e Resultados
- IV. Análise fatorial
- V. Análise dos Componentes Principais (ACP)
- VI. Discussão das Escalas de medidas
- VII. Teste das Hipóteses postuladas

Capítulo VI: Discussão dos resultados e implicações

- I - Resultados

Conclusão da pesquisa e proposta de agenda futura

- I – Considerações Finais
- II - Contribuição da pesquisa
- III. Limitações e sugestões para futuras pesquisas

## MARCO TEÓRICO

### Capítulo 1 – Internacionalização

#### I. Aspectos teóricos e conceituais da internacionalização de empresa

Várias teorias são utilizadas para a compreensão do processo de internacionalização e são explicadas neste trabalho em dois momentos: as teorias econômicas (Internalização, Custos de Transação, Paradigma Eclético e Organização Industrial) e as teorias comportamentais (Escola de Uppsala, Teoria das Redes).

Na abordagem econômica, o processo de internacionalização é focado em fatores externos que são responsáveis por atrair investimentos para explicar a aplicação de recursos no exterior, gerando o melhor desempenho da empresa. Destaca-se a teoria do paradigma eclético, revisado por Dunning (1988, 1998), que utiliza conceitos de custos de transação (WILLIAMSON, 1975) e de internalização (BUCLEY e CASSON, 1976; RUGMAN, 1981) para as decisões de internacionalização da firma, visando explicar que vantagens (organizacionais e de mercado) advêm do processo de internacionalização.

A Teoria dos Custos de Transação analisa o impulso para a internacionalização baseado nas próprias atividades da empresa, sejam as relacionadas com o mercado, sejam as relacionadas à sua estrutura.

Williamson (1975) explica a Teoria de Custos de Transação com base em duas dimensões: o ambiente e o comportamento humano. O ambiente analisa a incerteza e a complexidade dos negócios e o comportamento humano atende às determinações de racionalidade e oportunidade para a tomada de decisão de internacionalização.

Williamson (1975) trabalhou a Teoria de Custos de Transação com base em duas vertentes: a da internalização e a do paradigma eclético da produção internacional.

A internalização analisa as falhas do mercado, os custos de informação, a oportunidade e a especificidade de ativos, que levariam as empresas à decisão de internacionalizar por investimento direto e não por licenciamento por etapas.

O paradigma eclético, segundo Dunning (1988), destaca três tipos de vantagens: as vantagens específicas (economias de escala, de dimensão, de diversificação etc.), as vantagens de localização (disponibilidade de infraestrutura, dimensão dos mercados, baixos custos da

produtividade relativa à mão de obra etc.) e as vantagens da internacionalização (controle direto do mercado e produto, proteção da qualidade dos produtos, redução dos custos de mercado etc.).

Esta teoria ressalta que a vantagem de fazer investimentos no exterior pode explicar o favorecimento de se investir em inovação, pelo fato de a empresa estar exposta às condições determinantes locais (PORTER, 1990) e, desta forma, haver geração de valor agregado. Ou seja, quanto maiores as vantagens da firma, mais propensa esta é a se internacionalizar e mais provável é o sucesso da estratégia de internacionalização. Pode-se, então, evidenciar que as empresas com mais recursos e capacidades têm maior motivação na execução das atividades e buscam, com maior intensidade, processos de inovação.

Porém, é importante esclarecer as limitações das abordagens econômicas, que, por não considerarem o efeito da aprendizagem sobre o mercado, nem o poder da cooperação nas estratégias de internacionalização, percebem as empresas de forma estática. Entretanto, atuar em novos mercados e precisar se adaptar a eles será de extrema importância para a melhoria do desempenho global da firma.

A abordagem comportamental (eg: JOHANSSON e VAHLNE, 1977; 1990; ANDERSON, HOLM e FORSGREN, 2002; JOHANSON e MATTSON, 1986) busca ir além dos aspectos econômicos, para entender os processos de decisão vinculados à internacionalização da organização.

O Modelo da Escola de Uppsala explica que, por meio da condução de operações internacionais, é possível acumular conhecimento para a empresa. Desta forma, esse modelo foca na aquisição, integração e uso gradual do conhecimento nas operações e mercados internacionais, que conduzem a um comprometimento crescente nas operações dos mercados (JOHANSSON e VAHLNE, 1977; 1990; ERIKSSON *et al.*, 1997).

Quanto maior for o tempo de atuação no contexto internacional, maior o conhecimento acumulado, possibilitando um nível maior de competências em operações internacionais (YIP, BISCARRI e MONTI, 2000). Este processo resulta na escolha por formas de entrada (ROOT, 1987) em novos mercados, que impliquem em maior comprometimento de recursos.

Kwon e Konopa (1992) definem os modos de entrada em mercados estrangeiros como os meios de ligar produtos e tecnologias da organização a estes mercados. Esses modos de entrada apresentam significativa variedade de classificações para medir a influência de diferentes variáveis – ambiente, cultura, características organizacionais, indústria, entre

outras. Tais possibilidades são interpretadas como estratégias de desenvolvimento organizacional, que possibilitam a geração de novos valores, ou seja, inovações para a firma.

Outra Teoria Comportamental é a das redes de relacionamento, vista como evolução da Escola de Uppsala (HILAL e HEMAIS, 2002), que reforça o estudo dos relacionamentos internos e externos das empresas no exterior. A empresa escolhe seu modo de entrada e evolução no mercado externo de acordo com a atuação da rede na qual está inserida. Os relacionamentos no exterior impactariam na escolha do mercado a ser operado e na forma de atuação (ANDERSSON e JOHANSON, 1997). Desta forma, o processo de internacionalização estaria diretamente relacionado com a experiência e o acúmulo de conhecimento no exterior, e também à atuação dos atores na rede.

Entende-se que o processo de internacionalização é influenciado fortemente pelas redes de relacionamento no mercado estrangeiro, não se restringindo apenas ao modo de entrada, mas ao próprio processo de evolução das subsidiárias (BIRKINSHAW e HOOD, 1998; REZENDE, 2003a), onde os relacionamentos estabelecidos dependem tanto das contingências do ambiente competitivo, da relação entre as subsidiárias, como da experiência passada da empresa em suas operações no mercado estrangeiro (REZENDE, 2003b). Quanto maior o envolvimento na rede de relacionamentos de uma subsidiária, maior será o comprometimento de recursos desta em seu mercado.

Outra questão trabalhada na Teoria das Redes, percebida como uma deficiência no modelo de Uppsala, é a distância psíquica. Sabe-se que a percepção psíquica pode afetar o processo de seleção dos mercados, em nível de decisão individual, pois o gestor influenciará nas decisões estratégicas da internacionalização da empresa. No modelo de Uppsala, esta questão é trabalhada com um nível de agregação muito alto da distância psíquica, que geralmente omite a percepção do indivíduo.

Johanson e Vahlne (1977) utilizam o conceito da distância psíquica para definir o conjunto de diferenças culturais e linguísticas, que têm influência sobre a circulação de informações e sobre a tomada de decisão nas transações internacionais. Tais transações explicam a relação existente entre a experiência internacional e a distância psíquica, onde à medida que uma aumenta, a outra também irá aumentar. No entanto, a diminuição da distância psicológica favorece uma progressão mais vasta e uma utilização mais completa das oportunidades oferecidas pelos diferentes países conhecidos.

A percepção do nível de análise individual propiciou a compreensão das evidências empíricas sobre empresas que já surgem para servir o mercado internacional. Tal fenômeno, chamado de *born globals* (eg: MADSEN e SERVAIS, 1995; KNIGHT e CAVUSGIL, 1995), refere-se a empresas que, praticamente, já nascem voltadas para o exterior, assumindo postura *internacional*.

Para Oviatt e McDougall (2005), trata-se de um projeto que irá buscar desenvolver vantagens competitivas baseadas em recursos e oportunidades globais. Tais vantagens competitivas e recursos da empresa são resultantes de competências estabelecidas pela firma no processo de internacionalização, no qual o paradigma eclético de Dunning (1998) sugere que a firma deve possuir alguma vantagem competitiva quando decide internacionalizar a sua produção.

Com base na reflexão desse paradigma, Boughzala (2007) explica o conceito de internacionalização por meio de três dimensões importantes. A primeira é o espaço, ou seja, em qual país ou região do mundo a empresa deverá estar. A seguir, a autora destaca a dimensão material, ou seja, de que forma a empresa deverá se apresentar. Soma-se a isto a dimensão relativa ao tempo e ao processo, isto é, que ritmo a empresa deverá ter. Desta forma, o processo de internacionalização, segundo Boughzala (2007), torna-se mais rápido proporcionalmente à redução das distâncias geográficas e psíquicas.

#### I.1. Internacionalização: recursos organizacionais

Este conjunto de conhecimentos gerados no processo de internacionalização das firmas e o investimento em recursos organizacionais facilitam o processo de geração de valor da firma, ou seja, quanto maior for o conhecimento deste novo mercado, mais fácil será o investimento dos recursos da firma em novas soluções. Para que esta relação (conhecimento x recurso) seja bem sucedida, é importante destacar que apenas os recursos organizacionais serão insuficientes para se ter vantagem competitiva, ou seja, é necessário que tais recursos sejam controlados de forma eficaz para se obter estas vantagens (BIERMAN *et al*, 2006).

O conhecimento e a busca de eficiência serão formas de explicar o entendimento de atividades internacionais, reforçando o valor dos recursos intangíveis neste domínio (NACHUM e ZAHEER, 2005). O mercado procura plataformas de exportação de baixo custo como motivações organizacionais, onde tem como implicação importante para o deslocamento da empresa a baixa remuneração, e a indagação pelo conhecimento e pela variedade, que irão impulsionar a busca de eficiência e de mercados.

Para Amatucci e Avrichir (2008), a presença física em um mercado estrangeiro pode ser uma boa estratégia para a eliminação de concorrentes neste novo contexto, baseado no controle das imperfeições do mercado para a exploração da firma.

Neste trabalho, entende-se que uma empresa internacionalizada, que busca no processo de inovação seu desenvolvimento, produz informação e conhecimento no seu país de origem, mas utiliza sua filial no exterior como fonte principal de informação e conhecimento para realizar casos de inovação local. A localização da empresa em outros países é, portanto, importante fonte geradora de informação e conhecimento para a continuidade do processo.

Dado: (i) que inovação em serviços é uma grande fonte geradora de informação e conhecimento organizacional, percebido como um importante fator de competitividade empresarial; e (ii) que o processo de internacionalização viabiliza a adaptação de novos mercados, a busca por novas capacidades e conhecimentos, e, assim, o ganho em recursos, a relação entre esses dois conceitos serve como um motor para as novas direções mercadológicas da empresa.

No entanto, a revisão bibliográfica indicou a insuficiência de pesquisas sobre a relação entre a inovação e o desempenho internacional em empresas de serviço. Sabe-se que, em termos de estratégia de diferenciação, as firmas buscam, na relação entre a inovação e a internacionalização, oferecer produtos/serviços diferentes em novos mercados. Desta forma, segundo Jeong (2003), é possível perceber que, ao aplicar a teoria de internacionalização para a de inovação, os dois conceitos estão intimamente relacionados. Ainda, segundo este autor, sem levar em conta as mudanças ambientais, existe uma grande necessidade de que os pesquisadores adotem uma perspectiva global em suas pesquisas de inovação.

Os trabalhos de Jeong (2003), tal como os estudos de Bartlett e Ghosal (eg: BARTLETT e GHOSAL, 1989; 1990; GHOSAL e BARTLETT, 1988 a,b), buscam relacionar o conceito de inovação para o mercado internacional do ponto de vista estratégico. Eles demonstram que, em termos gerais, a entrada em novos mercados pode implicar tanto em estratégias de inovação incrementais como radicais. Desta forma, empresas com elevados níveis de internacionalização são, conforme explicado anteriormente, aquelas que assumem mais riscos e têm mais experiência e conhecimento acumulados em mercados estrangeiros. Isto sugere que elas estão mais preparadas e dispostas a arriscar em inovações radicais, modificando sua estrutura organizacional e suas abordagens estratégicas, visando à adaptação ao novo cenário internacional.

Em contraste, um menor número de empresas internacionalizadas, que utilizam apenas de exportação direta ou indireta, tem a tendência de manter a sua estrutura organizacional, por estarem em sua fase inicial do processo de internacionalização (KOTABE e HELSEN, 2001). Assim, pode-se sugerir que, quanto maior for o nível de internacionalização de uma empresa, mais inovadora ela será, independente da maneira como será analisada (abordagem econômica ou comportamental). Isto se refere ao seu posicionamento frente aos processos de adaptação e desenvolvimento de conhecimento.

## I.2. Recursos, Redes e Internacionalização

Uma abordagem alternativa construída com apoio na “visão da empresa baseada em recursos” (*Resources Based View of the Firm*) procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Toda empresa possui um portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos, e, com base nesse portfólio, a firma pode criar vantagens competitivas.

Para os defensores dessa abordagem (ie: PRAHALAD e HAMEL, 1990; KROGH e ROSS, 1995), a definição das estratégias competitivas deve estar assentada em uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis, ser operacionalizada e sustentada por tais recursos. Isto caracteriza essa abordagem como “de dentro para fora”, ou seja, a Teoria dos recursos se interessa mais nos ‘*inputs*’ organizacionais.

Davies e Hobday (2005) mostram que, além das capacidades funcionais e estratégicas, as firmas utilizam as capacidades de projeto para impulsionar suas atividades dentro de negócios existentes, e, assim, mover para novas posições de tecnologia e mercado. Sabe-se que as capacidades das empresas não estão limitadas a promover mudanças internas e aprendizado para lidar com o ambiente em mudança, mas elas se estendem à habilidade de construir redes e colaborações, o que envolve a construção de confiança.

Para Barney (1991) tal teoria considera que a empresa é uma combinação de recursos, e desta forma, tais recursos tem um papel importante para criar e manter as vantagens competitivas.

A Teoria de Recursos, vista pelo olhar das vantagens competitivas, é baseada em hipóteses fundamentais: inicialmente, as empresas, em um dado setor, podem ser heterogêneas em função dos recursos estratégicos que elas utilizam. Em seguida, esses



recursos não podem ser transferidos perfeitamente entre as empresas, logo, essa heterogeneidade pode durar muito tempo (BARNEY, 1991).

Em geral, segundo este autor, os recursos das empresas compreendem bens, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos e etc., que são controlados por empresas e que permitem as empresas projetar e implementar as estratégias para melhorar sua eficiência e eficácia.

Barney (1991) classificou esses recursos em três categorias: os recursos físicos, recursos humanos e os recursos organizacionais. Os recursos físicos são as tecnologias utilizadas na empresa, às instalações e os equipamentos, a localização geográfica e as matérias primas. Os recursos humanos são as formações, as experiências, os julgamentos, as inteligências, as relações e as idéias dos indivíduos, dirigentes e empregados da empresa. E por fim, os recursos organizacionais são formados pela estrutura da organização formal, dos planejamentos formais e informais, dos controles e dos sistemas de coordenação. Certamente esses recursos citados acima não têm o mesmo caráter estratégico para gerar vantagens competitivas para a firma, que para esse mesmo autor, para apresentar vantagens para a empresa os recursos devem apresentar quatro atributos: ter valor, ser raro, ser difícil a imitar e não ser estrategicamente substituído.

Um segundo ponto importante na busca por vantagens competitivas destacadas pela literatura em função da busca por conhecimento, aprendizagem, inovação e internacionalização, é a perspectiva de redes, que se encontra fragmentada em termos de conceitos atribuídos, oriundos de abordagens de estudos diferentes, principalmente aqueles apoiados na Psicologia, Sociologia e Economia. Nas duas primeiras disciplinas nota-se a predominância do termo redes sociais para descrever relações estabelecidas entre indivíduos e grupos, bem como a estruturação (atributos e características) de uma rede em busca de compartilhar conhecimentos e aprendizagem fundamentados em trocas de experiências (VAN WIJK; JANSEN; LYLES, 2008; ANAND; GLICK; MANZ, 2002; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Na Economia percebe-se a predominância de termos como alianças estratégicas, *joint ventures*, redes de cooperação, redes intra e interorganizacionais para descrever relações estabelecidas entre organizações em espaços institucionais visando à aquisição e ao compartilhamento de recursos e capacidades que signifiquem diferenciais competitivos

(DYER e SINGH, 1998; POWELL, 1998; POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996; GULATI, 1995; RING e VAN DE VEN, 1994; POWELL, 1987).

A ideia central das redes é que, diante de incertezas e da rapidez com que conhecimentos e tecnologias são gerados, torna-se imprescindível a busca desses recursos em contextos de cooperação organizacional ou de interações sociais formais e informais.

Para Borgatti e Foster (2003), o conceito de rede refere-se a um conjunto de atores conectados por um conjunto de laços. Os atores também são chamados de nós e podem ser pessoas, equipes, organizações etc., e os laços conectam um par de atores e podem ser direcionados ou não direcionados, dicotômicos ou valorizados.

Assim, o conceito de rede social está intimamente ligado à noção de capital social. A diferença é que esse último refere-se à significância ou à intensidade das relações entre os atores sociais (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), ao meio básico pelo qual uma organização importa o conhecimento externo que está além de suas fronteiras formais (ANAND, GLICK e MANZ, 2002).

A seguir, são apresentadas as especificidades do processo de internacionalização no setor de serviços.

### I.3. Internacionalização em empresas de serviço

Nesta pesquisa, o foco do trabalho é a compreensão do fenômeno de internacionalização em empresas de serviços, no qual o valor somado ao produto pelo comércio não é realizado de “modo algum” pela troca, mas pelas operações comerciais que as colocaram em um determinado lugar, ou seja, o valor do processo, que, segundo Kon (2004, p. 9), é o de “transportar, contatar o mercado e efetuar os demais serviços necessários para levar ao conhecimento e ao acesso do consumidor a mercadoria transacionada”.

Schumpeter (1983) classifica os bens em ordens, ou seja, com base na distância do ato final de consumo. Desta maneira, este autor caracteriza a produção por meio de duas forças produtivas: materiais e imateriais, apresentando assim o trabalho não como um produto, mas como uma maneira de se chegar ao produto. Porém, para ser classificado em primeira ordem, ou seja, o mais próximo do consumo, este deve estar associado ao serviço, que vem explicar a ideia de complementaridade das atividades em todo o processo produtivo, e, então, a obtenção do objetivo geral: o consumo.

O setor de serviços gera a possibilidade maior de criação de capacidades humanas, tecnológicas e organizacionais para a solução de problemas, que caracterizam a relação entre provedores e usuários de quaisquer serviços (eg: GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995; GALLOUJ, 2007). Desta forma, entender o fenômeno de internacionalização em empresas de serviços significa compreender as especificidades das relações dadas neste setor.

Segundo Kon (2006, p. 10), internacionalização de serviços “tem desempenhado um papel relevante como indutor e catalisador do processo de modernização e crescimento da economia como um todo e não mais apenas como atividade complementar aos demais setores”.

Tal desenvolvimento econômico é relevante para gerar renda e riqueza econômica, baseado na relação existente entre a capacidade de exportação de serviços específicos e o nível de desenvolvimento econômico. Segundo Marconini (2006), países mais avançados apresentam maior dinâmica nos fluxos mundiais de exportação de serviços.

A representação dos serviços pode ser caracterizada com base nos vetores de características e habilidades, sendo aplicada em todas as principais perguntas sobre a dinâmica dos serviços, e, também, de internacionalização, impactando em certas características da oferta.

### I.3.1. Especificidades das empresas que são internacionalizadas

De certo modo, de acordo com a definição de inovação de Gallouj (2002), pode-se considerar internacionalização como um exemplo específico da inovação. Porém, isto pode reduzir o verdadeiro conceito de internacionalização, ou seja, o processo que gera consequências diretas e relativamente rápidas em termos de volume de negócios, operações, custos e benefícios (FARRELL, 2004; GOTTFREDSON *et al*, 2005). Assim, internacionalização não é apenas um processo de inovação para a empresa, em que a diferença principal pode ser percebida na extensão das mudanças, provavelmente mais limitada no caso da internacionalização, por causa da constante busca em cortar custos e pelo risco associado aos novos mercados.

Välinkangas e Lethinen (1994) identificaram três principais eixos estratégicos para o desenvolvimento internacional: padronização, especialização e personalização. A padronização reside na busca de economias de escala visando o serviço da maneira mais ampla possível. Com a especialização, a empresa procura aproveitar-se de um serviço único e original, diferenciado totalmente daqueles dos concorrentes. A personalização é a adaptação.

Analisando a estratégia dominante, Philippe e Léo (2010) discutem o fato de que a maioria das empresas de negócio internacionalizadas associa duas aproximações diferentes: de um lado tentam estar mais próximas dos seus clientes, oferecendo serviços personalizados a cada tipo de circunstância, o que os conduz para alargar sua escala de ofertas. Por outro lado, procuram a eficiência interna na melhoria de seus procedimentos e frequentemente a certificação da qualidade.

Outra especificidade deste setor é a integração financeira internacional, que possibilita o aumento do volume e da velocidade da circulação dos recursos disponibilizados no mercado. Desta maneira, uma das primeiras especificidades de países com alto número de desempenho internacional de serviços é que a competição entre empresas não gira em torno apenas do produto, mas, principalmente, na tecnologia dos processos produtivos (SVETLICIC, 1993).

Esta tecnologia impacta: no alto custo em pesquisas e desenvolvimento de produtos existentes; na criação de novos produtos e serviços; e, na provisão de assistência técnica. Este novo contexto irá alterar a reestruturação geográfica, com foco no mercado mundial, baseada nas vantagens de serviço de cada país. Desta forma, a globalização é responsável não apenas pela semelhança em estruturas de demandas do mercado como também pela homogeneidade de oferta entre vários países.

## **II. Teoria da diferença Cultural e Internacionalização de empresas**

Para Schein (1989, p.86), cultura organizacional pode ser considerada como:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, sentir em relação a esses conceitos.

Este conceito dinâmico, criado socialmente, vinculado às dimensões espaço e tempo, envolve a relação da organização com o seu ambiente, as relações entre os atores organizacionais, além dos valores agregados internamente e implementados externamente.

Cabe ressaltar que valores agregados, segundo Tamayo (1996, p.175), “são normas, crenças compartilhadas, símbolos e rituais que constituem a cultura de uma organização”.

Entender as manifestações sociais, a partir da sua programação mental, ou seja, a cultura, auxilia na compreensão que, segundo Enriquez (1997), é “elemento estrutural da vida

social e do pensamento” (p.50), permitindo à sociedade buscar a legitimação do sentido de sua existência.

Este conceito refere-se à construção dos indivíduos, ou como o mesmo autor exemplifica: a psique e a conduta do ser social defendem que o homem precisa de ilusões, crenças, mitos, heróis para a construção do ser. É importante então, entender a cultura, ou melhor, “os nossos desejos secretos e a nossa vontade manifestam que talvez seja possível edificar sociedades menos inumanas e menos portadoras de sofrimento” (ENRIQUEZ, 1997, p. 51), ou seja, mais adaptadas às necessidades sociais.

Ainda para o mesmo autor, “todo mundo se torna um jogador tentando ganhar e devendo ter sucesso” (p.26) frente ao contexto social, e assim, precisa construir uma identidade social inabalável e projetar um “entusiasmo ou medo que dinamiza os grupos” (p.32). Isso reflete as estruturas estratégicas existentes nas organizações.

Frente a esse pensamento, no século XXI, onde as mudanças e a flexibilidade nas atitudes diante das necessidades ou oportunidades são fundamentais, entender as demandas dos grupos e a cultura na qual estão inseridos, permitindo, conforme Freitas (2000), perceber a organização como algo que “deve ser compreendido dentro de um espaço social e de uma época específicos” (p.7) é fundamental para o processo de adaptação desta no mercado econômico.

Com base nos estudos sobre cultura brasileira, de forma breve, busca-se iluminar o entendimento de fenômenos organizacionais, principalmente destacando que os mesmos não podem ser vistos de forma independente, mas, sim, em interação com os valores, hábitos e ideologias sociais impactando no desempenho da empresa frente às necessidades do mercado.

Aktouf (1996, p.46) reforça a questão de valores nas organizações quando se refere às novas regras do jogo da produtividade desenvolvidas na dinâmica do capitalismo contemporâneo, que levam às novas bases e critérios de gestão, assim como:

O administrador a metamorfosear-se num herói criador de mitos e de valores, um catalisador em eclosão de símbolos em torno dos quais as multidões de trabalhadores entusiastas se mobilizariam para o alcance da produtividade e o desempenho sustentável.

Tal afirmação sugere indagações de como a organização se mobiliza para gerar mudanças que visem ao desenvolvimento de seus resultados, onde o perfil do indivíduo que deve enfrentar a mescla da cultura organizacional com elementos de gestão como qualidade, ética, ecologia, responsabilidade social e, sobretudo, “proposições de modos de gestão que

visam à coesão, à cumplicidade, ao espírito de iniciativa e à criatividade em todos os níveis” (AKTOUF, 1996, p.216).

Tais organizações buscam constantemente racionalidades extremas, modificando valores sociais cultivados até então, como a religião, a moral entre outros. Essas mudanças, ainda para Freitas (2000, p. 7) são refletidas pelas necessidades constantes de adaptação às mudanças “tecnológicas incessantes, velocidade na produção e na transmissão de informações”, enfim, uma reestruturação do trabalho, que trará impactos como ganhos materiais, influenciando em toda a qualidade de vida, porém com cobranças contínuas pelo desempenho de sua postura social frente à organização.

O modo de ver o mundo, diz Laraia (2003), as apreciações de ordem valorativa, os diferentes comportamentos sociais e as posturas corporais são produtos culturais. A identificação de padrões culturais leva a inferir que existe uma ligação entre as ideias e as práticas, a experiência e a reflexão e dessas com a ação, formando um processo interdependente que provoca a programação mental, fazendo com que a realidade seja lida de forma diferenciada e os conceitos tenham diferentes significados, em distintos espaços e momentos históricos.

Convém destacar que, para DaMatta (1984), as escolhas irão obedecer uma ordem, na qual Laraia (2003, p.87) reforça quando diz que “a coerência de um hábito cultural somente pode ser analisada a partir do sistema a que pertence”, possibilitando a percepção de como os agrupamentos humanos pensam, sentem e agem de forma diferenciada, entendendo assim as diferenças culturais. Tais diferenças podem se manifestar de várias formas, que, na maioria das vezes, são incorporadas de forma inconsciente. Para Torres (2009), a partir de então, a cultura pode ser usada como variável causal (necessária e suficiente) e preditora (necessária, mas não suficiente), na medida em que as intenções e comportamentos das pessoas podem estar diretamente relacionados ao grupo cultural a que pertencem.

Esta seção baseia-se na compreensão de que a cultura inclui todas as ações, atividades, interesses característicos de uma sociedade, condicionada aos momentos históricos, com suas regras específicas, tendo suas lógicas próprias, moldando os seres humanos para os seus fins. Este conceito, entendido como fenômeno organizacional, não poderá ser visto independentemente do contexto inserido e de suas interações.

Antropólogos e filósofos consideram o pensamento, a linguagem, o trabalho e a ação voluntária como condições mínimas para que se institua a cultura. Laraia (2003) define

cultura como dependente de aprendizagem, o que o autor chama de “endoculturação”, em que os comportamentos tendem a projetar as percepções de aprendizagem.

Para entender este fenômeno é importante olhar para o processo contínuo de modificação, que resulta em uma mudança cultural, na qual Laraia (2003, p.96) afirma ocorrer de duas formas: a primeira, interna, “resultante da dinâmica do próprio sistema cultural”; e a segunda, externa, fruto “do contato de um sistema cultural com outro”. Portanto, a seguir, é apresentada a Teoria da Diferença Cultural, que explica, fundamentada em quatro momentos, as adaptações culturais aos novos mercados e suas novas demandas.

## II.1 Convergência cultural

O fenômeno conhecido como convergência cultural é a tentativa de as empresas se estruturarem de modo semelhante, para, então, obterem resultados semelhantes na busca de comportamentos que gerem vantagens competitivas. No entanto, segundo Gupta e Wang (2004) e Lui *et al* (2004), tal fenômeno se torna paradoxal, pois tais competências são únicas, raras ou caras para imitar.

O comportamento é convergente no momento em que as pessoas compartilham valores, regras e normas organizacionais. Porém, mesmo sendo percebido, por diversos pesquisadores, por intermédio do modelo Anglo-Saxão-Neoliberal, seguindo o capitalismo e modelo de governança corporativa estadunidense e sua eficiência, a Teoria da Convergência põe em risco a competição entre empresas que se baseiam em estratégias semelhantes.

Porém, a convergência cultural em empresas que se internacionalizam é consequência da industrialização e da tecnologia, que conduz empresas a problemas semelhantes já enfrentados em outros lugares ou épocas e que leva a padronização de práticas e políticas administrativas. Ou seja, as práticas percebidas como melhores são sempre melhores que outras práticas existentes; logo, devem ser aplicadas independentes do setor ou da localização geográfica.

Este modelo de convergência, segundo Gupta e Wang (2004) e Lui *et al* (2004), prevê que países e empresas que não buscam convergir terão um declínio na sua competitividade global, pois a transferência de conhecimentos, tecnologias e soluções já implementadas são cada vez mais importantes diante das incertezas e competições acirradas entre as empresas.

## II.2 Divergências

Sabe-se que a Cultura Nacional é a grande responsável pelos valores, normas e regras sociais, e, segundo Gupta e Wang (2004) e Lui *et al* (2004), as empresas mantêm-se diferenciadas em função das diferenças culturais existentes. Esta visão do assunto é conhecida como divergência cultural.

Diversos autores sustentam a ideia de que aspectos culturais são barreiras importantes à integração, porém, conforme Guílen (1999) comenta, gestores não podem estar presos a modelos homogeneizados, pois a magnitude de correlação entre mercados de capitais diminui na presença de diferentes modelos de governança e faz crescer as oportunidades de diversificação.

Se as empresas visam competir no mercado em geral (global, regional ou local), é preciso possuir fatores que as diferenciem para sustentar a vantagem competitiva. Desta forma, do ponto de vista da estratégia competitiva, a divergência cultural é o modelo mais coerente a ser adotado, já que o comportamento inovador será fundamental para o crescimento econômico da empresa.

Segundo Lui *et al* (2004), no que concerne à globalização, as “melhores práticas”, ou seja, a convergência cultural estabelece apenas a paridade competitiva, e a ênfase nas diferenças no atual mercado permite a busca de posições diferenciadas e vantagens sobre os concorrentes.

O ponto fraco desta abordagem é negar a habilidade de as empresas aprenderem com outras culturas. Percebe-se, também, que empresas de diferentes origens, quando se instalam em país hospedeiro, tendem a adotar estratégias e políticas semelhantes de gestão por terem características e ambiente institucional iguais. Tal fenômeno é conhecido como “isomorfismo”, ou seja, forma igual, que é, segundo Gupta e Wang (2004) coerente com a abordagem da divergência na medida em que promove diferenciação no nível macro.

## II.3 Crossvergência

A crossvergência é uma abordagem que surge do choque de culturas, que, com características diferentes geram novos valores organizacionais. Esta abordagem alternativa vem captar as estratégias, que combinam características de diversas alternativas disponíveis globalmente.



Esta abordagem, proposta por Ralston *et al* (1993), descreve uma forma de aculturação existente pela lacuna deixada entre a convergência e a divergência

Segundo Gupta e Wang (2004), as empresas desenvolvem um modelo híbrido, que estabelece um ponto intermediário entre a cultura dominante e a racionalidade local ou global dominante. Esta nova perspectiva leva a uma lógica cultural diferente. Para esses dois autores, o aprendizado cultural global e o aprendizado tecnológico global não são incompatíveis.

A globalização oferece uma gama de novos fatores ao mercado em geral, como força de competição, que, ao pressionar as empresas a dominarem a tecnologia global, impulsiona a mudança necessária na cultura organizacional. Porém, este novo modelo híbrido de cultura, a crossvergência, tem como ponto fraco visualizar as culturas em termos estáticos.

#### II.4 Transvergência

A adoção de novos modelos estratégicos como o alemão, o japonês ou americano pela empresa e a negação de sua cultura podem acarretar uma quantidade maior de problemas do que a construção de novas estruturas. Isto explica a abordagem de transvergência, ou seja, a capacidade de reinterpretação de um novo contexto, fruto da exposição da empresa a novas estratégias devido às diferenças culturais. O resultado desta abordagem é uma nova perspectiva exclusiva para cada firma, construída com base em seu contexto histórico e em contextos globais.

Segundo Gupta e Wang (2004), diferente do processo de crossvergência, a transvergência sugere que o processo de aprendizado conjunto de elementos culturais e tecnológicos não é apenas uma mistura de tais variáveis, mais sim um conjunto de diversas variáveis em relação ao novo contexto.

### III. Vantagens Competitivas

A internacionalização, processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros, pode se apresentar de diferentes modos de atuação no novo contexto, desde a simples exportação até operações estrangeiras mais complexas e com utilização de maiores recursos para a instalação de subsidiárias próprias no estrangeiro. Tal processo, segundo Coviello e McAuley (1999), é linear e sequencial, composto por um conjunto de medidas, chamado de cadeia de estabelecimento.

Este processo é um poderoso motor para as inovações de serviços e, de modo especial, para o negócio de serviços empresariais. Redirecionar a empresa para novos mercados requer suprir diversos obstáculos organizacionais relacionados a trocas e relações baseadas em dada distância física, na qual as diferenças culturais são fatores moderadores importantes e que se manifestam de várias formas, tais como os valores, as regras e as normas.

A literatura sobre internacionalização das firmas é abundante e variada (eg: MONNOYER e TERNAUX, 2007; PHILIPPE e LÉO, 2010), porém de grande complexidade, visto que, lidar com a diversidade de condições e de motivações econômicas para o crescimento das organizações requer, segundo propõe Penrose (2006) compreender o processo de crescimento da firma e os seus limites internos e externos para o seu crescimento.

As empresas internacionalizadas buscam constantemente a operacionalização da gestão, a otimização de seus recursos e o acesso constante aos seus clientes para conseguir um melhor resultado do seu produto. Segundo Leo e Philippe (2008, p. 15), a firma deverá focar em alguns pontos vitais, que são:

Garantir a sua rentabilidade ao diversificar, ao mesmo tempo, os modos de acesso aos seus serviços; reforçar as suas taxas de penetração, multiplicando os pontos de contatos com os seus clientes para garantir a fidelidade destes; adaptar as ofertas aos diferentes canais de distribuição, assegurando a conexão; instaurar a logística adaptada a cada rede para evitar um possível canibalismo, que seria fatal; manter a motivação e a mobilização das pessoas das redes tradicionais, acompanhando, ao mesmo tempo, a mudança que o desenvolvimento destas redes provoca sobre a organização e também sobre a união dos colaboradores.

Ao analisar a matriz estratégica, desenvolvida por Bartlett e Ghoshal (2002), Philippe e Léo (2008), percebe-se que ela apresenta um quadro fundamental de análise da internacionalização, que se articula em função de duas forças das quais qualquer empresa multinacional deve ter conhecimento para determinar a sua estratégia: a integração global das operações e a adaptação local das prestações de serviços. O cruzamento destas duas forças determina as quatro fases existentes no processo de internacionalização: a fase internacional, a fase multidoméstica, a fase transnacional e a fase global.

Esta matriz é o resultado da compreensão da sequência das ações para um crescimento descrito por Doz, Santos e Williamson (2001). Isso significa que, ao atingir a terceira fase de internacionalização (multidoméstico), a firma assegura a sua vantagem competitiva no mercado doméstico (etapa 1), e, assim, pode se desenvolver internacionalmente de acordo com o ciclo do produto (etapa 2).

Lovelock e Yip (1996) explicam que a fase global (etapa 4) constitui o horizonte de desenvolvimento das firmas de serviços internacionais, mas, que esta fase se refere apenas a uma dezena de grandes empresas, cuja maior parte destas empresas internacionais se situa, ainda, na primeira fase (internacional) do processo de internacionalização. Tais autores ressaltam ainda que a oferta de serviço deve ser avaliada em função do seu impacto na globalização da firma.

Estas quatro fases de internacionalização são percebidas como níveis de crescimento sequencial das sociedades, ou seja, as empresas alteram a sua posição tanto de acordo com a sua evolução no mercado como de acordo com a sua vantagem concorrencial. Desta forma, o quadro do estado de internacionalização, segundo Philippe e Léo (2008), permite compreender a fase de desenvolvimento das empresas dos serviços com base nas dimensões ou nas particularidades dos seus desempenhos.

A comparação entre os modelos básicos e a realidade do comportamento das empresas de serviços mostra uma grande semelhança entre a inovação e a internacionalização: dominante de uma abordagem progressiva da mudança para as empresas de serviços que inovam ou que exportam. Em nível das trajetórias, existe grande heterogeneidade de comportamentos dominantes, embora a investigação de economias de custo dê grande importância às tecnologias da informação como apoio dessas trajetórias.

Para Monnoyer (2009), o comércio internacional dos serviços mostra o crescimento constante desde os anos de 1990. A necessidade que as empresas inovadoras têm para desenvolver tecnologias que reduzem o tempo entre a inovação e a adoção do mercado, para obter uma baixa dos custos, conduz à aposta em comum de recursos e ao desenvolvimento de tecnologias complementares permitidas pelas tecnologias da informação e da comunicação (TIC) (FREEMAN, 1991). Estas competências, aplicadas no mercado internacional, permitem que as empresas mais rápidas criem mercados em países emergentes. Para analisar a ligação entre a inovação e a internacionalização, deve-se ir além das trajetórias internacionais, clarificando o debate da organização das empresas de serviço como uma preliminar necessária para compreender as modalidades de transformações internacionais destas empresas.

Em quase todos os países desenvolvidos, o setor de serviços, ao longo dos últimos vinte anos, teve um crescimento muito forte graças à terceirização de funções de serviço, ao índice de enriquecimento de serviços de fornecimento industrial, ao desenvolvimento de

infraestrutura de transportes e das telecomunicações, que suportam o desenvolvimento de novos serviços e, finalmente, ao serviço das novas necessidades das empresas. As posições obtidas por este setor nas economias desenvolvidas ainda não estão presentes em mercados emergentes e no comércio internacional, pois, com exceção dos transportes marítimos e de certos serviços financeiros, a maioria dos serviços não são negociados de forma internacional em larga escala e representam um quinto do comércio mundial total.

Para apreciar o envolvimento internacional é necessário considerar a taxa de crescimento do comércio, que ultrapassa o de bens e de prestação de negócios, realizados por outros modos de internacionalização, filiais e clientes que se deslocam ou prestadores de serviços. Ao se observar o detalhamento dos números, percebe-se que poucas empresas multinacionais são globais quando se fala em distribuição equilibrada das vendas nas três principais regiões do mundo, segundo Rugman e Verbeke (2004).

Entre as quinhentas maiores empresas do mundo, trezentas e sessenta e cinco receberam a análise dos autores, que analisaram a distribuição geográfica das vendas de 2001, assim distribuídas: nove são globais; as outras têm uma base regional, 25 são birregionais, 11 referem-se a excursões a uma região cuja área de origem não é a sua, e, o restante, 320 empresas, têm mais de 80% das suas vendas em sua região de origem. Entre a globalização da economia, os padrões de consumo e os das empresas, há uma discrepância enorme, devido às dificuldades no estabelecimento e na gestão da organização global.

O balanço econômico das trocas apresenta não só um desvio da internacionalização, mas também uma correção que indica que as características dos serviços que tornam as empresas pouco adaptáveis ao mercado estariam diminuindo. Entre as restrições das empresas, pode-se salientar nas relações de serviços problemas particulares para a empresa que quer se manter internacional: ficar perto o suficiente das necessidades de seus clientes, mas também ser forte presença em seu mercado inicial.

A definição em comum de certos componente do serviço, como a participação do cliente, o controle da qualidade, a unidade de tempos e lugar da sua produção, e o seu caráter não estocável, torna necessário contatos estreitos e contínuos entre a empresa e o seu cliente. Tais contatos e a proximidade geográfica facilitam a evidência, o cumprimento das tarefas e a reatividade da empresa perante acontecimentos imprevistos.

Quando os clientes são afastados dos centros originais de produção do serviço, o prestador passa a ter interesse em criar uma aproximação física com o cliente, baseada na implantação de unidades de serviço mais próximas deles. Esta estratégia de implantação estará relacionada ao contexto de desenvolvimento internacional, que significará um alto investimento financeiro. A ausência pode ser diminuída, em parte, por deslocamentos mais frequentes do pessoal em contacto com o cliente, ou por meio da utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC).

De fato, as empresas de TICs estão alterando a situação do setor de serviços, principalmente em relação à saúde e ao ensino. Os serviços das empresas que se encontram neste processo de transformação são percebidos pelos setores das organizações, que se tornam “deslocalizadas” ao exemplo dos centros de chamada, de faturação e de reserva. Mas a relação de serviço também é afetada, não apenas na substituição do modo relacional, empurrado pelas empresas de tecnologia da informação, mas pela permissão de novas formas de penetração de mercado e de organização.

Tais empresas (TICs) constituem o reforço de numerosas empresas de serviços internacionais, reorganizadas de acordo com linhas funcionais e espaciais descentralizadas. São também o vetor de uma industrialização mais acentuada das relações de serviço. A internacionalização das empresas age como um catalisador de processos organizacionais novos, revelando o rompimento das organizações que se estendem fora dos seus mercados de origem, ao mesmo tempo em que se constitui numa causa determinante de normalização dos procedimentos internos às empresas.

### III.1 ‘Boom’ tecnológico e internacionalização em empresas de serviço

O desenvolvimento econômico gerado pelo *boom* tecnológico ocasionou um condicionamento da política econômica dos países desenvolvidos a fatores externos, para assim atender aos objetivos do mercado internacional. Isto significa, segundo Kon (2006, p. 13), que a velocidade da internacionalização das atividades, em grande parte, “é influenciada pelas políticas públicas internas compatíveis com os requisitos do aumento dos fluxos entre os países”.

Tais mudanças alavancaram empresas que focam em serviços sofisticados, ou seja, serviços específicos, ou ainda, os Serviços Intensivos em Conhecimento (SIC), no Brasil, ou as chamadas atividades intensivas em conhecimentos (*Knowledge-Intensive Business Services - Kibs*), que são prioritárias para a alteração da economia e da sociedade.

Tais serviços vêm, cada vez mais, substituindo as atividades tradicionais, e, segundo estudo da ONU, coordenado por Sauvart (1993), firmas de serviços, ao investirem no exterior, agem de maneira semelhante às firmas manufatureiras, ou seja, operam em grandes mercados, buscando a menor diferença possível cultural, menor restrição governamental, e aliando-se a clientes pré-estabelecidos em seu país.

Desta maneira, as exportações de serviços, bem como as importações, são fundamentais para o processo de internacionalização das firmas, pois os mercados globais serão fundamentais para as relações econômicas. Estas transformações na infraestrutura econômica, principalmente no setor de serviços, viabilizadas pelo processo de internacionalização, geraram maior oportunidade de emprego, maior demanda por profissionais qualificados, e maior desenvolvimento tecnológico.

No entanto, é importante ressaltar que o setor de serviços, por estar agrupado ao setor terciário, ou seja, a uma categoria definida por exclusão apresenta determinada insuficiência no enfoque da internacionalização dos serviços. Segundo Chesnais (1996), existe uma contraposição entre o setor industrial e o de serviços, onde as fronteiras estão cada vez mais tênues e as características mais diversificadas, gerando certa confusão na compreensão do que é verdadeiramente serviço ou produto.

Direcionar tal empresa para novos mercados requer suprir diversos obstáculos organizacionais relacionados a trocas e relações baseadas em dada distância física, na qual as diferenças culturais serão fatores moderadores importantes e serão manifestadas de várias formas, tais como os valores, as regras e as normas.

### III.2 Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs)

Os modelos de organizações são aplicáveis a contextos setoriais e de empresas diferentes. A preferência por um modelo reside em uma escolha clara para cada empresa, cujo setor se desenvolverá na presença de múltiplos mercados determinados pelas escolhas. No total, as tecnologias da informação permitem o rompimento da forma compacta da empresa sobre sítios diferentes, eventualmente em países diferentes. Por fim, o modelo “*Internet*” autoriza o rompimento da empresa de serviço e oferta uma plasticidade organizacional e espacial muito interessante ao modelo internacional.

As tecnologias da informação e comunicação (TICs) reduzem os custos de funcionamento das redes operacionais, por um lado, e, por outro, elas suscitam novos conceitos de serviços que se livram do constrangimento da proximidade com o cliente. Graças

às suas potencialidades, estas tecnologias constituem hoje o reforço de numerosas empresas de serviços, reorganizadas de acordo com linhas funcionais e espaciais muito mais descentralizadas. A internacionalização das empresas age como um catalisador destes processos organizacionais novos e revela o rompimento das organizações que se estendem fora dos seus mercados de origem, ao mesmo tempo em que constitui uma causa determinante potente de normalização dos procedimentos internos às empresas.

Estes pontos ressaltados pelos autores acima viabilizarão o crescimento da firma após o processo de globalização imposto pelo mercado ou pela concorrência, onde as empresas estarão inseridas em uma rede de comercialização internacional, percebendo soluções para as dificuldades criadas pelas diferenças culturais e pela qualidade de interação do serviço.

A investigação sobre a internacionalização de serviços neste estudo utilizará uma abordagem bastante similar. O primeiro passo será descrever os diferentes tipos de internacionalização: o papel e o tipo de redes internacionais, as soluções adotadas para dominar a dificuldade de manter elevados padrões de qualidade em diferentes ambientes culturais, o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) em substituição ou, simplesmente, apoiando redes tradicionais, destacando estratégias da empresa sobre o que ela oferece de serviço no exterior, e também a forma como organiza as suas relações com os clientes.

Para tal, sabe-se que a ligação entre a inovação e a internacionalização torna-se evidente quando observada no mundo dos negócios: a globalização é a regra, quer seja comandada pelo mercado, quer pela concorrência. Empresas voltadas aos serviços de negócio devem satisfazer cada vez mais o mercado mundial, abordando os clientes da concorrência internacional, agitada pela generalização das políticas de desregulamentação. Nesse contexto, a busca por custos mais baixos é muitas vezes apoiada não só pela inovação nos métodos, mas reforçada por uma crescente internacionalização, o que pode implicar algumas economias de escala (GHEMAWAT, 2007), onde a busca pela redução de custos é uma tendência que continua a ser fundamental para as empresas nas quais as mudanças no mercado podem provocar inovações mais básicas, que serão de grande importância para a firma.

Novos países emergentes no cenário econômico mundial e as expectativas para uma melhor adaptação, mais "localizada" oferecida podem ser observados. A nova dialética, portanto, pode existir, induzindo inovações mais radicais a serem implementadas.

#### IV. Desempenho Internacional de exportação

Duas abordagens alternativas de internacionalização têm sido desenvolvidas na literatura: o modelo “binário”, que separa as empresas em dois principais grupos – pró-ativa/exportadores regulares e esporádicos/não exportadores. E o modelo de desenvolvimento das exportações, que considera a internacionalização de maneira linear, indo desde “desinteressado em exportação” a “total empenho aos mercados internacionais” (SAMIEE e WALTERS, 2002 p. 82).

De acordo com esta segunda abordagem, a internacionalização é definida por Andersen (1993) como o processo que desencadeia a mudança de uma empresa entre atuar apenas no mercado doméstico para atuar também em mercados estrangeiros.

##### IV.1 Estratégias de internacionalização e formas de entrada

Os diferentes motivos de internacionalização geralmente estão relacionados às diferentes formas de entrada no mercado internacional. O modelo de Meissner e Gerber, apresentado por Habedank (2006), classifica as formas mais comuns visando o grande crescimento da transferência de capital e gestão para esse mercado, e também, levando em consideração o aumento do risco. Assim, a internacionalização pode se apresentar como: exportação, licenciamento, franquia, *‘joint venture’*, subsidiária comercial, subsidiária produtiva e subsidiária independente.

A exportação é a forma mais simples e comum de internacionalização. O licenciamento é um contrato onde uma empresa concede o direito a um licenciado local de produzir e vender seus produtos, dando acesso a tecnologias, marcas ou *know-how*, em troca do pagamento de uma taxa. A franquia consiste na cessão de um conceito de negócio, que envolve, além dos produtos, serviços e a marca do franqueador, que é baseada no capital dos franqueados. A *joint venture* internacional é a cooperação contratual entre uma empresa estrangeira e um sócio local que repartem uma terceira empresa criada juridicamente independente. As subsidiárias próprias são o estabelecimento de uma subsidiária de propriedade integral através por meio da criação de uma nova empresa (*greenfield*) ou a compra de uma empresa existente, que é a forma mais avançada de internacionalização.

Para Nieto e Llamazares (1998), existem quatro graus de modo de entrada de internacionalização para uma empresa, que vão desde o nível mais baixo de compromisso ao risco internacional mais alto. Nos estágios iniciais da internacionalização, a empresa adota, geralmente, a maneira de exportação indireta, ou seja, a empresa exporta de forma acidental,



onde o compromisso e o risco são muito pequenos, usando de serviços de intermediação no mercado externo a fim de desenvolver o produto/serviço no mercado internacional.

Em seguida, uma vez que a empresa fez o contato inicial com o mercado externo, normalmente, ela vai utilizar-se da exportação direta, existindo várias alternativas:

- Exportação direta, por meio de representantes da empresa, agindo como empresa no mercado global;
- Agentes de exportação/distribuidores, que compram o produto da empresa exportadora e o revendem, e;
- Exportação por intermédio de filiais comerciais, ou seja, quando a empresa estabelece seu próprio ponto de venda no mercado de destino para vender os produtos e fornecer serviços pós-compra.

Em terceiro lugar, a partir do momento em que uma empresa aumenta o seu compromisso internacional, esta irá colaborar com outras empresas. Isso pode ser percebido por meio da exportação, de acordos/arranjos, que é uma fórmula de alto risco, e que exige algum tipo de contrato de colaboração com outras empresas, a fim de entrar ou aumentar as vendas no mercado global.

Este contrato pode ser operacionalizado de formas diferentes: sobreposto, se a empresa utiliza os canais de distribuição ou filiais comerciais de outro fabricante, já presente no país; consórcio de exportação, quando os concorrentes ou empresas com produtos complementares associam para a exportação; *joint venture* internacional, que é uma empresa com personalidade jurídica própria e atividade, operada por duas ou mais empresas; grupos de interesse econômico europeu, que são entidades compostas por duas ou mais empresas (ou pessoas jurídicas) da Europa que contribuem para uma atividade comum (indústria, serviço, P&D), para competir no mercado; franquias internacionais, quando o franqueador permite que o franqueado explore o produto, nome, imagem, logomarca, comercial e gestão de *Know-how* pra entrar no mercado, e; acordos internacionais estratégicos.

Em suma, as empresas internacionais têm sido percebidas pela literatura por diferenciar os modos de entrada em relação ao grau de controle, o volume de recursos, o nível de risco e o potencial de lucro previsto (HILL *et al*, 1990; BOWON *et al*, 2002). Isto demonstra que as empresas se desenvolvem baseadas em formatos de baixo risco e que implicam pouco controle e risco (isto é, a exportação indireta), aos formatos de um elevado

grau de compromisso com os mercados estrangeiros que são, portanto, muito arriscados (ou seja, acordos de exportação ou fabricação própria).

Segundo os trabalhos de Jeong (2003), e os estudos de Bartlett e Ghosal (BARTLETT e GHOSAL, 1989, 1990; GHOSAL e BARTLETT, 1988 a,b) buscam relacionar o conceito de inovação com o mercado internacional do ponto de vista estratégico, e demonstram que, em termos gerais, a entrada em novos mercados pode implicar tanto em estratégias de inovação incrementais como radicais. Desta forma, empresas com elevados níveis de internacionalização são, conforme explicado anteriormente, aquelas que assumem mais riscos e têm mais experiência e conhecimento acumulados em mercados estrangeiros, podendo sugerir, então, que, elas estão mais bem preparadas e dispostas a arriscar em inovações radicais, modificando sua estrutura organizacional e suas abordagens estratégicas, visando se adaptar melhor ao novo cenário internacional em que operam.

Em contraste, um menor número de empresas internacionalizadas, que utilizam apenas de exportação direta ou indireta, tem uma tendência para manter a sua estrutura organizacional, por estarem em sua fase inicial do processo de internacionalização (KOTABE e HELSEN, 2001). Assim, pode-se sugerir que, quanto maior o nível de internacionalização de uma empresa, mais inovadora ela será.

Dessa forma, para compreender tais conceitos (desempenho internacional e exportação), é importante ressaltar que a heterogeneidade de suas medidas será responsável por seu caráter multidimensional. Segundo Sholam (1998), para uma melhor compreensão, é fundamental separar tais definições.

A exportação, segundo Le e Luong (2009), é uma atividade internacional, que difere de outras formas de engajamentos internacionais, ou seja, a empresa exportadora, direta ou indiretamente, não controla as suas operações no exterior como nos casos de investimentos diretos no exterior (IDE).

Para esse mesmo autor, a definição de desempenho para exportação depende da definição do desempenho da empresa em geral e do desempenho de *marketing* particularmente. Logo, quando uma empresa utiliza o crescimento do seu faturamento para medir o desempenho geral, ela terá que escolher também o crescimento do faturamento de exportação para medir o desempenho de exportação.

Para Cavusgil e Zou (1994), o desempenho para exportação é definido como o grau em que as empresas cumprem seus objetivos quando exporta os produtos em um mercado estrangeiro. O desempenho na exportação depende do planejamento e da implementação do *marketing* estratégico para exportar. Assim, a firma começa no projeto de exportação, podendo seu objetivo ser: econômico (aumentar o lucro, o faturamento ou abaixar os custos unitários), ou estratégico (expandir seu mercado, responder à sua concorrência, explorar a sua competitividade, consolidar a sua posição no mercado, melhorar a reputação do produto/firma). Desta maneira, a realização dos objetivos estratégicos e econômicos de um projeto será capaz de medir o desempenho.

Abaixo são apresentadas as medidas de desempenho de empresas internacionalizadas, que, com base em seu caráter multidimensional, permitem aos diversos pesquisadores desta área selecionar ou desenvolver indicadores de desempenho adaptados a diferentes contextos.

#### IV.2 Medidas de internacionalização em empresas de serviço

Nesta pesquisa são utilizadas duas medidas de desempenho a fim de ter uma melhor avaliação das características multidimensionais desta variável (CAVUSGIL e ZOU, 1994; KATSIKEAS *et al*, 2000; SOUSA, 2004). Alguns pesquisadores buscaram medir o desempenho com base em escalas de medida, como por exemplo, a *EXPERF-Scale* (ZOU *et al*, 1998), *STEP-Scale* (LAGES e LAGES, 2004) para medir o desempenho de exportação, porém cada escala apresentou diferentes dimensões, sendo pouco utilizadas em estudos nesta área. A grande maioria dos pesquisadores desta área utiliza duas dimensões em seus estudos: o desempenho objetiva e o desempenho subjetiva (DESS e ROBINSON, 1984; VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986; LAGES e LAGES, 2004; SOUSA, 2004), que também serão utilizadas neste estudo.

O desempenho objetiva baseia-se em resultados obtidos pela empresa em um dado momento, traduzida em números e permitindo, com isso, medir de forma direta e pré-definida os indicadores da organização. Esta medida permite julgar e comparar objetivamente os resultados, por exemplo, de exportação, das empresas estudadas. Ao utilizar os resultados dos números de exportação, será possível captar duas dimensões do desempenho de exportação de empresas: a econômica e a estratégica (KATSIKEAS *et al*, 2000). No entanto, esta forma de medir o desempenho apresenta algumas limitações, pois, ao se basear no resultado de vendas ou de benefícios à exportação, as respostas podem ser influenciadas pela estratégia da

empresa (SHOHAM, 1998). Para tal, os resultados de medidas subjetivas do desempenho contribuem para ultrapassar tais limites.

Ao contrário do desempenho objetivo, que mede resultados reais, o desempenho subjetivo mede com base na percepção e avaliação do dirigente, que, é a pessoa que conhece melhor a empresa e seus dados. O dirigente controla as atividades e decide as estratégias a serem tomadas. Porém, existe, segundo Hambrick e Manson (1984), uma lacuna entre a percepção do dirigente e os resultados da empresa. Dessa maneira, esta medida apresenta também alguns problemas: de um lado a percepção do dirigente é influenciada por suas características pessoais e, de outro lado, a referência utilizada para avaliar o seu desempenho, é incontrolável (MATTHYSSENS e PAUWELS, 1996).

Tal desempenho será medido pela satisfação do dirigente no que se refere aos objetivos da empresa na qual atua. Ninguém irá conhecer melhor a empresa que o próprio dirigente, e, então, espera-se que sua avaliação refletirá os números e o balanço da firma. Ou seja, a satisfação do dirigente em relação aos objetivos alcançados será um indicador de desempenho da empresa.

Fundamentado na compreensão destas duas medidas do desempenho, identifica-se que, em diversos trabalhos, o desempenho objetivo e a subjetivo são utilizadas juntos. Em uma análise bibliográfica de 93 artigos de Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000), observou-se que em 50 estudos o desempenho foi avaliado por meio das duas dimensões aqui explicadas. Isto foi confirmado por Sousa (2004), que identificou 43 estudos publicados entre 1998 e 2004 para medir o desempenho de exportação mediante as duas dimensões. Porém, esta maneira de análise também apresenta um obstáculo, que é a lacuna existente para a análise dos dados do tipo numérico do desempenho objetiva e do desempenho subjetivo, cuja avaliação é feita com base em uma escala tipo Likert.

Este trabalho propõe-se a trabalhar os dados do desempenho de empresas internacionais e também a inovação de serviços, que serão medidos pela base de dados fornecida, mediante a construção e aplicação de um instrumento de análise, que irá avaliar, após as perguntas feitas aos gestores das empresas, os números, o contexto organizacional e a percepção do gestor, com o intuito de compreender a empresa e seus dados, ou seja, pretende utilizar uma medida subjetiva dos dados coletados.

**Conclusão:**

Este Capítulo analisou o conceito de internacionalização à luz de quatro diferentes dimensões explicativas: as diferenças entre abordagens conceituais; cultura; vantagens competitivas; e, o desempenho internacional, fundamentadas no conceito de internacionalização em empresas de serviço.

Empresas internacionalizadas, que buscam no processo de inovação seu desenvolvimento, produzem informações e conhecimentos para o seu país de origem, mas utiliza sua filial no exterior como fonte principal de base de dados para realizar casos de inovação local. A localização da empresa em outros países é, portanto, importante fonte geradora de informação e conhecimento para a continuidade do processo.

Dado (i) que inovação em serviços é uma grande fonte geradora de informação e conhecimento organizacional, percebido como um importante fator de competitividade empresarial; e (ii) que o processo de internacionalização viabiliza a adaptação de novos mercados, a busca por novas capacidades e conhecimentos, e, assim, o ganho em recursos, a relação entre esses dois conceitos serve como um motor para as novas direções mercadológicas da empresa.

A seguir, será apresentado o Capítulo sobre inovação em serviços.

Parte 1: Quadro conceitual

Capítulo 1 – Internacionalização

- I. Aspectos teóricos e conceituais da internacionalização de empresa
- II. Teoria da diferença Cultural e Internacionalização de empresas
- III. Vantagens Competitivas
- IV. Desempenho Internacional de exportação

Capítulo II: Inovação de Serviço

- I. Inovação e suas relações
- II. Inovação em Serviços

Capítulo III: Modelo Conceitual, hipóteses de pesquisa

- I. Modelo Teórico e de pesquisa e apresentação das hipóteses

Parte 2: Do modelo conceitual à pesquisa empírica

Capítulo IV: Método

- I. Abordagem Metodológica

Capítulo V: Resultados

- I. Nível de análise da amostra
- II. Perfil dos respondentes
- III. Tratamento dos Dados e Resultados
- IV. Análise fatorial
- V. Análise dos Componentes Principais (ACP)
- VI. Discussão das Escalas de medidas
- VII. Teste das Hipóteses postuladas

Capítulo VI: Discussão dos resultados e implicações

- I - Resultados

Conclusão da pesquisa e proposta de agenda futura

- I – Considerações Finais
- II - Contribuição da pesquisa
- III. Limitações e sugestões para futuras pesquisas

## CAPÍTULO II – Inovação

“Um país do tipo lento”, disse a rainha vermelha. “Agora aqui, veja bem, é preciso toda a velocidade que você tiver para permanecer no mesmo lugar. Se quiser ir além, terá de correr no mínimo duas vezes mais rápido!” (Lewis Carrol, Alice através do espelho)

### I. Inovação e suas relações

A conexão entre a inovação e a internacionalização torna-se evidente ao observar o mundo dos negócios: os serviços interempresariais devem satisfazer cada vez mais os clientes “mundiais” ou os preços mundiais exigidos pelos clientes “domésticos” serem estimulados pela competição internacional.

Neste contexto, a procura por baixos custos é frequentemente apoiada pelos processos de inovação e também reforçada pela internacionalização crescente, que, segundo Ghemawat, 2007, envolve algumas economias de escala.

A busca para personalizar as ofertas é um processo muito similar. A procura por reduzir custos é uma tendência que se mostra fundamental para as empresas, embora as mudanças no mercado possam provocar inovações básicas. Os países mais novos começam a emergir na cena econômica mundial, ao mesmo tempo em que as expectativas para uma melhor adaptação, ofertas “mais localizadas” também podem ser observadas. Uma nova dialética pode conseqüentemente aparecer, induzindo a inovações mais radicais nos processos organizacionais.

As exportações propiciam vendas crescentes, contribuindo para espalhar os custos de inovação. Há igualmente a possibilidade de aprender-por-exportação: os exportadores ganham a maior habilidade de adaptar-se aos mercados em mudança, (SALOMON e SHAVER, 2005), ao adotar tecnologias de novas produções para realçar a produtividade (CASSIMAN e GOLOVKO, 2011). Para bens, ainda, ainda um debate sobre o impacto do produto e da inovação no processo de produtividade (GRIFFITH *et al*, 2006), mas os estudos recentes parecem reconhecer um efeito maior do produto do que a inovação de processo na produtividade e no desempenho das firmas.

Assim, esta pesquisa pretende observar as relações estabelecidas entre os possíveis fomentadores dos processos de mudanças organizacionais que impactam o desempenho

internacional das empresas de serviço, buscando compreender inovação a partir do contexto de mudança para o mercado internacional.

### I.1. O conceito global

O conceito inovação, para os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008), significa a possibilidade de estabelecer “relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas” (p. 23). Ou seja, muito além de estruturas e departamentos de pesquisa e desenvolvimento ou, ainda, de técnicas e ferramentas de gestão da inovação, o processo de inovação depende, primordialmente, da capacidade cognitiva dos indivíduos. Dada uma base de conhecimento existente, é a criatividade que permitirá o desenvolvimento de novos conhecimentos para aplicações inovadoras, e as atitudes abrirão espaço para que as pessoas dediquem sua capacidade cognitiva e criativa para a busca de inovações.

Pensar em inovação como a solução para problemas, ou ainda como o resultado de um somatório de variáveis (internas e externas ao grupo organizacional), que será responsável pelos novos rumos do desenvolvimento de uma empresa, e pelo suprimento das necessidades expostas em cada contexto específico. Isto é, os autores Freeman e Soete (2005, p.19) sintetizam que as inovações “possibilitam modificar toda a qualidade de vida para melhor ou para pior. E podem envolver não apenas maiores quantidades dos mesmos bens, como padrões de bens e serviços que nunca existiram previamente, exceto em nossa imaginação”.

Drucker (1986, p.25) define “inovação como o instrumento específico, e meio pelo qual se explora a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente” cuja tendência à inovação será maior em alguns contextos do que em outros, possibilitando inferir que a cultura e os valores serão variáveis importantes na formação do processo inovador.

Schumpeter (1987) relaciona inovação com as vantagens estratégicas das organizações, e defende que os empresários utilizariam a inovação tecnológica para o desenvolvimento organizacional. Isso trouxe, ao tempo e ao espaço, distintas dimensões e formas de organização, que levaram os atores organizacionais a permanecerem em desordem, prosperarem em meio ao deslocamento, fazendo parte do atual contexto de mudança; e, assim, conforme Sennett (2004, p.89), fazendo com que os “verdadeiros vencedores sejam estimulados por trabalhar em muitas frentes diferentes ao mesmo tempo”, desenvolvendo com isso, a espontaneidade.



Esta constante busca pela criação de algo novo, capaz de destruir regras e normas até então operantes, que estabelece novas oportunidades para a busca de outras fontes lucrativas, foi chamada por Schumpeter de processo de “destruição criativa”, onde o autor explica que:

[o que conta] é a concorrência pelo novo bem de consumo, nova tecnologia, nova fonte de fornecimento, novo tipo de organização... concorrência que ... não atinge a margem dos lucros e dos resultados das empresas existentes, mas os seus fundamentos e suas próprias vidas.(1998)

A capacidade de operar sob condições de risco e incerteza, a organização ou reorganização de recursos, a promoção da inovação são referências orientadoras de características, que autores como Schumpeter (1998) buscavam compreender. Na visão deste autor e de outros que o seguem, sem inovação não há diferencial, sem investimentos, não há retorno de capital, e os dois poderão gerar valor econômico e social, ou seja, riqueza.

No entanto, é importante perceber a diferença entre o conceito de novidade e o de inovação. O primeiro dependerá tão somente de questões técnicas inéditas, enquanto, além do lado técnico, a inovação dependerá fundamentalmente de um processo de aceitação cultural. Segundo Freeman (2008), “ainda que as restrições à sobrevivência e à lucratividade sejam evidentemente da maior importância para a explicação do comportamento da firma, o comportamento racional maximizador de lucros (ou maximizador de riqueza) raramente é possível quando se enfrentam as incertezas associadas aos projetos individuais de inovação”. Portanto, valores, normas e regras sociais precisam ser levados em consideração para se pensar no comportamento inovador, e tais tópicos serão discutidos, neste trabalho, mais à frente.

Voltando à conceituação defendida por Schumpeter (1998), de inovação como vantagem competitiva para as organizações, os autores Tidd et al (2008, p.30) sugerem que “sejam quais forem as condições tecnológicas, sociais ou mercadológicas envolvidas, a chave para se criar – e manter - vantagem competitiva tende a permanecer naquelas organizações que inovam, continuamente”. Assim, faz-se fundamental entender o conceito de inovação, com base nas formas com as quais as empresas podem estabelecer tais vantagens.

O conceito inovação não está atrelado apenas à abertura de novos mercados ou novas formas de atuar em mercados já estabelecidos e seguros, mas sim em um cenário de possíveis novidades e avanços tecnológicos, onde a inserção de novos produtos/serviços, o ciclo de vida destes e a capacidade de substituí-los de forma mais rápida que seus concorrentes irá ditar a capacidade de tal empresa competir com o tempo, afirmam Tidd et al (2008).

Rogers e Shoemaker (1971) definem inovação como “uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo”, que, para Schumpeter (1998), está associado a algo que diferencia e cria valor para um negócio. Isto inclui pensar em novos produtos, novos mercados, novos processos entre outros que possibilitarão a diferenciação da organização.

Vantagem competitiva está relacionada com tamanho, patrimônio, entre outros fatores, e inovação, para Tidd *et al* (2008), com a criação de novas ofertas, novas formas de criação e lançamentos de tais ofertas e tendências para o crescimento econômico. Estes autores exemplificam esta explicação, com base na avaliação feita pelo Escritório Britânico de Ciência e Tecnologia (2000) sobre inovação, que diz ser a mesma “o motor da economia moderna, transformando ideias e conhecimentos em produtos e serviços”.

É possível, então, perceber inovação de diversas formas; porém, neste trabalho, será seguido o modelo de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), ou seja, os “quatro Ps” da inovação, que são categorias mais abrangentes deste processo.

O primeiro tipo de inovação, e de maior facilidade para observação, é a de **produto**, ou seja, é a mudança nas coisas que a empresa oferece (produtos/serviços). De acordo com o Manual de Oslo, “o produto tecnologicamente novo é aquele cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa”. Isso incluirá o aperfeiçoamento tecnológico do produto já existente, no qual o desempenho será aprimorado por meio de, por exemplo, novas matérias primas, ou outros fatores, possibilitando um maior rendimento. Desta conceituação, deverão ser excluídas, segundo Tigre (2006, p. 73), “as mudanças puramente estéticas ou de estilo e a comercialização de produtos/serviços novos integralmente desenvolvidos e produzidos por outras empresas”

O segundo tipo de inovação é a de **processo**, que reflete a mudança na forma pela qual os produtos/ serviços são criados e entregues. São operações tecnologicamente novas ou substancialmente aprimoradas, obtidas por novas tecnologias de produção, assim como métodos novos ou substancialmente aprimorados de manuseio e entrega de produtos. O resultado desta mudança deve ser capaz de alterar o nível de qualidade do produto ou dos custos de produção e de entrega. Mudanças pequenas e rotineiras nos processos já existentes e as puramente administrativas ou organizacionais são excluídas.

A seguir, a inovação **de posição** significa a mudança no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos, ou seja, por intermédio do reposicionamento da percepção

de um produto ou processo já estabelecido em um contexto específico. Essas mudanças ocorrem na estrutura gerencial da empresa, na forma de articulação das diferentes áreas, na especialização de trabalhadores, nos relacionamentos com fornecedores e clientes, entre outros.

A última forma de inovação citada pelos diversos autores é a **de paradigma**, cuja mudança ocorre nos modelos mentais, que orientam os caminhos futuros, seguidos pela organização. A importância desta mudança é a de envolver o comportamento coletivo no mundo do trabalho, percebendo as relações entre os indivíduos e desses com o contexto interno e externo das organizações. Tais mudanças serão obtidas com base em elementos compartilhados, que irão constituir padrões para “perceber, pensar, agir e comunicar”.

Esta forma de inovação envolverá não apenas a tecnologia, mas todo contexto social e econômico no qual estão inseridas. Estas mudanças não ocorrem com frequência, segundo Tidd *et al* (2008, p. 75), mas “sua influência é pervasiva e duradoura”. O paradigma não estará apenas relacionado ao técnico, mas, às “mutações organizacionais e institucionais para se consolidar” (TIDD *et al*, 2008), atuando em quase todos os ramos da economia.

Outra forma de compreender o fenômeno da inovação corresponde ao grau de novidade envolvido, cuja gama de inovações observadas nas ações econômicas não será classificada com base no que havia antes, mas, nos impactos causados. Freeman e Soete (2005) apresentam o nível mais simples e gradual de mudanças tecnológicas, que é o das inovações incrementais. Tais mudanças, segundo Tidd *et al* (2008, p. 74), são percebidas após “melhorias feitas no *design* ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamentos em *layout* e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimentos e vendas”.

Tais mudanças ocorrem de forma contínua nas organizações e não derivam, necessariamente, do processo de P&D, mas são resultantes, de forma geral, do processo de aprendizagem interna das organizações e de conhecimentos acumulados.

A mudança tecnológica será considerada radical quando romper com todas as estruturas existentes, permitindo uma nova rota tecnológica. Esta mudança, ao contrário da anterior, é fruto do processo descontínuo no tempo e nos setores, e, geralmente, origina-se de um processo de P&D. Esta forma de inovação rompe laços da inovação incremental, aumentando consideravelmente a produtividade e permitindo, assim, novos caminhos para a

inovação incremental. No entanto, é importante lembrar, conforme refletido por Tidd *et al* (2008, p. 32) que “é o nível de novidade que importa; a novidade está no olho de quem vê”.

Assim, independente da dimensão em que atue, inovação está vinculada à variável conhecimento, uma vez que determinadas possibilidades poderão surgir, respondendo às necessidades articuladas ou latentes, que reduzam custos e aumentem a produtividade.

Conhecimento, para diversos autores, leva ao desenvolvimento, podendo ser percebido em várias perspectivas, como econômica, social, tecnológica etc. Para que as organizações se mantenham ativas sócio-economicamente, elas são constantemente compelidas a alterar tanto suas tecnologias e práticas como seus processos e produtos, com o objetivo de permanecerem atreladas ao padrão vigente (e muito flexível) de comportamentos e expectativas, que, por parte da sociedade, irão depender de seus valores. Essa capacidade, baseada em um conjunto de ações coordenadas, deliberadas e recorrentes, dependentes da competência, da motivação e do comportamento específico de quem empreende tal esforço, poderá não ser, necessariamente, segundo Freeman *et al* (2008), a mesma utilizada em outro momento.

Smith (1776) ressalta que o ciclo de conhecimento ocorre quando o indivíduo se torna cada vez mais especialista em sua tarefa, e, desta forma, realiza mais trabalhos. Então, ele irá ampliar, consideravelmente, sua gama de conhecimentos.

Nelson e Winter (2006) classificam o indivíduo como o responsável por somar os diferentes conhecimentos e gerar o conhecimento técnico à firma, que será, assim, analisado não em uma dimensão individual, mas sim organizacional. Essas vivências dos indivíduos e seus grupos sociais geram, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), “uma crença verdadeira e justificada”, explicada por Nelson e Winter (2005), como rotinas existentes em vários níveis organizacionais.

Drucker (1986) relaciona a criação de coisas novas com o aglomerado de conhecimentos e informações relevantes e reconhecidas, que permitem o desenvolvimento mais acelerado, ditando inclusive os rumos do mercado, e que para Adams (1980, p.673) considera que será “o conhecimento uma das principais fontes para o crescimento da produtividade”.

Inovação, interpretada como resultado de um esforço, e determinada por grupos sociais, por meio de processos específicos, terá ações, ou até mesmo comportamentos, que busquem o que é novo. Seus valores sociais serão redesenhados para valores econômicos, baseados na associação das necessidades com as oportunidades existentes no mercado, e,

conforme Tidd *et al* (2008, p. 85), o desafio não será a invenção, mas sim “como fazê-la funcionar técnica e comercialmente”.

O objetivo de uma organização que busca ser inovadora é desenvolver comportamentos em prol da inovação. Dessa forma, Freeman *et al* (2005) fazem uma análise comparativa, em diferentes modelos de pensadores, sobre a compreensão de inovação nas organizações, baseada no desenvolvimento social. Os autores iniciam por Adam Smith, que traz inovação como “melhoria do maquinário”, e pela organização da divisão do trabalho. Em seguida, explicitam o modelo de Marx, focado nos bens de capital, considerando que um grupo social (burguesia) não pode existir sem as constantes revoluções nos meios de produção. E, finalizam com Marshall, que percebe no conhecimento o principal motor para o progresso econômico.

Segundo Foucault (1990), que buscava compreender as relações existentes entre as pessoas e suas manifestações com base nas leis que regem os fenômenos naturais, o homem é uma extensão da natureza e, então, da organização à qual pertence, e que precisa identificar os processos como sentimentos, pensamentos, razão, entre outros, para poder buscar, selecionar e implementar o uso prático de ideias vindas do processo de aprendizado.

Os estudos sobre inovação conduzem a pensamentos sobre as manifestações culturais, que se cristalizam em atitudes e comportamentos, dos agentes econômicos, em prol da oferta de soluções inovadoras para os mais diversos problemas demandados. Surge, então, outro conceito fundamental, que Nelson e Winter (2005), segundo um olhar econômico, julgam dizer respeito à previsão, explicação, avaliação e à prescrição da mudança, ou seja, à adaptação da firma às condições alteradas segundo as direções almeçadas pelo mercado.

Tendo em vista que o presente estudo estará focado na teoria de inovação em serviços, e que tal teoria poderá ser impactada de forma direta pela grande heterogeneidade dos comportamentos organizacionais, segundo Philippe e Léo (2009), ao nível das trajetórias organizacionais, faz-se necessária a construção do referencial teórico acerca desta temática. Assim, a seguir, será apresentado o tópico que caracteriza os aspectos teóricos e conceituais de inovação em serviços.

## **II. Inovação em Serviços**

O setor de serviços grande importância na geração de novos conhecimentos, questão esta reconhecida, até então, apenas no setor manufatureiro, mas que, com a necessidade de

mudanças para as economias baseadas em conhecimentos e aprendizado (EBCA), apresentou maior força “no desenvolvimento e na integração econômica nas economias avançadas” (BERNARDES e ANDREASSI, p. 23).

Entender as transformações econômicas e as formas com que as atividades ainda são medidas permite compreender a dificuldade de percepção do valor do setor de serviços. As atividades terciárias, segundo Kon (2004), são fundamentais para estimar este setor não como uma categoria improdutiva, mas como de grande importância na geração de renda para a atual economia, rebatendo a ideia de Smith (1776), que dividia o trabalho de duas formas: a que acrescentasse valor a matéria (ex: fabricante), e a que não acrescentasse nada (ex: empregado doméstico).

Mesmo com as dificuldades de medir este setor, ainda é possível afirmar, segundo Gallouj (2002), que mais de 70% da riqueza e do emprego, na maioria dos países desenvolvidos, são oriundos do setor de serviços, fortalecendo a ideia de sua centralidade econômica, mas que, ainda é visto por um ângulo negativo, devido aos ganhos em produtividade serem considerados fracos em relação aos das indústrias.

Para Gallouj (2002), a “introdução massiva de tecnologias de informação e telecomunicação” tem papel de grande contribuição para a economia como um todo. Apesar de as teorias econômicas ignorarem a questão da produtividade dos serviços, uma vez que a importância está concentrada nos resultados sobre os produtos, Gadrey (2001) faz uma reflexão sobre esta problemática ao explicar que o fluxo dos *outputs* dos produtos terá um período de tempo diferente dos *outputs* dos serviços, e, desta forma, é preciso, antes de qualquer coisa, definir qual é o produto do serviço.

Conforme afirmam Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995), as inovações no setor industrial constituem o setor dominante de desenvolvimento econômico, e, por sua vez, possuem teorias econômicas próprias. Tais autores afirmam que estas teorias de inovação construídas com base no modelo industrial não são adequadas para explicar as inovações em serviços, uma vez que o setor de serviços é marcado por características próprias que serão explicadas abaixo.

## II.1. Especificidades das inovações no setor de serviços

Um dos grandes obstáculos do setor de serviços é a dificuldade em medir o processo de produção e de geração de riqueza. A constante comparação com a indústria, que tem claro

o seu produto, destoa do setor de serviços, pois neste, o produto será o somatório de bens mais o que ele irá proporcionar (que é uma incógnita até o resultado final do trabalho proposto), e terá como estrutura o valor gerado pelo resultado obtido. O conceito de imaterial pode ser entendido como “frutos da indústria humana, pois chamamos de indústria qualquer espécie de trabalho produtivo”. Este produto terá valor apenas no momento de sua produção, conforme exprime Kon (2004).

Para refletir o obstáculo de medir a produção no setor de serviços, deve-se salientar que indicadores tradicionais de mensuração da produtividade não são apropriados para as inovações neste setor. Os indicadores de serviços estão relacionados aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, sendo importante ressaltar, conforme Léo, Moulins e Philippe (2006, p. 29), que este setor é “profundamente transformados pelas tecnologias de informação”.

O processo de aprendizado e de mudança nas capacidades organizacionais para adoção e exploração de novas tecnologias também são produtos das inovações no setor de serviços, conforme definem Nelson e Winter (2005).

Outro ponto de discussão deste setor é a definição de baixa qualificação dos trabalhadores e a existência de subempregos. Gallouj (2002) desmistifica tais afirmações como resultantes de grande flexibilidade e complexidade dos processos de que este setor necessita, e que impulsionam mudanças no papel do trabalho, seja pela crescente divisão técnica, seja pela expansão dos mercados, entre outros fatores, ocasionando a necessidade da terceirização do trabalho, que tem como objetivo direto a redução de custos.

A terceirização dos processos neste setor é explicada pela grande heterogeneidade de necessidades, que é estabelecida pela nova reorganização produtiva e gerada por novas assimilações tecnológicas, modernizando este setor produtivo e os possíveis processos de inovação tecnológica, por meio de parcerias. Essa subdivisão dos serviços a serem oferecidos possibilita a geração de novas e maiores descobertas, em função da maior abertura dos serviços, ou seja, quanto maior for a especialização, maior será a subdivisão dos serviços e, então, maior a assertividade nas diferentes atuações.

Gallouj (2002) ressalta o aparecimento de questionamentos como o baixo capital e a baixa produtividade deste setor. No entanto, tal autor explica que a grande concentração de trabalhos terceirizados permite relacionar tal setor com um índice de subordinação e

dependência a outras áreas, ou como um setor que “adota, mas não cria nada” (GALLOUJ, 2002, p. 16). Porém, sabe-se que, nos últimos anos, as transformações mundiais deram oportunidade, principalmente, às atividades que buscam conhecimentos específicos, ou seja, às chamadas atividades intensivas em conhecimentos (Knowledge-Intensive Business Services-Kibs) ou, como é chamado no Brasil, Serviços Intensivos em Conhecimento (SIC), que são atividades prioritárias para a alteração da economia e da sociedade e que geram processos contínuos de aprendizagem e conhecimento.

Tais formas de aprendizagem e conhecimento serão de suma importância para o aumento do valor do produto, que, segundo Kon (2004, p.8), terá “valor acrescentado ao produto global no processo de produção e acumulação”, ou seja, o valor da utilidade criada pelo produto (ou serviço) que irá gerar riqueza.

Para Kon (2004, p. 10), o valor acrescentado aos produtos pelo mercado não será entendido por intermédio da troca, mas pelas “operações comerciais que os colocaram em determinado lugar”. Pode-se entender tal afirmação como o acréscimo do valor de todo o caminho até o consumidor final, ou, como exemplifica o autor, “o processo de transportar, contatar o mercado e efetuar os demais serviços necessários para levar ao conhecimento e ao acesso do consumidor a mercadoria transacionada”.

Assim “é possível definir serviços como atividades econômicas que produzem utilidades relativas a tempo, lugar, forma e benefícios psicológicos” (KON, 2004, p.25), ou seja, o produto final será percebido pelo valor gerado, que, para Gadrey (1996), será um novo paradigma em contraste ao industrial, que é o paradigma da avaliação de multicritérios do desenvolvimento do produto e o valor agregado do serviço desenvolvido.

Gadrey (1996), ao apresentar este novo paradigma, reflete sobre como é gerado o serviço e como são avaliados seus efeitos, para compreender as atividades deste setor, que, para Kon (2004, p. 25), “facilitam a produção e a distribuição de bens quando atendem a necessidade da vida pessoal do indivíduo”, ou seja, o resultado deste setor será reconhecido, segundo esta autora, “por indivíduos, grupos sociais e pela economia como um todo”, produzindo efeitos de curto prazo na sociedade. Hill (1977, p.48) completa tal reflexão definindo serviço como “uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a uma unidade econômica”, e não considerando diretamente tal resultado à empresa.



A seguir, ainda com o intuito de compreender as especificidades da inovação em serviços, são apresentadas as abordagens evolucionárias da teoria de inovação em serviços.

## II.2. Perspectivas conceituais sobre inovação em serviços

Sob a ótica da abordagem evolucionária de produto (bens - serviços) e inovação, Gallouj (2002), delimita três abordagens básicas que irão permitir perceber o formato de produção estabelecido, que são a abordagem tecnicista, a abordagem baseada em serviços e a abordagem integradora. A divisão destas abordagens possibilita entender como se dá a relação produtor-consumidor vista por funções econômicas diferentes, que são estabelecidas por meio da mensuração do valor do produto/bens e o serviço estabelecido.

### II.2.1. Abordagem Tecnicista

A primeira abordagem irá igualar ou reduzir a inovação em serviços aos sistemas técnicos, como exemplifica Gallouj (2002) nos sistemas de informação e comunicação. Para Barras (1986), a dificuldade no reconhecimento deste setor, e na importância deste para o crescimento econômico é a Teoria do “Ciclo do Produto”. De acordo Utterback (1996), a dinâmica da inovação industrial é explicada por três fases distintas de desenvolvimento em que as características significativas de cada fase descrevem o ciclo de vida da própria indústria. A fase fluida ou de introdução é marcada por um grande volume de mudanças simultâneas e por resultados incertos em termos de produto, processo, liderança competitiva, estrutura e gestão de organizações. Ou seja, nesta fase a tecnologia de produto é rudimentar, cara e não confiável, mas torna-se desejável em alguns nichos de mercado.

A fase transitória ou de crescimento caracteriza-se, em termos de aceitação no mercado, pela inovação de produto e pela fabricação de produtos para usuários mais específicos, à medida que as necessidades destes tornam-se mais claramente conhecidas. A ênfase nesta fase é na produção em grande escala dos produtos inovadores. Na fase específica ou de maturidade, os produtos são altamente definidos e as diferenças entre os produtos são menores do que as semelhanças, o que denota a redução dos custos de produção e a recuperação de investimentos (UTTERBACK, 1996).

O modelo de Utterback (1996) apresenta um colapso na fase específica ou de maturidade, visto que somente uma inovação radical pode reverter o declínio da produção e a diminuição de inovações. Para Barras (1986), o setor industrial fica fragilizado em relação ao avanço das tecnologias, possibilitando o surgimento de novas firmas. Desta forma, este autor

confirma que os modelos utilizados para explicar a inovação industrial não podem ser usados para o setor de serviços.

Surge, então, a primeira tentativa de criar uma teoria de inovação em serviços, baseada na preocupação com a desatenção aos novos ciclos de crescimento e na difusão tecnológica, proposta por Barras (1986) como o “ciclo reverso do produto”. Este ciclo analisa as mudanças provocadas pelo processo de informatização, ou seja, o autor estrutura um ciclo reverso ao ciclo tradicional industrial existente até então. Para esse autor, o setor de serviços é responsável por grande parte da utilização de tecnologias desenvolvidas na indústria de bens de capital e, por isso, segue uma lógica própria em termos de inovação.

O modelo de Barras descreve uma sequência de transformações no setor dos serviços oposto ao ciclo tradicional de inovação para a produção na indústria. O ciclo inicia-se no “*back office*” com uma fase de inovações incrementais (ie: informatização dos procedimentos), continua no “*front Office*” com uma fase de inovações radicais (ie: a instalação dos caixas automáticos nos bancos) e termina com a inovação do “produto”, quando a empresa é capaz de propor novos serviços a seus clientes

Esta análise mostra que as inovações de serviços não estão nos sistemas técnicos em si, mas nas mudanças que são permitidas por eles. A principal crítica sobre este modelo, como expresso por Gallouj (1994, 2003) ou por Camal e Gallouj (1996), é que ele tende a representar um modelo de difusão de inovações técnicas provenientes da indústria de serviços, mais do que verdadeiramente uma teoria de inovação de serviços em si. Em particular, este modelo não leva em conta as inovações de serviços não tecnológicos, como por exemplo, as organizacionais.

Em continuação ao modelo de Barras, a taxonomia das trajetórias do setor de serviços tecnológicos apresenta três tipos de atividades: as atividades de baixa inovação, que são mantidas por fornecedores de tecnologia, encontradas no setor de serviço pessoal, nos serviços públicos ou sociais; os serviços de rede, cuja estratégia primordial é a de reduzir os custos das redes de execução, impondo aos fornecedores maior adaptação à tecnologia e às suas especificidades organizacionais; e a categoria que diz respeito aos conhecimentos intensivos dos serviços, baseada na ciência. Neste caso, as empresas podem ser altamente inovadoras exigindo de seus fornecedores a satisfação das suas necessidades muito específicas. Esta taxonomia sublinha o comportamento heterogêneo dos bens de serviços,

mas apresenta alguns pontos fracos apontados por analistas da inovação dos serviços: o conceito de trajetórias parece ser muito determinista, excluindo a possibilidade de a empresa pertencer simultaneamente a duas categorias. Como acontece com no modelo de Barras, as trajetórias não tecnológicas continuam a ser omitidas.

A inovação em serviços prediz três aspectos fundamentais: a oportunidade, a usabilidade e a adaptabilidade. Para Barras (1986), a oportunidade são as necessidades identificadas e potencialmente atendidas pela exploração de novas tecnologias; a usabilidade é o reconhecimento da qualidade e viabilidade da tecnologia, de acordo com as características do mercado; e a adaptabilidade descreve de que maneira os aspectos humanos, técnicos e gerenciais impactam a introdução de novas tecnologias.

O ciclo reverso descrito por Barras (1986) apresenta a fase fluida ou de introdução como a de aplicação de novas tecnologias para o aumento da eficiência da entrega dos serviços existentes, caracterizando mudanças incrementais, que reduzem os custos de produção. Na fase transitória ou de crescimento, as novas tecnologias são implementadas com base nas inovações radicais, e estas serão responsáveis pelo aumento da qualidade dos serviços, aumentando a efetividade da prestação dos mesmos e reduzindo os custos da produção. Na fase específica ou de maturidade, as novas tecnologias darão suporte à geração de novos serviços, permitindo a criação ou exploração de novos mercados. No entanto, este modelo se restringe à análise dos impactos tecnológicos, ainda enraizado às bases industriais.

#### II.2.2. Abordagem Orientada para Serviços

Gadrey e Gallouj (1995) destacam a falta de entendimento para inovação no setor de serviços, pois inovação neste setor ainda é analisada como no setor manufatureiro. Para tais autores, existem particularidades importantes neste tipo de inovação.

Nesta segunda abordagem, a percepção baseia-se nas “trajetórias intangíveis dos serviços”, ou seja, na relação usuário – produtor, que tem maior importância (gerando maior aprendizagem) do que qualquer ganho tecnológico, que ocasiona maior probabilidade de inovação.

Ao adotar a perspectiva Schumpeteriana, quatro tipos de inovação serão apresentados: o produto ou novo serviço; o processo, que está atrelado à modificação dos procedimentos; a organizacional (interna) ou adoção de novas técnicas de procedimentos ou gerenciamento; e a de relações externas, ou seja, a que apresenta a descoberta de novos mercados.

Gallouj (2002, p. 20-21) considera importante três formas de inovação em serviços: i) inovação ad hoc; ii) inovação antecipatória; e iii) formalização da inovação. No primeiro caso, há um processo interativo entre cliente e provedor do serviço, e a solução do problema começa com a experiência do cliente.

Na inovação antecipatória, o ambiente e as necessidades do cliente são monitorados constantemente, e assim, esta inovação irá coletar e acumular novos conhecimentos e expertise relevantes ao problema, ou antecipar os gargalos de mudanças tecnológicas, econômicas, sociais ou organizacionais.

Em seguida, Gallouj (2002) apresenta a formalização de uma inovação, ou seja, a inovação advém de um novo método, um *script*, um desenho ou uso de ferramentas e instrumentos analíticos, que contribuem para formalizar comportamentos. Tal autor exemplifica esse processo por meio da matriz de BCG como um mecanismo intangível.

### II.2.3. Abordagem Integradora

A terceira abordagem une as duas abordagens anteriores. Com base em pontos em comum, e, desta forma, consegue articular as diferentes teorias de inovação considerando desnecessária a divisão entre os setores industrial e de serviços (HAUKNES, 1998), e estabelecendo características funcionais, que possam ser extensivas a bens e serviços, cujas tipologias das inovações permitam abrigar indústria e serviços (VARGAS, 2006).

Segundo Gallouj e Weinstein (1997), Hauknes (1998), Sundbo e Gallouj (1998) e Gallouj (1998, 2002), o produto (ou bens) será resultante de pontos tangíveis e intangíveis, que dependeram da relação entre firma e usuários, sendo, segundo Gadrey (2001), transformado mediante a relação de algo possuído por prestadores de serviços em algo utilizado pelo consumidor. Assim, esta abordagem possibilita a construção de uma teoria de inovação, que explica este setor por meio de pontos comuns entre as outras duas abordagens, trazendo um melhor entendimento para a abordagem integradora.

A seguir, no quadro abaixo, serão apresentadas as definições de alguns tipos de inovação, segundo Gallouj e Weinstein (1997), Hauknes (1998), Sundbo e Gallouj (1998), Gallouj (1998, 2002).

Tipos de Inovação	Definições na Abordagem Integradora
<b>Radical</b>	Criação de um novo conjunto de características ou de um novo conjunto (técnico, de serviço, de competências etc.). Criação de produtos totalmente novos, com características absolutamente distintas dos produtos anteriores e que requeiram competências totalmente diferentes, tanto do produtor quanto do cliente.
<b>Melhoria</b>	Alterações de características do produto, para melhor, supostamente, sem alterar o sistema como um todo. Qualidade de determinadas características por meio da aquisição de competências, que se apoiam nos efeitos de aprendizado.
<b>Incremental</b>	Adição, supressão ou substituição de características técnicas ou competências, alterando um sistema marginalmente.
<b>Recombinação</b>	Criação de produtos novos, com base na associação de características de dois ou mais produtos. Criação de novos produtos após o fracionamento de um produto, dissociando características e combinando componentes em produtos.

**Tabela 1 – Tipos de inovação da abordagem integradora.**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gallouj e Weinstein (1997), Hauknes (1998), Sundbo e Gallouj (1998), Gallouj (1998, 2002).

Além dos tipos de inovação apresentados na tabela acima (Tabela 1), na abordagem integradora também são consideradas a inovação adocrática e a inovação por formalização ou objetivação, que destaca as características de produtos ou de competências necessárias para sua produção como indicadores de inovações oriundas de interações entre provedores e usuários de serviços.

Gallouj (2002) explica ainda que as inovações adocráticas são capazes de ampliar o conhecimento desenvolvido para a construção de uma solução. Já as inovações por formalização antecedem as inovações por recombinação e as adocráticas, pois, é por meio da formalização, que um método pode ser prescrito e reproduzido, mesmo que parcialmente (VARGAS, 2006).

A importância da clareza destas abordagens possibilitará medir o resultado final das atividades de serviço e os impactos gerados por ela. Gallouj (2002) explica que, pela abordagem Lancasteriana, o entendimento de bens e serviços resultará em um novo produto com processos tecnológicos e capacidades para produção e utilização, e que irá gerar valor de mercado. O produto (ou bens) será representado por três características - serviço; técnicas e processos - que orientarão o desenvolvimento de cada produto (bens) e suas especificidades.

Entender esta nova dimensão (serviços) na lógica de produção permite compreender um momento mais complexo para a firma, que são as relações estabelecidas entre o cliente e a

empresa, integrando o primeiro no processo de construção dos bens e serviços. Isto ocasionará uma aprendizagem intensiva (por meio de emoções, trocas, informações, gestos, entre outros). A isto se pode chamar de coprodução, ou ainda, de acordo com Gallouj (2002), cooperação.

### II.3. Inovação de Serviços e o desempenho econômico

As características apresentadas nas abordagens básicas, segundo Gallouj (2002), confirmam a grande heterogeneidade, diversidade e intangibilidade que caracterizam o setor de serviços, que, conforme Vargas (2006, p. 88), apresenta fronteiras que são delimitadas pelas competências das ações, de um lado, do prestador, e, do outro, do cliente. Além disso, as bases de conhecimento gerado serão responsáveis pelo resultado inovador, e pelo “grau de apropriabilidade dessas inovações”.

Ainda discutindo os pontos acima, Vargas (2006, p. 88) destaca que:

As diferenças na base do conhecimento de uma firma ou de um setor estão na raiz da heterogeneidade das trajetórias seguidas pelas firmas, ou pelos setores e, portanto, constituem um dos elementos fundamentais para compreendermos a variabilidade das trajetórias de inovação possíveis em serviços e, mais do que isso, da própria heterogeneidade entre os setores de serviços.

A heterogeneidade das ações neste setor será responsável por diferentes combinações nas operações, que, por sua vez, irão pré-determinar rotinas ou trajetórias que as firmas configurarão como uma lógica própria, e que serão determinantes no crescimento econômico e social.

Essas operações em serviços, ainda segundo esse mesmo autor, poderão influenciar as trajetórias da firma ou do setor de três formas: por sedimentação, ou seja, que “não exclui a influência das outras trajetórias”; a de exclusão, que retira outras trajetórias; e a de determinação, em que “a busca de uma trajetória definida determina a trajetória das demais lógicas funcionais” (VARGAS, 2006, p. 90).

Assim, opinião de diversos autores sobre a heterogeneidade deste setor demonstra sua influência de forma dinâmica e evolucionária, e, portanto, será justificável buscar, segundo a teoria evolucionária, o entendimento dos modelos apresentados por Gallouj (2002) para o crescimento econômico da firma, entendimento este apoiado em estruturas comportamentais.

Gallouj (2002) sugere seis modelos de inovação baseados na dinâmica das características da inovação: o modelo de inovação radical, ou seja, quando um novo conjunto

de características é criado; o de inovação de melhoria, que busca, na alteração de alguma característica do produto, a melhoria deste; o de inovação incremental, que opera adicionando ou suprimindo características, mas mantendo a estrutura geral; o modelo de inovação *ad hoc*, que consiste em oferecer uma solução original para um problema específico, modificando as habilidades e as características técnicas, começando pelo conceito de coprodução, ou cooperação, onde há alteração de características do serviço prestado, e o cliente é envolvido no processo de elaboração do produto. O modelo de inovação por recombinação, que mantém as características e habilidades inalteradas, mas as associa e/ ou dissocia de forma diferente; e, por último, a inovação por formalização, que visa ao melhor controle de qualidade, mas reduz a flexibilidade da organização com a formatação e padronização das características.

Vale ressaltar que estes modelos poderão apresentar relações bilaterais, porém, o autor reduz a dois princípios que irão se estabelecer: o princípio geral estático e o princípio geral dinâmico. O primeiro caso é explicado por alguma possibilidade de sobreposição dos modelos, e o segundo princípio é descrito com base na relação entre os modelos de inovação.

Gallouj (2002) apresenta também o conceito de inovação em serviços vista pelo lado da firma, atrelando a definição de aprendizagem baseada nas competências, nos produtos, processos, na organização, nas relações externas, nos fornecedores de informação, nos equipamentos tecnológicos e sistemas.

Ainda olhando este conceito pelo prisma da firma, identificam-se três modelos de inovação, conforme reflete Gallouj (2002): o modelo dos profissionais associados, o gerencial e o industrial, que podem ser completados por outros três, que são: o modelo neointustrial, o empresarial e o artesanal.

O primeiro modelo é caracterizado por sua flexibilidade e por estar inserido em empresas de médio porte, que permitem respostas rápidas e reflexões, porém, está altamente relacionado à composição individual. O modelo gerencial estará relacionado com a política, a estratégia, ou a função inovação na firma, mais até que a existência de um departamento de P&D. O terceiro modelo apresentado é o menos presente no setor de serviço e encontra-se em firmas de grande porte, e ainda muito sobreposto ao modelo industrial tradicional.

Em contrapartida, o modelo néo-industrial origina-se da evolução do conceito tradicional, fortalecido pelo conceito de interação entre os atores relacionais. O modelo

empresarial irá corresponder à “criação de uma firma de serviço sobre a base de uma inovação radical”, por estar associado a empresas de pequeno porte que não possuem um departamento de P&D, logo, consistem em vender inovações radicais. E, por fim, o modelo artesanal está instalado em empresas de microporte, voltada para serviços operacionais, e que não possuem estratégias de inovação.

Em sua pesquisa sobre teoria da inovação de serviços, Gallouj (2002) propõe uma representação de serviço como a mobilização simultânea de características técnicas (materiais ou imateriais) e competências internas (o fornecedor) ou externas (o cliente), para produzir um serviço com características claramente definidas. Em seguida, o mesmo autor define a inovação como toda a mudança que afete um ou diversos termos de um ou vários vetores das características (técnicas) ou das habilidades.

Estes modelos estarão acoplados ao pensamento evolucionário de que o “aprendizado gerado e a multiplicidade das interações entre os agentes das organizações desempenham um papel central” (GALLOUJ, 2002, p.132), aliado a rotinas pre-estabelecidas nas operações. Tais modelos, ainda, segundo o mesmo autor, possibilitarão a “solução de problemas, descritos por: melhoramentos, adição, eliminação, associação, dissociação, objetivação, formatação e etc...”

Desta forma, inovação não é considerada como resultado, mas como um processo que conduz às “modalidades”, podendo ser descrita pela dinâmica particular das características. A análise da inovação de serviço é desenvolvida, segundo termos de complexidade e rigor, desde o modelo do ciclo inverso de Barras (1986), o ciclo de vida do produto (BARRAS, 1990) e as trajetórias tecnológicas de Soete e Miozzo (1990). Assim, entender inovação no setor de serviços, é, no século XXI, buscar a relação tecnológica e, em particular as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para o processo de oportunidades e necessidades da firma.



## Conclusão

Para ampliar o entendimento econômico da inovação, este Capítulo teve o intuito de apresentar a teoria da inovação de serviços, que visa compreender o setor a partir de suas diferenças, ou seja, suas especificidades.

Gallouj (2002) apresenta em suas pesquisas que mais de 70% da riqueza e do emprego, na maioria dos países desenvolvidos, vem do setor de serviços, e assim, se faz necessário o desenvolvimento de pesquisas nesta área.

Nesta linha, entender tal setor, e a Teoria de Inovação adequada para tal, se torna uma vantagem competitiva entre as firmas. Grönroos (1995) define serviço como uma atividade ou uma série de atividades de natureza intangível que viabilizam soluções de problemas. Desta maneira, a prestação deste serviço pode ser formada, segundo este mesmo autor, nas interações entre clientes e firma e/ou recursos físicos e sistemas fornecedor de serviços. Esta especificidade percebida neste setor, a de trabalho interativo da firma com o cliente, ou melhor, a característica de inseparabilidade entre produção e consumo, é necessária para que o serviço seja produzido (Palmer, 2003).

Aliando este setor ao conceito de inovação, é importante olhar através dos modelos sugeridos por Gallouj (2002) baseados na dinâmica das características da inovação. Este modelo separa as formas de inovação em: inovação radical, um novo conjunto de características criado; de inovação de melhoria, altera alguma característica do produto, a fim de melhorá-lo; a inovação incremental, que adiciona ou suprime características; a inovação *ad hoc*, que consiste em personalizar soluções para problemas específicos, envolvendo diretamente o cliente; a inovação por recombinação, que mantém as características e habilidades inalteradas, mas as associa e/ ou dissocia de forma diferente; e, a sexta, a inovação por formalização, que tem maior controle da qualidade, reduzindo a flexibilidade da firma.

Estes modelos são utilizados neste estudo para compreender as relações estabelecidas com o desempenho internacional da firma, possibilitando relacionar outras variáveis no modelo teórico que será testado.

Para tal, inovação não é considerada neste estudo como resultado, mas como um processo que relaciona diversas variáveis organizacionais a partir de dinâmicas específicas, onde o

novo contexto do mercado mundial precisa estar claro quanto às suas complexidades e diversidades.

A seguir, será apresentado o modelo conceitual, as hipóteses e a metodologia utilizada nesta pesquisa.

Parte 1: Quadro conceitual

Capítulo 1 – Internacionalização

- I. Aspectos teóricos e conceituais da internacionalização de empresa
- II. Teoria da diferença Cultural e Internacionalização de empresas
- III. Vantagens Competitivas
- IV. Desempenho Internacional de exportação

Capítulo II: Inovação de Serviço

- I. Inovação e suas relações
- II. Inovação em Serviços

Capítulo III: Modelo Conceitual, hipóteses de pesquisa

- I. Modelo Teórico e de pesquisa e apresentação das hipóteses

Parte 2: Do modelo conceitual à pesquisa empírica

Capítulo IV: Método

- I. Abordagem Metodológica

Capítulo V: Resultados

- I. Nível de análise da amostra
- II. Perfil dos respondentes
- III. Tratamento dos Dados e Resultados
- IV. Análise fatorial
- V. Análise dos Componentes Principais (ACP)
- VI. Discussão das Escalas de medidas
- VII. Teste das Hipóteses postuladas

Capítulo VI: Discussão dos resultados e implicações

- I - Resultados

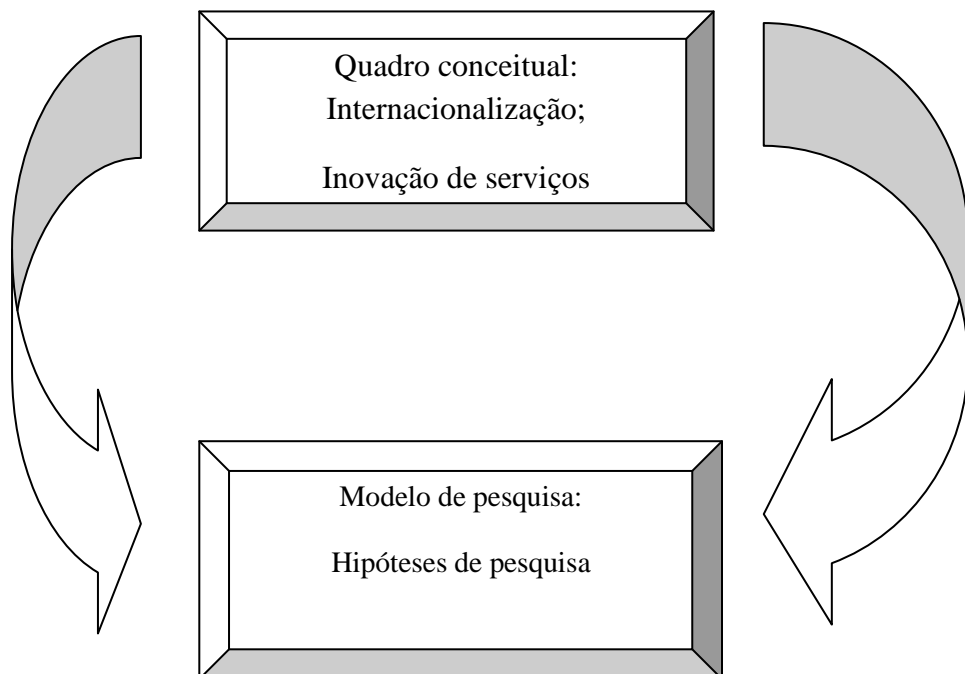
Conclusão da pesquisa e proposta de agenda futura

- I – Considerações Finais
- II - Contribuição da pesquisa
- III. Limitações e sugestões para futuras pesquisas

### Capítulo III: Modelo, Hipóteses de pesquisa e operacionalização dos constructos

Este Capítulo tem como objetivo propor tanto o modelo conceitual, as hipóteses e a metodologia da pesquisa, como discutir a operacionalização das variáveis utilizadas no modelo conceitual. O desenho abaixo apresenta um breve resumo da técnica aplicada para construir o modelo conceitual desta pesquisa.

Desta forma, este Capítulo será apresentado de duas maneiras: na primeira seção, o modelo teórico, construído com base em estudos anteriores, e, a seguir, o modelo da pesquisa, onde as variáveis são reagrupadas, e as hipóteses sugeridas. A segunda seção apresenta a operacionalização das variáveis do modelo da pesquisa.



**Figura 1: Resumo da construção do modelo da pesquisa**

A revisão da literatura possibilitou fazer um inventário dos fatores contidos nos conceitos de internacionalização e inovação de serviço e, desta forma, propor no modelo apresentado adiante a possível relação entre os diversos fatores.

Na primeira parte deste Capítulo são apresentados o modelo teórico, o modelo de pesquisa e as hipóteses. As hipóteses são formadas segundo a ideia de que a inovação de serviços impacta no processo de internacionalização das empresas e, portanto, no seu

desempenho. E o contrário também é verdadeiro, ou seja, o desempenho de empresas internacionais de serviço também impacta de modo positivo na inovação destas.

Busca-se nesta pesquisa compreender a relação de antecedência e consequência, ou seja, verificar por meio das hipóteses formuladas a relação entre os dois fenômenos e, assim, buscar entender essa relação existente e qual a proporção de variação encontrada nessa relação.

Entende-se que uma empresa internacionalizada, cujo processo de desenvolvimento é ancorado em inovação, produz informação e conhecimento utilizado por toda a rede de empresas na qual atua, ocasionando assim casos de inovação local.

Sabe-se, segundo diversos autores (eg: GADREY, 2001; GALLOUJ, 2002), que inovação em serviços é uma importante fonte geradora de informação e conhecimento organizacional, e o processo de internacionalização é uma fonte eficaz de geração desses recursos. Desta forma, a relação entre estes dois conceitos se faz fundamental para a geração de resultados, permitindo, assim, a sobrevivência da empresa no mercado global.

Apesar do crescimento dos estudos no setor de serviços na arena internacional, há pouca pesquisa que lida especificamente com a internacionalização deste setor (GRÖNROOS, 1999; JAVALGI e WHITE, 2002; KNIGHT, 1999). Esta falta de investigação é, em parte, devida à natureza intangível dos serviços e também à falta de acordos de serviços internacionais (CLARK, RAJARATNAM e SMITH, 1996). Além disso, como os serviços se encaixam em diversos ambientes dos estudos organizacionais, “para os serviços internacionais, a teoria de base não acompanha a prática” (CLARK, RAJARATNAM e SMITH, 1996, p. 9). Assim, é importante estudar a internacionalização, em empresas inovadoras, na área de serviços.

O setor de serviços, contudo, tem aumentado sua participação no mercado internacional (LO e YUNG, 1988; PALMER, 1985), com uma difícil tarefa, graças a algumas características inerentes aos serviços, como cruzar as barreiras geográficas e culturais. A simultaneidade da produção e do consumo é uma das características dos serviços que dificulta o processo de internacionalização de empresas, processo este que é agravado pela distância física entre o fornecedor de serviço e o cliente (BERTHON *et al*, 1999). Além disso, as percepções da qualidade do serviço podem diferir por conta das diferentes expectativas de clientes, devido às diferenças culturais entre países.

## **I. Modelo Teórico e de pesquisa e apresentação das hipóteses**

### **I.1. Conceituação das dimensões teóricas do modelo**

Como apresentado anteriormente, esta pesquisa baseia-se na teoria de serviços para entender o processo de inovação e de internacionalização das empresas de serviços, utilizando como análise central o desempenho destas empresas. Para tal, a medida de desempenho é explicada com base na teoria da contingência, onde a empresa deve estar ajustada entre a sua necessidade de busca por outros mercados, as estratégias organizacionais e o contexto inserido (YEOH e JEONG, 1995; ROBERTSON e CHETTY, 2000).

### **I.2. Modelo de pesquisa**

#### **I.2.1. Operacionalização das variáveis do modelo**

O objetivo desta seção é o de apresentar os diferentes tipos de medidas das variáveis do modelo desta pesquisa. Para apresentar escalas de medidas pertinentes, esta pesquisa se baseia em trabalhos existentes. Esta fase permitiu propor dimensões que foram submetidas a “*experts*” destes temas, a fim de estabelecer a validade do modelo proposto.

Este modelo é formado por dois conceitos principais: **desempenho internacional e inovação no setor de serviços**. As escalas utilizadas para medir tais conceitos foram adaptadas ao contexto desta pesquisa. Para cada item do modelo, será apresentada uma definição, e assim, a ferramenta de medida utilizada.

##### *I.2.1.1. Variáveis do modelo*

Durante a revisão da literatura, algumas variáveis individuais foram identificadas por influenciar de maneira importante a possível relação entre desempenho internacional e inovação de serviços. Desta forma, a seguir, serão apresentadas tais variáveis e seus indicadores.

### **Desempenho Internacional**

A revisão teórica apresentada no Capítulo 1 apresenta a heterogeneidade dos indicadores de desempenho internacional. O grande número de indicadores utilizados pelos pesquisadores não é, verdadeiramente, uma facilidade de pesquisa, pois a escolha de bons indicadores torna-se, ainda, mais difícil.

Foi utilizado o grau de satisfação com os resultados internacionais das empresas nos últimos três anos. Esta variável foi medida por meio de uma escala tipo *Likert*, de cinco

pontos, onde 1 representava altamente insatisfeito e 5 altamente satisfeito. Os itens que avaliaram esta variável foram:

<b>Sigla dos itens</b>	<b>Itens</b>
<b>PERFInter</b>	Globalmente as atividades de serviços internacionais
<b>PERFInter</b>	O crescimento das vendas internacionais
<b>PERFInter</b>	Rentabilidade das atividades de serviços internacionais
<b>PERFInter</b>	Participação no mercado internacional
<b>PERFInter</b>	Expansão geográfica (número de países com mercados estrangeiros)
<b>PERFInter</b>	Estabilidade do volume de negócios internacionais

**Tabela 2 – Itens de Desempenho Internacional**

### **Experiência Internacional**

A experiência internacional do dirigente tem impacto positivo sobre as vendas, o lucro, o crescimento da exportação e o índice composto pela medida do desempenho à exportação (ZOU e STAN, 1998). Este é um efeito provável, uma vez que a experiência internacional do dirigente ajuda a identificar e a aproveitar as oportunidades sobre o mercado internacional, e também tem o intuito de evitar alguns contratempos e ameaças do mercado.

É a experiência que permite também controlar o desenvolvimento internacional. Esta variável foi medida por meio de uma escala de tipo *Likert*, de cinco pontos, onde 1 representava discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Os itens que avaliaram esta variável foram:

<b>Sigla dos Itens</b>	<b>Itens</b>
<b>ExpInter</b>	Nossa experiência nos permite também controlar o nosso desenvolvimento internacional
<b>ExpInter</b>	Temos um conhecimento internacional de primeira classe à nossa disposição

<b>ExpInter</b>	Nossa experiência nos permite nos desenvolver não importa aonde no mundo
-----------------	--

**Tabela 3 – Itens de Experiência Internacional**

### **Competência Internacional**

Esta variável tem sido largamente estudada por diversos pesquisadores e demonstra resultados similares, ou seja, sistematicamente uma relação positiva entre a experiência internacional da empresa e o desempenho internacional desta (CAVUSGIL e ZOU, 1994; BROUTHERS e NAKOS, 2005).

Para explicar tal relação, Madsen (1989) supõe que existe uma relação casual entre a experiência e o desempenho internacional, ou seja, o aumento da experiência sobre um país específico produz uma maior compreensão sobre o mecanismo do mercado e uma maior rede de contatos pessoais. E, assim, a decisão do serviço, a escolha do distribuidor/agente e a comunicação com os participantes do mercado serão melhoradas conseqüentemente.

Essa competência é a avaliação dos gestores, ao perceberem o desempenho da sua equipe sobre os seguintes domínios:

<b>Sigla dos itens</b>	<b>Itens</b>
<b>CompPers</b>	Regras exteriores, regulação e legislação
<b>CompPers</b>	Comercial maneiras e costumes de uso comum em países estrangeiros
<b>CompPers</b>	Cultura e civilização dos países estrangeiros
<b>CompPers</b>	Tarefas administrativas ou técnicas para o comércio internacional
<b>CompPers</b>	Conhecimento e domínio de línguas estrangeiras

**Tabela 4 – Itens de Competência Internacional**

Esta variável foi avaliada com base em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, onde 1 é a competência não específica, e 5 é a competência excelente.



## Inovação de Serviço

Esta variável mede o processo de inovação de serviços realizado pela firma nos últimos três anos, medido por meio de uma escala em que 1 não mudou nada, e 5 alterou profundamente.

<b>Sigla dos Itens</b>	<b>Itens</b>
<b>Innov</b>	Os procedimentos internos criados para executar o serviço
<b>Innov</b>	A forma como o serviço é disponibilizado para os clientes
<b>Innov</b>	O modelo de negócio de serviços
<b>Innov</b>	O ambiente legal dos serviços (marcas, rótulos, certificações)
<b>Innov</b>	A tecnologia utilizada para realizar o serviço (soft ou hardware)
<b>Innov</b>	O tipo principal de cliente alvo
<b>Innov</b>	Os principais serviços oferecidos
<b>Innov</b>	O conteúdo dos serviços periféricos associados

**Tabela 5 – Itens de Inovação de Serviço**

### Capacidades:

#### P & D - Capacidade Organizacional

É entendida "como um processo contínuo de absorção ou criação de conhecimentos técnicos, determinados, em parte, por fatores externos e, em parte, pelo acúmulo de conhecimentos e habilidades" (LALL, 1992, p. 166). Esta capacidade está ancorada também nos conhecimentos e habilidades internos que a empresa pode gerar ou incorporar para atender exigências de competitividade impostas externamente. Isto é especialmente válido para setores exportadores. Esta variável foi medida por uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, onde 1 representa baixa eficiência e 5 excelente eficiência.

<b>Sigla dos Itens</b>	<b>Itens</b>
<b>Capac</b>	P& D de departamento ou qualquer outro encarregado de dirigir as alterações
<b>Capac</b>	Capacidade para dominar a nova tecnologia ( <i>soft</i> ou <i>hardware</i> )

**Tabela 6 – Itens de Capacidade Organizacional (P&D)**

### **Capacidade Relacional**

As constantes transformações sociais e organizacionais, na era da tecnologia, implicam na necessidade de adoção de novas estratégias por parte das organizações. Uma destas estratégias é a formação de capacidades relacionais entre organizações, uma prática inovadora, que visa garantir a sobrevivência e a competitividade das empresas no mercado internacional.

As relações de parceria, cooperação e interdependência entre as firmas gera uma nova alternativa aos desafios impostos pelo mercado, opondo-se à concepção da cadeia produtiva verticalizada e fragmentada. Os riscos, benefícios e implicações gerais das capacidades relacionais nas organizações adquirem diferentes formações, de acordo com os objetivos e as possibilidades internas e externas de cada organização.

Em prol da competitividade e/ou da sobrevivência, muitas organizações têm procurado transformar sua natureza, seja por meio de fusões e aquisições entre grandes corporações, seja pelo estabelecimento de alianças ou parcerias entre pequenas e médias empresas, criando uma nova arquitetura organizacional e inovando na formação de relacionamentos intra e interorganizacionais. Tal variável foi medida com base na escala tipo *Likert* de cinco pontos, onde 1 significa baixa eficiência e 5 excelente eficiência.

<b>Sigla dos Itens</b>	<b>Itens</b>
<b>CapRel</b>	Capacidade de comunicar com os clientes
<b>CapRel</b>	Capacidade de comunicação dentro de sua rede própria

**Tabela 7 – Itens de Capacidade Relacional**

## Capacidade da empresa de utilizar as capacidades TIC

Ao pensar nas organizações pelo olhar econômico, segundo Leo, Philippe e Munos (2003), as tecnologias de informação e comunicação (TIC) se tornam recurso capital para a empresa que pretende ser competitiva no mercado. Segundo esses autores, a informação será capaz de gerar também o “poder sacro” para controlar o contexto (próximo ou não), possibilitando que a empresa seja competitiva e gere conhecimento para servir aos clientes.

As tecnologias de informação e Comunicação (TICs) são responsáveis por incrementar a comunicação entre o cliente e o prestador. Segundo Mayère e Bonamy (1990, p.89), mediante a internacionalização de serviços, a implantação das bases locais, que associem a mobilidade dos prestadores à do cliente, para a execução do serviço, terá como necessidade que “prestadores e clientes possam se encontrar em um mesmo lugar, no mesmo momento”.

Os TICs são, segundo Monnoyer (2009), “um modo de diferenciação” das empresas, capaz de propiciar estratégias para a inserção em um mercado potencial, que permite a diversidade de informações para os usuários. Este novo modelo organizacional apresenta uma nova necessidade para o consumo, que tem como foco o direito aos serviços oferecidos, e não apenas a venda do bem.

Esta variável é avaliada com base em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, onde 1 é pobre de tecnologia TIC e 5 é com excelente tecnologia, tecnologia esta que é percebida com base nestes domínios:

<b>Sigla dos Itens</b>	<b>Itens</b>
<b>CapTic</b>	Informação para clientes ou parceiros
<b>CapTic</b>	Prospecção e assistir
<b>CapTic</b>	A prestação de serviços a clientes
<b>CapTic</b>	Comunicação dentro de sua rede própria

**Tabela 8 – Itens de Capacidade de TIC**

Em seguida desta etapa de levantamento bibliográfico, no qual o modelo teórico é proposto, foi feita a primeira etapa da pesquisa empírica, ou seja, qualitativa, com o objetivo de propor um modelo para esta pesquisa.

### I.3. Procedimento de coleta e análise de dados qualitativos

Existem vários métodos de pesquisas qualitativas, e os principais são encontros de grupo, entrevistas individuais e observação. Os elementos da análise deste trabalho, em conjunto com a pesquisa qualitativa, vão auxiliar a propor um modelo sobre a relação entre o desempenho internacional e a inovação de serviços.

Com base em entrevistas com “10 *experts*”, ou seja, pesquisadores de universidades francesas, especialistas no tema estudado, e gestores de empresas francesas, com o intuito de adequar as perguntas do instrumento, as variáveis foram reagrupadas com o intuito de simplificar as relações baseadas na pertinência dos conceitos e na proximidade entre eles. Os comentários dos “*experts*” em muito auxiliaram para clarear o entendimento desta relação e, assim, construir um modelo de pesquisa mais adaptado ao contexto deste estudo.

### I.4. Modelo Conceitual e Apresentação das Hipóteses

A partir do embasamento teórico feito na revisão de literatura, será apresentado a seguir o desenvolvimento do modelo conceitual e também as hipóteses propostas nesta pesquisa.

#### I.4.1. O Modelo Conceitual

O modelo conceitual é construído a partir da identificação de diversas variáveis relacionadas com o estudo proposto nesta pesquisa, que são embasadas em pesquisas anteriores/ e ou no estudo qualitativo exploratório.

#### I.4.2. A Construção do Modelo Conceitual

A partir do levantamento em diversos bancos de dados feito inicialmente, e a constatação do pequeno número de pesquisas feitas sobre a relação entre o desempenho internacional e inovação de serviços, este estudo propõe-se a construir um modelo que relacione tais variáveis com variáveis individuais levantadas pela literatura, como em modelos apresentados em outros estudos que contribuíram para a proposição do modelo apresentado a seguir.

#### I.4.3. Quadro Conceitual Geral

Penrose (2006) define a firma como um conjunto de recursos produtivos capazes de serem recombinaados. Isto quer dizer que as condições e o ritmo de crescimento que podem levar a rendimentos decrescentes, podem ser superados pela capacidade da firma em alterar/adaptar a sua estrutura administrativa às novas condições de produção e de

comercialização. E essa capacidade da empresa será percebida a partir dos serviços produtivos que os recursos podem prestar.

Os recursos são conjuntos de serviços potenciais no qual a realização irá depender da maneira como eles serão utilizados. E como define Penrose (2006, p. 63) “é em boa parte nesta distinção (entre recursos e serviços) que se encontram as origens do caráter único de cada firma”.

Assim, a partir das variáveis propostas no modelo conceitual, as hipóteses foram estabelecidas através da compreensão de como estas são utilizadas.

### As hipóteses relativas as variáveis propostas no modelo conceitual global

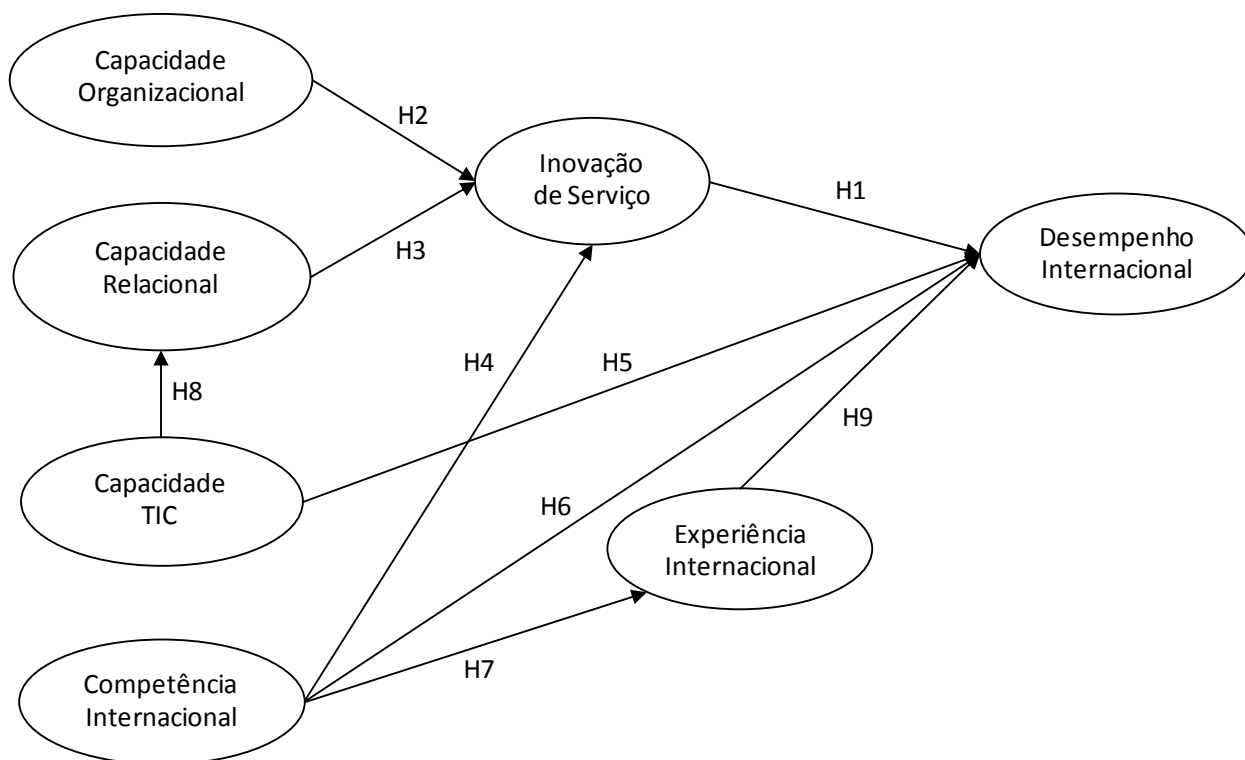
<b>H1</b>	A Inovação exerce uma influência positiva sobre o desempenho internacional de empresas de serviços.
<b>H2</b>	As competências internacionais adquiridas ao longo do processo de internacionalização exercem uma influência positiva sobre as inovações de serviços.
<b>H3</b>	A Capacidade de P & D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

**Tabela 9: Hipóteses de pesquisa**

#### I.5. Apresentação do modelo teórico e a representação das hipóteses

Como dito anteriormente, este modelo é formado por dois conceitos principais: desempenho internacional e inovação no setor de serviços de empresas francesas. O objetivo final desta pesquisa é identificar se existe relação entre estas duas variáveis, e caso existente, em que sentido ela se dá, ou seja, como consequência ou antecedência.

Abaixo o modelo é representado pela Figura 2, onde as variáveis e as relações ressaltadas pelas hipóteses levantadas acima são apresentadas.



**Figura 2: Modelo Teórico**

## Conclusão

Este Capítulo apresentou o modelo teórico, que relaciona inovação em empresas de serviço e o desempenho destas empresas internacionalizadas; as hipóteses de pesquisa levantadas e a operacionalização das variáveis do modelo de pesquisa.

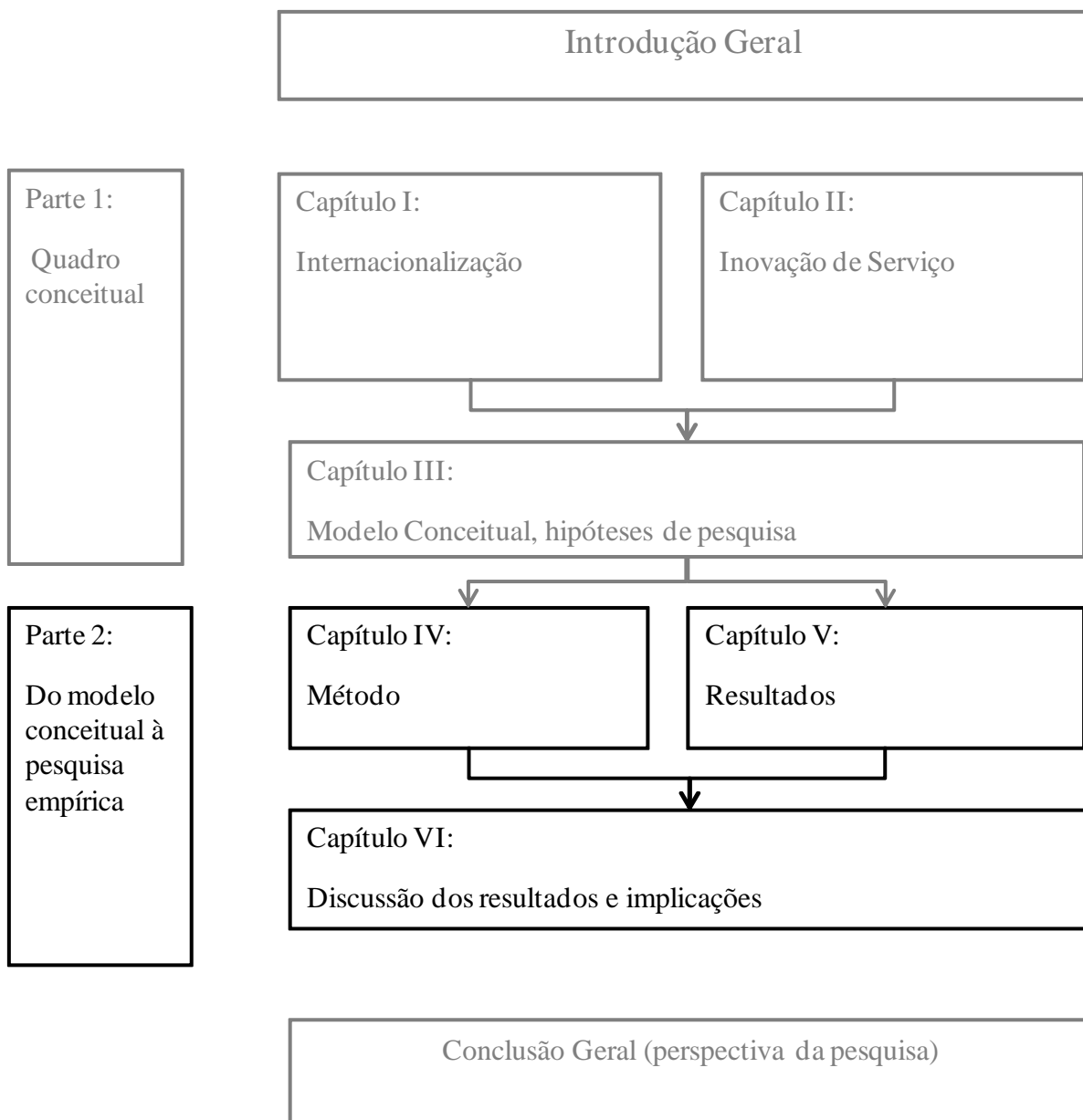
As hipóteses desta pesquisa propõem uma cadeia de determinantes na relação existente entre as duas variáveis, podendo destacar: capacidade técnica, capacidade organizacional, capacidade relacional, capacidade de tecnologia de informação e comunicação (TIC), experiência internacional e competência internacional.

O objetivo deste Capítulo é também de apresentar os diferentes tipos de medidas das variáveis do modelo desta pesquisa. Para tal, esta pesquisa se baseia em trabalhos existentes, permitindo propor dimensões que foram submetidas a “*experts*” destes temas, a fim de estabelecer a validade do modelo proposto.

No modelo proposto visa-se mais que apenas testar a existência da relação entre as variáveis propostas a partir do levantamento conceitual, mas também compreender em qual sentido esta relação se dá, ou seja, se a relação é de antecedência ou de consequência.



Parte 2:  
Do modelo conceitual à  
pesquisa empírica



## **PARTE 2: DO MODELO CONCEITUAL À PESQUISA EMPÍRICA**

Esta parte da tese tem como objetivo apresentar a metodologia do estudo.

No **Capítulo IV** é descrito o processo intelectual seguido pela escolha da metodologia desta pesquisa, e explicada a escolha do paradigma epistemológico adaptado para a elaboração e aplicação do questionário. Este instrumento também é apresentado no Capítulo V, juntamente com a descrição das etapas da pesquisa sobre a relação entre inovação e o desempenho de empresas internacionais de serviço francesas. São apresentados os diferentes métodos de tratamento e de análise de dados utilizados com o intuito de testar as hipóteses desta pesquisa.

Um panorama da relação destes dos dois conceitos trabalhados neste estudo, inovação e desempenho de empresas internacionalizadas, é apresentado no **Capítulo V**.

No **Capítulo VI**, discutem-se os resultados obtidos nesta pesquisa.

Parte 1: Quadro conceitual

Capítulo 1 – Internacionalização

- I. Aspectos teóricos e conceituais da internacionalização de empresa
- II. Teoria da diferença Cultural e Internacionalização de empresas
- III. Vantagens Competitivas
- IV. Desempenho Internacional de exportação

Capítulo II: Inovação de Serviço

- I. Inovação e suas relações
- II. Inovação em Serviços

Capítulo III: Modelo Conceitual, hipóteses de pesquisa

- I. Modelo Teórico e de pesquisa e apresentação das hipóteses

Parte 2: Do modelo conceitual à pesquisa empírica

Capítulo IV: Método

- I. Abordagem Metodológica

Capítulo V: Resultados

- I. Nível de análise da amostra
- II. Perfil dos respondentes
- III. Tratamento dos Dados e Resultados
- IV. Análise fatorial
- V. Análise dos Componentes Principais (ACP)
- VI. Discussão das Escalas de medidas
- VII. Teste das Hipóteses postuladas

Capítulo VI: Discussão dos resultados e implicações

- I - Resultados

Conclusão da pesquisa e proposta de agenda futura

- I – Considerações Finais
- II - Contribuição da pesquisa
- III. Limitações e sugestões para futuras pesquisas

## **Capítulo IV – Metodologia de pesquisa**

Trabalhos científicos necessitam recorrer a um método e uma metodologia de pesquisa. A metodologia é definida como o estudo do uso correto de métodos e de técnicas que estão à disposição do pesquisador. A metodologia satisfaz a estrutura do espírito e da forma da pesquisa, e também das técnicas utilizadas para colocar em prática este espírito e forma.

A metodologia prevê de que maneira será organizada a pesquisa enquanto a técnica definida e as ferramentas são utilizadas para atender os objetivos do estudo. Neste Capítulo será descrito o processo intelectual de definição do problema acompanhado pela escolha metodológica desta pesquisa. Será apresentada uma revisão da literatura que trata dos métodos e das técnicas, segundo as escolhas feitas.

Inicialmente, será explicada a escolha da abordagem metodológica deste estudo. Esta escolha refere-se ao paradigma epistemológico que dará suporte à obtenção das respostas do instrumento. Em seguida, será detalhado o método de coleta dos dados obtidos. Será explicada a escolha da pesquisa e, em seguida, serão apresentadas as etapas desta investigação que permitiu coletar dados de 51 empresas, na França.

A última seção apresentada neste Capítulo trata dos diferentes métodos de tratamento dos dados utilizados neste estudo. Os dados brutos foram obtidos por meio de questionários aplicados via telefone e recodificados para servir aos objetivos desta pesquisa. Em seguida, é apresentado como foi tratado o problema existência de valores ausentes, etapa indispensável para ter dados e análise adequados. Enfim, são abordados métodos de análise de dados utilizados, a fim de testar as hipóteses desta pesquisa.

### **I. Abordagem Metodológica**

Qualquer abordagem metodológica tem como base uma reflexão epistemológica, que, inicialmente, auxilia a esclarecer o desenvolvimento da pesquisa. A seguir, é apresentado, brevemente, o posicionamento epistemológico, o objeto deste estudo e as linhas de pesquisa.

#### **I.1. Posicionamento epistemológico**

É importante para um pesquisador justificar sua abordagem metodológica. Em pesquisas científicas, o posicionamento epistemológico escolhido deve estar explícito. Martinet (1990) ressalta que uma reflexão epistemológica se impõe a todo o pesquisador que deseja fazer uma pesquisa. Em geral, são citados três grandes paradigmas epistemológicos,

que guiam as opções de pesquisa: o paradigma positivista, o paradigma interpretativo e o paradigma construtivista (PERRET e SÉVILLE, 2003). O quadro a seguir apresenta de maneira resumida estes três paradigmas.

As questões epistemológicas	Positivismo	Interpretativismo	Construtivismo
Qual é o <i>status</i> do conhecimento?	Hipótese realista. Existe uma essência própria ao objeto de conhecimento	Hipótese realista. A essência do objeto não pode ser alcançada (construtivismo moderado ou interpretativismo) ou não existe (construtivismo radical).	
A natureza da realidade	Independência do sujeito e do objeto. Hipótese determinista. O mundo é feito de necessidade.	Dependência do sujeito e do objeto. Hipótese intencional O mundo é feito de possibilidades.	
Como o conhecimento é gerado?  O caminho do conhecimento científico.	A descoberta. Pesquisa formulada em termos de “por que causas...” <i>Status</i> privilegiado de explicação	A interpretação. Pesquisa formulada em termos de “qual a motivação dos autores...” <i>Status</i> privilegiado de compreensão.	A construção. Pesquisa formulada em termos de “por qual finalidade...” <i>Status</i> privilegiado de construção.
Qual o valor do conhecimento científico? Os critérios de validação	Verificável Confirmável Refutável	Ideográfica. Empatia (instaladores revelando experiência vivida pelos atores)	Adequação Aprendizagem

**Tabela 10 : Abordagem metodológica**

Fonte: Perret e Séville (2003)

Esta pesquisa está preponderantemente inserida no paradigma positivista. Segundo Perret e Séville (2003), este paradigma supõe que a realidade existe em si mesma e tem uma essência própria. O pesquisador pode assim, buscar conhecer e explicar esta realidade externa a ele. Essa independência entre o objeto e o sujeito permite pensar o princípio da objetividade, de acordo com a colocação de que a observação do objeto exterior não modifica a natureza deste objeto.

## I.2. Objeto de pesquisa

O objeto de uma pesquisa consiste na questão geral de que a pesquisa se esforça para satisfazer, e o objetivo que se busca satisfazer, ou seja, a resposta a uma questão: o que se busca? Logo, construir um objeto de pesquisa consiste em elaborar uma questão ou uma problemática por meio da qual o pesquisador constrói ou interpreta a realidade (ALLARD-POESI e MARÉCHAL, 2003).

Na perspectiva positivista, o objeto de pesquisa consiste, essencialmente, em uma interrogação objetiva dos fatos, que é traduzido por meio de testes empíricos de hipóteses teóricas anteriormente formuladas. O pesquisador elabora seu objeto de pesquisa com base na identificação de insuficiências ou incoerências nas teorias. Os resultados da pesquisa visam resolver ou corrigir essas deficiências e inconsistências para melhorar o conhecimento sobre a estrutura subjacente da realidade (LANDRY, 1995).

## I.3. Linhas de pesquisa

A linha de pesquisa é elaborada para responder aos questionamentos levantados. Neste sentido, esta pesquisa baseia-se sobre duas linhas de pesquisa complementares: a revisão da literatura e o estudo empírico.

## I.4. Revisão da Literatura

Foi realizado um levantamento sistematizado de todas as publicações sobre o tema inovação em serviços e internacionalização, ocorridas de 2005 a 2011, nas bases de dados ABI/Inform Global (ProQuest), Emerald, Jstor, Sage Journals Online, EBSCO, Oxford Journals, SciELO e Redalyc, utilizando-se como palavras-chave inovação em serviços e internacionalização, e seus correspondentes em língua inglesa.

A identificação dos artigos a serem revisados, por sua vez, obedeceu a critérios intencionais. Para compor a amostra, foi exigido que o texto: a) tivesse como objeto principal de estudo “inovação em serviços”, e também o tema “internacionalização”, buscando, por exemplo, descrever ou examinar relações entre esses dois temas; b) constituísse um relato de pesquisa empírica, abordando os temas no nível organizacional; e c) tivesse sido publicado entre 2005 e 2010. Não foram incluídos artigos que abordavam isoladamente um ou outro tema (inovação em serviços ou internacionalização).

Foram identificados ao todo 10 artigos que atendiam aos referidos critérios. Estes foram sistematicamente analisados, procurando classificá-los quanto a diversos aspectos,

como, por exemplo, a natureza e a finalidade do estudo, o desenho da investigação e os procedimentos de análise de dados, entre outras variáveis.

### I.5. Estudo Empírico

Para efetuar um estudo empírico, o pesquisador deverá identificar quais dados ele vai utilizar e que abordagem vai lhe permitir ter os dados e analisá-los. A articulação entre os dados e a abordagem de pesquisa é uma etapa essencial para o processo da pesquisa.

Existem dois tipos de dados: os dados primários e os secundários. Os dados primários são coletados a fim de responder perguntas específicas. Estes dados são obtidos diretamente de fontes primárias: entrevistas, observação ou experimentação. Os dados secundários são dados coletados para outro fim ou por outra pessoa (ou por outra administração) e, assim, os pesquisadores podem se servir deles enquanto estes os servem para suprir as necessidades de pesquisa.

A comparação destes dois tipos de dados em termos de validade, acessibilidade e flexibilidade será apresentada em um quadro a seguir. Não existe um tipo de dado melhor que outro. Cada um pode contribuir de maneira diferente a pesquisa. Estes dois tipos de dados podem ser complementares ao longo do processo de pesquisa. A falta de dados primários pode ser preenchida pelos dados secundários e vice-versa (BAUMARD e IBERT, 2003).

<b>Idéias recebidas</b>	<b>Dados primários</b>	<b>Dados secundários</b>
Quanto ao seu <i>status</i> ontológico	Tem um <i>status</i> verdadeiro, pois eles vêm diretamente do campo de pesquisa	Tem um status mais verdadeiro que os primários, pois eles são formalizados e publicados.
Quanto a seu impacto sobre a validade interna	Tem uma validade interna imediata	O <i>status</i> ontológico de veracidade dos dados secundários oferece uma medida de validade interna
Quanto a seu impacto sobre a validade externa	A utilização dos dados primários diminui a validade externa dos resultados.	O estabelecimento da validade externa da pesquisa é facilitado pela comparação com os dados secundários.
Quanto à sua acessibilidade	Os dados primários são dificilmente acessíveis.	Os dados secundários são disponíveis e facilmente acessíveis.
Quanto à sua flexibilidade	Os dados primários são muito flexíveis.	Os dados secundários são pouco flexíveis, logo mais confiáveis, pois são menos manipulados.

**Tabela 11 : Dados da Pesquisa**

Fonte: BAUMARD e IBERT, 2003



Neste estudo, pode-se justificar apenas a utilização dos dados primários graças à falta de dados secundários sobre a relação entre inovação e desempenho internacional em empresas de serviço. Essa é uma situação seguidamente encontrada nos estudos destes dois conceitos. Para coletar os dados primários, foram realizadas entrevistas por meio de questionários construídos nesta pesquisa. Este questionário será apresentado na segunda seção deste Capítulo.

Em pesquisas na área de gestão, é feita uma distinção entre a abordagem qualitativa e a quantitativa, que, em alguns momentos, será uma distinção ambígua e equivocada. Quando se aborda a distinção entre pesquisa qualitativa e quantitativa, se faz referência aos dados coletados, às variáveis, aos métodos, enfim, aos estudos qualitativos e quantitativos. No mais, tal distinção é ambígua, pois nenhum dos critérios permite uma distinção absoluta entre as duas abordagens.

Tendo consciência da dificuldade na distinção entre a abordagem qualitativa e quantitativa, essa pesquisa não será fixada em apenas uma abordagem. Nesta pesquisa, foram reunidos os dois tipos de dados: o quantitativo (como os dados do negócio e os efetivos da empresa) e os dados qualitativos (a satisfação e o conhecimento). É também o caso das variáveis do modelo desta pesquisa. Quanto ao método de análise, será utilizado o método quantitativo para analisar os dados.

#### I.6. Escolha do método de coleta de dados

Em uma análise quantitativa, muitos métodos podem ser utilizados para ter os dados: questionários, experimentações, entrevistas, observação e métodos não intrusivos (não envolvendo o autor, mas para analisar o seu comportamento).

O objetivo desta pesquisa é coletar um grande número de respostas de diversas empresas. Desta forma, os métodos de entrevista e observação não são possíveis. Os métodos experimentais não convêm devido à mesma questão, à quantidade de organizações. Os métodos intrusivos, como por exemplo, o desenvolvimento de ferramentas estatísticas para acompanhar o nível de utilização das TICs, poderia ter sido escolhido para medir certas dimensões deste estudo (utilização de ferramentas de codificação e de algumas ferramentas de personalização assim como a medida de quantidade de capacidades e o nível de suas relações). Essa abordagem poderia ter sido utilizada como complemento; no entanto, ela precisa de uma parceria com as organizações em questão. Se o tamanho da amostra fosse

maior, seria possível pensar na abordagem complementar. Logo, a utilização do questionário foi o método mais apropriado.

### I.7. Abordagem Investigativa (questionário)

Para ter um tratamento estatístico de resultados e propor um protocolo possível de ser reproduzido em outros contextos, será preciso uma base de dados suficiente. Nesta pesquisa não foram utilizados dados secundários, porém, foram feitas entrevistas por meio de um questionário. A entrevista por questionário é o modo de coleta de dados primário mais desenvolvido nas pesquisas quantitativas. O questionário permite perguntar diretamente aos indivíduos, ao definir anteriormente as modalidades de respostas, por meio de questões chamadas de “fechadas”. É uma ferramenta de coleta de dados primários, bem adaptada às pesquisas quantitativas, pois permite tratar grandes amostras e estabelecer relações estatísticas ou comparações numéricas. Este modo de coleta de dados se dá em três etapas: a construção inicial do questionário, os pré-testes do questionário e, por fim, a administração definitiva do questionário (BAUMARD *et al*, 2003).

#### I.7.1. Elaboração do questionário

Segundo Thiétart *et al* (2007, p. 231) “construir um questionário, é construir um instrumento de medida”, e desta forma, a “clareza” do questionário, a “precisão” e a “estrutura” dependerá em grande parte da qualidade de ‘informações obtidas’ (PERRIEN *et al*, 1986).

O questionário foi elaborado utilizando o processo desenvolvido por Evrard *et al* (2000), que poderá ser definido em quatro fases principais: definição de necessidades de informação, escolha de escalas de medida (que será explicado no Capítulo a seguir), a redação e a estrutura do questionário, o pré-teste e a modificação do questionário.

O estudo empírico tentará cumprir vários objetivos:

- Demonstrar a relação e a influência existente entre o desempenho de empresas internacionalizadas e a inovação de serviço;
- Validar o modelo construído;
- Testar o papel moderador de algumas variáveis (setor de atividade, tamanho da empresa e estratégia de internacionalização) e a relação com as variáveis do modelo proposto.

O objetivo desta fase quantitativa é testar a validade do modelo de pesquisa e as hipóteses levantadas, com base no levantamento bibliográfico feito.

Nesta pesquisa, o questionário foi estruturado com o objetivo de obter informações dos gerentes das empresas selecionadas com a duração entre 10 e 12 minutos. A entrevista foi organizada em duas partes: descrever e tentar medir a inovação na atividade de serviço; e, em seguida, avaliar o desenvolvimento internacional, desempenho e ativos.

Para não desperdiçar o tempo curto de entrevista, poucas perguntas tinham respostas livres. Inicialmente, o questionário foi submetido ao testes de juízes, a fim de verificar se todas as questões estavam igualmente fáceis de compreender e responder. A maioria das perguntas utilizava uma escala tipo *Likert* de cinco pontos para avaliar a questão. Os itens foram formulados com base nos itens já utilizados e testados por estudos anteriores sobre inovação e desenvolvimento internacional, que foram encontrados em pesquisa bibliográfica.

#### I.7.2. Redação e Estrutura do questionário

Etapa importante na elaboração de um questionário, a formulação das questões determina o sucesso da pesquisa. Durante esta fase, procurou-se estabelecer um equilíbrio entre três imperativos citados por Thiétart *et al* (2007), frente a qualquer pesquisador neste momento:

- O pesquisador deverá seguir o modelo teórico e respeitar o significado dos conceitos;
- O respondente deve estar confortável para responder as perguntas, entendendo de imediato o que é perguntado;
- Os métodos de análise dos dados deverão ser coerentes com as ferramentas estatísticas.

A redação dos itens de um questionário é um trabalho complexo. Devem ser evitados erros na formulação e no arranjo dos itens, como também na escolha das respostas propostas. Os tipos de erros mais comuns a serem evitados na formulação devem ser evitados: assegurar que as pessoas que serão entrevistadas tenham as informações que serão pesquisadas; dirigir a estas pessoas as perguntas em uma linguagem costumeira, assegurando, assim, não introduzir um linguajar acadêmico; assegurar que todas as pessoas entrevistadas compreenderão cada questão da mesma forma.

Nesta pesquisa, optou-se por estruturar o questionário por temas. Para facilitar o trabalho do respondente e ter sua atenção até o fim das respostas, foi apresentado cada tópico

por grupos separados de questões, nos quais se trabalhavam os conceitos desta pesquisa. O questionário se estrutura da seguinte maneira:

- Uma breve introdução sobre a pesquisa;
- A identificação do respondente e da empresa na qual ele atua;
- O primeiro tema permite conhecer sobre inovação no setor de serviço das empresas, onde se questionam as principais mudanças e a importância destas, as atividades relacionadas, o faturamento deste novo setor, a avaliação das pessoas inseridas no processo de mudança, a capacidade da empresa para os TICs e para as tecnologias de mercado.
- O segundo tema visa medir a atividade internacional e o desempenho internacional da empresa, relacionando o faturamento, ao número de países, adaptação de serviços, e parceiros, agentes ou filiais que participam das prestações internacionais de serviço.

A maioria das perguntas utilizava a escala tipo Likert de cinco pontos para avaliar as respostas. Os itens foram formulados com base em itens já utilizados e testados por estudos anteriores sobre inovação e desenvolvimento internacional, que foram encontrados em pesquisa bibliográfica.

#### *1.7.2.1. Identificação das empresas:*

Como apresentado anteriormente, esta pesquisa trata de um estudo quantitativo. Uma entrevista por questionário foi realizada em uma base de dados de 51 empresas francesas de serviços internacionalizadas que inovam.

Em análises anteriores, Léo e Philippe, 2010, destacaram a necessidade de realizar um levantamento específico, dedicado a empresas de serviços, a fim de serem capazes de avaliar corretamente tanto as suas inovações, capacidade de inovação, bem como a sua atuação internacional e ativos.

Uma lista de amostragem foi criada com a intenção de pré-seleção das empresas francesas de serviços, que já haviam desenvolvido mercados no exterior. De acordo com estes critérios, a "Altares", base de dados de empresas francesas internacionalizadas, selecionou cerca de 2000 empresas, porém, este número caiu para 1025 que realmente pertenciam ao setor de serviços.

Entre as empresas selecionadas, algumas não eram adequadas para a pesquisa, quer por fazerem parte de grandes corporações, como especialista quer por serem prestadoras

de serviços no interior das organizações, ou, ao contrário, empresas muito pequenas com menos de cinco empregados, muito limitadas em suas capacidades organizacionais. Outras empresas tiveram que ser retiradas da lista de pesquisa, pois não foram encontrados os contatos (números de telefone).

Assim, ao final da triagem, a lista operacional se resumiu a 807 empresas, que foram sistematicamente contatadas, via telefone, por entrevistadores profissionais durante os meses de maio a junho de 2011.

#### *1.7.2.2. Pré-teste do questionário*

O pré-teste do questionário é uma etapa importante, e que propicia a qualidade das informações que serão coletadas na etapa a seguir. O questionário deve ser iniciado por questões fechadas e simples. As questões mais importantes, mais complexas ou ainda as abertas são de preferência reagrupados ao fim do documento. Dentro do possível, as questões devem seguir uma ordem lógica, privilegiando os grupos temáticos e facilitando a passagem de um tema para outro (BAUMARD *et al*, 2003).

Após a primeira versão do questionário elaborado, o pesquisador deve efetuar um pré-teste para testar as questões, os comandos e verificar a compreensão dos respondentes sobre a pertinência das modalidades de respostas propostas. De uma forma ideal, o questionário deve ser aplicado de maneira presencial com alguns respondentes, a fim de permitir, igualmente, perceber as reações não verbais.

Além disto, existem duas maneiras de contaminar as questões na concepção e formulação do instrumento: o efeito de halo e o efeito de contaminação. O efeito de halo consiste na associação entre uma série de questões sucessivas muito similares. Para evitar tal efeito, pode-se introduzir uma mudança na forma das questões ou propor uma questão aberta. O efeito contaminação consiste na influência de uma questão sob a (ou as) questão (ões) seguinte. A fim de evitar esses vieses, é muito importante prestar atenção à ordem das questões (BAUMARD *et al*, 2003).

Após o pré-teste realizado, o questionário é recomendado como definitivo, ou as reformulações sugeridas pelos respondentes são incorporadas. Após esta fase, o questionário deverá ser pertinente, eficiente e claro tanto para o pesquisador como para os respondentes (BAUMARD *et al*, 2003).

Nesta pesquisa foi feito um pré-teste em duas etapas. A primeira etapa consistiu em receber os comentários de especialistas neste tema. As diferentes recomendações e

questionamentos foram utilizados para melhorar o questionário. Em seguida, foi feita a segunda parte do pré-teste, ou seja, foi aplicado o questionário em algumas empresas do mesmo setor pesquisado. Para a segurança de se obter as respostas, foram escolhidas empresas conhecidas, ou seja, de relações pessoais. O objetivo deste segundo momento do pré-teste é verificar a compatibilidade entre a pesquisa acadêmica e as práticas administrativas.

Ter as questões bem compreendidas pelos dirigentes é de grande importância, principalmente, dentro do senso sugerido pela pesquisa. Ao término desta etapa, foram modificadas algumas questões, a fim de obter melhores resultados para a pesquisa, e assim ficou definido o questionário final deste trabalho.

O questionário foi enviado a uma empresa especializada na coleta de dados por telefone, que testou o tempo de entrevista, indicando algumas adaptações, e tais alterações foram aceitas e reformuladas.

Tendo como base tais princípios e a revisão teórica, nesta pesquisa foi possível construir um questionário com itens abertos e fechados, que fornecem informações sobre os temas estudados.

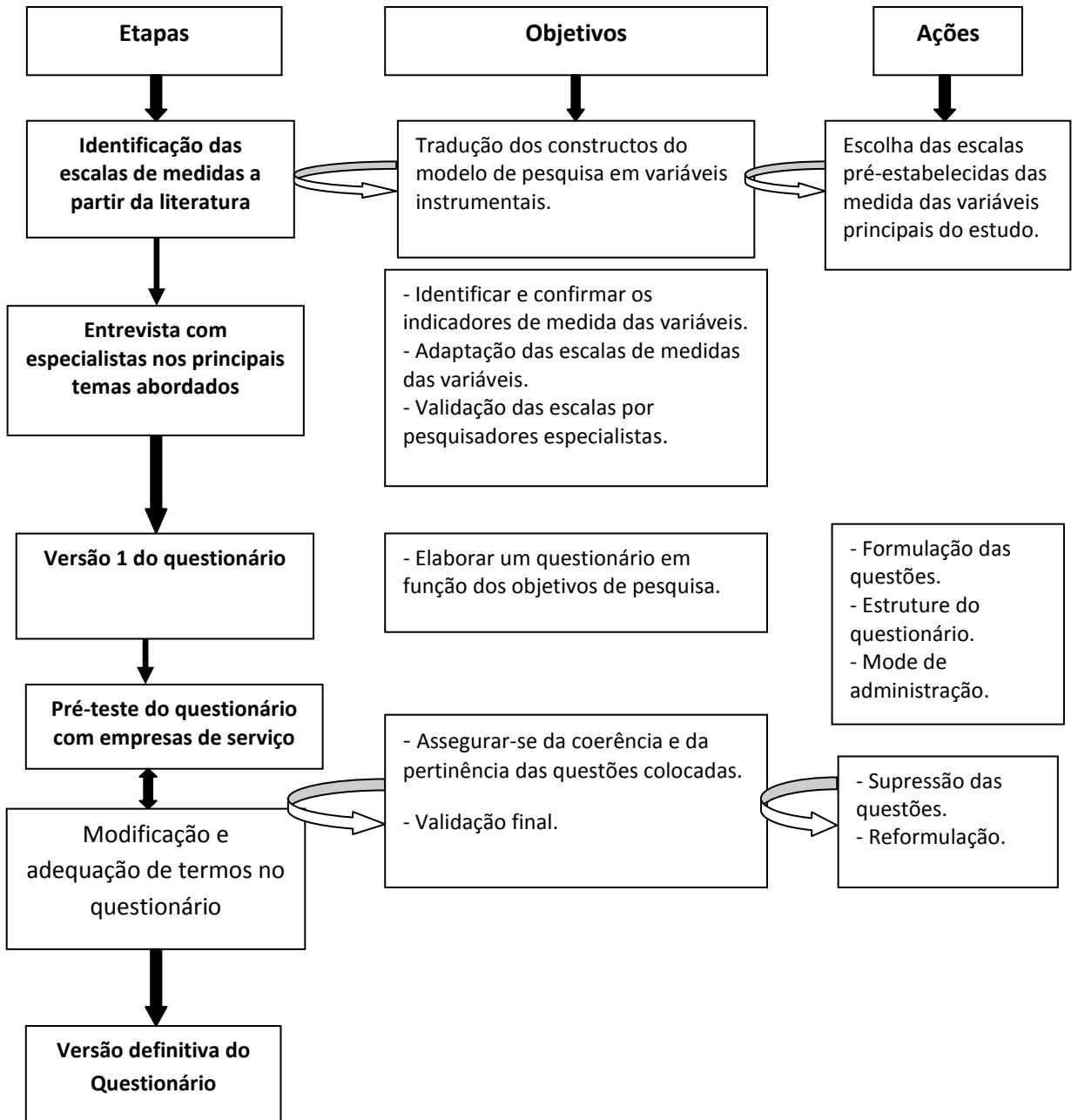
#### I.8. Administração do questionário

A fase da administração do questionário esconde algumas dificuldades e questões particulares. O pesquisador não está imune a uma taxa muito baixa de sua pesquisa, que pode comprometer todo o seu projeto de pesquisa. Existem vários tipos de maneiras de se administrar o questionário. Pode ser feito face a face, por envio postal, por telefone ou por e-mail (BAUMARD *et al*, 2003). Cada maneira de administração terá suas especificidades, conforme apresentado na Tabela 5, no qual Evrard *et al* (2000) faz uma síntese da comparação entre os principais modos de administração da coleta de dados.

	Modo de Administração			
	Carta	Pessoalmente	Telefônico	Internet
Custo	Médio; custo postal e custo de reprodução	Alto, se não praticado pelo pesquisador.	Alto, se não praticado pelo pesquisador.	Fraco.
Controle da amostra	Fraca; meta inicial, mas nenhuma garantia de quem vai responder	Alto	Alto	Muito fraco. Nenhuma maneira de saber quem respondeu.
Tempo de realização	Muito curto, menos quando é necessária a recuperação de cartas.	Muito dependente da amostra e do número de investigadores.	Muito dependente da amostra e do número de investigadores.	Muito curto, menos em caso de reaplicação.

**Tabela 12 : Comparação entre os diferentes modos de administração de um questionário**

Fonte: Baumard *et al*, 2003



**Figura 3: Resumo da construção do instrumento de medida**



## I.9. A metodologia de purificação e validação de instrumentos de medida

Esta seção apresenta a escolha metodológica referente ao tratamento dos dados quantitativos obtidos. Está articulada em quatro partes: os critérios que permitem julgar a qualidade do instrumento de medida desenvolvida com base nos conceitos de confiabilidade e validade. A seguir, são apresentadas as preliminares das análises dos dados, ou seja, a verificação da normalidade e da distribuição; a presença dos dados omissos, e a presença dos valores extremos ou “outliers”. Enfim, são avaliados os critérios metodológicos, que permitem desenvolver e validar uma escala de medida, que apresenta de um lado a análise fatorial exploratória e de outro a análise confirmatória.

### I.9.1. Unidimensionalidade

Todo o indicador que mede um constructo (ou uma variável latente) deve ser unidimensional, a fim de ser considerado como um valor único. A condição da unidimensionalidade é percebida pela força dos valores dos coeficientes ( $y_i$ ) dos indicadores associados com os constructos (*loadings*). Ela é entendida como satisfatória quando o valor do *loading* é superior a **0,5**. Isso significa que as medidas compartilham suficientemente de variação com o constructo ou a variável latente na qual tenta supostamente medir.

### I.9.2. Noção de confiabilidade e validade

Para ser de qualidade, um instrumento de medida deve satisfazer dois critérios principais: o critério da confiabilidade e o da validade. Esses dois critérios são incorporados no modelo chamado de “verdadeiro valor”, fundamentado na Teoria de medidas. Este modelo consiste em decompor o resultado de uma medida em diferentes elementos: o verdadeiro valor (teoricamente, a medida perfeita), e os termos de erro (o erro aleatório e o erro sistemático).

As noções de confiabilidade e validade são ligadas aos erros de medida (PERRIEN *et al*, 1983). O erro sistemático acontece quando “o instrumento de medida produz uma diferença sistemática com o fenômeno que está sendo medido” (THIETART *et al*, 2007, p. 273). Por outro lado, o fenômeno medido pelo mesmo instrumento pode estar sujeito a uma incerteza quanto às circunstâncias, ao estado de espírito dos entrevistados, etc, então se fala em erro aleatório (EVRARD *et al*, 2000). A confiabilidade está preocupada com os termos do erro de validade, que, por sua vez, depende de todos os termos de erro.

### I.9.3. A confiabilidade das medidas

Uma medida é tida como confiável quando “ela dá os mesmos resultados em medidas repetidas, quando refeito por qualquer que seja a pessoa, independente de quando o teste seja feito” (JOLIBERT e JOURDAN, 2006, p. 180).

A confiabilidade de um instrumento pode ser medida com base em vários indicadores, como: o Alfa de Cronbach (1951) e o Rhô de Jöreskog (1971).

### I.9.4. Alfa de Cronbach

O instrumento de medida da confiabilidade “o mais utilizado” (JOLIBERT e JOURDAN, 2006, p. 183) ou ainda “o mais performante” (PERRIEN *et al*, 1983; p.185) é o **coeficiente alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach (1951)**. Este mede a coerência interna ou o grau de “homogeneidade dos itens” da escala de medida.

O valor do coeficiente alfa varia entre 0 (significa que os itens são independentes) e 1 (significando que os itens são perfeitamente correlacionados). Quais são, então, os valores aceitos? Segundo Evrard *et al*, 2000, o  $\alpha$  de Cronbach é considerado como aceitável, para um estudo exploratório, quando ele está entre **0,6 e 0,8**, e para um estudo confirmatório, um valor superior a 0,8 é recomendado.

### I.9.5. Rhô de Jöreskog (1971) ou Composite Reliability - PLS

Outro instrumento de medida da confiabilidade “menos conhecido” e “menos utilizado” (ROUSSEL *et al*, 2002, p. 55) é o **Rhô de Jöreskog (1971)**. Ao contrário do  $\alpha$  de Cronbach, que permite medir a confiabilidade das escalas em uma fase exploratória, o Rhô de Jöreskog permite verificar a confiabilidade de um instrumento na fase de análise fatorial confirmatória. Este indicador é também mais adaptado aos métodos de equações estruturais, pois ele tem a vantagem de integrar os termos de erro (ROUSSEL *et al*, 2002). Não existem regras precisas de avaliação da coerência interna para este coeficiente.

O Rhô de Jöreskog tem uma pequena diferença na concepção do tradicional alfa de Cronbach, mas os mesmos critérios podem ser utilizados pelo  $\alpha$  de cronbach. Um Rhô superior a 0,7 ou 0,8 parece garantir uma boa confiabilidade ao constructo (FORNER e LARKER, 1981; ROUSSEL *et al*, 2002).

### I.9.6. A validade das medidas

A validade é “o grau em que os instrumentos de pesquisa utilizados medem perfeitamente o constructo estudado” (PERRIEN *et al*, 1984, p. 173). Três tipos de validade podem ser identificados: a validade de conteúdo, a validade de constructo ou a validade do curso e a validade dos critérios ou validade nomológica.

#### I.9.6.1. A validade dos conteúdos

Esta validade permite saber se a medida operada captura os diferentes aspectos do fenômeno estudado. Em outros termos, ela permite “verificar se os itens selecionados são uma amostra representativa e completa do conteúdo teórico da construção” (JOURDAN e JOLIBERT, 2006, p. 186).

A validade do conteúdo, muitas vezes, é também chamada de validade de face. No entanto, estes dois conceitos apresentam diferenças conceituais (JOURDAN e JOLIBERT, 2006). A validade de face vem da questão do julgamento dos peritos sobre a adequação dos itens dos conceitos estudados. Neste estudo, por exemplo, cada escala de medida foi testada e readaptada por meio das diversas críticas dos especialistas em diferentes momentos da construção do instrumento de pesquisa. A validade de conteúdo e a validade de face não se apóiam sobre um indicador, mas sim sob uma revisão formal da teoria e pela revisão crítica dos especialistas.

#### I.9.6.2. Validade do constructo

É colocada novamente a questão se a medida proposta avalia unicamente o constructo considerado (EVRARD *et al*, 2000). Pode-se distinguir dois tipos de validade de constructo: a validade convergente e a validade discriminante. A validade convergente permite verificar se a medida do conceito tem pouca ou nenhuma dependência do instrumento utilizado. Corresponde à capacidade de medida destinada a fornecer resultados próximos aos de outras medidas de mesmo tratamento (variável latente ou fator). Para estimar a validade convergente, dois critérios podem ser considerados (ROUSSEL *et al*, 2002):

- O teste t associado a cada uma das contribuições fatoriais (relação significativa entre a variável latente e um de seus indicadores) deverá ser significativa, o que quer dizer, ser superior a 1,96.

- A variação média extraída entre o constructo e as suas medidas, ou  $Rh\hat{o}$  da validade convergente ( $Rh\hat{o} vc$ ) deverá ser superior a 0,5, o que significa que cada indicador deve compartilhar mais de variância com o constructo que com o erro de medida a que está associado.

Validade discriminante é o contrário, ou seja, é a capacidade de medida para fornecer resultados diferentes para as medidas de outros recursos. Ela verifica se as medidas de diversos constructos distintos são pouco correlatas ou não são correlatas entre elas (EVRARD *et al.*, 2003).

O princípio deste teste explica que a variância compartilhada entre as variáveis latentes deve ser inferior à variância compartilhada entre as variáveis latentes e os seus indicadores ( $Rh\hat{o}$ ) (ROUSSEL *et al.*, 2000).

#### I.10. A amostra entrevistada

Da lista de amostragem criada com a intenção de pré-seleção das empresas francesas de serviços, que já haviam desenvolvido mercados no exterior obtidos pela base de dados "Altares", conforme explicado anteriormente, das 2000 empresas, apenas 1025 realmente pertenciam ao setor de serviços. Algumas não eram adequadas para a pesquisa, e outras muito pequenas, de forma que limitavam as capacidades organizacionais, que seriam observadas nesta pesquisa. Outras não encontradas os contatos (números de telefone). Assim, ao final da triagem, a lista operacional se resumiu a 807 empresas que foram, sistematicamente, contatadas via telefone por entrevistadores profissionais durante os meses de maio e junho de 2011.

#### I.11. Tratamento dos Dados

Como apresentado acima, nesta pesquisa, utilizou-se o questionário, via telefone como método de coleta de dados. A coleta durou cerca de 1 mês, sendo validados 51 questionários para esta pesquisa. Esta taxa de resposta de seis (6%) por cento é claramente baixa, que pode ser explicada pela necessidade de a entrevista ser feita com altos gestores das empresas.

O elevado número de respostas em que alegavam estar fora do alvo pode de fato ser considerado como um pretexto dado por gestores que preferiram evitar a entrevista. Ou ainda, isso pode significar que, o banco de dados comumente usado "Altares" é de má qualidade, na medida em que as empresas de serviços estavam misturadas.

Os dados vêm de fatos ou de números que permitem tirar conclusões. Uma vez registrado, classificado e organizado, os dados tornam-se informações ligadas a uma estrutura que lhes dá sentido, ou são interpretadas com base nesta estrutura.

A conversão dos dados em informação comporta muitas etapas, que será neste trabalho designada como a etapa de tratamento dos dados. Esta seção trata do tratamento dos dados efetuados nesta pesquisa.

Inicialmente será apresentada a codificação dos dados, que permite dar entrada em um documento Excel. Em seguida, os tratamentos prévios foram feitos ao selecionar as empresas respondentes que eram internacionalizadas e tratar os valores omissos. Enfim, os métodos de análises dos dados foram utilizados para verificar as hipóteses e testar o modelo conceitual.

#### I.11.1. Codificação e constituição do arquivo original

##### I.11.1.1. Codificação dos dados

A codificação dos dados é um processo no qual os dados do questionário são transformados em valores numéricos e/ ou alfanuméricos. O objetivo da codificação dos dados é de preparar os dados de uma forma utilizável por um computador para uma análise posterior.

Nesta pesquisa os dados foram codificados em valores numéricos. Os dados obtidos via questionário foram codificados e tabulados em um arquivo de dados eletrônico no programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS 18.0).

Os dados foram inseridos sem erros de digitação, e o tamanho da amostra foi de 51 respondentes, em empresas de serviço que são internacionalizadas que inovavam.

Os casos extremos não foram retirados da análise, pois, uma análise foi feita com e sem os casos extremos, e os resultados não apresentaram diferenças significativas. Desta forma, como a amostra era de 51 empresas (pequena para análises quantitativas), optou-se por guardar os casos extremos.

Devido o elevado número de outliers, o ideal seria realizar análises paralelas (banco limpo X outliers), mas o n de outliers é insuficiente para as análises de regressão (TABACHNICK, FIDELL, 2000).

Em relação à normalidade das respostas, não foram realizadas transformações das variáveis nos casos de índices de assimetria e achatamento, pois a análise não apresentou problema de normalidade. Segundo Zerbini (2003), em experiências anteriores, não foi

notado diferença nas análises com e sem transformação das variáveis. Além disso, essas transformações são contra-indicadas neste tipo de estudo, pois dificultam a interpretação dos resultados (TABACHNICK e FIDELL, 2000).

#### *1.11.1.2. Entrada dos dados*

Após os dados codificados, estes são colocados em um quadro. Em princípio, os responsáveis pela entrada devem estar cientes da qualidade dos dados. Foi utilizado um quadro Excel para construir a base de dados desta pesquisa. Este quadro foi verificado antes de continuar o processo de análise de dados.

O quadro é estruturado por linhas e colunas. As linhas representam as respostas das empresas, e as colunas representam às variáveis correspondentes as questões. Cada linha corresponde a uma empresa. Cada coluna corresponde a uma possibilidade de resposta. Para as questões numéricas ou as questões fechadas simples, foi feito apenas uma coluna para a resposta. Para as questões de escolhas múltiplas, foi feito a quantidade de colunas para as possibilidades de resposta.

Após ter inserido os dados no documento Excel, foi importado os dados para um documento no programa SPSS. A partir deste momento, todas as análises foram feitas pelos programas SPSS 18.0 e PLS 2.0m.

Foram utilizados dois métodos de análise estatística: descritivo e de causalidade. No primeiro momento foi utilizada a estatística descritiva e exploratória para investigar a exatidão da entrada dos dados, a distribuição dos casos omissos, o tamanho da amostra, os casos extremos e a distribuição das variáveis. A seguir, para verificar as hipóteses levantadas, foi utilizado o método de equações estruturais. Este método de análise multivariada foi desenvolvido originalmente para examinar pesquisas de causalidades múltiplas entre um conjunto de variáveis independentes e dependentes.

A contribuição deste método conhecido como de segunda geração (ROUSSEL *et al.*, 2002; CHIN 1998; DHANARAJ e BEAMISH, 2003) com relação às abordagens convencionais de regressão (eg: múltipla, canônica, ...) permitindo, por um lado, o tratamento das estimativas simultâneas de várias relações de dependência inter relacionadas e, de um outro lado, a incorporação do erro de medidas. Assim, podem-se obter estimações mais precisas dos coeficientes de regressão contrapondo os métodos clássicos de regressão.

Ainda é possível confirmar a consistência interna das medidas e a validade dos constructos do modelo (DHANARAJ e BEAMISH, 2003). A consistência interna das medidas é a unidimensionalidade e a fiabilidade das medidas, e a validade (discriminante) dos constructos do modelo permitem mostrar que os constructos do modelo são únicos.

## Valores omissos

### Identificação dos valores omissos

Nenhuma análise estatística pode ser feita em conjunto com dados omissos. É necessário verificar inicialmente se existem valores omissos na amostra. Os dados coletados não apresentaram dados omissos. Inicialmente, a amostra estudada era de 52 respondentes, porém, 1 respondente foi eliminado por apresentar um alto número de valores omissos.

Variáveis	Quantidade de Itens	Valores omissos
Setor	1	0
Tipo	1	0
Inovação	8	0
Expint	3	0
Perform	6	0
CompInt	5	0
CapTIC	7	0
CapREL	4	0
CapORG	5	0
Adaptação	1	0
Filial	1	0

**Tabela 13: Itens e Valores Omissos**

#### I.11.2. A normalidade da distribuição

Uma das condições necessárias para utilizar os métodos de análise multivariados é de que as variáveis sigam uma distribuição próxima da normalidade. Para estudar a normalidade da distribuição, muitas ferramentas estatísticas podem ser utilizadas, entre elas podemos citar:

- O teste de Kolmogorov-Smirnov e o teste de Shapiro-Wilk;
- O coeficiente de simetria: Skewness, (0 e 1 em valor absoluto) e o coeficiente de achatamento: Curtose que indica o grau de concentração de observações (0 e 1,5 em valor absoluto).

Sabe-se que os dados coletados no campo da gestão raramente têm uma distribuição normal (ROUSSEL *et al.*,2002). A distribuição é considerada quase normal quando os coeficientes estão dentro do intervalo -1, 1.

## I.12. Análise dos dados

### I.12.1. PLS 2.0 (Partial Least Square)

Modelos de Equações Estruturais (SEM) (BOLLEN, 1989; KAPLAN 2000) incluem um número de metodologias estatísticas 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. Muitos métodos podem ser utilizados para gerar equações estruturais (PLS, EQS, LISREL, AMOS). Nesta pesquisa, o método escolhido foi o PLS 2.0m (*Partial Least Square*, método dos mínimos quadrados parciais).

A idéia básica é que a complexidade dentro de um sistema pode ser estudada tendo em conta uma rede de causalidade entre os conceitos latentes, chamadas de variáveis latentes (LV), cada medida é definida por vários indicadores observados, chamadas de variáveis de Manifesto (MV).

É neste sentido que Modelos de Equações Estruturais representam um ponto comum entre Análise Path e análise fatorial confirmatória (CFA) (THURSTONE 1931).

O PLS (*Partial Least Squares*), abordagem para Modelos de Equações Estruturais, também conhecido como PLS tem sido proposto como um componente baseado em procedimento de diferente maneira de estimação do clássico covariância, baseada no tipo de abordagem LISREL.

PLS é um método de estimativa baseado em componentes (TENENHAUS 2008a). É um algoritmo iterativo que resolve separadamente os blocos da medição do modelo e, em seguida, em uma segunda etapa, as estimativas dos coeficientes path nos modelos estruturais. Portanto, PLS é reivindicada para explicar melhor variância residual das variáveis latentes e, potencialmente, também das variáveis de manifesto, e executar qualquer regressão no modelo (FORNELL e BOOKSTEIN 1982).

Assim, a modelagem PLS é considerada mais como uma abordagem exploratória do que como uma confirmação, e a escolha deste método para esta pesquisa é justificada por ser:

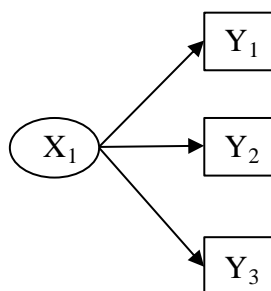


- Um método robusto (CHIN, 1998), e seus algoritmos são simples de entender, dado o número limitado de suposições probabilísticas tidos em conta;
- Um método de análise que não precisa de um grande tamanho de sua amostra e suporta, também, um pequeno número de escalas de medida e distribuição do resíduo mínimo;
- E a relevância da aplicação deste método na fase inicial de desenvolvimento e de verificação das teorias (FORNELL e BOOKSTEIN, 1982) e particularmente em uma pesquisa confirmatória ou hipotético – dedutivo (ROUSSEL *et al*, 2002).

Como os outros métodos de equações estruturais, o método PLS pode ser considerado como uma associação de dois modelos: um modelo de medida que representa a estrutura da relação entre as variáveis e seus indicadores de medida, e um modelo de relação linear estrutural que assume relações causais. Estes se ligam às variáveis latentes (ou os constructos) explicativos às variáveis latentes (ou constructos) a explicar (ROUSSEL *et al*, 2002). No PLS, os dois modelos são estimados simultaneamente.

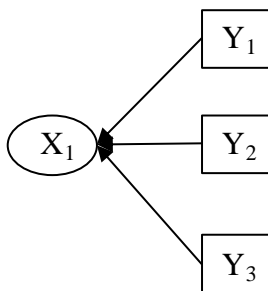
As relações entre as variáveis latentes e seus indicadores de medida são chamadas de relações epistêmicas (MBENGUE e VANDANGEON-DERUMEZ, 2007). Elas podem ser percebidas de três maneiras: não direcional, reflexiva e formativa.

No primeiro caso, ou seja, na não direcional, a relação é uma simples associação. Já na reflexiva, os indicadores de medida devem refletir a variável latente subjacente originária (Figura 5).



**Figura 4: Relação reflexiva**

No caso das relações formativas (Figura 6) os indicadores de medida formam a variável latente (constructo emergente) (MBENGUE e VANDANGEON-DERUMEZ, 2007; CHIN, 1998; CHANDON, 2007).



**Figura 5: Relação formativa**

Esta dupla análise resulta do trabalho de Anderson e Gerbing (1988). Esses dois pesquisadores propuseram uma abordagem para duas etapas de análise: a primeira consiste em uma análise fatorial confirmatória do modelo de medida a fim de melhorar a unidimensionalidade, a fiabilidade e a validade (convergente e discriminante) dos constructos; e a segunda é dedicada ao teste das relações estruturais no quadro do modelo de medida retido por AFC.

#### I.13. Método de análise de dados

O tamanho da amostra não permitiu dividir em dois grupos para operar uma análise fatorial exploratória sobre uma metade das respostas seguidas de uma análise confirmatória sobre a outra metade. Desta maneira, esta pesquisa foi limitada a validar as hipóteses e o modelo construído, a priori, a partir dos estudos bibliográficos.

##### I.13.1. Análise de componentes principais (ACP)

O método da análise de componentes principais foi utilizado para verificar a unidimensionalidade das escalas de medida. O objetivo da ACP é de projetar uma nuvem de pontos de indivíduos, onde as coordenadas são de medidas quantitativas e de caráter contínuos estudados, que representam as principais características desta nuvem.

A hipótese principal é que os caracteres estudados podem se reduzir a um número mais limitado de caracteres graças às correlações lineares. A redução do número de caracteres descritivos é feita pelo cálculo das distâncias entre todos os pontos pegos de dois em dois, a fim de definir qual é o plano sobre o qual a projeção dos pontos indivíduos deforma menos as distâncias iniciais entre os pontos.

Para verificar a unidimensionalidade das escalas de medida, é necessário, inicialmente justificar os dados que fatorizados e em seguida, observar o número de fatores extraídos. Se o número de fatores é um, pode-se validar a unidimensionalidade da escala de medidas.

Os dados podem ser factorizados?

Em primeiro lugar, é necessário observar o índice de Kaiser, Meyer e Olkin (KMO). O teste de Kaiser-Meyer-Olkin é uma medida generalizada da correlação parcial entre as variáveis de estudo. Esta medida é baseada sobre a média dos coeficientes de correlação que são situados na diagonal da matriz anti-imagem (é a matriz produzida no SPSS na qual representa o KMO para cada variável). A leitura do teste KMO se faz da seguinte maneira:

- $\geq 0,90$  – enorme validade
- 0,89 a 0,8 – grande validade
- 0,79 a 0,7 – validade média
- 0,69 a 0,6 – validade fraca
- 0,59 a 0,5 – validade no limiar limite
- 0,49 – invalida

Em um segundo momento, é utilizado o teste de esfericidade de Barlett. Este teste permite verificar a falta significativa da esfericidade do modelo mencionado. No caso onde o modelo é esférico (o teste de Barlett não é significativo), pode-se presumir que as correlações entre as variáveis são próximas de zero, e assim, não se tem interesse de substituir as variáveis pelos componentes. O teste de Barlett é um teste de hipóteses, logo:

*H<sub>0</sub>*: A matriz de correlação é igual à matriz identidade, isto significa que as correlações entre as variáveis são fracas ou nulas.

*H<sub>1</sub>*: A matriz de correlação é diferente da matriz identidade, e isto justifica pesquisar os componentes.

Neste teste, não se deve considerar apenas a significatividade do teste. O valor observado deve ser igual ou inferior a 0,05, o que significa que a hipótese *H<sub>0</sub>* pode ser rejeitada e que se pode aceitar *H<sub>1</sub>*.

Para melhorar o carácter fatorial das variáveis, pode-se utilizar também a diagonal da matriz anti-imagem. A medida da qualidade da amostragem por cada variável é fixada na diagonal de anti-imagem da matriz de correlação. As variáveis com um valor inferior a 0,5 na diagonal da matriz de correlação anti-imagem podem ser suprimidas, pois são explicadas por menos de 50% no conjunto das outras variáveis.

#### 1.13.1.1. Número dos fatores extraídos

Para determinar o número de fatores, há três regras:

- Primeira regra, regra de Kaiser: retém apenas fatores com autovalores superior a 1;
- Segunda regra: é escolhido o número de fatores (axes) em função da restituição mínima de informações desejadas. O ideal é que o modelo restitua no mínimo 80% da informação. Contudo, na prática, o limiar pode ser menor caindo até 60%.

Para estas duas primeiras regras, é examinado o quadro da variação total explicada (*Total Variance Explained*) que é indicada por cada fator o autovalor e a porcentagem da variação total explicada.

- A terceira regra, o “*Scree test*” ou o teste da cauda: é observado o gráfico dos próprios valores (*Scree Plot*), e se retém apenas os fatores no qual os valores se encontram a esquerda do ponto de inflexão. Graficamente, parte-se de componentes que fornecem o mínimo de informação (que se encontram a direita), conectados, quase alinhados, e matem-se apenas os fatores que estão acima desta linha.

Em geral, com essas três regras pode-se determinar o número de axés (ou fatores) que se tem. Contudo, cada uma destas regras pode apresentar resultados muito diferentes. Neste caso, pode-se recorrer ao teste MAP de Valicer. Este teste é o mais poderoso para calcular a média da correlação residual após a extração de cada axé. O número de axés a reter é dado pelo valor mínimo da média da correlação residual.

## **Conclusão**

Neste Capítulo pode-se detalhar a metodologia utilizada nesta pesquisa. Inicialmente, foi detalhada a posição epistemológica por um paradigma positivista. A questão de pesquisa consiste em compreender se a relação entre o desempenho internacional e a inovação em organizações de serviço é de antecedência ou consequência. E em caso afirmativo, em qual sentido ela se dá?

Para responder a essa questão, foi realizada uma entrevista por questionário com 800 empresas francesas, que internacionalizam serviços. Foi ministrado um questionário por telefone, obtendo-se 362 respostas. Das repostas obtidas, podem ser aproveitadas apenas 51 respostas para este estudo, visto que nem todas as empresas eram internacionais, como o esperado.

Tais repostas, após serem codificadas, foram inseridas em um documento, que passou a ser o banco de dados desta pesquisa.

Antes de utilizá-lo para a análise, esta base de dados passou por um pré-tratamento dos dados: foram criadas novas variáveis, reformulações qualitativas e tratamento dos dados omissos. Ao fim desta etapa, foi obtida uma base de dados de 51 empresas e 7 variáveis.

Para validar as hipóteses desta pesquisa, foi utilizado o método de equações estruturais. Muitos métodos de análise estatística foram necessários: a análise dos componentes principais foi utilizada para examinar as escalas de medida. A análise fatorial confirmatória permitiu validar as escalas de medida, mais o modelo e a sua estrutura, como também as hipóteses de pesquisa. Enfim, o papel das variáveis moderadoras foi verificado por uma análise multigrupos.

Parte 1: Quadro conceitual

Capítulo 1 – Internacionalização

- I. Aspectos teóricos e conceituais da internacionalização de empresa
- II. Teoria da diferença Cultural e Internacionalização de empresas
- III. Vantagens Competitivas
- IV. Desempenho Internacional de exportação

Capítulo II: Inovação de Serviço

- I. Inovação e suas relações
- II. Inovação em Serviços

Capítulo III: Modelo Conceitual, hipóteses de pesquisa

- I. Modelo Teórico e de pesquisa e apresentação das hipóteses

Parte 2: Do modelo conceitual à pesquisa empírica

Capítulo IV: Método

- I. Abordagem Metodológica

Capítulo V: Resultados

- I. Nível de análise da amostra
- II. Perfil dos respondentes
- III. Tratamento dos Dados e Resultados
- IV. Análise fatorial
- V. Análise dos Componentes Principais (ACP)
- VI. Discussão das Escalas de medidas
- VII. Teste das Hipóteses postuladas

Capítulo VI: Discussão dos resultados e implicações

- I - Resultados

Conclusão da pesquisa e proposta de agenda futura

- I – Considerações Finais
- II - Contribuição da pesquisa
- III. Limitações e sugestões para futuras pesquisas

## **Capítulo V – Teste de hipóteses e discussão dos resultados da pesquisa**

Neste Capítulo será validado o instrumento desta pesquisa. As hipóteses deste estudo serão testadas, e os resultados obtidos serão discutidos.

O objetivo geral desta pesquisa empírica foi: construir e avaliar um modelo de determinantes, incluindo a inovação de serviços, para medir o impacto relativo sobre o desempenho internacional. Para tal, objetivos específicos considerados são:

- Medir o desempenho internacional em empresas de serviços;
- Medir inovação de serviços;
- Construir um modelo que permita avaliar a relação existente entre inovação e o desempenho de empresas de serviços internacionalizadas;
- Propor implicações gerenciais.

A primeira seção deste Capítulo é dedicada descrever a amostra, a seguir, na segunda seção será discutido os resultados obtidos e então estes serão confrontados com as hipóteses levantadas. O programa smart PLS 2.0 testou o modelo global e as relações entre as variáveis, e também as hipóteses de pesquisa.

A última seção deste Capítulo conclui os resultados, os insumos e os limites desta pesquisa. Inicialmente são discutidos os resultados deste trabalho em relação a pesquisas anteriores. Em seguida o saldo de contribuições do presente trabalho sob considerações teóricas, metodológicas e de gestão. E por fim, são propostos caminhos de investigação para futuras pesquisas capazes de reduzir o escopo desta tese e melhorar ainda mais o conhecimento sobre a relação entre desempenho de empresas internacionalizadas de serviços e inovação neste mesmo setor.

### **I. Nível de análise da amostra**

Com o intuito de analisar, interpretar e compreender o modelo proposto nesta pesquisa foi necessário identificar o nível de análise da pesquisa para entender a amplitude que a amostra permitia estudar.

A escolha da análise organizacional permite verificar, de maneira cautelosa, as variáveis que efetivamente foram consideradas importantes para desenvolver o conhecimento das organizações, ou seja, neste estudo são analisadas 51 organizações no setor de serviços.

## **II. Perfil dos respondentes**

Tratou-se de uma amostra de conveniência (não-probabilística) composta por 51 empresas; durante a coleta de dados 361 respostas foram obtidas, entre as quais, 271 empresas responderam que não exportavam qualquer serviço, e outras 38 empresas que não exerciam nenhuma atividade internacional. Uma resposta também precisou ser suprimida, pois continha muitos itens em branco. Assim, apenas 51 respostas de empresas de serviços foram consideradas neste estudo. Esta taxa de resposta de seis (6%) por cento é claramente baixa, mas pode ser explicada pela necessidade da entrevista ser feita apenas com altos gestores das empresas.

O elevado número de respostas alegando estar fora do alvo pode ser considerado como um pretexto dado por gestores que precisavam evitar a entrevista. Ou ainda, isso pode significar que, o banco de dados comumente usado “Altares” é de má qualidade, na medida em que as empresas de serviços estavam misturadas. Estas respostas podem ser aproveitadas em outras análises, porém, qualquer generalização dos resultados observados deve se ter muita cautela.

Como mostrado na Tabela 14 (abaixo), as empresas respondentes pertencem a dois tipos principais de atividades: serviços de logística e consultoria em engenharia. Vale observar que, entre as centenas de empresas da indústria de software, apenas duas deram resposta completa. Quase nenhuma empresa de consultoria de gestão respondeu ao questionário, tal como empresas de serviços operacionais ou empresas de pesquisa. Além disso, ao considerar que serviços são vendidos principalmente no exterior pelos respondentes, a amostra se divide simplesmente em duas partes: serviços de logística e estudos técnicos.

Das empresas que responderam ao questionário, 29 (57%) são independentes e as 22 outras são pertencentes a empresas maiores. Apenas 12 fazem parte de grandes corporações. É possível inferir que a maioria dos gerentes entrevistados nesta pesquisa tem total autonomia em sua empresa.

As firmas pertencem, na maioria, ao grupo de empresas de pequeno e médio porte (PMEs): vinte e sete têm entre 10 e 70 funcionários, seis entre 100 e 200 e outras seis



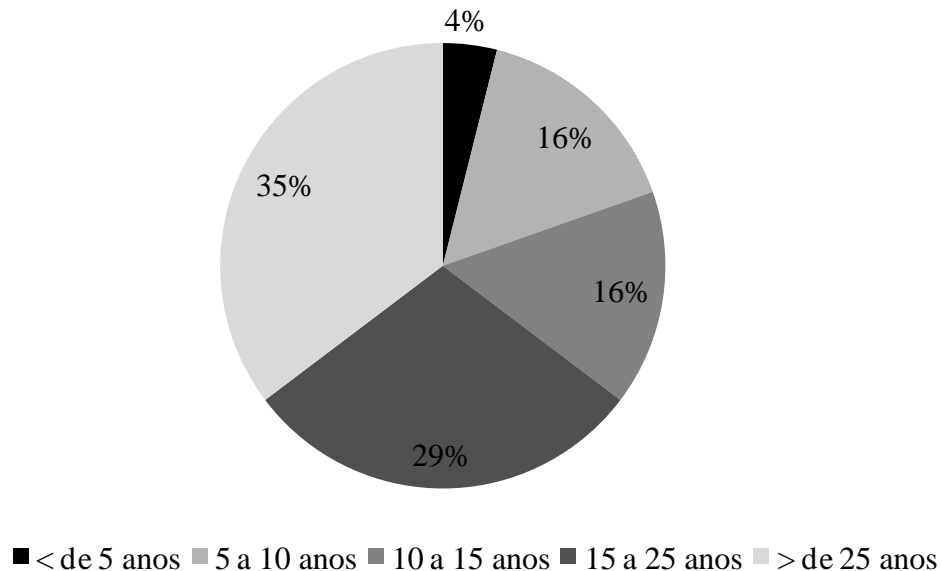
pequenas empresas com apenas 6 ou 7 funcionários, e as doze restantes pertencem ao grupo de grandes empresas.

Todas essas empresas são amplamente espalhadas pelo território nacional, sendo 15 localizadas na principal região francesa, em torno de Paris. As outras 36 empresas, na maioria das 21 regiões francesas, sendo cinco na região de Marselha-Nice.

Lista de amostragem (%)	%	Respostas obtidas	%	Taxa de resposta (%)	
<b>Atividade principal:</b>					
Logística e Transporte	137	17.0	28	54.9	20.4
Software	103	12.8	2	3.9	1.9
Engenharia	274	33.9	19	37.3	6.9
Pesquisa	46	5.7	1	2.0	2.2
Consultoria de gestão	156	19.3	1	2.0	0.6
Serviços operacionais	91	11.3	2	3.9	2.2
<b>Tamanho e Categoria da firma:</b>					
Grandes coop. subsidiárias			12	23.5	
Pequenas ou medias empresas			10	19.6	
Médias empresas (100-200)			6	11.8	
Pequenas empresas (10-70)			17	33.3	
Muito pequenas empresas (6-7)				6	11.8
<b>Localização:</b>					
Ile de France (Paris)	357	44.2	15	29.4	4.2
Bacia Parisiense estendida	56	6.9	8	15.7	14.2
Sul (PACA, Languedoc)	73	9.0	8	15.7	11.0
Sudeste	62	7.7	4	7.8	6.5
Nordeste	61	7.6	5	9.8	8.2
Noroeste	78	9.7	6	11.8	7.7
Centro	117	14.5	4	7.8	3.4
Outras (exterior)	3	0.4	1	2.0	33.3
<b>Total</b>	<b>807</b>	<b>100.0</b>	<b>51</b>	<b>100.0</b>	<b>6.3</b>

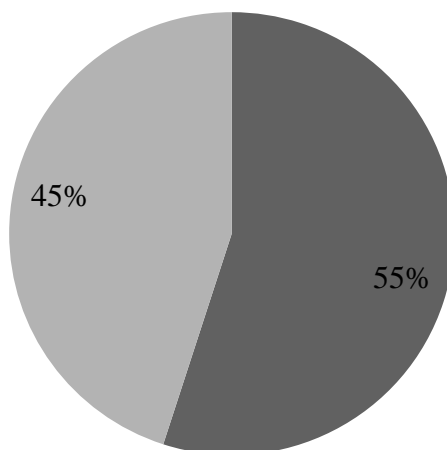
**Tabela 14: Principais características da amostra**

A seguir, a amostra desta pesquisa será precisamente descrita. Em geral, as empresas de serviços estão abertas no mercado internacional há um bom tempo, e, por isso, apresentam 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, demonstrando que nesta pesquisa as empresas estudadas possuem uma grande experiência internacional.



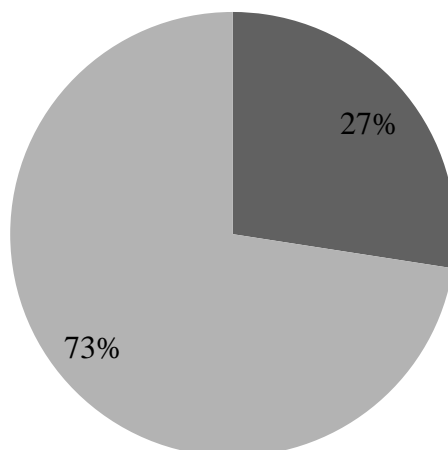
**Figura 6: Experiência internacional**

Como já observadas em outras amostras de exportadores de serviços empresariais, autores como Léo e Philippe (2006) argumentam que, o uso de uma rede de distribuição no exterior é uma escolha que leva tempo. Efetivamente, apenas uma minoria (14 empresas) ainda não desenvolveu qualquer rede de distribuição no exterior. 76 % das 37 empresas que tem redes de distribuição no exterior (28), ou seja, tem fortes investimentos internacionais, que significa possuir filiais (pelo menos uma). As nove restantes participam das redes através dos agentes internacionais.



- Empresas com participação média do volume internacional de negócios
- Empresas sem participação média do volume internacional de negócios

**Figura 7: Participação média do volume internacional das empresas**

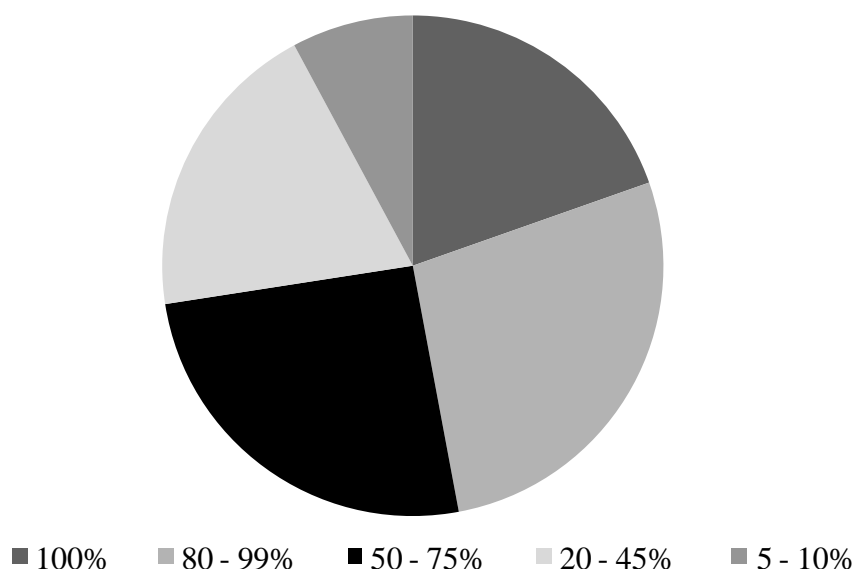


- Empresas sem rede de distribuição no exterior
- Empresas com rede de distribuição no exterior

**Figura 8: Redes de distribuição das empresas no exterior**

As pequenas empresas desenvolvem aos poucos suas filiais, pois uma subsidiária é o tipo mais caro de saída, mesmo que sejam provavelmente o mais adequado para empresas de serviços (PHILIPPE e LÉO, 2010), e também os investimentos que provavelmente gere uma quantidade maior de ações inovadoras, é preciso disponibilizar uma quantidade grande de recursos.

O envolvimento internacional das empresas estudadas foi considerado bem elevado. Segundo as avaliações dos dados das empresas pesquisadas, a participação média do volume internacional de negócios (representado pelo volume de exportação das empresas e a quantidade de filiais no exterior) no total das empresas (volume de negócios de empresas estrangeiras mais controladas) atinge 66 % das firmas. Das empresas estudadas, 10 não têm qualquer volume de negócios nacional e, portanto, são totalmente especializadas na prestação de serviços internacionais. Outras 14 empresas têm um envolvimento semelhante com taxas de volume de negócios internacionais entre 80 e 99 %. E 13 empresas são menos envolvidas nos mercados internacionais, apresentando taxas de 50-75 %. E por fim, 10 empresas apresentam entre 20-45 %, pertencendo a taxas dignas para o mercado internacional. Apenas quatro empresas classificaram muito atrás, com 5 a 10 % do volume de negócios em geral obtidos em mercados estrangeiros.

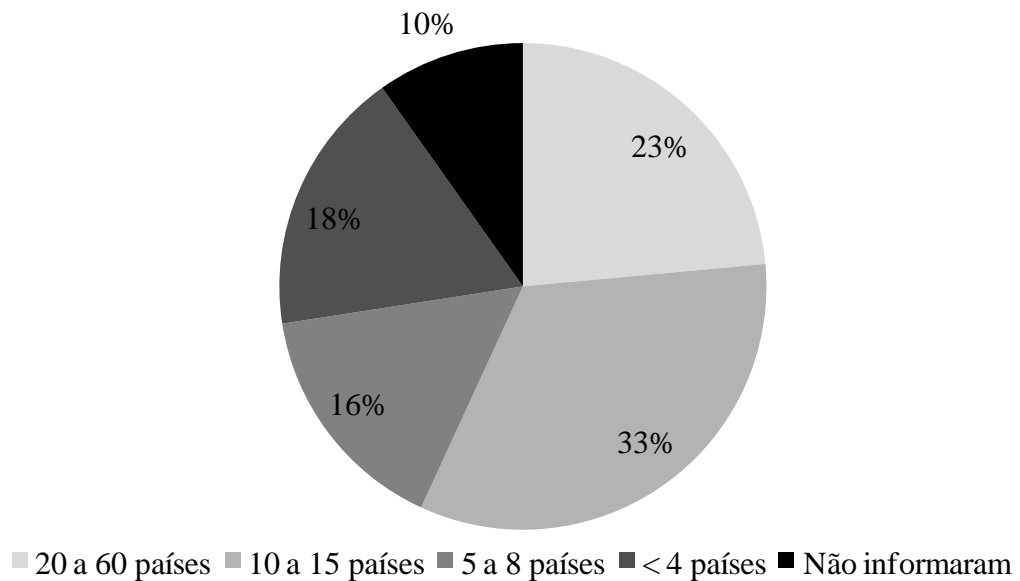


**Figura 9: Taxa de volumes de negócios**

O mesmo perfil muito internacionalizado é obtido com o número de países onde ocorrem as vendas internacionais dos serviços produzidos pelas empresas francesas, onde em 16 países, 10 são menos influenciados por possíveis *outliers*, descrevendo assim uma amostra de empresas de serviços amplamente abertas para o desenvolvimento internacional.

Das empresas estudadas, 12 têm uma extensão geográfica muito grande, chegando a contemplar de 20 a 60 países; 17 empresas entre 10 e 15 países; oito entre cinco e oito países

estrangeiros. As nove restantes mostram uma extensão limitada, onde a maioria delas tem entre em três ou quatro países estrangeiros.



**Figura: Distribuição dos países**

### III. Tratamento dos Dados e Resultados

Esta seção apresenta a análise estatística dos dados obtidos com empresas internacionalizadas francesas engajadas no processo de inovação em serviços, e, os resultados das análises feitas.

A análise dos dados foi feita em algumas partes: a validação do modelo de pesquisa, a validação das escalas de medidas das diferentes variáveis do modelo proposto, e por fim, as análises estatísticas descritivas e inferenciais utilizadas para validar ou rejeitar o modelo proposto como as hipóteses de pesquisa postuladas anteriormente.

#### III.1. Validade do modelo de pesquisa

Como já apresentado anteriormente, é de grande importância testar a validade e a confiabilidade do instrumento de medida antes de analisar e de interpretar as hipóteses de pesquisa. Antes de analisar a variância, é recomendado analisar a distribuição dos fatores para verificar a sua normalidade. Para tal, foi feito uma análise descritiva dos fatores, focalizando particularmente os valores dos coeficientes de *Kurtosis* (achatamento) e de *Skewness* (asimetria), onde o valor absoluto não deve passar de três para ser conservado (ROUSSEL *et*

al, 2002). Os resultados das análises descritivas são apresentados no anexo 2, e são comentados por cada fator nas seções seguintes.

A fim de analisar as validades discriminantes e convergentes, foram feitas análises fatoriais nos principais componentes, submetidos a uma rotação ortogonal do tipo “varimax” utilizando uma normalização do tipo “Kaiser”. Um valor próprio (valor Eigen) superior a 1 foi utilizado como método de extração dos fatores.

Para avaliar a consistência interna dos itens, foi utilizado o teste do Coeficiente de Cronbach, que permite julgar a homogeneidade dos itens. Este índice varia entre 0 e 1. A confiança é julgada aceitável quando o valor de alfa é maior que 0,6 (EVRARD *et al*, 2000).

### III.2. Validade do modelo de medida

Como explicado anteriormente, é de grande importância assegurar que a validade e a confiança do instrumento de medida utilizado, antes de analisar e interpretar as hipóteses de pesquisa.

Nesta pesquisa, a distribuição dos fatores não apresentam algum problema relativos a distribuição normal dos itens (*Kurtosis e Skewness*), ou seja, os itens não apresentam problema de normalidade pois se mantém no limite de variação recomendado de 3 a -3. Assim, todos os itens são conservados para as análises seguintes.

Usando Smart PLS 2.0 o modelo de medida foi avaliado em termos de consistência interna, validade convergente e validade discriminante

	AVE(Rho CV)	Composite Reliability(Jöreskog Rho)	Alpha de Cronbach	Validade discriminante (detalhes)						
				Cap P&D	Cap Rel	Cap TIC	Comp INT	Exper INT	Inov serv	Perf INT
<b>CapP&amp;D</b>	0.740	0.849	0.673	0.740						
<b>CapRel</b>	0.796	0.886	0.751	0.101	0.796					
<b>Cap TIC</b>	0.593	0.853	0.771	0.074	0.305	0.593				
<b>CompINT</b>	0.715	0.909	0.866	0.116	0.101	0.167	0.715			
<b>ExperINT</b>	0.860	0.925	0.838	0.091	0.039	0.046	0.531	0.860		
<b>Inovserv</b>	0.557	0.834	0.734	0.199	0.164	0.061	0.358	0.178	0.557	
<b>PerfINT</b>	0.622	0.868	0.798	0.189	0.0714	0.202	0.363	0.382	0.247	0.622

**Tabela 15: Desempenho do modelo de medida para as 51 empresas de serviços internacionalizadas**

A consistência interna é examinada pelo alfa de Cronbach (NUNNALLY, 1978) e pelo indicador de confiabilidade composta (Rhô Jöreskog), que tem que ser maior que 0,6. A validade convergente é avaliada pela variância média extraída (AVE), que deve ser superior a 0,5 (FORNELL e LARCKER, 1981). A validade discriminante é testada ao verificar o AVE, que para cada constructo deverá ser maior do que as correlações entre os construtos quadrados (FORNELL e LARCKER, 1981).

Todas as variáveis latentes estão reunidas, como pode ser visto, na tabela 2: a capacidade de P & D, com um valor de alfa 0,67 é percebida como o alfa mais fraco, no entanto pode ser considerado como aceitável de acordo com estudos das ciências sociais, onde segundo Pasquali (1999), em um estudo exploratório o valor limiar aceitável para alfa é de 0,6. Os outros coeficientes alfas associados a cada fator (CAPREL=0,75; CAPTIC=0,77; CompINT= 0,86; ExperINT=0,83; InovServ= 0,73; PerfINT= 0,79) são também aceitáveis, demonstrando coerência interna neste modelo, ou seja, a homogeneidade dos itens.

O Rhô Jöreskog permite medir a confiabilidade das escalas na fase de análise fatorial confirmatória. Todos os Rhô apresentados nesta análise são valores acima de 0,6, garantindo uma boa confiabilidade ao constructo.

A AVE desta pesquisa se apresenta uma boa correlação entre as medidas, ou seja, como todos os coeficientes estão acima de 0,5, significa que a validade discriminante é aceitável neste modelo.

Desta forma, após estas análises, pode-se concluir que o modelo de medida desta pesquisa é bastante aceitável, já que atende a todas as condições requeridas. Os resultados anteriores que testam com sucesso a validade e a confiança dos cinco principais construtos (desempenho internacional, experiência internacional, competência internacional, inovação de serviços e capacidades) permitem que seja feito após o estudo descritivo dos dados coletados de cada constructo, discutir as escalas de medidas e o teste das hipóteses do modelo proposto.

#### **IV. Análise fatorial**

A partir das análises acima descritas, é importante passar para uma segunda etapa: a análise exploratória dos dados, ou seja, a análise fatorial confirmatória. Esta é realizada para testar a escala de medida de desempenho subjetiva dos indicadores apresentados.

O valor do KMO significa a correlação parcial entre as variáveis do estudo, permitindo verificar a possibilidade dos dados serem fatorizados. Nesta pesquisa, pode se observar os diferentes índices apresentados para cada variável, onde na variável capacidade a validade estava no limiar limite. Os valores para as variáveis competência e inovação apresentam uma validade média, e desempenho internacional e experiência internacional a validade é fraca.

No entanto, é importante observar o teste de Bartlett, que permite verificar a esfericidade do modelo mencionado. Tal teste permite presumir as correlações das variáveis a partir da testagem da matriz de correlação, conforme explicado anteriormente.

Segundo este índice, o modelo é significativo, permitindo rejeitar a hipótese que as correlações entre os itens são fracos ou nulos, ou seja, a matriz de correlação é diferente da matriz identidade, justificando pesquisar os componentes.

Para melhorar o caráter fatorial das variáveis, verificaram-se os itens que são aptos para uma análise fatorial, ou seja, os valores da diagonal da matriz anti-imagem são superiores a 0,6, confirmando que cada um dos itens provavelmente explique pelo o conjunto dos outros itens da escala por menos de 50% no conjunto das outras variáveis.

<b>Variável</b>	<b>KMO</b>
<b>Capacidade</b>	0,585
<b>Competência Internacional</b>	0,779
<b>Experiência Internacional</b>	0,750
<b>Inovação de Serviço</b>	0,612
<b>Desempenho Internacional</b>	0,620

**Tabela 16: KMO**

#### IV.1. Número dos fatores extraídos

A variável capacidade e competência apresentaram 2 fatores, e inovação, experiência internacional e desempenho internacional apenas 1 fator. Tais fatores/dimensões sintetizam os itens que explicam o modelo desta pesquisa.

##### IV.1.1. Capacidade

Neste estudo, capacidade apresentou a partir das análises, duas dimensões/fatores, para testar a escala de medida. Estas dimensões são avaliadas pela média das escalas da medida construída a partir dos indicadores observados nesta pesquisa. Nesta pesquisa, de oito itens testavam a variável capacidade (organizacional, relacional e TIC)



<b>Rótulo</b>	<b>Variável</b>	<b>Número de condições</b>
Informação para clientes ou parceiros	<b>CAPTIC</b>	<b>5</b>
Prospecção e observação	<b>CAPTIC</b>	<b>5</b>
A prestação de serviços aos clientes	<b>CAPTIC</b>	<b>5</b>
Comunicação dentro de sua rede própria	<b>CAPTIC</b>	<b>5</b>
Departamento de P& D ou qualquer outro departamento encarregado de dirigir as alterações	<b>CAPORG</b>	<b>5</b>
Capacidade para dominar a nova tecnologia (soft ou hardware)	<b>CAPORG</b>	<b>5</b>
Capacidade de comunicar com os clientes	<b>CAPREL</b>	<b>5</b>
Capacidade de comunicação dentro de sua rede própria (agentes e filiais)	<b>CAPREL</b>	<b>5</b>

**Tabela 17: Itens que permaneceram na variável capacidade**

#### IV.1.2. Competência Internacional

Nesta pesquisa, competência internacional apresentou, a partir das análises, duas dimensões/fatores, para testar a escala de medida. Estas dimensões são avaliadas pela média das escalas da medida construída a partir dos indicadores observados nesta pesquisa. Assim, tal variável é medida por quatro itens no instrumento de pesquisa.

<b>Rótulo</b>	<b>Variável</b>	<b>Número de condições</b>
Regras exteriores, regulação e legislação	<b>COMPINT</b>	<b>5</b>
Comercial maneiras e costumes de uso comum em países estrangeiros	<b>COMPINT</b>	<b>5</b>
Cultura e civilização dos países estrangeiros	<b>COMPINT</b>	<b>5</b>
Tarefas administrativas ou técnicas para o comércio internacional	<b>COMPINT</b>	<b>5</b>

**Tabela 18: Itens que permaneceram na variável competência internacional**

#### IV.1.3. Inovação de Serviços

Nesta pesquisa, inovação de serviços apresentou, a partir das análises feitas, apenas uma dimensão/fator, para testar a escala de medida. Esta dimensão é avaliada pela média das

escalas da medida construída a partir dos indicadores observados nesta pesquisa. Assim, tal variável é medida por quatro itens finais no instrumento utilizado neste estudo.

<b>Rótulo</b>	<b>Variável</b>	<b>Número de condições</b>
Os procedimentos internos criados para executar o serviço	<b>INNOV1</b>	<b>5</b>
A forma como o serviço é disponibilizado para os clientes	<b>INNOV2</b>	<b>5</b>
O modelo de negócio de serviços	<b>INNOV3</b>	<b>5</b>
O ambiente legal dos serviços (marcas, rótulos, certificações)	<b>INNOV4</b>	<b>5</b>

**Tabela 19: Itens que permaneceram na variável Inovação de Serviços**

#### IV.1.4. Experiência Internacional

Nesta pesquisa, experiência internacional apresentou, a partir das análises geradas, uma dimensão/fator, para testar a escala de medida. Tal dimensão é avaliada pela média das escalas da medida construída a partir dos indicadores observados nesta pesquisa. Assim, tal variável é medida finalmente por dois itens no instrumento de pesquisa.

<b>Rótulo</b>	<b>Variável</b>	<b>Número de condições</b>
Nossa experiência nos permite também controlar o nosso desenvolvimento internacional	<b>EXPINT</b>	<b>5</b>
Temos um conhecimento internacional de primeira classe à nossa disposição	<b>EXPINT</b>	<b>5</b>

**Tabela 20: Itens que permaneceram na variável experiência internacional**

#### IV.1.5. Desempenho Internacional

Desempenho internacional apresentou, a partir das análises feitas nesta pesquisa, uma dimensão/fator, para testar a escala de medida. Esta dimensão é avaliada pela média das escalas da medida construída a partir dos indicadores observados nesta pesquisa. Assim, tal variável é medida por quatro itens no instrumento de pesquisa.

<b>Rótulo</b>	<b>Variável</b>	<b>Número de condições</b>
A satisfação global (do gestor) com os resultados obtidos por sua empresa nos mercados internacionais nos últimos três anos	<b>PerfINT1</b>	<b>5</b>
O crescimento das vendas internacionais	<b>PerfINT2</b>	<b>5</b>
Rentabilidade das atividades de serviços internacionais	<b>PerfINT3</b>	<b>5</b>
Expansão geográfica (número de países com mercados estrangeiros)	<b>PerfINT5</b>	<b>5</b>

**Tabela 21: Itens que permaneceram na variável desempenho internacional**

## **V. Análise dos Componentes Principais (ACP)**

A análise dos componentes principais dos indicadores do desempenho subjetivo permite verificar a unidimensionalidade desta medida. O teste de consistência interna da escala unidimensional apresenta resultados satisfatórios. Uma análise da correlação entre os itens e as pontuações totais de todos os outros itens que compõem a escala mostra que todas as correlações são maiores do que 0,5.

## **VI. Discussão das Escalas de medidas**

Inicialmente, é importante destacar que a maior parte das empresas exportadoras declara ter um departamento de P & D, mas que, ao analisar este item, pode-se perceber que as pesquisas relacionadas a inovação, não estão focadas na renovação do conceito de serviço que é oferecido ao cliente ou a tecnologia utilizada para oferecer qualidade serviços. Os principais domínios de inovação que são desenvolvidos estão relacionados aos procedimentos e as relações.

Empresas que exportam e são inovadoras apresentam um perfil de competitividade específico possível de distinguir das empresas que não inovam, mas exportam. A busca da qualidade é, certamente, uma das principais preocupações desta empresa. A seguir, um fator importante é a qualificação da equipe, que associado aos fatores força de trabalho e capacidade de utilização das tecnologias resultará em um resultado vital para a firma de serviços.

Empresas de serviços inovadoras que visam se desenvolver no exterior precisam de um bom desempenho nos mercados internacionais. Desta forma, a atuação internacional e sua forma de medida será detalhada a seguir .

Numerosos estudos que focaram suas pesquisas no desempenho internacional buscaram explicação no contexto da exportação de pequenas ou médias empresas, foco esse amplamente analisado por Le e Luong (2009).

Em linhas gerais, o desempenho internacional pode ser avaliado de duas maneiras diferentes: o cálculo baseado nas relações da empresa com os clientes, ou a partir da avaliação geral do gestor da firma. Embora seja possível pensar que as duas medidas podem caminhar juntas, na amostra de Le e Luong (2009) não foi possível sintetizá-las em uma única variável latente, pois no primeiro método, a análise deve ser imparcial, não levando em consideração a realização dos objetivos definidos pela gestão (DIAMANTOPOULOS e KAKKOS, 2007), diferindo do segundo método.

Além disso, o desempenho das atividades de serviço nos mercados internacionais precisam ser analisadas de maneira complexa, visto que, enquanto algumas empresas criam filiais no exterior para atender seus clientes, outras apenas exportam, e diversas situações intermediárias podem ser observadas nestas relações, implicando cálculos específicos (LÉO e PHILIPPE, 2011a).

No entanto, nesta pesquisa, como a entrevista tem um tempo de aplicação limitado, por ser feita via telefone, a avaliação do gerente é provavelmente a melhor maneira de se obter dados de como a empresa está se desenvolvendo nos mercados internacionais. Como em qualquer medida construída a partir de uma opinião expressa, essa pergunta foi feita em diferentes termos a fim de deixar emergir a variável latente: a satisfação global (do gestor) com os resultados obtidos por sua empresa nos mercados internacionais nos últimos três anos (em uma escala de cinco níveis, variando de muito insatisfeito a altamente satisfeito). A mesma pergunta foi feita a partir de diferentes pontos de vista específico: o crescimento das vendas internacionais, a rentabilidade das atividades internacionais, as quotas de mercado internacional, a expansão geográfica (número de países em que atua) e firmeza de volume de negócios internacionais.

De acordo com a teoria baseada em recursos, o desempenho internacional depende de recursos específicos que são mais ou menos disponíveis para as empresas de serviços. Dois

deles apareceram particularmente sensíveis para tais empresas, pois as principais competências deste setor estão ligadas aos recursos humanos: de um lado a competência internacional da equipe, e do outro, a experiência internacional obtida a partir de envolvimento de longa duração em países estrangeiros.

A competência desenvolvida pela equipe de funcionários que lidam com ambientes altamente diversificados no nível internacional foi avaliada pelos gestores, que tinham que escolher uma resposta em uma escala de cinco pontos (de “competência não específicas” para “excelente competência”). Cinco domínios de competência foram propostos: regras exteriores, regulamentação e legislação; maneiras e costumes comerciais de uso comum em países estrangeiros; cultura e civilização dos países estrangeiros, aspectos administrativos e técnicos que são obrigatórios para o comércio internacional, o conhecimento e o domínio de línguas estrangeiras.

Como observado por muitos autores, a experiência internacional adquirida pela empresa é mal avaliada pela extensão geográfica, a variedade e a duração de seu desenvolvimento internacional. Esta pesquisa mediu através de perguntas diretas no final do questionário, a partir de três frases propostas para o gerente, e que precisava expressar seu grau de concordância a partir de uma escala tipo Likert de cinco pontos.

A pesquisa bibliográfica mostrou que as empresas de serviço podem escolher caminhos diferentes para realizar suas ações inovadoras, e assim, atingem níveis diferentes em seus processos. Medir o quanto uma empresa é inovadora é uma real dificuldade, visto que uma parte da análise deste conceito é totalmente subjetiva. Estudos precedentes escolheram outros indicadores para medir inovação: como a disponibilidade de P & D, a importância de gastos com P & D, patentes ou a participação de novos produtos no total das vendas.

Tais indicadores foram muito criticados, e, desta forma, nesta pesquisa, a inovação de serviços foi avaliada pela intensidade das mudanças realizadas durante os últimos três anos, a partir de oito dimensões diferentes das atividades de serviço: os procedimentos internos criados para executar o serviço; a forma como o serviço é disponibilizado para clientes; o modelo de negócios de serviços; o ambiente legal dos serviços (marcas, rótulos, certificações); a tecnologia utilizada para realizar o serviço (*soft ou hardware*); o tipo principal de clientes; os conteúdos principais de serviços oferecidos; e, o conteúdo dos serviços periféricos associados. Esses itens se baseiam na classificação dos tipos de inovação

proposto por Tidd *et al.* (2008) e os dois últimos itens referem-se a proposta de Eiglier (2004) que distinguem as inovações radicais (que afetam o núcleo do serviço) das incrementais (os serviços periféricos associados).

O modelo de Barras destaca a importância da tecnologia como principal motor da inovação dos serviços, desta forma, neste estudo foi perguntado ao gestor como a empresa se posicionava em relação aos seus principais concorrentes do ponto de vista tecnológico: atrás dele, no mesmo nível do seu concorrente ou muito à frente. Em seguida foi questionado também que parte do volume de negócios foi obtida recentemente (isto é, nos três últimos anos) em atividades de serviços desenvolvidas pela firma. As respostas foram avaliadas através de uma escala tipo Likert de cinco níveis.

Os estudos de referência em inovação de serviços apontam o departamento de P & D como a principal força motriz para as empresas. Assim, devem-se considerar, em primeiro lugar, as capacidades que a empresa pode ter neste domínio. Foi solicitado aos gestores avaliar a eficiência de sua organização e do seu pessoal a partir do ponto de vista da capacidade de inovação em uma escala de cinco pontos.

Trabalhos de pesquisa em inovação também destacam o importante papel desempenhado pela comunicação fluente dentro da empresa como em seus grupos externos (clientes, fornecedores, parceiros, consultores e até mesmo com possíveis concorrentes). Desta maneira perguntas foram feitas a fim de medir o que poderia ser concebido como a capacidade relacional da empresa: cinco itens eram listados, utilizando também a escala de cinco pontos tipo Likert.

## VI.1. Variáveis chaves e modelo teórico

### VI.1.1. Validação das medidas de Desempenho de empresas internacionalizadas e Inovação de serviços

Foi sugerido, inicialmente, duas medidas de análise para as variáveis desempenho internacional e inovação de serviço: subjetiva e objetiva a fim de ter uma característica multidimensional das variáveis. Embora as duas medidas sirvam de maneira complementar para medir as variáveis chaves do modelo proposto nesta pesquisa, optou-se por utilizar apenas a medida subjetiva, ou seja, a percepção e avaliação global do dirigente, que, na empresa é a pessoa que conhece melhor a firma e seus dados.

A estratégia metodológica deste estudo assumiu não misturar as unidades de medidas (subjetivas e objetivas), mesmo se tratando de dados correlatos, com o intuito de obter a homogeneidade das medidas do modelo, pois mesmo sendo uma boa maneira de análise em diversos estudos, conforme relatado anteriormente (ie: KATSIKEAS, LEONIDOU e MORGAN, 2000; SOUSA 2004) esta combinação de medidas de análise apresentam um obstáculo, a lacuna existente para a análise dos dados numérica objetiva e a subjetiva que é avaliada a partir de uma escala tipo Likert.

Em se tratando de diferentes dimensões, mais que buscar informações consistentes e válidas para construir o modelo, não precisando se deter apenas em dados estruturados, puramente quantitativos, outros elementos desafiam a astúcia do pesquisador por esconder em suas entrelinhas posicionamentos, opiniões, perfis, que exigem ferramentas que possibilitem chegar com maior rapidez (condição de sobrevivência) às informações realmente pertinentes (ie: POZZEBON e FREITAS, 1996; LESCA, FREITAS e CUNHA, 1996; LESCA, FREITAS, POZZEBON, PETRINI e BECKER, 1998). Desta forma, desempenho internacional e inovação de serviços são medidas, nesta pesquisa, de maneira subjetiva.

## **VII. Teste das Hipóteses postuladas**

Após ter estudado em detalhe os dois principais constructos desta pesquisa (desempenho de empresas de serviço internacionalizadas e inovação de serviços) é apresentado a seguir as relações através das hipóteses formuladas. Inicialmente, serão apresentadas as hipóteses independentes do modelo proposto e a seguir será detalhado o modelo proposto. Todas as hipóteses foram testadas no nível organizacional.

### **VII.1. Teste do modelo proposto**

O primeiro resultado do teste empírico do nosso modelo era rejeitar a idéia de que inovação de serviços poderia ser sintetizado em uma única dimensão: os dez indicadores não foram descritos por uma única variável latente, mas sim duas (inovação de processos e inovação de mercado).

A primeira dimensão foi construída a partir de quatro itens descrevendo o processo inovador '*back office*' que determinou scripts, procedimentos e modelo de negócios gerais da empresa. A segunda dimensão aponta claramente para o fato de que algumas outras

inovações são orientadas para o mercado: esta dimensão associa a busca por novos clientes, e a participação das vendas obtidas pelos serviços inicialmente desenvolvidos.

Vale a pena ressaltar que nenhuma das questões restantes podem ser associadas com as duas dimensões principais. Além disso, quando estas duas dimensões são introduzidas no nosso modelo de pesquisa, a sua qualidade global é profundamente deteriorada. Isto é apresentado quando o procedimento feito demonstra que somente a dimensão principal da inovação teve orientado para um, desempenha um papel significativo para o desempenho internacional. Este resultado torna a reunir as observações precedentes que a inovação no setor de serviços está orientada principalmente para procedimentos e organização do fornecimento de serviços do que na criação dos conceitos inteiramente novos do serviço que são completamente raros.

A confiabilidade individual foi estudada para cada variável do modelo, dada por carregamentos ou por correlações entre os itens e os constructos. Como proposto por Falk e Miller (1992) é considerado que uma variável apresenta uma validade convergente aceitável quando a contribuição do carregamento dos itens de contribuição são maiores como 0.55. Os itens que não cumpriram com esta condição prévia foram retirados dos dados. Isto conduziu à exclusão dos 12 itens seguintes:

- O **desempenho internacional** não pode ser medido pelos seis itens propostos, pois dois itens foram retirados: ‘a participação no mercado internacional’ que alguns respondentes parecem ter compreendido de maneira diferente a proposta e a ‘uniformidade do retorno internacional’ que não está discriminado nesta amostra, pois a maioria das empresas já desenvolveu no exterior;
- **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 (*soft ou hardware*)’; ‘o tipo principal de cliente alvo’; ‘os principais serviços oferecidos’; ‘o conteúdo dos serviços periféricos associados’;
- A **experiência internacional** é consistente com apenas dois dos três itens iniciais: ‘a experiência permite desenvolver em qualquer lugar do mundo’, teve que ser suprimida a partir da análise, pois foi considerada como exagero pelos respondentes.



- A **competência internacional** da equipe é corretamente estimada por todos os itens, menos o 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)** perde três itens dos cinco inicialmente previstos: dois relacionados com a ‘preocupação com a qualidade do pessoal’ e o outro, relacionado com a ‘capacidade financeira para investir’. O primeiro item recebe altos índices, que implica uma avaliação indireta da eficiência do gestor. Outra grande dificuldade é obter respostas sinceras sobre questões financeiras, pois estas são percebidas como muito delicadas pelos gestores.
- Esperava-se medir **capacidade relacional** por quatro itens, porém, dois foram excluídos: a ‘comunicação com parceiros’ e a ‘cooperação com possíveis concorrentes’.
- Por fim, a utilização das **capacidades de TICs** apresentava quatro itens, onde três eram muito independentes para ser associado na mesma variável. Os itens que foram excluídos dizem respeito à ‘para a utilização de treinamento dos clientes’, ‘comunicação com os clientes ou parceiros’ e ‘para fins de pagamento’.

---

**PERFINT:** Grau de satisfação com os resultados internacionais da empresa desde últimos três anos (1 a 5 altamente insatisfeitos altamente satisfeitos)

SatisInter1: globalmente as atividades de serviços internacionais (0,87)

SatisInter2: o crescimento das vendas internacionais (0,77)

SatisInter3: rentabilidade das atividades de serviços internacionais (0,78)

SatisInter5: expansão geográfica (número de países com mercados estrangeiros) (0,72)

---

**EXPINT:** experiência internacional

(discordo totalmente a 5 concordo totalmente)

ExpInter1: Nossa experiência nos permite também controlar o nosso desenvolvimento internacional (0,93)

ExpInter 2: Temos um conhecimento internacional de primeira classe à nossa disposição (0,91)

---

**COMPINT:** a competência internacional dos profissionais de avaliar a competência de sua equipe sobre esses domínios:

(1 competência não específica a 5 excelente)

CompPers1: regras Exteriores, regulação e legislação (0,77)

CompPers2: Comercial maneiras e costumes de uso comum em países estrangeiros (0,87)

CompPers3: Cultura e civilização dos países estrangeiros (0,87)

CompPers4: tarefas administrativas ou técnicas para o comércio internacional(0,85)

---

---

**INNOV:** inovação de serviço nos últimos três anos:

(1 não mudou a 5 profundamente alterado)

Innov1: Os procedimentos internos criados para executar o serviço (0,69)

Innov2: A forma como o serviço é disponibilizado para os clientes (0,74)

Innov3: O modelo de negócio de serviços (0,78)

Innov4: O ambiente legal dos serviços (marcas, rótulos, certificações) (0,76)

---

**CAPORG:** P & D capacidade organizacional

(1 baixa eficiência a 5 excelente eficiência)

Capac1: P& D de departamento ou qualquer outro encarregado de dirigir as alterações (0,93)

Capac9: Capacidade para dominar a nova tecnologia (soft ou hardware) (0,77)

---

**CAPREL:** capacidade de relacional

(1 baixa eficiência a 5 excelente eficiência)

Capac4: Capacidade de comunicar com os clientes (0,85)

Capac5: Capacidade de comunicação dentro de sua rede própria (0,93)

---

**CAPTIC:** Capacidade da empresa em utilizar as capacidades TICs nestes domínios:

(1 pobre a 5 excelente )

CapTic1: Informação para clientes ou parceiros (0,80)

CapTic2: Prospecção e assistir (0,70)

CapTic3: A prestação de serviços a clientes (0,76)

CapTic5: Comunicação dentro de sua rede própria (0,80)

---

## **Tabela 22 : Recapitulação de variáveis e itens de medida com cargas padronizadas**

Outro resultado importante constatado no primeiro modelo foi rejeitar uma das hipóteses iniciais (H 8), onde 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 desta pesquisa, esta relação não apresentam bons resultados. A sua supressão aumenta todos os testes de qualidade do modelo.

Isto significa que os dados coletados privilegiam dois relacionamentos indiretos: a competência internacional que impacta a experiência internacional, e que, por sua vez, afeta o desempenho internacional; e a competência internacional que influencia a inovação de serviços, e um segundo efeito indireto é percebido, o impacto no desempenho internacional.

O modelo apresentado a seguir analisa a validade das 9 relações hipotéticas restantes.

Do ponto de vista metodológico, Hair *et al* (1998) sugerem adotar uma análise a partir de duas fases para a modelagem das equações estruturais. Para tal, o modelo de medida deve ser observado antes do modelo de pesquisa.

O modelo de medida examina a qualidade de cada variável latente de acordo com os itens que correspondem a ela. No entanto, o modelo de pesquisa faz estimativas das

relações que devem existir entre as diferentes variáveis do modelo. A lógica da abordagem ‘*two steps*’ é garantir que as relações estruturais serão extraídas de um conjunto de instrumentos de medida, com desejáveis propriedades psicométricas.

Parte 1: Quadro conceitual

Capítulo 1 – Internacionalização

- I. Aspectos teóricos e conceituais da internacionalização de empresa
- II. Teoria da diferença Cultural e Internacionalização de empresas
- III. Vantagens Competitivas
- IV. Desempenho Internacional de exportação

Capítulo II: Inovação de Serviço

- I. Inovação e suas relações
- II. Inovação em Serviços

Capítulo III: Modelo Conceitual, hipóteses de pesquisa

- I. Modelo Teórico e de pesquisa e apresentação das hipóteses

Parte 2: Do modelo conceitual à pesquisa empírica

Capítulo IV: Método

- I. Abordagem Metodológica

Capítulo V: Resultados

- I. Nível de análise da amostra
- II. Perfil dos respondentes
- III. Tratamento dos Dados e Resultados
- IV. Análise fatorial
- V. Análise dos Componentes Principais (ACP)
- VI. Discussão das Escalas de medidas
- VII. Teste das Hipóteses postuladas

Capítulo VI: Discussão dos resultados e implicações

- I - Resultados

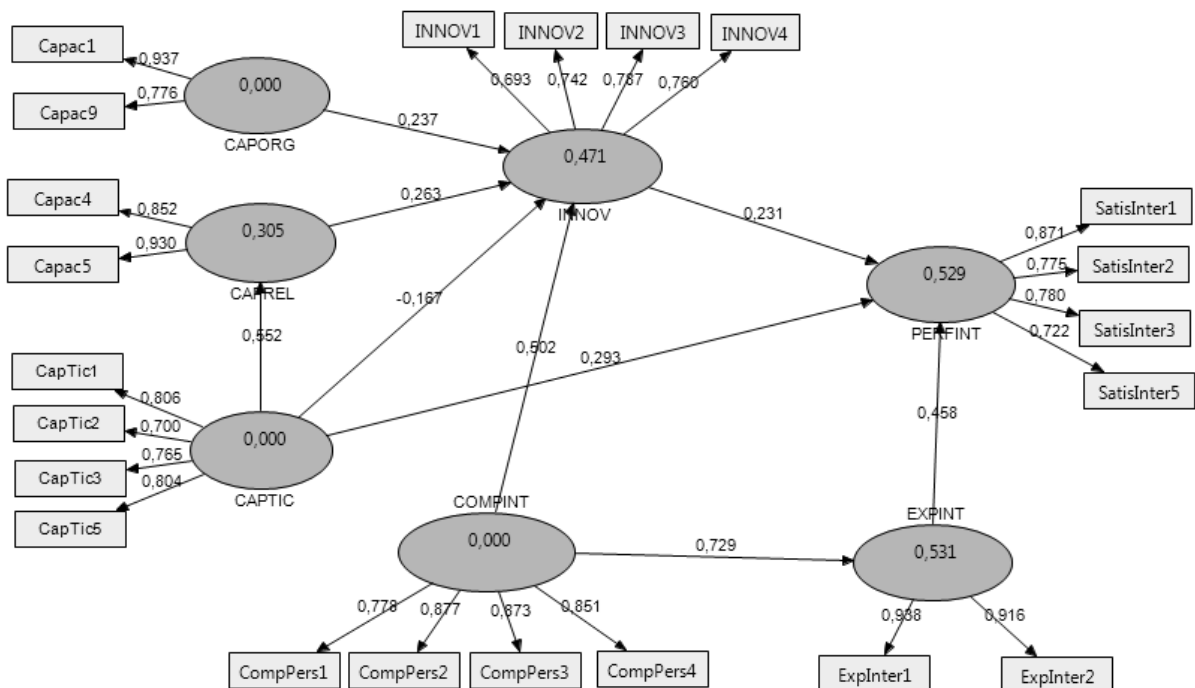
Conclusão da pesquisa e proposta de agenda futura

- I – Considerações Finais
- II - Contribuição da pesquisa
- III. Limitações e sugestões para futuras pesquisas

## Capítulo VI - Resultados e Discussão

### I. Resultados

O software Smart PLS 2,0 também foi usado para avaliar o modelo estrutural desta pesquisa. A Figura 12 abaixo apresenta o poder explicativo geral e os coeficientes path estimados. Os coeficientes escrito dentro das formas ovais, que representam as variáveis latentes, são os  $R^2$  obtidos a partir do modelo como um todo para explicar cada variável total ou parcialmente endógena. Variáveis totalmente exógenas podem ser identificadas ao apresentarem um valor nulo.



Nomes das variáveis:

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.

**Figura 10: Modelo estrutural**

Os itens ligados às variáveis latentes estão representados em formas retangulares. Os coeficientes associados às relações são os coeficientes path. Pode-se notar que todos, menos um tem, têm valores positivos, confirmando as relações hipotéticas. A relação negativa tem um valor baixo, realmente não diferindo de zero. A significância

estatística desses coeficientes path, que são coeficientes padronizados, não são dadas com o algoritmo smart PLS padrão.

Felizmente, a técnica de bootstrapping disponível no smart PLS 2.0 permite avaliar a sua significância estatística. Esta técnica, em oposição ao teste t tradicional, permite calcular as estimativas dos testes de significância dos parâmetros dos dados não normalmente distribuídos. Neste 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 “pseudo valores” são calculados através da aplicação do processo de bootstrap.

Das nove relações estruturantes do modelo apresentadas nesta 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. Sabe-se que 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 é explicada também 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 através da capacidade relacional da firma é confirmada pelo modelo, e, pode-se inferir que tais relações (direta e indireta) podem ter esgotado as possibilidades de relacionamento direto entre inovação e a capacidade de TIC. Isto pode ser evidenciado no modelo, pois este apresenta 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.**

Na análise do modelo de pesquisa também se pode inferir relações indiretas que auxiliam a compreensão da relação entre inovação e internacionalização de empresas, como por exemplo, o ganho organizacional através do contato com outro sistema cultural. Isto é, a manifestação cultural impacta positivamente a experiência internacional adquirida pela firma internacionalizada por gerar no grupo que sai do seu país para os trabalhos internacionais uma necessidade de formação de grupos fortes e coesos, que se protegem em troca de lealdade, ou seja, o indivíduo percebe o grupo como a origem de sua identidade, e as relações são mantidas por meio da dependência.

Diversos estudos sobre a Teoria da Cultura nas Organizações (ie: SINGELIS *et al*, 1995; TORRES e NEBRA, 2006; CASTRO-LUCAS, 2005) explicam que existe uma relação entre o investimento em recursos no processo de formação das empresas, com a forma de interação

da equipe de trabalho, refletindo em um impacto na competência internacional do desempenho da firma, ligado pelo processo cultural, ou seja, a identidade do país no qual se desenvolvem as atividades.

A partir da premissa de que o ser humano constitui-se em correlação com o meio ambiente e, portanto, em uma ordem cultural e social própria, não só sua sobrevivência, como sua sustentabilidade e os rumos de seu desenvolvimento são socialmente determinados. Isso leva a dizer que a formação do homem pode ser compreendida em relação ao “contínuo desenvolvimento orgânico e com o processo social”, que, por sua vez, “produzem o eu em sua forma particular, culturalmente relativa” (BERGER e LUCKMANN, 2003, p.73). Esse pensamento possibilita uma reflexão sobre a relação do comportamento humano, com a cultura, vista, segundo Hofstede (1991, p.210), como “a programação coletiva da mente que distingue membros de uma organização dos de outra”. A partir dessa idéia, entende-se que as pessoas, bem como as organizações são formadas pela cultura e, então, entender a cultura nacional e a organizacional é pensar a existência dos sentimentos, esses, segundo tal autor, podem ser positivos ou negativos, definindo os papéis representados e, assim, as manifestações que ocorrem em um determinado contexto.

Dessa forma, o planejamento estratégico empresarial deve ser pensado a partir da visão global do gestor, pois aumenta a probabilidade na contribuição individual para a aquisição e manutenção das vantagens competitivas fundamentais para a sobrevivência no mercado internacional. Porém, no setor de serviços, aparentemente, as regras não são as mesmas que no setor industrial, onde a inovação é o principal motor de crescimento em longo prazo internacional. No setor de serviços a inovação apresenta um papel significativo no desempenho internacional, porém menos significativa que a experiência internacional adquirida.

Através do modelo de pesquisa é possível perceber que quanto mais adaptada a firma está ao mercado internacional, maior a possibilidade de inovação desta, ou seja, as estratégias de entrada de uma empresa em um novo mercado impactam positivamente a maneira da empresa investir em inovação, ou seja, a firma irá utilizar 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 também, principalmente clientes e rede. Assim, pode-se inferir que o acoplamento de estratégias inovadoras e internacional é mais eficaz quando o problema é satisfazer as necessidades dos clientes, que são mais bem identificadas por contato próximo e 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. Esta capacidade está ligada a capacidade relacional desta empresa, como também no impacto causado a partir do domínio de uma tecnologia que pode gerar novos serviços, novos modos de entrega e, então, se tornar um importante motor da inovação no setor de serviços.

Esta capacidade é entendida nesta pesquisa como toda a tecnologia utilizada para tratar e transmitir informações (informatizadas, internet e telecomunicações), em que passa a ser para a organização o motor do crescimento econômico, agregando valor a partir da manipulação e difusão (em grande parte de forma gratuita) de idéias.

No modelo apresentado nesta pesquisa é possível perceber que a capacidade de TIC tem um papel central no setor de serviços, que impacta a capacidade relacional da empresa, a inovação de serviço e o desempenho internacional. A partir desta tríade, pode-se inferir que a necessidade de redes para o crescimento dos resultados no exterior apresenta grande importância, e que a capacidade de TIC tem a função de comunicar as diferentes frentes, desenvolvendo assim, de maneira mais impositiva, ações inovadoras, no qual, pode-se inferir também que: as capacidades de TICs são potencializadores de inovações no setor de serviços no contexto internacional.

A partir da observação do modelo desta pesquisa, é possível compreender que as competências e as capacidades internas da organização impactam diretamente às inovações de serviço das firmas, e 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. Esse percentual é significativo, mais ainda por se tratar de um conceito complexo, e que está relacionado (podendo ser explicado) com diferentes variáveis. Assim, os recursos investidos nas

capacidades internas da empresa representam uma grande possibilidade de desenvolvimento de inovações no setor de serviços.

Também é interessante 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 impactarão na formulação de novos processos para a adaptação da firma ao novo mercado. Estes impactos geram a possibilidade de adquirirem novas experiências internacionais, que nesta pesquisa tais variáveis têm relação direta. Mas pode-se interpretar também, a partir dos dados fornecidos pelo modelo proposto que como a experiência internacional é impactada pelas competências internacionais e que tal experiência impacta o desempenho internacional das empresas de serviço, que compreender o processo de adaptação das empresas no exterior é fundamental 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 para se adaptar ao novo contexto, cultura, ou se ela mantém o serviço da mesma maneira que desenvolvido na empresa matriz. Nesta pesquisa, 14 empresas, das 51 estudadas não adaptam nada, ou seja, utilizam o mesmo serviço desenvolvido inicialmente. As 37 restantes se adaptam ao novo mercado.

Ao analisar de maneira mais profunda essas 37 empresas, todas possuíam redes internacionais e 28 tinham filiais no exterior. A partir deste dado, pode-se compreender que, ao montar uma filial no exterior, a empresa está investindo de maneira intensa de investimento e comprometimento da empresa com o no desenvolvimento internacional dela, e, assim, investindo uma grande quantidade de recursos na busca de competências internacionais para o processo de adaptação desta empresa internacionalizada no novo mercado a qual está exposta. Isto gera uma maior possibilidade de ganho em inovações, pois estas empresas se posicionam de maneira mais engajada com os novos países em que se internacionaliza.

Segundo Léo, Moulins e Philippe (2006, p 19) quatro arquétipos de desenvolvimento internacional das empresas a partir de seus objetivos internacionais são apresentados: camaleão, polinizador, orbitante e invasora. A empresa camaleão é aquela que busca a maior

proximidade com os seus clientes, algumas vezes pela proximidade geográfica e sobre as expectativas em termos de países específicos de cada país. Segundo esses autores, a primeira preocupação conduz a desenvolver redes de prestação dos serviços no país em que vai se instalar, estes podem ser feitos a priori por agentes treinados, subsidiárias, *joint ventures* ou outros parceiros locais. A adaptação de suas prestações às condições locais pode ser reduzida ou intensa. Segundo Léo, Moulins e Philippe (2006, p 19), todo o conceito de serviço que pode ser revisado para oferecer uma resposta mais adaptada às necessidades da clientela local.

O segundo tipo, o polinizador é a empresa que não faz alguma adaptação sobre os serviços propostos para servir os clientes estrangeiros após a implantação na França. Esta falta de procura de proximidade corresponde às políticas tradicionais de exportação de produtos industriais. O serviço pode ser menos adaptado ao novo mercado, mas ele corresponde a uma condição específica da constituição de um serviço forte embasado em um “*savoir faire*” e em competências reconhecidas.

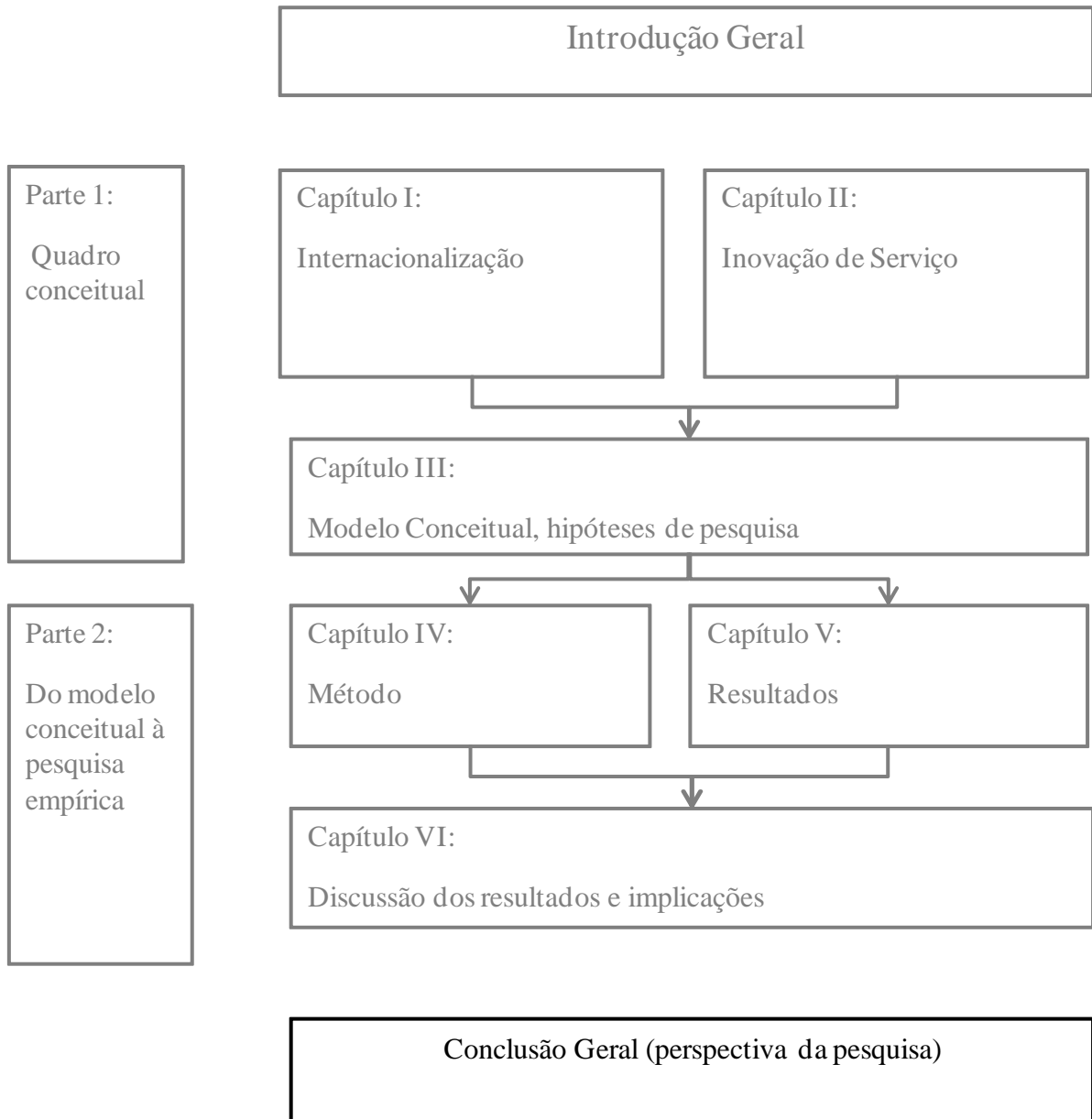
O terceiro arquétipo de empresa é o orbitante, ou seja, é a empresa que busca responder as necessidades de seus clientes estrangeiros a partir da adaptação necessárias ou desejadas nas suas prestações, sem se implantar no lugar. Preocupado em conservar sua liberdade de mão de obra, dispostos a se envolver em estruturas pesadas, é a adaptabilidade e a capacidade de resposta o elemento essencial de sua competitividade, e busca claramente entender todas as oportunidades que aparecem no mercado internacional.

Ainda para Léo, Moulins e Philippe (2006) o quarto e último arquétipo é o da empresa invasora, ou seja, é a empresa bem estabelecida em outros países, oferecendo o mesmo serviço tal como definido em seu país de origem. O objetivo desta estratégia é ter um serviço homogêneo e também um conceito de serviço forte. É uma estratégia cara para a empresa, pois ela precisa investir no controle de qualidade e também para ter uma homogeneidade nos serviços prestados.

Nesta pesquisa, a amostra de 51 empresas foi dividida em 21 empresas camaleão, 13 envasoras, 9 orbitantes e 8 polinizadoras. É interessante compreender tais estratégias para relacioná-las com o processo de inovação organizacional, ou seja, pode-se inferir que quanto mais uma empresa é bem adaptada ao mercado internacional, e as condições exigidas pelo mercado, mais elas utilizaram o processo de inovação.

Sabe-se, segundo os dados apresentados acima que: 21 empresas têm um processo de adaptação fraco ou nulo segundo as suas estratégias internacionais, enquanto 30 têm o processo de adaptação médio ou forte para se adaptar ao mercado internacional e seus novos clientes.

A seguir será apresentada a conclusão desta tese.



Parte 1: Quadro conceitual

Capítulo 1 – Internacionalização

- I. Aspectos teóricos e conceituais da internacionalização de empresa
- II. Teoria da diferença Cultural e Internacionalização de empresas
- III. Vantagens Competitivas
- IV. Desempenho Internacional de exportação

Capítulo II: Inovação de Serviço

- I. Inovação e suas relações
- II. Inovação em Serviços

Capítulo III: Modelo Conceitual, hipóteses de pesquisa

- I. Modelo Teórico e de pesquisa e apresentação das hipóteses

Parte 2: Do modelo conceitual à pesquisa empírica

Capítulo IV: Método

- I. Abordagem Metodológica

Capítulo V: Resultados

- I. Nível de análise da amostra
- II. Perfil dos respondentes
- III. Tratamento dos Dados e Resultados
- IV. Análise fatorial
- V. Análise dos Componentes Principais (ACP)
- VI. Discussão das Escalas de medidas
- VII. Teste das Hipóteses postuladas

Capítulo VI: Discussão dos resultados e implicações

- I - Resultados

Conclusão da pesquisa e proposta de agenda futura

- I – Considerações Finais
- II - Contribuição da pesquisa
- III. Limitações e sugestões para futuras pesquisas

## **Conclusão da pesquisa e proposta de agenda futura**

### **I – Considerações Finais**

Foi proposto, nessa pesquisa, definir e avaliar um modelo teórico para identificar e medir os determinantes das ligações entre a inovação e internacionalização de serviços. Esses dois eixos de desenvolvimento são considerados em grande parte de forma separada.

Este estudo permitiu uma melhor compreensão, a partir de um ponto de vista conceitual e gerencial, onde esta relação apresenta duas partes dinâmicas: a inovação no setor de serviço, que gera conseqüências no desenvolvimento internacional das empresas, e a internacionalização, que é um poderoso motor para o desenvolvimento de competências dos serviços utilizados pela firma, sendo impulsionados através de 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 padrão nas reações habituais do comportamento da firma, e são denominadas como rotinas.

Esses padrões de comportamento – as rotinas – permeiam o tempo, mas também sofrem mutações ao inovar (NELSON e WINTER, 1982). Tais mudanças, segundo Schumpeter (1961), estão relacionadas à “abertura de novos mercados” ou, “na organização da produção”, que Nelson e Winter (1982) entendem como rotinas identificadas através de características persistentes das organizações, que embora previsíveis e regulares, apresentam um movimento de busca por novas rotinas capazes de enfrentar acontecimentos inesperados. É interessante ressaltar que nesta pesquisa as rotinas são percebidas como atividades que demonstram as práticas reais da organização, desde as mais cotidianas as mais inovadoras.

Schumpeter (1983) afirma que comportamento econômico é resultado dos fatos econômicos, e então denomina este comportamento no sentido da aquisição de bens. A internacionalização de empresas é um contexto econômico real, e este gera uma alta pressão para inovar, e, em função de comportamentos padrões, constantes e deliberados, gera ganho econômico a partir de rotinas inovadoras. Ainda para tal autor (1984), o processo de inovação é fundamental, motivando a busca pela diferenciação, que visa à obtenção de lucros valorizando o capital.

Schumpeter (1984) ao comparar inovação à destruição criadora, 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 resalta as capacidades de P&D (organizacional), relacional, 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) resalta 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 visto de maneira ampla, 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, como por exemplo, os serviços de conhecimentos intensivos.

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 impactam 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 pró-ativas, 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 *et al* (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.

## II - Contribuição da pesquisa

Ao término de cada pesquisa, o pesquisador se questiona sobre a importância de sua pesquisa. Como mostrado na parte teórica, não existem muitos trabalhos que relacionem inovação de serviços com internacionalização. É necessário então elaborar um balanço real da contribuição deste estudo.

Em geral, uma pesquisa na área de ciência da gestão permite uma contribuição em três níveis: teórico, metodológico e empresarial. A seguir, são apresentadas tais contribuições desta pesquisa.

### II.1 - Contribuições teóricas

As contribuições teóricas de uma pesquisa consistem nos conhecimentos gerados para o meio acadêmico. Neste sentido, esta pesquisa permitiu melhor explicar a relação existente entre inovação de serviços e a internacionalização de empresas deste setor. As firmas de serviço que inovam têm melhor desempenho internacional que as que não inovam. E, inversamente, se o desempenho internacional faz a empresa inovar. Ou ainda, busca-se compreender então se **existe relação de antecedência ou consequência entre o desempenho internacional e inovação em organizações de serviço. E se existe, em qual sentido ela se dá?**

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, a seguir, foram relacionados 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), sendo confirmadas nessa pesquisa como importantes para explicar a relação proposta. E por fim, este estudo permitiu validar tais conceitos no contexto francês.

## II.2. Contribuições metodológicas

A segunda contribuição desta pesquisa é segundo a abordagem metodológica. Através do levantamento teórico e a ajuda de especialistas, foi possível elaborar um questionário para medir as relações propostas pelo modelo. Este instrumento de coleta de dados pode ser usado em outras pesquisas, que tenham fins semelhantes, podendo ser aplicado em contextos diferentes e assim, viabilizando novas análises, ou mesmo comparações com os dados aqui estudados.

## II.3. Contribuições empresarial

A terceira contribuição de uma pesquisa é a sua aplicação a prática. Para uma pesquisa em gestão social, esta aplicação será no campo de gestão das empresas. Do ponto de vista da empresa, esta pesquisa apresenta uma aplicação empresarial importante, pois estuda um contexto que ainda desperta um grande interesse internacional e poucos estudos aprofundados.

Embora este estudo tenha sido feito no contexto francês, é importante ser dito que a pesquisadora pretende aplicar seus conhecimentos no contexto brasileiro, que apresenta um baixo índice no processo de internacionalização de serviço, justificando a pesquisa inicial (tese) em um país que investe de maneira contínua neste processo.

A seguir, é apresentado um pequeno detalhamento do processo de internacionalização de serviços.

### II.3.1. Investir no desempenho internacional organizacional

A internacionalização da economia, desde a Segunda Guerra mundial, tem se desenvolvido de maneira mais rápida ao longo dos anos. Entre 1950 e 2005, as exportações mundiais de bens cresceram 25 vezes, enquanto o PIB mundial cresceu sete vezes no mesmo período (WTO, 2005).

A partir de 1990, o comércio mundial aumentou de USD 5.016 bilhões para USD 10.159 bilhões, chegando a mais de 20% do PIB mundial em 2005 (WTO, 2005). Em paralelo, houve um forte aumento dos investimentos diretos externos (IDE), que passaram de

USD 202 bilhões em 1990 para USD 916 em 2005, com um pico de USD 1.409 bilhões em 2000.

Nas duas últimas décadas, as empresas mudaram sua forma de atuação em novos mercados, refletindo a necessidade de ampliar suas participações no mercado internacionais, como forma de reduzir custos, se aproximar dos clientes, abrindo novas oportunidades, mas se expondo também à concorrência internacional, valendo tanto para as grandes empresas, como também, cada vez mais, para as pequenas e médias empresas (PMEs).

Em muitos países do mundo, as empresas de pequeno e médio porte ocupam uma posição de suma importância na economia. No caso da União Européia, um levantamento de 1998 identifica mais de 18 milhões de empresas com menos de 250 funcionários, que são responsáveis por 66% dos empregos e 54% do volume de vendas nesses países (IfM, 2002). Se por um lado estes números mostram uma inserção de fato das PMEs no processo de globalização, existem também evidências que tais empresas tendem a enfrentar maiores dificuldades no processo de internacionalização, relacionadas a recursos limitados e uma capacidade menor para enfrentar os riscos gerados por um ambiente desconhecido. O índice de dificuldade só aumenta quanto mais distante estiverem ou quanto mais diferentes estiverem tais mercados em relação ao país de origem.

Observando o ambiente da globalização e a atratividade do mercado internacional, pergunta-se quais as principais motivações e desafios para as empresas estrangeiras entrarem em novos mercados, tendo em vista seu processo de internacionalização.

### II.3.2. O impacto da relação de inovação e internacionalização em empresas de serviços

Discutir as etapas do processo de internacionalização de empresas de serviço que inovam na França, buscando evocar as questões críticas relacionada à motivação das mesmas para acessar novos mercados, suas estratégias de entrada, e os desafios específicos que as empresas enfrentam neste processo enriqueceu muito esta pesquisa.

Segundo os dados da WTO (2011), as exportações de serviços comerciais mundiais aumentaram 8%, ou seja, 3,67 trilhões de dólares em 2010, depois de uma queda de 12% em 2009. A taxa de crescimento em 2010 foi igual à taxa média anual para o período 2005-2010. As exportações e importações européias foram maiores do que no ano de 2009, porém, foram os menos dinâmicos, com um crescimento de apenas 2% de exportações e de 1% de importações.

A razão para o fraco desempenho da Europa no setor de serviços, segundo os mesmos dados acima, é o setor de viagens, que apresenta uma fraca contribuição, diminuindo 3% das exportações e 2% das importações gerais.

A seguir é apresentado as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

### **III. Limitações e sugestões para futuras pesquisas:**

#### III.1. Limitações

**Além das contribuições acima, esta pesquisa apresenta limitações que possibilitam futuras pesquisas. Essas limitações são de duas ordens: os limites conceituais e metodológicos.**

A primeira limitação diz respeito à validade externa desta pesquisa. Segundo Thietart *et al* (2007) avaliar a validade externa da pesquisa deve ser levado em conta dois elementos do pesquisador: “analisar em que medida os resultados apresentados em uma amostra podem ser generalizados para a população inteira de um país” e “avaliar em que medida estes resultados podem ser transferidos ou re-apropriado para outro estudo e o conhecimento de outros contextos”.

A inclusão destes dois critérios para avaliar a validade externa desta pesquisa leva a perceber suas limitações: os resultados obtidos se aplicam apenas a uma sub-amostra de organizações francesas: as que são de serviços e que internalizam tais serviços.

Outra limitação metodológica foi percebida após a aplicação do instrumento de medida. O setor de informática apresentou um problema conceitual para definir produto e serviço, pois tais empresas não se percebiam como empresas de serviços e sim de produtos, pois entendiam seus softwares como um produto final, enquanto que para a literatura é um serviço.

Desta forma, abaixo serão apresentadas sugestões para futuras pesquisas levando em consideração os limites explicados acima.

#### III.2. Sugestões para futuras pesquisas

Uma tese que termina abre outras possibilidades de pesquisa. O primeiro interesse é reduzir os limites e enriquecer a pesquisa efetuada na tese. Em decorrência dos resultados deste estudo, futuras pesquisas podem investigar, em novos contextos, a relação da inovação

com desempenho internacional, e assim, auxiliar a mapear relações que possibilitam o desenvolvimento de diferenciais competitivos.

A partir da realização deste trabalho, puderam ser percebidas algumas sugestões de estudos para completar diferentes aspectos identificados nesta pesquisa, e então possibilitar o desenvolvimento de estudos área. As sugestões de pesquisas são:

- Replicar o instrumento desta pesquisa em diferentes países a fim de observar o fator cultural e o processo de adaptação do gestor no novo contexto em que é inserido;
- Trabalhar com a comparação de diferentes amostras de setor, para entender as diferenças e assim propor um modelo global;
- Dentro do setor de serviços, separar diferentes clusters, definidos por categorias profissionais, para identificar a interferência da natureza das diferentes frentes do setor de serviços;
- Dividir a amostra por tamanho ou faturamento, a fim de compreender o impacto do investimento em P&D, por exemplo, relacionado ao faturamento da empresa, com o desempenho internacional da empresa;
- Estudar o setor de informática de maneira isolada para adequar as terminologias serviço e produto para os softwares desenvolvidos;

Finalizando, espera-se que esta tese possibilite reflexões sobre a importância das variáveis desempenho internacional e inovação de serviços em empresas internacionalizadas na mudança das relações da empresa com o mercado, entendendo as características deste setor no processo de desenvolvimento da economia mundial. Estimular produções de novos estudos, também foi estímulo para a concretização desta pesquisa, haja vista que o tema apresenta uma ampla necessidade de desenvolvimento. Assim, pode-se concluir a importância e a complexidade desta relação viabiliza um importante despertar para a comunidade acadêmica.

# Referências

## REFERÊNCIAS

### A

AABY, N.; SLATER, S. Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. **International Marketing Review**, 6 (4), 7-26, 1989

ADAMS, A. Quelques réflexions sur la recherche fondamentale. **Supplément inter-info**, n. 66, janeiro, 1980.

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALLARD-POESI e MARÉCHAL. Construction de l'object de la recherche. IN: Thietart R. (coord). **Méthodes de Recherche en Management**, Dunod, Paris, p. 34-56.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis, **Journal of International Business Studies**, v.24, n. 2, p. 209-231, 1993.

ANDERSON J.C. ET GERBING D.W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach, **Psychological Bulletin**, 103 (3), 411-423, 1988.

### B

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

BARTLETT, C. A; GHOSHAL, S. **Managing Across Borders: The Transnational Solution**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1991.

BARTLETT, C.A; GHOSHAL, S. Managing innovation in the transnational corporation. In: BARTLETT, C., Doz, Y.; Hedlund, G. (Ed.). **Managing the Global Firm**. London: Routledge, 1990, p. 215-55.



BARON, R.M.; KENNY, D.A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v.51, n.6, p.1173-1182, Dec. 1986.

BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v. 15, p.161-173, 1986.

BAUMARD ; IBERT. La collecte des données et la gestion de leurs sources. IN : Thietart R (coord). **Méthodes de Recherches en Management**, Dunod, Paris, pp. 224-256, 2003.

BERGER, P; LUCKMANN, T. A. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BERNARDES, R; ANDREASSI, T. **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BERTHON, P; HULBERT, J; PITT, L. To serve or create? Strategic Orientations toward Customers and Innovation. **California Management Review**, 42, 37-56.

BOLLEN K.A. (1989), **Structural equations with latent variables**, John Wiley and Sons, New York.

BOWON, K; HYUNCHAN, K.; YOONSEOK, L. Modes of foreign market entry by Korean SI firms. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 14, n. 4, 2002, p. 12-34.

BROUTHERS; NAKOS. The role of Systematic International Market Selection on Small Firms Export Performance. **Journal of Small Business Management** 43: 363-381.

## C

CASTRO-LUCAS, C. Atitude Empreendedora e Cultura: um estudo em organizações brasileiras. **Dissertação de Mestrado**. PPGA/FACE/UnB, 2005

CASSIMAN B; GOLOVKO E. Innovation and internationalization through exports, **Journal of International Business Studies**, vol. 42, pp. 56 – 75, 2011.

CAVUSGIL, S; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures, **Journal of Marketing**, 58, pp. 1-21, 1994.

CHANDON P., WANSINK B. ET LAURENT G. (2000). A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness, **Journal of Marketing**, 64, 4, 65-81.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996

CHEUNG G.W; LAU R.S. Testing mediation and suppression effects of latent variables: bootstrapping with structural equation models, **Organizational Research Methods**, 11, 2, 296-325, 2008.

CHIN, WYNNE W. **The partial least squares approach for structural equation modeling. Modern methods for business research**. Modern methods for business research, Methodology for business and management (pp. 295-336). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, viii, 437 pp. Marcoulides, George A. (Ed), (1998).

CLARK, RAJARATNAM, E SMITH, "Toward a Theory of International Services: Marketing Intangibles in a World of Nations," **Journal of International Marketing**, 4 (2), 9-28, 1996.

COASE R.H. (2005), *L'entreprise, le marché et le droit*, Editions d'Organisation, Paris.

COVIELLO, N.E; A. MCAULEY (1999), "Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", **Management International Review**, vol. 39, n° 3, p. 223-237.

CRONBACH L.J. Coefficient alpha and the internal structure of tests, **Psychometrika**, 16, 3, 297-334, 1951.

## D

DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

DESS G ; ROBINSON Jr. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, 5 265-273,1984.

DHANARAJ; BEAMISH. A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. **Journal of Small Business Management**. Volume 41, Issue 3, pages 242–261, July 2003

DIAMANTOPOULOSA.ANDKAKKOS,N. ManagerialAssessmentsofExport Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration”, **Journal of International Marketing**,15(3):13, 2003.

DOZ Y. L ;SANTOS J ; WILLIAMSON P. **From global to metanational**, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípio. São Paulo: Pioneira, 1986.

## E

EIGLIER P. Marketing et stratégie des services. **Economica**, Coll. Gestion, 2004.

ENRIQUEZ, E. A **Organização em Análise**. Petrópolis: Vozes, p. 302, 1997.

PEVRARD Y., PRAS B. ; ROUX E. **Market** : Etudes et recherches en marketing. Paris: Dunod, 2000.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), **Market : fondements et méthodes des recherches en marketing** (4e édition), Dunod, Paris.

ESCRITÓRIO BRITÂNICO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA (2000), **Science and Technology - Third Report**. Disponível em: <http://www.publications.parliament.uk/pa/ld199900/ldselect/ldsctech/38/3801.htm>. Acessado em 20/03/2010.

# F

- FALK, R.F., MILLER, N.B., 1992. **A Primer for Soft Modeling**. The University of Akron Press, Akron, Ohio.
- FLEURY, A; FLEURY, M.T. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**. v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003
- FREEMAN, C. Innovation, changes of techno-economic paradigm and biological analogies in economics. **Revue Économique**, v. 42, n. 2, 1991, p. 211-231.
- FREEMAN, C; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas : UNICAMP, 2005.
- FREITAS, A. **Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional**. São Paulo: Atlas. 1997
- FOUCAULT, M. La Psychologie de 1850 a 1950. **Revue Internationale de Philosophie**, v. 173, n. 2, 1990, p. 159 -176.
- FORNELL C. ET LARCKER D.F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, **Journal of Marketing Research**, 18, 1, 39–50.
- FORNELL, C; BOOKSTEIN, F. L. Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. **Journal of Marketing Research**, 19, 440–452, 1982.

# G

GADREY, J. **Services: la productivité en question**. Paris: Desclée de Brouwer, 1996.

GALLOUJ, Faïz. Cycles économiques et innovations de service : à la lumière de la pensée schumpéterienne, **Revue Française d'Économie**, Programme National Persée, vol. 9(4), 1994, p. 169-213.

\_\_\_\_\_. Innovating in reverse : services and the reverse product cycle, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 1, n°3, 1998, p. 123-138.

\_\_\_\_\_. **Innovation in the service economy: the new wealth of nations**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

\_\_\_\_\_. Innovation dans une économie de service. In : Mustar and H. Penan (eds.) **Encyclopédie de l'Innovation**. Paris : Economica, 2003, p. 109-128.

\_\_\_\_\_. Innovation in hospitals: a survey of the literature. **The European Journal of Health Economics**, 8, (3), 2007, p. 181-193.

GALLOUJ, Faïz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in Services. **Research Policy**, v.26, p.537-556, 1997.

GALLOUJ, C.; GALLOUJ, F. L'innovation dans la grande distribution : essai de construction d'une approche servicielle, **Revue Management et Avenir**, 2009/1, 21, 103-120, 2009.

GALLOUJ, F.; GALLOUJ, C. **L'innovation dans les services**. Paris: Economica, 1996.

GHEMAWAT, P. Globalization Myths versus reality. Entrepreneurial **Programs. Harvard Business Review**. Executive Education, 2007.

GELMETTI, C. **PYMEs Globales**. Buenos Aires, Ugerman Editor, 2006.

GHOSHAL, S; BARTLETT, C.A. Creation, adoption, and diffusion of innovation by subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, 1988a, p. 365-88.

GHOSHAL, S; BARTLETT, C.A. Innovation processes in multinational corporations. In: TUSHMAN, M.L.; MOORE, W. L. (Ed.). **Readings in the Management of Innovation**. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 1988b), p. 499-518.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. **A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRIFFITHS, R. E; MIYAJI, T.; KNUDSON, A.; SCHURCH, M **Beyond the Limits of Deep X-ray Surveys: Galaxies of AGN?**, in Proc. IAU Symposium 230, Populations of High Energy Sources in Galaxies, eds, Meurs, E.J.A. & Fabbiano, G., Cambridge University Press, p. 438 (2006).

GRONROOS, C. Internationalization Strategies for Services. **Journal of Services Marketing**. 1999.13 (4/5), 290-297.

GUÍLLEN, MAURO F. Corporate governance and globalization: arguments and evidence against convergence. **Working paper**. The Wharton Scholl and Department of Sociology University of Pennsylvania. Philadelphia, PA, sept. 1999.

GUNPTA, V; WANG, J. The transvergence proposition under globalization: looking beyond convergence, divergence, and crossvergence. **Multinacional Bussiness Review**. v.12, n2, p. 37-57, Fall, 2004.

## H

HAIR J.F., BLACK W.C., BABIN B.J., ANDERSON R.E. ET TATHAM R.L. **Multivariate data analysis** (6ème édition), Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006.

HAMBRICK; DONALD C; PHYLLIS A. Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of Its Top Managers. **Academy of Management Review** 9(2): 193-206, 1984

HAUKNES, J. Services in innovation – Innovation in services. **Step report**, n.13, 1998.

HEMAIS, C. A. & HILAL, A. (2002). O processo de internacionalização da firma segundo a

escola nórdica. In: Rocha, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Ed. Maua

HILL, W.L.; HWANG, P.; KIM, W.C. An eclectic theory of the choice of international entry mode. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 2, p. 117-28, 1990.

HITT, M.A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON R.E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 1997.

## J

JAVALGI, R.; D, S. "Strategic Challenges for the Marketing of Services Internationally," **International Marketing Review**, 2002. 19(6), 563—581

JEONG, I. A cross-national study of the relationship between international diversification and new product desempenho. **International Marketing Review**, v. 20, n. 4, p. 353-76, 2003.

JOHANSON, J; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J; MATTSON, G, International Marketing and internationalization process. IN: Turbull P. **Research in International Marketing**, Croom Helm, London, 1986.

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, vol. 7, n. 4, 1-24, 1990.

JOLIBERT; JOURDAN. **Marketing research - Méthodes de recherche et d'études en marketing**. Dunod, 2006.

# K

KATSIKEAS, C; LEONIDOU,L; MORGAN,N. Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28(4), pp. 493-511, 2000.

Kaplan, D. **Structural Equation Modeling: foundations and extensions**. Sage: Thousand Oaks, 2004.

KIRPALANI, V H ; DAVID BALCOME. "International Marketing Success: On Conducting More Relevant Research." In **Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice**. Philip J Rosson and Stanley D Reid, editors. New York: Praeger Publisher, 387-97, 1987.

KNIGHT, G (1999). "International Services Marketing: Review of Research, 1980-1998,"**Journal of Services Marketing**. 13 (4/5), 347-360.

KON, A. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil: inclui uma análise sobre o impacto do setor de serviços no desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Cadernos PROLAM/USP**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 4-9, 2006.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Global Marketing Management**. 4 th ed. NY: Jossey, 2007.

KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

# L

LAGES, L ; LAGES, C ; LAGES, C. **The APEV Scale: A Measure of Annual Performance of an Export Venture**, FEUNL Working Paper Series wp458, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia, 2004.

LALL, S. Technological capabilities and industrialization. **World Development**, v. 20, n. 2, 1992.



LANDRY, M. L'ambiguïté comme outil de gestion . **Revue Française de Gestion**, 110-126, septembre-octobre, 1995.

LARAIA, R B. **Cultura: um conceito antropológico**. 16. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

LEO, P.-Y. ; J.-L. Moulins; J. Philippe. Profils d'internationalisation pour les services.

**Revue Française de Gestion**, 167, p. 15-31, 2006.

LÉO, P-Y; PHILIPPE, J. Internationalisation et stratégie d'offre de prestations pour les services aux entreprises. In: **Économies et Sociétés**, série Économie et Gestion des Services-EGS, n. 9, fev./2008, p. 437-458.

LEO, PHILIPPE E MUNOS. **Nouvelles Technologies de l'information et de La communication, organisation spatiale et internationalisation dès entreprises**. Rapport pour le PUCA, 2003.

LESCA, H., FREITAS, H. e CUNHA Jr., M. Instrumentalizando a Decisão Gerencial. Rio de Janeiro - RJ: **Revista Decidir**, ano III, n. 25 Agosto 96, p. 6 a 14.

LESCA, H., FREITAS, H., POZZEBON, M., PETRINI, M. e BECKER, J.L. **Inteligência Competitiva para Decisão Estratégica**. Proposto ao Cadernos de Estudo do PPGA/UFRGS, 1998, 14 p.

LO. T. W.; A. Yung , "Multinational Service Firms in Centrally-Planned Economies:

Foreign Advertising Agencies in the PRC," **Management International Review**, 28 (1), 26-33, 1988.

Lovelock, C. H. and G. S. Yip. Developing Global Strategies For Service Businesses, **California Management Review**, Vol. 38, No. 2, 1996, pp.64-86.

LE, Q. ; LUONG, M.H. Barrière et stimuli à l'exportation perçus par les entrepreneurs d'un pays en transition : le cas des PME en Vietnam, Colloque International : La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, **11ème journées scientifiques du réseau entrepreneuriat**, 27,28 et 29 mai 2009, Trois Rivières, Canada.

LUI, STEVE et al. Global convergence, human resources Best practices, and firm desempenho: a paradox. **Management International Review**. v. 44 (special issue), p. 67-86, 2004.

## M

MBENGUE, VANDANGEON-DERUMEZ, I, **Analyse causale et modélisation, in Méthodes de recherche en management**, coord. par R.A. Thiétart, Paris : Dunod, 2007.

MADSEN, M. **Exploring the Fremont**. Utah Museum of Natural History, University of Utah, Salt Lake City, UT, 1989.

MARCONINI, Mario. **Services in regional agreements between Latin American and developed countries**. Santiago, CEPAL, Série 71, 2006.

MARTINET, A.C. **Epistémologie et sciences de gestion**, Economic, 1990.

MATTHYSSENS, P; PAUWELS, P. Assessing export performance measurement. In **Advances in International Marketing**, Eds. S. Tamer Cavusgil & Tage, K. Madsen, New York: JAI, 1996.

MAYÈRE, BONAMY. Internationalisation des services, partenariat et mise en réseaux. Métropoles en déséquilibres? **Economica**, Lyon, 1990

MONNOYER, M. **Les PME, face au développement des applications numérisables: de l'engouement à la déception**. IN: G. Chatillon (dir), Droit de l'administration électronique, Editions Juridiques Bruylant, 2009.

MONNOYER, M.C.; TERNAUX, P. **Mondialisation des services, innovation et dynamiques territoriales**. Editions L'Harmattan, 2007.

# N

NACHUM, L; ZAHEER,S. The Persistence of Distance? The Impact of Technology on Mne Motivations for Foreign Investment. **Strategic Management Journal**, Vol. 26, No. 8 (Aug.,2005), pp. 747-767.

NELSON, R. R; WINTER, S. G. **An evolutionary theory af economic change**. Estados Unidos: Harvard U. P, 1982.

NELSON, R; WINTER, S. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas, SP: UNICAMP, 2005.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 13º Reimpressão.

NUNNALLY J.C. (1978), **Psychometric theory** (2<sup>ème</sup> édition), McGraw-Hill, New York.

# P

PAJU, T. Conceptual Model of R&D Offshore Outsourcing. **Journal of Global Business and Technology**. Huntington Station: Spring 2007. Vol. 3, N° 1; pgS. 49, 13.

PALMER, John D. Consumer Service Industry Exports: New Attitudes and Concepts Needed for a Neglected Sector. **Columbia Journal of World Business**,1985. 20 (Spring), pp 69-74.

PARK, N; MEZIAS, J. Before and after the Technology Sector Crash: The Effect of Environmental Munificence on Stock Marke. **Strategic Management Journal**, Vol. 26, No. 11 (Nov., 2005), pp. 987-1007

PAUL, L.S.; DICK, A. Using moderator variables in structural equation models. IN: McALISTER, L.; ROTHSCHILD, M.L. (Ed.). **Advances in consumer research**. Provo, UT: Association for Consumer Research, 1993. v.20, p.636-640.

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

\_\_\_\_\_ (no prelo). **Análise fatorial para pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.

PEDHAZUR, E ; PEDHAZUR SCHMELKIN. **Measurement, desing and analyses : an integrated approach**, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

PENG, M; WANG, D; JIANG, Y. An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies **Journal of International Business Studies**, Vol. 39, No. 5 (Jul. - Aug., 2008), pp. 920-936

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Editora:Unicamp, SP, 2006.

PERRET ; SEVILLE. **Fondements épistémologiques de la recherche**. IN : Thietart R (coord). *Méthodes de Recherche en Manegement*, Dunod, Paris, 2 eme édition, p. 13-33, 2003.

PERRIEN J.; CHÉRON E.J.; ZINS M. **Recherche en Marketing** : méthodes et décisions, Québec: Gaëtan morin, 1983.

PHILIPPE, J; LÉO, P-Y. **Innovation and Internationalization: a dynamic coupling for business to business services**. In: Gallouj, F; Djellal, F. *The Handbook Of Innovation And Services: A Multi-disciplinary Perspective*, Edward Elgar Publishing, 2010.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press, New York, 1990.

POZZEBON, M. & FREITAS, H. Construindo um EIS (Enterprise Information Systems) da (e para a) Empresa. **RAUSP - Revista de Administração da USP**, vol. 31, No. 4, outubro-dezembro 1996, p.19-30.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PROENÇA, A. **Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, ARCHÉ, 1999. Ano VIII, n. 23.

# R

RALSTON, D; *et al.* Differences in managerial values: a study of US, Hong Kong and PRC managers. **Journal of International Business Studies**. v.24, p. 249-275, 1993.

ROBERTSON, C; CHETTY, S. K. A Contingency-based Approach to Understanding Export Desempenho. **International Business Review, Local**, v. 9, p. 211-235, 2000.

RODRIGUES, A. **Psicologia Social**. 2 ed., Petrópolis: Vozes, 1972

ROGERS, EVERETT M & SHOEMAKER, FLOYD F. **Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach** (2nd ed.). New York: The Free Press, 1971.

ROUSSEL. **Rémunération, motivation et satisfaction au travail**, Paris, Economica, 1996.

ROUSSEL P; DURRIEU F; CAMPOY E; EL AKREMI A. Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion, **Economica**, Paris, 2002.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. **Regional Transnationals and Triad Strategy**, Working Papers 2004-20, Indiana University, Kelley School of Business, Department of Business Economics and Public Policy, 2004.

# S

SAMIEE, S; WALTERS, P. Export education: perceptions of sporadic and regular exporting firms, **International Marketing Review**, v. 19, n. 1, p. 80-97, 2002.

Salomon, R. & J. M. Shaver. 2005. Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants. **Strategic Management Journal**, 26: 855-871.

SAUVANT, Karl P. **The transnationalization of service industries**. NY: United Nation, Transnational Corporations and Management Division, 1993.

SBRAGIA, R; STAL, E; CAMPANÁRIO, M; ANDREASSI, T. **Inovação**: como vencer o desafio empresarial. São Paulo: Clio editora, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1987.

\_\_\_\_\_. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1998.

SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and social Psychology**, v.53, p.550 -562, 1987.

SENNETT, Richard. **Respeito**. A formação do caráter em um mundo desigual. Rio de Janeiro: ABDR. 2004.

SHOHAM, Aviv. Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment.

In.: **Journal of International Marketing**. v. 6, n.3, p.59-81, 1998.

SMITH, A. **The Wealth of Nations**. Liberty Fund: Indianapolis. 1776

SINGELIS, T.M.; TRIANDIS, H.C.; BHAWUK, D.P.S.; GELFAND, M.J. Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: a theoretical and measurement refinement. **Cross-cultural research**, n. 29, 1995. p. 240-275.

SOUSA, C. M. P. Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. **Academy of Marketing Science Review**, Volume 04, Nº 09, 2004.

SOUSA R.; VOSS C.A. Service Quality in Multi channel Service Employing Virtual Channels, **Journal of Service Research**, vol. 8, n°4, May, pp. 356-371, 2006.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faiz. Innovation in services. **SI4S Synthesis Paper**, n.2, 1998.

SVETLICIC, Marjan. **Development and international cooperation**. Ljubljana: Faculty of Social Sciences, 1993.

# T

TABACHNICK, B. G.; FIDELL L. S. Principal Components and Factor Analysis. In **Using Multivariate Statistics**, 4 ed., p. 582-652). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 2000.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: Tamayo A; Borges-Andrade J.; Codo W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

THIÉTART R.A. et al. **Méthodes de Recherche en Management**. Paris: Dunod, 2007.

THURSTONE, L.L. (1931). Rank order as a psychological method. **Journal of Experimental Psychology**, 14, 187-201.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TORRES, C.V.; NEBRA, A.R.P. **Acessando as manifestações horizontais e verticais do individualismo e do coletivismo no Brasil**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

# U

UTTERBACK, James H. **Dominando a dinâmica da inovação**. São Paulo: Qualitymark, 1996.

## V

VARGAS, E.R. **A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França.** Porto Alegre, 2006. 282 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

VENKATRAMAN et RAMANUJAM. Measurement of Business Performance in Strategy Research : a comparison of approuches. **The Academy of Management Review**, 1986 v.11 n 4 p. 801-814.

## W

WALTERS, SAMIEE. A model for assenssing performance in small US exporting firms. **Entrepreneurship, Theory and Practice.** Hiver, pp 35-50, 1990.

WILLIAMSON O.E. (1985), **The economic institutions of capitalism**, The Free Press, New York.

WORLD TRADE ORGANIZATION (2005) **World Trade Report. Exploring the links between trade, standards and the WTO.** Genebra.

WORLD TRADE ORGANIZATION (2011) **World Trade Report. The WTO and preferential trade agreements: From co-existence to coherence.** Genebra.

## Y

YEOH, P-L; JEONG, I. Contingency Relationships between Entrepreneurship, Export Channel Structure and Evironment: A Proposed Conceptual Model of Export Desempenho. **European Journal of Marketing**, Local, v. 29, n.8, p. 95-115, 1995.



# Z

ZERBINI, Thaís. **Estratégias de Aprendizagem, Reações de um Curso via Internet, Reações ao Tutor e Impacto do Treinamento no Trabalho.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ZOU, S.; TAYLOR, C.R.; OSLAND, G.E. 1998. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, 6(3):37-58.

# Anexos

**ANEXO 1 – Instrumento de Coleta de Dados**

**INNOVATION & DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL**

Recherche portant sur les firmes de services aux entreprises

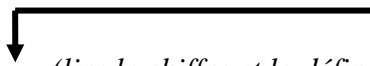
*Le CERGAM, centre de recherche en gestion des entreprises, de l'Université Paul Cézanne, effectue une recherche sur les firmes de services professionnels (services aux entreprises) qui se sont développées à l'international. Le but est de mieux comprendre quels liens se nouent entre le développement international et les différents aspects de l'innovation de service dans l'entreprise. Les données recueillies seront exploitées et traitées en préservant l'anonymat des réponses. Cet entretien vous prendra une dizaine de minutes, pas plus. Si vous le souhaitez, le CERGAM peut vous adresser, à la fin de l'enquête, une fiche synthétique vous permettant de situer vos réponses au regard de celles des autres firmes similaires ayant répondu.*

**Nom & fonction :** .....

**Nom de l'entreprise :** .....

**1. Dans quel domaine d'activité situez-vous votre cœur de métier ?**

*(Une seule réponse souhaitée)*



*(lire le chiffre et la définition, préciser ce qui est entre parenthèses si nécessaire)*

- 1) Logistique, transports et activités connexes  
..... 1)
- 2) Ingénierie, informatique, conseil & assistance techniques,  
formation..... 2)
- 3) Conseils en management (marketing, publicité, stratégie, ressources humaines,  
juridiques) ..... 3)
- 4) Services opérationnels (Secrétariat, traduction, comptabilité, location matériels,  
sécurité, cantines, nettoyage) 4)
- 5) Autres activités : autres services, commerce, industrie, etc.



## 2. Dans lesquelles de ces activités de services exercez-vous votre activité internationale ?

NB : Si réponse à Question 2 : pas d'activité internationale, ou si activité internationale dans aucun des 4 domaines de services cités : → fin de l'entretien

## 3. Votre entreprise est-elle indépendante ou fait-elle partie d'un groupe ?

Indépendante (1)  groupe (2)  (une seule réponse)

(Si groupe), s'agit-il ? d'un groupe de PME (1)  ou  
d'un grand groupe (2)  (une seule réponse)

**Je vais maintenant vous poser des questions sur vos innovations de services :**

## 4. Quels changements avez-vous introduit depuis 3 ans dans les services que vous offrez dans les 8 domaines suivants ?

Il s'agit pour vous de donner une note sur une échelle de 1 à 5 : 1 pour un changement à la marge, 5 pour un changement très profond ou 0 s'il n'y a eu aucun changement depuis 3 ans

	Non, aucun	Oui, à					Oui,
							très
En ce qui concerne :	changement						la marge <-----
-> profondément							
1) Vos procédures internes pour élaborer vos services	0	1	2	3	4	5	
2) Votre façon de mettre vos services à disposition de vos clients	0	1	2	3	4	5	
3) La façon de rentabiliser vos services	0	1	2	3	4	5	
4) L'environnement juridique de vos services							

(marque, labels, certifications)	0	1	2	3	4	5
5) Les technologies d'appui de vos services (logiciels, équipements)	0	1	2	3	4	5
6) Votre principale cible de Clientèle	0	1	2	3	4	5
7) Le contenu de vos services principaux*	0	1	2	3	4	5
8) Les services secondaires, périphériques*	0	1	2	3	4	5

*\*Service principal = raison d'être ou cœur de métier de l'entreprise ; les autres services sont secondaires ou périphériques*

**5. Ces changements ont été opérés principalement dans le but de :** *(Une seule réponse)*

- 1) Maîtriser vos coûts
- 2) Vous positionner sur un nouveau segment de marché
- 3) Vous différencier de la concurrence

**6. Pour vos projets d'innovation, comment évaluez-vous l'efficacité de votre personnel ou de votre organisation ?**

Note sur une échelle de 1 à 5 : 1 pour faible efficacité, 5 pour excellente ou 9 si cet aspect vous paraît sans objet dans votre cas

	Efficacité					Sans objet
	1	2	3	4	5	9
1) Organisation mise en place pour s'occuper du changement	1	2	3	4	5	9
2) Compétence technique du personnel chargé des projets	1	2	3	4	5	9
3) Capacité d'adaptation du personnel les mettant en œuvre	1	2	3	4	5	9
4) Capacité de communication avec les clients	1	2	3	4	5	9
5) Capacité de communication avec votre réseau (agents, filiales)	1	2	3	4	5	9
6) Capacité de communication avec les consultants externes et les autres partenaires	1	2	3	4	5	9
7) Capacité de coopération avec des concurrents ou confrères	1	2	3	4	5	9
8) Capacité à acheter de nouveaux équipements, brevets ou logiciels	1	2	3	4	5	9
9) Capacité à maîtriser de nouvelles technologies ou logiciels	1	2	3	4	5	9

**7. Quelle part de votre Chiffre d’Affaires de services provient de services nouveaux (c'est-à-dire lancés depuis 3 ans ou moins- càd depuis 2007), donnez un ordre de grandeur**

(Ordre de grandeur, par exemple : 10%, 25%) :      |\_|\_|\_|\_| %

**8. Comment évaluez-vous la capacité de votre entreprise à utiliser les technologies de l’information et de la communication (TIC : Internet, Intranet, site-web, télétravail, EDI, ...) dans les 9 domaines suivants :**

Note sur une échelle de 1 à 5 : 1 pour faible capacité, 5 pour excellente ou 9 si cet utilisation vous paraît sans objet dans votre cas

	Faible						Sans
	Excellente						objet
	capacité	<-----	----->	capacité			
1) Information des clients potentiels ou des partenaires	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	
2) Prospection et veille	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	
3) Réalisation de vos prestations	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	
4) Echanges avec vos clients et suivi des clients	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	
5) Echanges au sein de votre réseau (filiales, partenaires)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	
6) Formation de vos clients ou de vos agents	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	
7) Paiement des clients	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	

**9. Comment évaluez-vous l'utilité pour votre entreprise des technologies mobiles d'information et de la communication suivantes :**

Note sur une échelle de 1 à 5 : 1 pour un apport limité, 5 si elles sont extrêmement utiles, ou bien 9 si leur utilisation vous paraît sans objet dans votre cas.

	Apport limité <-----> utile					Extrêmement	Sans objet
1) Agenda, Smartphone	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>9</b>
2) Téléphonie mobile	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>9</b>
3) Ordinateur portable, notebook	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>9</b>
4) Tablette	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>9</b>



**10. Dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes concernant l'utilité de ces technologies mobiles :**

Note sur une échelle de 1 à 5 : 1 si pas du tout d'accord, 3 si neutre, 5 si tout à fait d'accord

Pas du tout d'accord <-----> neutre <-----> Tout à fait d'accord

- |   |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1) Les technologies mobiles permettent de beaucoup mieux connaître les besoins des clients  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 2) Les relations avec les clients sont considérablement améliorées grâce aux technologies mobiles   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 3) Les technologies mobiles permettent de beaucoup mieux informer les clients sur l'ensemble de l'offre de services de l'entreprise             | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 4) Les technologies mobiles permettent d'améliorer considérablement l'organisation du travail des collaborateurs en déplacement                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 5) Les technologies mobiles permettent d'améliorer considérablement l'information et la compétence du personnel en contact                      | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 6) Les technologies mobiles permettent de gagner énormément en rapidité et en réactivité pour résoudre les problèmes ou saisir les opportunités | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 7) Les technologies mobiles permettent de développer considérablement le portefeuille de clients  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 8) Les relations avec les fournisseurs ou partenaires sont améliorées   |          |          |          |          |          |



**13. En 2010, quelle part de votre Chiffre d'affaires provient de l'exportation ?**

| \_ || \_ || \_ | % (ordre de grandeur)

**14. Utilisez-vous des partenaires, agents ou filiales pour réaliser tout ou partie de vos prestations de services à l'étranger ?**  Oui (1)  Non (2)

**Si oui, pour votre réussite à l'international, ce réseau constitue un apport :**

Note sur une échelle de 1 à 5 : 1 pour un apport limité ; 5 pour un apport indispensable

Limité <----->

Indispensable

1                      2                      3                      4                      5

**15. Si oui encore, possédez-vous des filiales à l'étranger ?**  Oui (1)  Non (2)

**si oui (filiales), quelle part de votre Chiffre d'Affaires international total\***

**est réalisée par vos filiales étrangères ? Donnez un ordre de grandeur** | \_ || \_ || \_ | %

(si aucune filiale : 0 %, si pas d'exportations et que tout passe par les filiales : 100 %)

\*Le CA international total est constitué par vos exportations, augmentées des ventes de vos filiales à l'étranger, si vous en avez.

**16. Dans combien de pays (hors France) avez-vous obtenu en 2010 votre CA international ?**

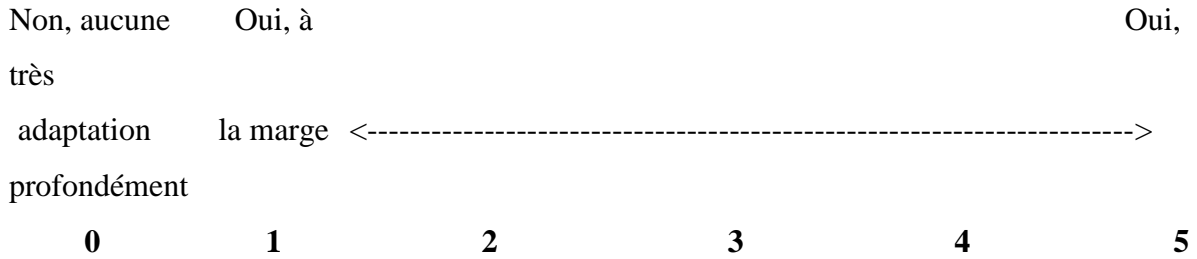
directement ou via vos filiales ou partenaires | \_ || \_ || \_ |

**17. Depuis trois ans (2007), dans combien de nouveaux pays avez-vous obtenu des ventes ?**

directement ou via vos filiales ou partenaires | \_ || \_ || \_ |

**18. Etes-vous amenés à modifier vos services pour les vendre à l'international ?**

Note sur une échelle de 1 à 5 : 1 pour une adaptation à la marge, 5 pour des adaptations très profondes ou 0 si aucune adaptation



**19. Comment évaluez-vous les avantages stratégiques de votre entreprise à l'international :**

Note sur une échelle de 1 à 5 : 1 pour un point plutôt faible, 5 pour un point très fort

	Plutôt point Sans faible	<----->					Point fort
01) Notoriété de l'entreprise	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	
02) Communication à l'étranger (brochures, plaquettes)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	
03) Avance ou maîtrise technologique	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	
04) Brevets, licences, labels et certifications	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	

05) Concept de service unique, sans équivalent	1	2	3	4	5	9
06) Service standardisé	1	2	3	4	5	9
07) Nouveauté du concept de service	1	2	3	4	5	9
08) Service adapté aux contextes locaux	1	2	3	4	5	9
09) Prix compétitif	1	2	3	4	5	9
10) Conditions de paiement	1	2	3	4	5	9
11) Connaissance des besoins des clients	1	2	3	4	5	9
12) Réseau de partenaires à l'étranger	1	2	3	4	5	9

**20. Comment évaluez-vous la compétence de votre personnel engagé à l'international dans les différents domaines suivants ?**

Note sur une échelle de 1 à 5 : 1 si compétence faible, 5 si compétence excellente

En matière de :	Pas de compétence				
	particulière<----->				Excellente
1) Droits et règlements des pays concernés	1	2	3	4	5
2) Pratiques et usages commerciaux locaux	1	2	3	4	5
3) Culture générale des pays concernés	1	2	3	4	5
4) Technique des échanges internationaux	1	2	3	4	5
5) Maîtrise des langues étrangères	1	2	3	4	5

**21. Etes-vous satisfait des résultats obtenus à l'international par votre entreprise au cours des trois dernières années :**

Note sur une échelle de 1 à 5 : 1 = très insatisfait ; 3 = neutre ; 5 = très satisfait

Très insatisfait <-----> très satisfait

1) Globalement **1 2 3 4 5**

En termes de :

2) Croissance de ventes internationales **1 2 3 4 5**

3) Profitabilité de l'activité internationale **1 2 3 4 5**

4) Part de marché à l'international **1 2 3 4 5**

5) Progression géographique  
(nombre de pays) **1 2 3 4 5**

6) Régularité des activités internationales **1 2 3 4 5**

**22. En conclusion de cet entretien, je vais vous demander dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes concernant votre entreprise :**

Note sur une échelle de 1 à 5 : 1 si pas du tout d'accord, 3 si neutre, 5 si tout à fait d'accord

Pas du tout neutre Tout à fait  
d'accord <-----> d'accord

1) Grâce à notre expérience, nous pouvons  
maîtriser notre développement international **1 2 3 4 5**

2) Nous disposons d'un savoir-faire international

de tout premier ordre	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
-----------------------	----------	----------	----------	----------	----------

3) Notre expérience nous permet d'envisager

de nous développer n'importe où dans le monde	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------

**Je vous remercie vivement de nous avoir consacré tout ce temps et je vous rappelle que, si cela vous intéresse, nous pouvons vous adresser une fiche situant vos réponses par rapport à celles émanant d'autres entreprises du même domaine d'activité.**

1) Oui, intéressé

2) Non, pas intéressé

**Si OUI, à quelle adresse de courriel ou postale souhaitez-vous la recevoir ?**

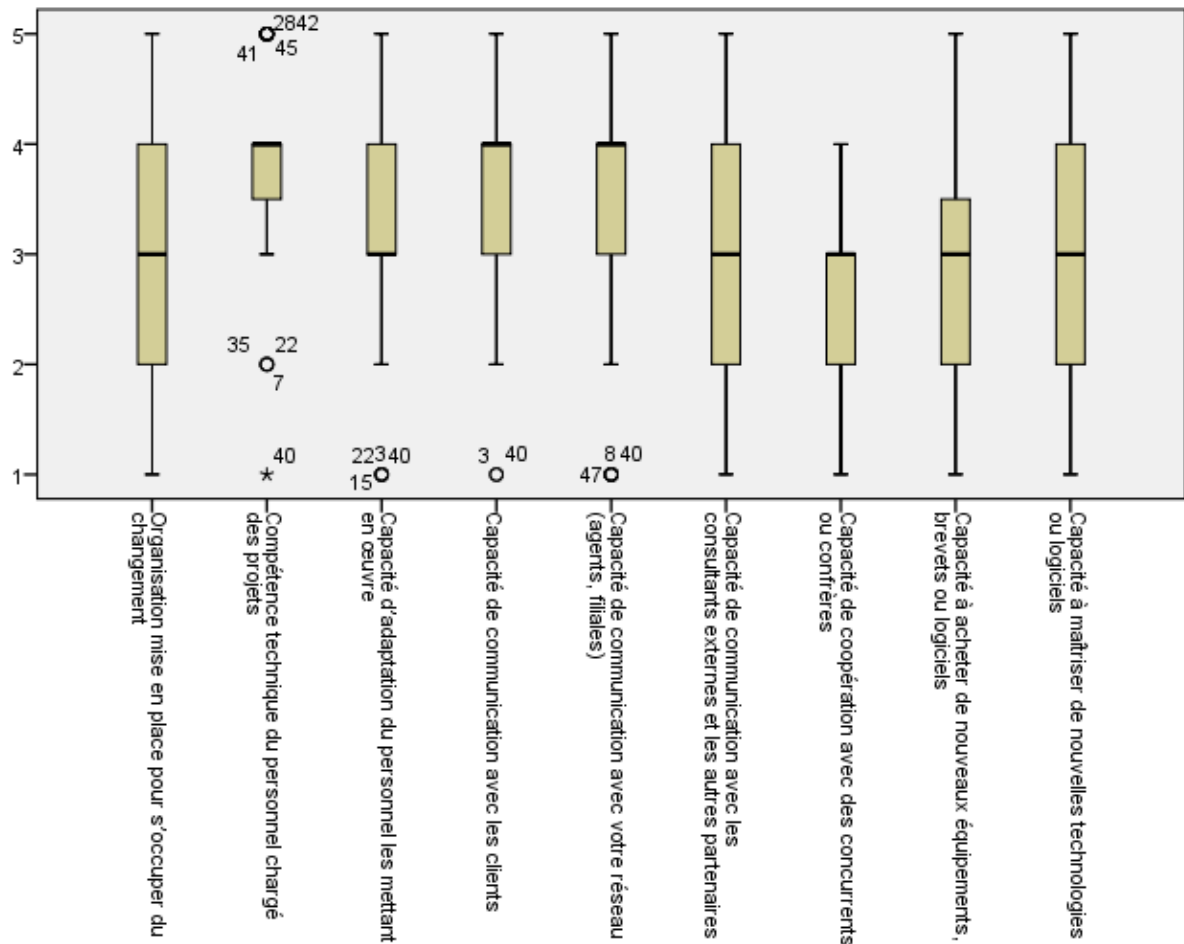
.....

ANEXO 2 - Resultados das Análises Descritivas

Capacidades

Statistiques

	Organisation mise en place pour s'occuper du changement	Compétence technique du personnel chargé des projets	Capacité d'adaptation du personnel les mettant en œuvre	Capacité de communication avec les clients	Capacité de communication avec votre réseau (agents, filiales)	Capacité de communication avec les consultants externes et les autres partenaires	Capacité de coopération avec des concurrents ou confrères	Capacité à acheter de nouveaux équipements, brevets ou logiciels	Capacité à maîtriser de nouvelles technologies ou logiciels
N Valide	51	51	51	51	51	51	51	51	51
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,16	3,86	3,27	3,61	3,45	3,02	2,43	2,92	3,14
Ecart-type	1,173	,895	1,002	,981	1,119	1,140	,964	1,036	1,040
Asymétrie	-,007	-,941	-,712	-,843	-,808	-,377	-,146	,162	-,174
Erreur std. d'asymétrie	,333	,333	,333	,333	,333	,333	,333	,333	,333
Aplatissement	-1,040	1,266	,235	,563	,212	-,693	-,970	-,240	-,524
Erreur std. d'aplatissement	,656	,656	,656	,656	,656	,656	,656	,656	,656
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	4	5	5

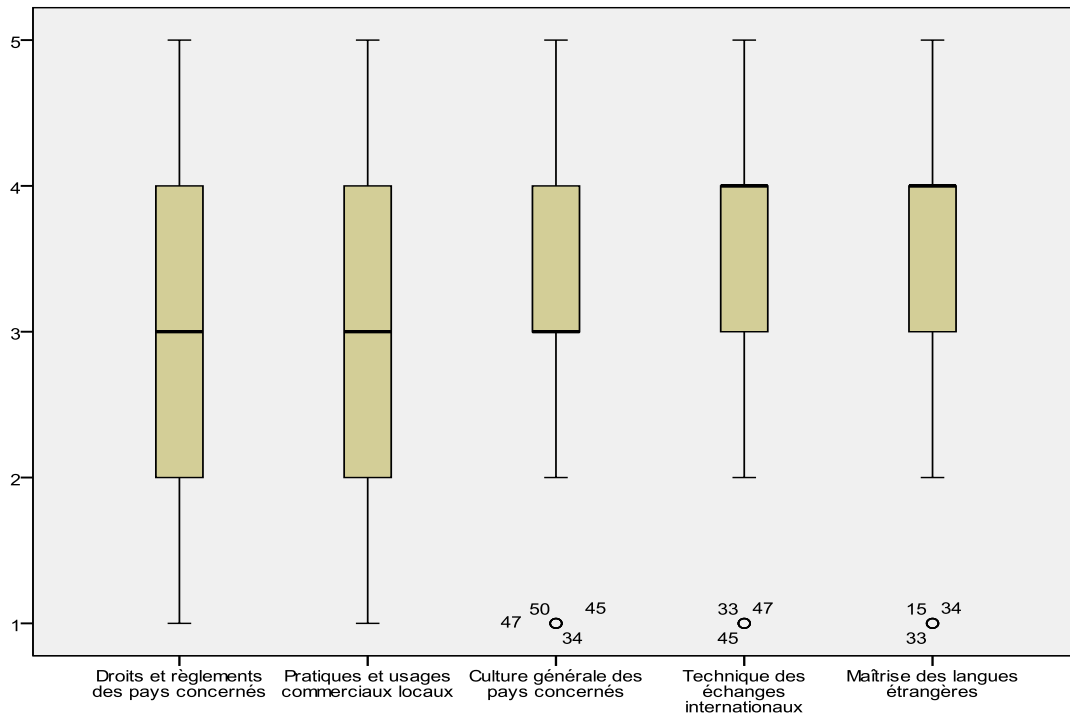




## Competência Internacional

### Statistiques

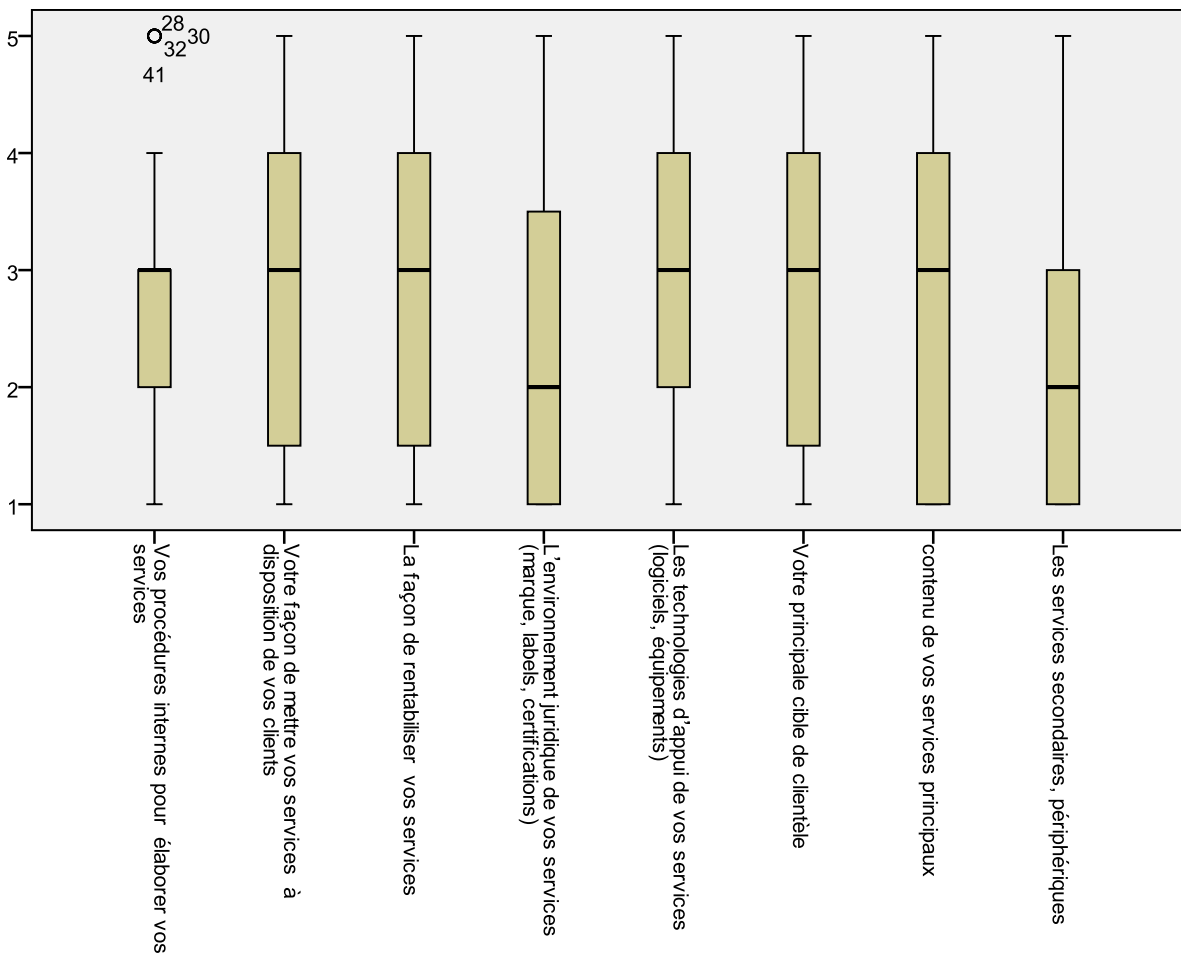
		Droits et règlements des pays concernés	Pratiques et usages commerciaux locaux	Culture générale des pays concernés	Technique des échanges internationaux	Maîtrise des langues étrangères
N	Valide	51	51	51	51	51
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2,98	3,24	3,35	3,53	3,61
Ecart-type		1,208	1,176	1,110	1,172	1,168
Asymétrie		,181	,058	-,479	-,616	-,742
Erreur std. d'asymétrie		,333	,333	,333	,333	,333
Aplatissement		-,881	-,825	-,257	-,269	-,047
Erreur std. d'aplatissement		,656	,656	,656	,656	,656
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5



## Inovação de Serviços

Statistiques

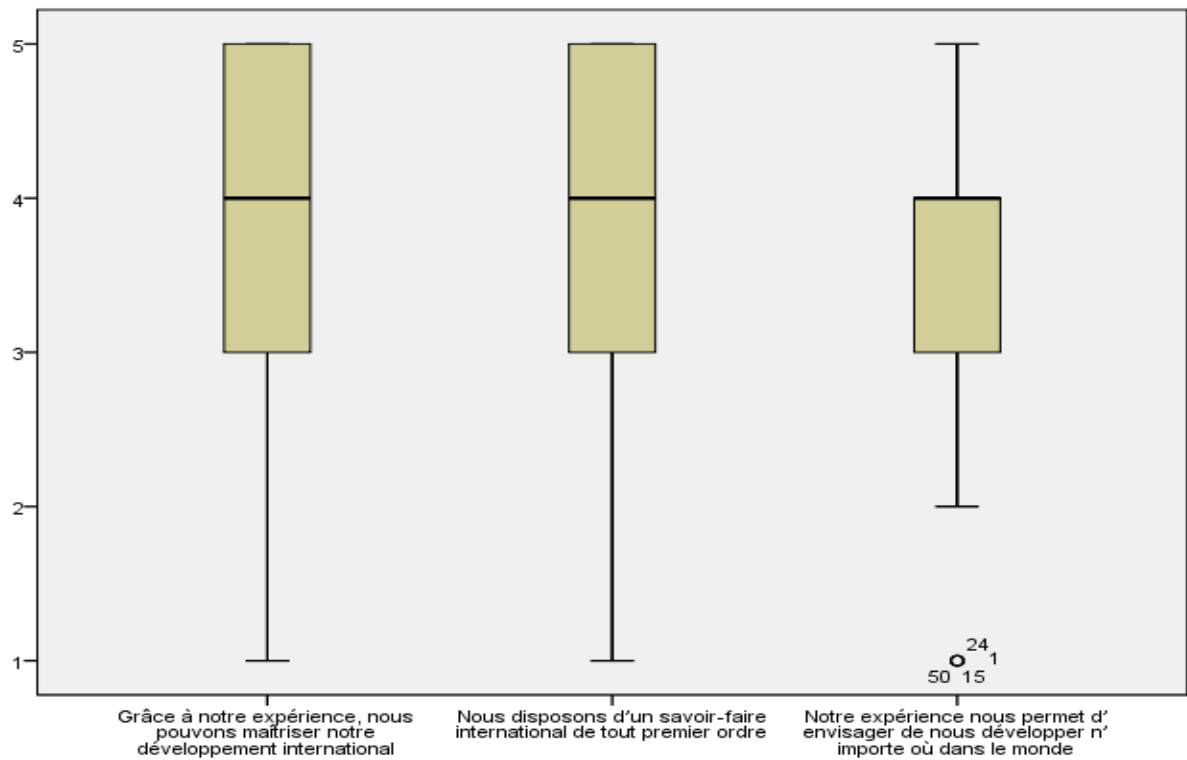
	Vos procédures internes pour élaborer vos services	Votre façon de mettre vos services à disposition de vos clients	La façon de rentabiliser vos services	L'environnement juridique de vos services (marque, labels, certifications)	Les technologies d'appui de vos services (logiciels, équipements)	Votre principale cible de clientèle	contenu de vos services principaux	Les services secondaires, périphériques
N Valide	51	51	51	51	51	51	51	51
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,78	2,71	2,86	2,25	2,90	2,82	2,61	2,25
Ecart-type	1,301	1,331	1,442	1,412	1,345	1,367	1,443	1,197
Asymétrie	,305	,198	,083	,635	-,020	-,059	,191	,356
Erreur std. d'asymétrie	,333	,333	,333	,333	,333	,333	,333	,333
Aplatissement	-,771	-1,026	-1,294	-1,077	-1,118	-1,326	-1,453	-1,160
Erreur std. d'aplatissement	,656	,656	,656	,656	,656	,656	,656	,656
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5



## Experiência Internacional

### Statistiques

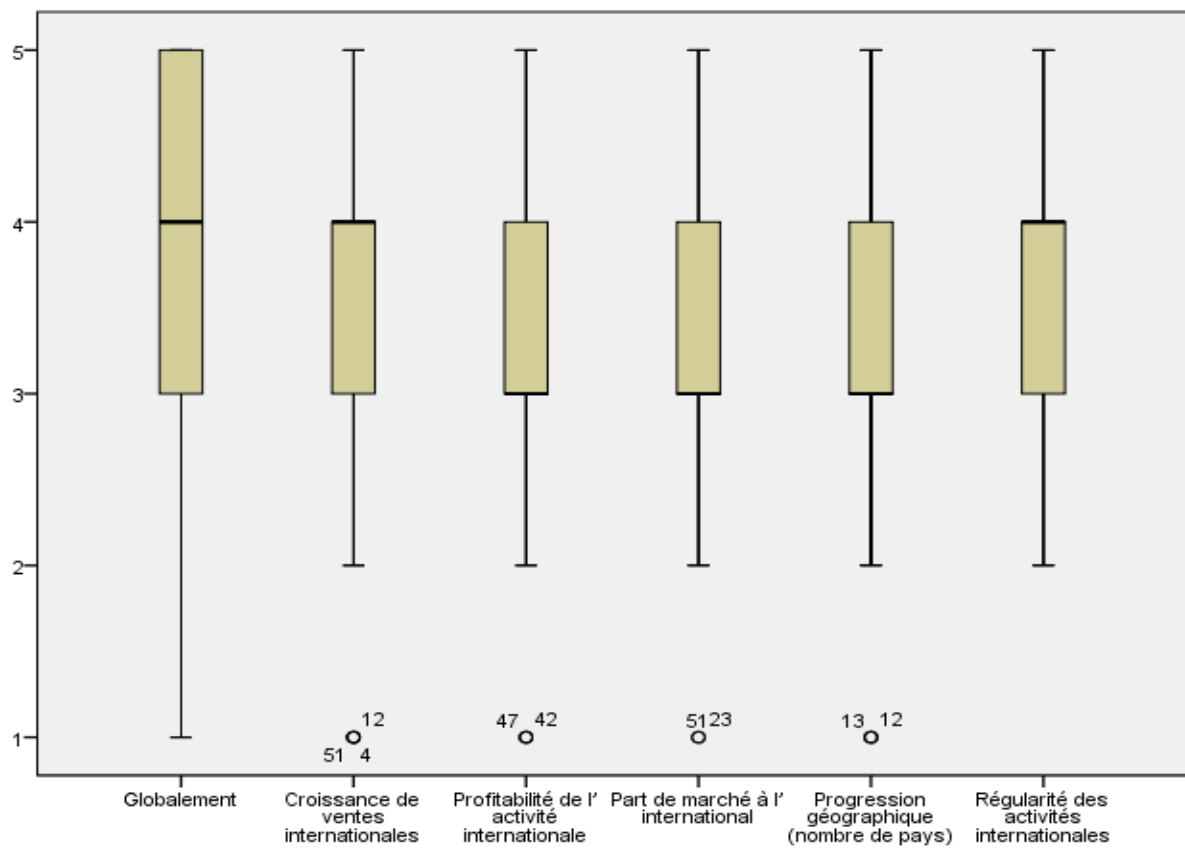
		Grâce à notre expérience, nous pouvons maîtriser notre développement international	Nous disposons d'un savoir-faire international de tout premier ordre	Notre expérience nous permet d'envisager de nous développer n'importe où dans le monde
N	Valide	51	51	51
	Manquante	0	0	0
Moyenne		3,92	3,73	3,51
Ecart-type		,977	1,133	1,189
Asymétrie		-,643	-,804	-,581
Erreur std. d'asymétrie		,333	,333	,333
Aplatissement		,114	,113	-,418
Erreur std. d'aplatissement		,656	,656	,656
Minimum		1	1	1
Maximum		5	5	5



## Desempenho Internacional

Statistiques

		Globalement	Croissance de ventes internationales	Profitabilité de l'activité internationale	Part de marché à l'international	Progression géographique (nombre de pays)	Régularité des activités internationales
N	Valide	51	51	51	51	51	51
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,86	3,47	3,29	3,29	3,24	3,59
Ecart-type		,917	1,027	,944	,986	1,050	,920
Asymétrie		-,528	-,841	-,782	-,112	-,280	-,190
Erreur std. d'asymétrie		,333	,333	,333	,333	,333	,333
Aplatissement		,368	,744	,291	-,097	-,407	-,715
Erreur std. d'aplatissement		,656	,656	,656	,656	,656	,656
Minimum		1	1	1	1	1	2
Maximum		5	5	5	5	5	5



**Qualité de représentation**

	Initial	Extraction
Vos procédures internes pour élaborer vos services	,199	,265
Votre façon de mettre vos services à disposition de vos clients	,258	,349
La façon de rentabiliser vos services	,379	,580
L'environnement juridique de vos services (marque, labels, certifications)	,345	,495

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

**Matrice factorielle<sup>a</sup>**

	Facteur
	1
Vos procédures internes pour élaborer vos services	,514
Votre façon de mettre vos services à disposition de vos clients	,591
La façon de rentabiliser vos services	,761
L'environnement juridique de vos services (marque, labels, certifications)	,703

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

a. 1 facteurs extraits. 4 itérations requises.

### ANEXO 3 – Fatores Acumulados

#### Capacidades

**Matrice factorielle<sup>a</sup>**

	Facteur	
	1	2
Organisation mise en place pour s'occuper du changement	,766	-,642
Capacité à maîtriser de nouvelles technologies ou logiciels	,519	-,170
Capacité d'adaptation du personnel les mettant en œuvre	,419	,213
Capacité de communication avec les clients	,767	,641
Capacité de communication avec votre réseau (agents, filiales)	,585	,238

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

a. 2 facteurs extraits. 5 itérations requises.

#### Inovação de Serviços

**Matrice factorielle<sup>a</sup>**

	Facteur
	1
Vos procédures internes pour élaborer vos services	,514
Votre façon de mettre vos services à disposition de vos clients	,591
La façon de rentabiliser vos services	,761
L'environnement juridique de vos services (marque, labels, certifications)	,703

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

a. 1 facteurs extraits. 4 itérations requises.

## Experiência Internacional

**Matrice factorielle<sup>a</sup>**

	Facteur
	1
Grâce à notre expérience, nous pouvons maîtriser notre développement international	,857
Nous disposons d'un savoir-faire international de tout premier ordre	,842
Notre expérience nous permet d'envisager de nous développer n'importe où dans le monde	,443

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

a. 1 facteurs extraits. 4 itérations requises.

## Desempenho Internacional

**Matrice factorielle<sup>a</sup>**

	Facteur
	1
Grâce à notre expérience, nous pouvons maîtriser notre développement international	,857
Nous disposons d'un savoir-faire international de tout premier ordre	,842
Notre expérience nous permet d'envisager de nous développer n'importe où dans le monde	,443

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

a. 1 facteurs extraits. 4 itérations requises.

## Anexo 4 - Variância Total Explicada

### Capacidades

#### Variance totale expliquée

Facteur	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation <sup>a</sup>
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	
	1	2,279	45,573	45,573	1,962	39,243	39,243
2	1,122	22,448	68,021	,954	19,076	58,319	1,436
3	,760	15,199	83,220				
4	,535	10,701	93,921				
5	,304	6,079	100,000				

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

a. Lorsque les facteurs sont corrélés, les sommes des carrés chargés ne peuvent pas être additionnés pour obtenir une variance totale.

### Competência internacional

#### Variance totale expliquée

Facteur	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,860	71,495	71,495	2,495	62,369	62,369
2	,563	14,086	85,582			
3	,329	8,223	93,804			
4	,248	6,196	100,000			

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

### Inovação

#### Variance totale expliquée

Facteur	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,237	55,925	55,925	1,689	42,217	42,217
2	,735	18,379	74,305			
3	,563	14,072	88,376			
4	,465	11,624	100,000			

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.



## Experiência internacional

## Variance totale expliquée

Facteur	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,004	66,786	66,786	1,639	54,642	54,642
2	,718	23,929	90,715			
3	,279	9,285	100,000			

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

## Inovação de serviços

## Variance totale expliquée

Facteur	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,237	55,925	55,925	1,689	42,217	42,217
2	,735	18,379	74,305			
3	,563	14,072	88,376			
4	,465	11,624	100,000			

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

## Desempenho Internacional

## Variance totale expliquée

Facteur	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,499	62,478	62,478	2,021	50,531	50,531
2	,759	18,974	81,452			
3	,499	12,483	93,935			
4	,243	6,065	100,000			

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.