



Fernanda Leão Ramos

**A influência das redes sociais no
comportamento exportador de empresas
brasileiras na pandemia do Covid-19**

Tese de Doutorado

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof^a. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro
Setembro de 2022



Fernanda Leão Ramos

**A influência das redes sociais no
comportamento exportador de empresas
brasileiras na pandemia do Covid-19**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio à Comissão Examinadora abaixo:

Prof^ª. Angela Maria Cavalcanti da Rocha
Orientadora
Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Jorge Brantes Ferreira
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Angilberto Sabino de Freitas
UERJ

Prof. Otávio Henrique dos Santos Figueiredo
UFRJ

Prof. Renato Dourado Cotta de Mello
UFRJ

Rio de Janeiro, 12 setembro de 2022

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Fernanda Leão Ramos

Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro), em 2015. Consultora e professora desde 2015, trabalhou como Técnica Extensionista no projeto PEIEX 2019-2021 da Apex-Brasil e atualmente como Técnica Extensionista do PEIEX Rio de Janeiro - Programa de Qualificação para Exportação - um convenio entre a PUC-Rio e a APEX-Brasil de 2022-2024.

Ficha Catalográfica

Ramos, Fernanda Leão

A influência das redes sociais no comportamento exportador de empresas brasileiras na pandemia do Covid-19 / Fernanda Leão Ramos ; orientadora: Angela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2022.

112 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2022.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Adoção de redes sociais. 3. Impactos disruptivos. 4. Expansão comercial. 5. Comportamento exportador. 6. Difusão de inovações. I. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

A minha mãe, *Ana Maria Pinto da Silva*, companheira
de todas as horas, por toda sua dedicação, amor e
apoio em todos os momentos da minha vida.

Agradecimentos

A minha mãe, minha melhor amiga e companheira, sem seu amor e apoio nada seria possível.

Ao meu marido, sem seu incentivo, amor e suporte este doutorado não se tornaria uma realidade.

A Profa. Angela da Rocha, minha orientadora, pelo inspirador exemplo, pelos valiosos ensinamentos, pelo carinho, amizade e pelo apoio nos momentos de dificuldade, ao longo desta jornada.

Ao meu orientador de mestrado, Jorge Brantes Ferreira, por ter passado para mim sua grande paixão pela nobre área da pesquisa em Marketing.

Aos professores do IAG da PUC- Rio, pelos ensinamentos e pela disponibilidade em ajudar e orientar sempre que necessário.

Aos funcionários do IAG, em especial a Teresa e Gisele, sempre prestativas e atenciosas.

A PUC-Rio, pelo auxílio concedido, sem o qual este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos amigos da PUC-Rio que fiz ao longo do doutorado, em especial Marcelo Ghiaroni, Augusto Costa e Alessandra Baiocchi, pelo companheirismo e pelas grandes experiências vividas em conjunto.

Aos meus amigos, Angela Ribeiro, Michelle Biloia, Karla Fernandes e Robert Lindner, obrigada por todo apoio e carinho nas horas mais difíceis.

Aos meus parceiros de trabalho, Pedro Figueiredo, Juliana Werneck, Cristiane Giovannini e Mariana Grecco, obrigada pela paciência que tiveram comigo.

Aos meus companheiros de Projeto do PEIEX, em especial ao Henrique Pacheco, obrigada pela parceria e amizade.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Ramos, Fernanda Leão; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da Rocha. **A influência das redes sociais no comportamento exportador de empresas brasileiras na pandemia de COVID-19**. Rio de Janeiro, 2022. 112p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo buscou investigar o impacto da adoção das redes sociais por empresas brasileiras sobre seu comportamento exportador no decorrer da pandemia do Covid-19. Especificamente, buscou-se entender em que medida as empresas se perceberam atingidas por impactos disruptivos da pandemia, apresentavam orientação para mídias sociais, utilizaram as mídias sociais para aquisição de conhecimento, reconhecimento de oportunidades e interação com parceiros, e em que medida tal utilização favoreceu o comportamento exportador. A perspectiva teórica adotada no estudo foi a Teoria da Difusão de Inovações de Everett Rogers. A fundamentação teórica baseou-se ainda na literatura sobre adoção de tecnologia, em particular voltada para digitalização e redes sociais, levando à elaboração de um modelo teórico e à formulação de 11 hipóteses de pesquisa. A metodologia adotada consistiu na aplicação de uma *survey* online com uma amostra de conveniência de empresas brasileiras. As escalas utilizadas para medir os construtos foram identificadas na literatura, tendo sido anteriormente desenvolvidas e validadas por outros autores. Os dados foram coletados por meio de questionários autoadministrados disponibilizados na internet, sendo enviado um convite por e-mail ou por redes sociais contendo o link para o questionário. O teste de hipóteses utilizou a modelagem de equações estruturais, tendo-se encontrado relações significativas entre os principais construtos do modelo. As contribuições do estudo à teoria de difusão de adoção de inovações incluem melhor entendimento do potencial impacto de eventos disruptivos e a associação entre a adoção de redes sociais e adoção da exportação.

Palavras-chaves

Adoção de redes sociais; Impactos disruptivos; Expansão comercial; Comportamento exportador; Difusão de inovações; Digitalização; Covid-19.

Abstract

Ramos, Fernanda Leão; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da Rocha (Advisor). **The influence of social media on the export behavior of Brazilian companies in the COVID-19 pandemic.** Rio de Janeiro, 2022. 112p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study sought to investigate the impact of the adoption of social networks by Brazilian companies on their export behavior during the Covid-19 pandemic. Specifically, the study sought to understand to what extent these companies perceived themselves to be affected by the disruptive impacts of the pandemic, were oriented towards social media, used social media to acquire knowledge, recognize opportunities and interact with partners, and to what extent such use favored export behavior. The theoretical perspective adopted in the study was Everett Rogers' Diffusion of Innovations Theory. The theoretical foundation was also based on the literature on technology adoption, particularly focused on digitalization and social networks, leading to the elaboration of a theoretical model and the formulation of 11 research hypotheses. The methodology adopted consisted of the application of an online survey with a convenience sample of micro and small Brazilian companies. The scales used to measure the constructs were identified in the literature, having been previously developed and validated by other authors. Data were collected through self-administered questionnaires made available on the internet, and an invitation was sent by email or through social networks containing the link to the questionnaire. The hypothesis test used structural equation modeling, and significant relationships were found between the main constructs of the model. The study's contributions to the Diffusion of Innovations Theory include a better understanding of the potential impact of disruptive events on the adoption of an innovation and the association between social media adoption and export adoption.

Keywords

Adoption of social media; Disruptive impacts; Export Behavior; Diffusion of innovations; Digitalization; Covid-19.

Sumário

1	Introdução	12
1.1	Contexto	12
1.2	Problema de Pesquisa	14
1.3	Objetivos do Estudo	16
1.4	Relevância da pesquisa	16
1.5	Questões investigadas	18
1.6	Delimitação do estudo	19
1.7	Organização do estudo	19
2	Fundamentação Teórica e Desenvolvimento de Hipóteses	20
2.1	Teoria da Difusão de Inovações (DOI)	20
2.2	Adoção de Redes Sociais por Empresas	23
2.3	Redes Sociais, Digitalização e Internacionalização	25
2.4	Comportamento Exportador	28
2.5	Desenvolvimento de Hipóteses	30
2.5.1	Impactos Disruptivos da Pandemia do COVID-19	30
2.5.2	Orientação para Redes Sociais	32
2.5.3	Aquisição de Conhecimento por Meio de Redes Sociais	34
2.5.4	Habilidade de Reconhecer Oportunidades	37
2.5.5	Interação com Atores do Mercado Internacional	38
2.6	Modelo Conceitual Proposto	40
3	Método	41
3.1	Tipo de pesquisa	41
3.2	Operacionalização das variáveis	41
3.2.1	Definição operacional das variáveis	43
3.2.2	Procedimentos de tradução e adaptação das escalas utilizadas	44
3.2.3	Pré-teste do instrumento de pesquisa	44
3.3	População e Amostra	45
3.4	Coleta de dados	45
3.4.1	Instrumento de coleta de dados	45
3.4.2	Coleta de dados	46
3.5	Análise de dados	48
3.5.1	Validade e confiabilidade	48
3.6	Teste de hipóteses	49
3.7	Limitações do método	49
4	Modelagem e análise dos dados	51

4.1	Caracterização da Amostra quanto ao Uso de Redes Sociais	51
4.2	Análises de resultados	53
4.2.1	Avaliação do modelo de mensuração	53
4.2.2	Validade e Confiabilidade dos Construtos	54
4.2.3	Análise do Modelo Estrutural	59
4.2.3.1	Normalidade dos Dados	59
4.2.3.2	Ajuste Do Modelo Proposto	61
4.2.3.3	Teste das Hipóteses de Pesquisa	62
4.2.4	Comparação com Modelos Alternativos	65
4.2.4.1	Adoção das redes sociais e o não impacto disruptivo do COVID-19 (Modelo #2)	66
4.2.4.2	Os impactos disruptivos nos antecedentes do comportamento exportador (Modelo #3)	67
4.2.4.3	Comparação dos Modelos #1, #2 e #3	68
4.3	Discussão dos Resultados	71
4.3.1	Discussão de Resultados do Modelo 1	71
4.3.1.1	Influência dos Impactos Disruptivos na Orientação para Redes Sociais e na Adoção das Redes sociais	71
4.3.1.2	Influência da Orientação para Mídias Sociais na Adoção das Redes Sociais	74
4.3.1.3	Influência da Adoção das Redes Sociais nos Antecedentes do Comportamento Exportador	76
4.3.1.4	Influência dos Antecedentes do Comportamento Exportador no Comportamento Exportador	77
4.3.2	Discussão de Resultados do Modelo 2	79
4.3.3	Discussão de Resultados do Modelo 3	79
4.3.3.1	Influência dos Impactos Disruptivos nos Antecedentes do Comportamento Exportador (Modelo #3)	80
5	Conclusões e Recomendações	82
5.1	Resumo do Estudo	82
5.2	Conclusões e Implicações	84
5.3	Implicações Gerenciais	86
5.4	Limitações	87
5.5	Sugestões para pesquisas futuras	87
6	Referências Bibliográficas	89
7	Apêndice	106
	Apêndice 1 - Questionário	106
	Apêndice 2 – Tabelas Adicionais de Frequências	111

Lista de Figuras

Figura 1:Modelo #1	40
Figura 2:Modelo de Adoção de Redes Sociais (Modelo#1)	61
Figura 3: Coeficientes Padronizados Estimados para o Modelo #1	64
Figura 4: Coeficientes Padronizados Estimados para o Modelo #2	67
Figura 5: Coeficientes Padronizados Estimados para o Modelo #3	68
Figura 6: Modelo versão final	81

Lista de Quadros

Quadro 1: Síntese das hipóteses	40
Quadro 2: Escalas e medidas operacionais para cada variável do instrumento	43
Quadro 3: Matriz de correlação entre todos os construtos estudados.	54
Quadro 4: Matriz de validade discriminante	58

Lista de Tabelas

Tabela 1: Características da amostra final mediante estatísticas descritivas	47
Tabela 2: Uso das Redes Sociais pelas Empresas da Amostra	51
Tabela 3: Plataformas de Redes Sociais Utilizadas pelas Empresas	52
Tabela 4: Confiabilidade composta e variância extraída média	56
Tabela 5: Cargas fatoriais padronizadas	57
Tabela 6: Curtose univariada para cada item.	60
Tabela 7: Índices de Ajuste do Modelo	62
Tabela 8: Coeficientes Padronizados Estimados, Hipóteses e Significâncias	63
Tabela 9: Comparação dos Índices de Ajuste dos Modelos #1, #2 e #3	68
Tabela 10: Coeficientes Padronizados Estimados e Significâncias para os Modelos Estruturais Alternativos (Modelos #2 e #3)	69

1 Introdução

Este estudo investiga a relação entre uso de redes sociais e comportamento exportador de empresas brasileiras. O contexto examinado é o da pandemia do COVID-19, tendo sido os dados coletados logo após o governo brasileiro decretar o fim da pandemia em maio de 2022.

1.1 Contexto

A pandemia do COVID-19 foi considerada por Verbeke (2020, p.44) “um choque exógeno de magnitude incomum”, afetando e interrompendo as atividades internacionais de empresas grandes e pequenas, multinacionais e domésticas. Pandemias são um tipo de evento disruptivo, de grandes proporções, com severos impactos sobre a economia e a sociedade.

Na história, o medo relacionado a epidemias foi uma constante, uma vez que diversas pragas se abateram sobre diferentes sociedades ao longo do tempo, afetando profundamente a vida humana e consolidando uma cultura de temor a doenças que se perpetua até hoje (STÖHR; ESVELD, 2004). Com o avanço da globalização as epidemias ganharam dimensão global, passando a ignorar fronteiras (PETERSON, 1989; CROSBY, 2020).

Embora o Brasil já tenha sido exposto no passado a epidemias e pandemias, como a da Gripe Espanhola, em 1918, ou a da varíola, no início do século XX, nenhum evento desta natureza causou impactos tão amplos e profundos como a pandemia do COVID-19, com a perda de mais de 680 mil vidas e sérias consequências econômicas. Os resultados das ações tomadas (e das não tomadas) pelo Brasil se evidenciam com mais clareza no presente momento, no qual já se pode fazer um balanço mais apurado das consequências imediatas e a curto prazo da pandemia (DONG et al., 2020; BANCO MUNDIAL, 2021). De acordo com o Banco Mundial (2021), sem medidas de mitigação e estratégias de recuperação, a desigualdade deveria aumentar, e cerca de 7.2 milhões de brasileiros entrariam para

o ranking dos pobres nos próximos anos, elevando a taxa de pobreza para 22,7 por cento da população.

A pandemia do COVID-19 forçou grande número de empresas, tanto industriais quanto de serviços, a uma interrupção sem precedentes em suas atividades. Para empresas de qualquer porte, a interrupção causou perdas importantes de faturamento, afastamento dos clientes e rompimento das cadeias de suprimento, levando a falta de produtos e atraso em entregas. Exceções neste quadro geral de dificuldades foram as empresas que já operavam digitalmente, como as de *e-commerce* e de *streaming*, cujos negócios foram pouco afetados ou, até mesmo, beneficiados pela pandemia.

O caminho de sobrevivência para a maioria das empresas, no decorrer da pandemia, foi a adoção ou expansão do uso da internet em suas operações, por meio da venda de produtos, serviços ou infoprodutos dentro do ambiente virtual. A intensificação do uso da internet, em particular das redes sociais, permitiu às empresas prosseguirem suas operações em quase todos os segmentos da vida cotidiana afetados pelas restrições causadas pela pandemia: trabalho, educação, entretenimento, negócios, movimentação bancária e investimento, compras, além do contato interpessoal substitutivo em tempos de distanciamento social (DONTHU; GUSTAFSSON, 2020; SOTO-ACOSTA, 2020). Somam-se a este cenário circunstancial as tendências já em progresso quanto ao uso da internet, com utilização crescente das redes sociais para comunicação entre indivíduos (NOWLAND et al., 2018) que, por vezes, podem preferir as redes sociais à interação física, sentindo-se mais seguros e confortáveis tendo as telas por intermediárias (CACIOPPO; HAWKLEY, 2009; HAWKLEY; CACIOPPO, 2010; WHITTY; MCLAUGHLIN, 2007). Tais tendências se potencializaram ainda mais durante a pandemia, mantendo-se no cenário pós-pandêmico (DAGNINO; RESCINITI, 2021).

O Brasil, que ocupa o quinto lugar mundial em termos de população online, já tornou o uso ubíquo e constante da internet parte de sua cultura, de sua linguagem e de seus hábitos. O Brasil é o país do Hemisfério Ocidental com mais tempo gasto por dia em redes sociais, constituindo o maior mercado online da América Latina (STATISTA, 2021). Entre os 162 milhões de brasileiros usuários da internet – número que pode chegar a mais de 185 milhões até 2026 – 159 milhões fazem uso

das redes sociais, com projeção de um crescimento de até 10% daqueles que, nos próximos cinco anos, criarão seu perfil nessas redes (STATISTA, 2021).

Este significativo potencial, até o início da pandemia, ainda não havia se convertido em senso de oportunidade para a maior parte das empresas brasileiras, visto que, até o início de 2020, apenas 38% dispunham de site próprio ou perfil nas redes sociais que propiciasse um ambiente de compras eletrônico (ABRANET, 2020). No entanto, a pandemia fez com que muitas empresas descobrissem o potencial dos negócios online, negligenciado até então, levando a um aumento de mais de 47% entre as empresas usuárias das redes sociais e do comércio eletrônico, com um expressivo percentual de 71% de pequenos negócios que passaram a fazer uso do WhatsApp, do Instagram e do Facebook para realizar vendas (SEBRAE, 2021).

Assim sendo, observa-se que a digitalização dos negócios – também chamada de transformação digital por alguns autores (BERGAMASCHI et al., 2021; JAFARI-SADEGHI et al., 2021) – foi acelerada pela pandemia (SOTO-ACOSTA, 2020), criando oportunidades para as empresas. Este contexto se constitui, assim, em objeto de interesse para os estudiosos (IVANOV, 2020; IVANOV; DOLGUI, 2020), assim como para os profissionais do mercado (HOEK, 2020).

1.2 Problema de Pesquisa

Uma das oportunidades que o uso de plataformas digitais gera é a conquista de consumidores de outros países (SONG; WU, 2021), uma vez que as plataformas facilitam a rápida internacionalização das empresas, por não serem limitadas pela geografia (DENG et al., 2022; HERVÉ et al., 2020), efetivamente “revolucionando as formas pelas quais as empresas entram em mercados globais e operam internacionalmente” (OJALA et al., 2022, p.12). O termo “internacionalização digital” se refere especificamente ao modo pelo qual empresas de qualquer tamanho aplicam processos e instrumentos digitais para competir em mercados estrangeiros (DAGNINO; RESCINITI, 2021).

A relação entre digitalização e internacionalização é um tópico relativamente novo na literatura de Negócios Internacionais (BERGAMASCHI et

al. 2021; OJALA et al., 2022), sendo ainda objeto de debates acirrados (DAGNINO; RESCINITI, 2021). Digitalização é entendida como “as formas pelas quais o desenho e a implementação de uma trajetória de transformação digital e a aplicação de processos e instrumentos de digitalização podem ajudar empresas de todos os tamanhos a prosperarem em contextos internacionais e globais” (DAGNINO; RESCINITI, 2021, p.968). Para Bergamaschi et al. (2021, p.984), a digitalização representa “um antecedente principal e um fator crítico para a internacionalização”. Em sua recente revisão de literatura, estes autores argumentam que a digitalização exerce papel fundamental para reduzir os custos de transação incorridos pelas firmas em mercados estrangeiros, favorecer comunicação e aquisição de conhecimento, facilitar a interação com parceiros no exterior e identificar oportunidades internacionais, além de reduzir distâncias e dependência de localização. No entanto, a internacionalização digital também leva a empresa a se expor a uma série de riscos, tais como a compressão do tempo, gerando a necessidade de resposta imediata; a maior possibilidade de comportamentos oportunistas de terceiros; ou mesmo a falta de competências para atuação no ambiente digital (BERGAMASCHI et al., 2021; DAGNINO; RESCINITI, 2021).

As redes sociais se constituem em um tipo de plataforma digital. O crescimento das redes sociais, não apenas em números, mas também em funções e resultados, provocou mudanças significativas na forma como as empresas lidam com elas em suas atividades cotidianas e em suas estratégias (OLANREWAJU, 2020), inclusive em sua internacionalização. No entanto, o papel específico exercido pelas redes sociais na internacionalização encontra-se praticamente inexplorado na literatura (Lee et al., 2022; Rialp-Criado et al., 2020). Assim sendo, mostra-se necessário entender melhor quais os mecanismos pelos quais o uso de redes sociais pode afetar a internacionalização das empresas.

1.3 Objetivos do Estudo

Este estudo buscou investigar o impacto da adoção e uso das redes sociais sobre o comportamento exportador de empresas brasileiras na pandemia do COVID-19. Especificamente, examinou-se se os impactos disruptivos da pandemia afetaram a orientação para redes sociais e sua adoção, e se a adoção das redes sociais propiciou aquisição de conhecimento, reconhecimento de oportunidades e interação com parceiros externos, afetando, por sua vez, o comportamento exportador.

1.4 Relevância da pesquisa

A produção científica existente evidencia o interesse no uso das redes sociais por empresas, mas de forma fragmentada em recortes específicos, como o comportamento das grandes empresas nas redes (BARNES; JACOBSEN, 2013), a presença em ambiente virtual de setores específicos (BRUHN, SCHOENMUELLER; SCHÄFER 2012; HONG, 2012), o uso de plataformas específicas e demais segmentações de mercados, nichos e objetos de análise. As funções específicas também foram estudadas por diferentes autores, como os atributos voltados para negócios das redes sociais (LIPSMAN, 2012), o uso de aplicativos para aprimoramento e dinamização da comunicação corporativa (EL-HADDADEH; WEERAKKODY; PENG, 2012), os canais de vendas e o marketing digital (MOORE, HOPKINS; RAYMOND, 2013; SCHLINKE; CRAIN, 2013), construção e gestão de relacionamento com clientes e parceiros (BRENNAN; CROFT, 2012), *branding, awareness* e posicionamento da marca (BRUHN; SCHOENMUELLER; SCHÄFER, 2012; DE VRIES; GENSLER; LEEFLANG, 2012; MÄLÄSKÄ; SARANIEMI; TÄHTINEN, 2011), pesquisa e acesso a dados e informações relevantes ao negócio (PONTES; KELLY, 2000; SISODIYA, JOHNSON; GRÉGOIRE, 2013), bem como recrutamento, seleção e treinamento (ALFARO, BHATTACHARYYA; WATSON-MANHEIM, 2013) e os resultados alcançados pelas empresas a partir da adoção das redes sociais (AGUENZA; AL-KASSEM; MAT SOM, 2012; SARBU, 2017; BEIER; WAGNER, 2016). No

entanto, embora se tenha produção científica farta sobre a adoção das redes sociais para os negócios, há considerável escassez de estudos, tanto na literatura internacional quanto na brasileira, pela ótica da internacionalização de empresas tradicionais.

Recentes revisões da literatura sugerem a existência de diversas lacunas teóricas relativas à relação entre digitalização e internacionalização. Uma dessas lacunas consiste na necessidade de estudar a relação entre tipos de serviços digitais – como é o caso das redes sociais – e a internacionalização de empresas (OJALA et al., 2022). Bergamaschi et al. (2021) salientam que o tema das redes sociais na internacionalização de empresas surgiu apenas recentemente, enquanto Lee et al. (2022) chamam a atenção para a ausência das redes sociais na literatura de Negócios Internacionais e Katsikeas et al. (2020) consideram surpreendente o atraso da literatura de marketing internacional em levar em conta a internacionalização digital. Por sua vez, Ipsmiller et al. (2022) observam que pouco se sabe sobre como as empresas tradicionais utilizam canais online para atender mercados externos, uma vez que a literatura concentrou sua atenção na internacionalização de plataformas digitais e empresas de e-commerce (por exemplo, BROUTHERS et al., 2016; OJALA et al., 2018; STALLKAMP; SCHOTTER, 2021) e de fornecedores de informação digital (MAHNKE; VENZIN, 2003). Teruel et al. (2022) enfatizam que existe uma relação complexa entre exportação, adoção de novas tecnologias digitais e crescimento das empresas, sugerindo a necessidade de novas pesquisas.

Além disso, a relação entre os impactos da pandemia sobre a digitalização e a internacionalização apenas começaram a ser tratados, já que a digitalização em si é um processo em andamento (BERGAMASCHI et al., 2021) e os impactos da pandemia ainda estão fortemente presentes em todo o mundo. Por exemplo, o estudo de Orji et al. (2022) sobre a adoção de e-commerce durante a pandemia por empresas de logística da Nigéria, integrantes de cadeias de valor globais, encontrou impactos positivos sobre o desempenho dessas empresas, enquanto Pereira et al. (2022) identificaram uma redução do e-commerce voltado para o mercado externo por parte das empresas portuguesas, tanto de manufatura quanto de serviços, no decorrer da pandemia. Por sua vez, Lee et al. (2022) verificaram que o uso de plataformas digitais internacionais impactava positivamente a orientação internacional de pequenas e médias empresas chinesas,

mas que a pandemia do Covid-19 atenuava o impacto positivo do uso de plataformas, tanto domésticas quanto internacionais, sobre a orientação internacional. Assim sendo, não apenas os resultados disponíveis são ainda preliminares, como ainda se mostram ambíguos, fragmentados e, por vezes, contraditórios.

1.5

Questões investigadas

Como forma de perseguir o objetivo principal do estudo e compreender os fatores que podem influenciar a adoção de redes sociais por empresas e o efeito sobre o comportamento exportador, diversas questões foram investigadas:

- A pandemia de COVID-19 e os impactos disruptivos que ela causou afetaram o comportamento de empresas com relação a adoção de redes sociais para negócios? Visibilidade e desenvolvimento para vendas também foram afetados?
- O aumento de visibilidade, exposição da marca e melhoria no desenvolvimento da gestão de vendas afetam as empresas brasileiras na adoção das redes sociais? Além disso, a presença ativa nas redes sociais estaria levando as empresas a desenvolverem habilidades de reconhecer oportunidades, adquirindo conhecimento e propiciando a interação com atores do mercado internacional?
- O efeito do uso das redes sociais por empresas brasileiras e os resultados gerados por elas, com relação a maior interação com atores do mercado internacional, habilidade de reconhecer oportunidades e aquisição de conhecimento, influenciam o comportamento exportador da empresa?

1.6 Delimitação do estudo

Este estudo examina unicamente as percepções de empresários e executivos brasileiros quanto ao uso de redes sociais no contexto da pandemia do COVID-19 e seu potencial impacto sobre o comportamento exportador das empresas. A pesquisa cobriu tanto empresas de manufatura quanto de serviços. O período de levantamento de dados ocorreu entre junho e agosto de 2022.

1.7 Organização do estudo

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta o tema estudado. Nele constam a contextualização e proposição do problema, a especificação dos objetivos, a delimitação e a organização da pesquisa.

No segundo capítulo, é apresentada uma revisão da literatura que aborda temas relacionados ao impacto disruptivo da pandemia, a teoria de difusão de inovação (ROGERS, 2003) e os construtos utilizados neste estudo. O capítulo também descreve o modelo de pesquisa proposto e apresenta o desenvolvimento das hipóteses investigadas.

O terceiro capítulo especifica o percurso metodológico seguido neste estudo e apresenta o tipo de pesquisa, a operacionalização das variáveis, os procedimentos de tradução e adaptação das escalas e os pré-testes do instrumento de coleta de dados, assim como os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados. Por fim, apresentam-se as limitações do método.

O capítulo quatro apresenta os resultados do estudo. Este capítulo inclui o teste do modelo de mensuração e dos modelos estruturais concorrentes considerados e seus índices de ajuste, além de apresentar o teste das hipóteses da pesquisa e discutir as relações encontradas entre os construtos estudados.

O capítulo cinco conclui o trabalho, resumindo o estudo e apresentando suas principais conclusões e contribuições. São também discutidas as limitações do estudo e apresentadas sugestões para novas pesquisas.

2 Fundamentação Teórica e Desenvolvimento de Hipóteses

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos do estudo. Partindo da perspectiva da Teoria da Difusão de Inovações, examina-se sua aplicação à adoção das redes sociais pelas empresas e o impacto desta adoção sobre o comportamento exportador das empresas. Em seguida, apresenta-se o desenvolvimento das hipóteses testadas no presente estudo. Por fim, as hipóteses são apresentadas de forma integrada em um modelo conceitual.

2.1 Teoria da Difusão de Inovações (DOI)

Vários modelos teóricos foram propostos para estudar a adoção de novas tecnologias pelos usuários, em particular a teoria de difusão de inovações (ROGERS, 2003); a teoria da ação racional (FISHBEIN; AJZEN, 1975; AJZEN; FISHBEIN, 1980) e a teoria do comportamento planejado (AJZEN, 1991; AJZEN; MADDEN, 1986), assim como os modelos delas derivados (DAVIS, 1989; VENKATESH; BALA, 2008; VENKATESH; DAVIS, 2000); a teoria unificada da aceitação e uso da tecnologia (VENKATESH et al., 2003) e suas extensões (VENKATESH; THONG; XU, 2012); e o modelo Tecnologia-Organização-Ambiente (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990).

Uma das perspectivas teóricas mais influentes sobre adoção de novas tecnologias e inovações é a Teoria de Difusão de Inovações de Rogers, originalmente proposta em 1962. Nas décadas seguintes, seu modelo conceitual genérico para a difusão de inovações foi modificado e expandido, sendo utilizado frequentemente em uma variedade de campos de estudo e combinado a diferentes teorias.

Segundo Rogers (2003), são cinco as características de uma inovação que podem afetar sua taxa de difusão: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, observabilidade e experimentabilidade. Estes cinco construtos representam as percepções do indivíduo a respeito de diferentes características da

inovação e são o fator determinante central no seu processo de adoção e difusão. Rogers propõe que a decisão de adotar uma inovação não é um ato instantâneo e sim um processo que ocorre ao longo do tempo e consiste em uma série de ações distintas, ocorrendo de forma diferente e em ritmos diferentes para cada indivíduo.

Para Rogers (2003), o grau de resistência ou de aceitação de novas ideias em relação ao resto da sociedade é um parâmetro para classificar os indivíduos em diferentes categorias diante da adoção de uma inovação, sendo eles categorizados como inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários. Essa classificação divide os adotantes em cinco grupos, mas desconsidera os não adotantes e os prováveis adotantes, que seriam parte do universo de usuários efetivos e potenciais de uma inovação (LI; HUANG, 2016).

Outros autores sugerem uma classificação mais ampla, que incorpora a classificação de Rogers, mas acrescenta os não adotantes e os prováveis adotantes. Os não-adotantes são indivíduos que, movidos por uma série de possíveis fatores, apresentam significativo grau de resistência à inovação e não estão inclinados a mudar de ideia, recusando-se a integrar o conjunto daqueles que abraçam a inovação proposta. Os prováveis adotantes podem ou não se tornarem usuários da inovação, mas mostram inclinação positiva para tal. Já os adotantes são aqueles que efetivamente aderem à inovação, dividindo-se em inovadores, que são os vanguardistas, os primeiros a aderir à novidade; adotantes iniciais, aqueles que aderem à novidade logo depois dos inovadores, mas servem um importante papel de estimular a adoção da inovação e reduzir as incertezas percebidas em relação a ela, permitindo que os grupos seguintes se sintam mais seguros no processo; e os adotantes tardios, que, embora inclinados a adotar, precisam de mais provas sociais e evidências acerca da utilidade e conveniência da inovação para que possam acolhê-la, ou que, não estando inclinados, resignam-se a seguir as tendências sociais (DZIALLAS; BLIND, 2019; ROGERS, 2003).

Reinhardt e Gurtner (2015) afirmam que, mais do que ritmos diferentes, os indivíduos se posicionam de forma distinta na adoção das inovações em virtude de seu grau de entusiasmo ou de ceticismo, o que evidencia que o processo de tomada de decisão possui diferentes fundamentos e gatilhos para cada um. Assim, um indivíduo mais cético demanda grande número e diversidade de informações acerca das inovações propostas, enquanto o entusiasta se sente motivado a antecipar-se aos demais usuários, experimentando antes a inovação em questão. Consumidores

céticos tendem a ser adotantes tardios, quando se tornam adotantes. Já os entusiastas tendem a ser adotantes iniciais ou mesmo inovadores. Essa diferenciação também se baseia, de acordo com estes autores, na predisposição dos consumidores em assumir riscos, sendo mais ousados os que aderem antes às inovações e mais conservadores aqueles que aderem somente diante de maiores evidências de segurança e eficácia.

A maioria dos pesquisadores de difusão que investigaram o processo de decisão de inovação de seus entrevistados chegou a um conjunto de cinco estágios:

- O conhecimento ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) é exposto à existência de uma inovação e ganha uma compreensão de como ela funciona.
- A persuasão ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) forma uma atitude favorável ou desfavorável em relação à inovação.
- A decisão ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) se envolve em atividades que levam à escolha de adotar ou rejeitar a inovação.
- A implementação ocorre quando um indivíduo (ou outra unidade de tomada de decisão) coloca uma nova ideia em uso.
- A confirmação ocorre quando uma decisão de inovação já foi tomada, mas o indivíduo pode reverter a decisão anterior se exposto a mensagens conflitantes sobre a inovação.

Uma inovação continua a ser usada ao longo do tempo após o término de um programa de difusão. A maioria dos estudos de difusão termina com a decisão de adotar ou com a implementação da nova ideia. No entanto, muitas inovações são importantes apenas se continuarem sendo usadas. Por exemplo, a adoção do uso de preservativos tem pouco impacto na prevenção da infecção pelo HIV, a menos que os preservativos continuem sendo utilizados pelos mesmos indivíduos (ROGERS, 2003). Desta maneira, no caso de algumas inovações, a adoção não é suficiente para que se realize uma análise acerca da recepção à inovação, sendo necessária também sua consolidação. Oliveira (2015) afirma que a única maneira de a adoção de uma inovação se perpetuar, de forma a permitir a configuração e mensuração corretas de suas consequências e das alterações e mudanças que ela promove, é essa inovação

ser contínua, ou seja, à medida que se consolida, a inovação continua apresentando novidades em seu uso e seus recursos.

É importante compreender que o uso das redes sociais dentro de uma perspectiva de ampliação e internacionalização de negócios é, ao mesmo tempo, uma inovação em si, e o veículo através do qual se permite a adoção e o exercício de outras diferentes inovações associadas, sempre caracterizadas pela centralização no indivíduo (BHIMANI; MENTION; BARLATIER, 2019). Assim, é possível aplicar às redes sociais não apenas os conceitos de adoção e difusão de inovações, mas também o raciocínio classificatório compreendendo o processo e a curva de adoção das redes sociais pelos usuários, inclusive sob o prisma de ampliação e internacionalização de negócios.

2.2 Adoção de Redes Sociais por Empresas

Alshehri (2019) define uma rede social como uma rede virtual que permite que os usuários criem seus respectivos perfis, produzam conteúdo que desejem disponibilizar e tornar público a todos os demais usuários ou a um grupo selecionado deles, e interajam com outros perfis. Tal processo ocorre sempre dentro da sistemática da escolha daquilo que se quer expor e daquilo que se quer consumir como informação, ou seja, é o usuário que escolhe aquilo que tornará visível e aquilo que visualizará. E é a partir dessa perspectiva volitiva, de escolha, de opção, que se entende a consciência como fator essencial ao uso das redes sociais.

O avanço da tecnologia, ao abraçar novas demandas e possibilidades, permite que o uso das redes sociais seja, cada vez mais, permeado por experiências inovadoras dentro do ambiente virtual, como, por exemplo, na adoção da realidade virtual, tanto por clientes efetivos e clientes em potencial, e na análise das métricas e estatísticas das redes sociais pelas empresas (LAURELL, 2019). De acordo com Castro, Araújo e Carvalho (2021), o uso das redes sociais, como ferramentas potencializadoras dos negócios, confere visibilidade, acesso e possibilidade de construção de marcas e de relacionamento com o cliente. Assim, as redes sociais permitem que a empresa não só seja vista por um número exponencialmente maior de indivíduos, em diferentes locais, como também que desenvolva posicionamento

no mercado e que consolide sua relação com o cliente, objetivando engajamento, mapeamento de preferências e fragilidades e, efetivamente, lucratividade.

Khan e Khan (2019) afirmam que este novo ambiente de negócios, que se forma e se consolida cada vez mais com o crescimento da adoção para fins empresariais, é profundamente impactado pelo fluxo de informações. Assim, quanto mais informações de relevância e qualidade são compartilhadas pela empresa com os clientes, mais se compreendem seus processos e valores, e maior transparência e confiabilidade lhe são atribuídas. Em decorrência, mais usuários das redes são encorajados a comprar e contratar, além de gerar maior engajamento e ampliar as possibilidades de parcerias, investimentos e *crowdfunding*. As redes sociais também propiciam informações ricas para a análise de comportamento do cliente, proporcionando às empresas um importante norte de atuação, direcionamento e investimentos estratégicos, dentro do que o consumidor aprecia, espera e deseja. Dessa forma, as informações acessadas via rede sociais representam significativa redução de riscos para as empresas, permitindo maior controle e previsibilidade (HANSEN; SARIDAKIS; BENSON, 2018).

O hiato presente em termos de informação e conhecimento, no entanto, é um dos maiores problemas e obstáculos ainda observados nesse cenário a nível global, indicando que os responsáveis pelas organizações devem dedicar-se ao aprendizado de todas as técnicas e da importância e dos reflexos delas, tanto na adoção dessas tecnologias quanto na manutenção de sua atuação nesse cenário (BHIMANI; MENTION; BARLATIER, 2019). A informação é, portanto, o maior trunfo e o maior desafio, ao mesmo tempo, no contexto do uso estratégico e profissional das redes sociais. O papel do *Big Data* e das análises métricas virtuais é essencial à sustentabilidade dos negócios no contexto do ambiente virtual (SIVARAJAH, 2020).

Ainda é necessário considerar que as redes sociais são interativas, o que faz com que tenham um apelo de engajamento significativamente maior do que aquele exercido por qualquer outra mídia tradicional (SHETH, 2020). Assim, as redes sociais possibilitam conexões e interações de acordo com interesses em comum (QUINTON; WILSON, 2016), o que permite não somente que as empresas usuárias consigam obter a identificação do consumidor, mas também que se relacionem com seus pares, realizando um *networking* entendido como fundamental para seus

negócios (BHIMANI; MENTION; BARLATIER, 2019; TAJVIDI; KARAMI, 2021).

As implicações do uso das redes sociais pela empresa são tão profundas que estas não podem ser vistas como apenas mais um canal de marketing, exigindo a inclusão tanto da orientação para o mercado quanto da aquisição de conhecimento através das redes sociais para detalhar suas peculiaridades. Isto ocorre porque as redes sociais afetam não apenas a comunicação, mas também os recursos, as atividades de gestão do conhecimento, os relacionamentos, a cultura organizacional, o marketing e a estratégia de uma empresa (NGUYEN et al., 2015).

Se, ao longo da última década, o processo de adoção das redes sociais pelos indivíduos se deu em expressiva velocidade, a mesma rapidez não vem se mostrando presente no processo de adoção por parte das empresas, apesar dos fatores favoráveis a adoção, como baixo custo, grau reduzido de conhecimentos e expertise demandado para o uso das redes e grande número de usuários que podem ser tornar clientes em potencial (BEIER; WAGNER, 2016). Além disso, as redes sociais são uma ferramenta para a comunicação da marca (HENRY; HARTE, 2012; LOVETT, PERES; SHACHAR, 2013; OLANREWAJU, 2020). Para Li, Teng e Chen (2020), a aproximação com o cliente e a constância na atuação nas redes são fundamentais para que se construa o apego à marca aliado à confiança do consumidor, de modo a promover lealdade e engajamento à marca, mesmo para menores empresas, criando significativo diferencial e vantagem competitiva.

2.3 Redes Sociais, Digitalização e Internacionalização

O marketing internacional é afetado por diversos fatores externos em uma macro perspectiva, envolvendo a política, a economia e as relações internacionais e sendo impactado por elas a curto, médio e longo prazo, o que o torna bastante sensível e volátil (SHETH, 2020). Tais fatores podem afetar os planos e objetivos traçados, uma vez que impactam aspectos decisivos como crescimento, participação no mercado, internacionalização, lealdade dos consumidores, engajamento, produtividade, despesas e, sobretudo, receitas (KATSIKEAS; SAMIEE; THEODOSIOU, 2006; SHETH, 2020). Por sofrer a influência de tantos fatores

distintos, as decisões de marketing internacional devem ser tomadas em um contexto de alta complexidade e dinamismo, que é consideravelmente imprevisível (SHETH, 2020).

É neste contexto de imprevisibilidade, complexidade e alta sensibilidade a fatores externos que as redes sociais têm um potencial significativo, por permitirem mudanças radicais no processo de internacionalização. Tais mudanças estão relacionadas à possibilidade de gerar efeitos de *networking* que não se encontram limitados pela localização geográfica do cliente ou do parceiro (AUTIO; THOMAS, 2020), estabelecer contato com clientes externos sem a necessidade de intermediação, assim como conduzir transações monetárias (BANALIEVA; DHANARAJ, 2019; HURMELINNA-LAUKKANEN et al., 2020). Além disso, por meio do efeito de rede, as redes sociais permitem amplificar o efeito boca-a-boca. Dando visibilidade global a um dos principais fatores de influência no processo de compra e contratação, as redes sociais transformam a maneira como os consumidores são levados a consumir, e, conseqüentemente, geram novas formas de o fornecedor apresentar seus produtos e construir sua imagem (CHEVALIER; MAYZLIN, 2006; TRUSOV; BUCKLIN; PAUWELS, 2009).

A novidade do tema – a relação entre internacionalização e digitalização – se evidencia pela existência de baixa produção científica, constituída por trabalhos que abordam temáticas bastante dispersas, a partir de diferentes perspectivas teóricas e com diferentes metodologias. Foram identificadas cinco revisões de literatura que examinaram, direta ou indiretamente, o fenômeno da internacionalização digital, no campo do marketing, do empreendedorismo, ou de negócios internacionais e gerência geral.

O foco em negócios internacionais foi adotado em duas revisões sistemáticas de literatura (BERGAMASCHI et al., 2021; OJALA et al., 2022). Bergamaschi et al. (2021) analisaram 68 artigos *peer-reviewed* provenientes de revistas científicas relacionados a negócios internacionais e gerência geral, que tratavam da relação entre internacionalização e digitalização, publicados entre 1996 e 2019, observando forte aceleração no número de trabalhos publicados a partir de 2016. Do total de artigos examinados, 48 eram empíricos, sendo 13 qualitativos e 32 quantitativos. A maior parte dos artigos considerou a digitalização afetando diretamente a internacionalização. Além disso, artigos abordando redes sociais na internacionalização foram raros e só apareceram nos últimos anos. De três artigos

identificados, dois abordavam a relação entre redes sociais e investimento direto no exterior (PANIAGUA et al., 2017; POGREBNYAKOV, 2017) e apenas um tratava de digitalização e exportação (ALARCÓN-DEL-AMO et al., 2018). Por sua vez, Ojala et al. (2022) obtiveram 41 artigos publicados em inglês, extraídos de diversas bases de dados, utilizando os termos digitalização e internacionalização e similares. Foram considerados apenas revistas científicas *peer-reviewed*, publicados de 2000 em diante. Deste total, 31 artigos foram publicados entre 2018 e 2021, o que é um indicativo da atualidade do tema. Além disso, apenas 29 eram empíricos, dos quais 15 usavam métodos qualitativos e 14 aplicavam metodologias quantitativas. Estes autores se referem à importância das plataformas digitais como canal de vendas, mas não tratam especificamente de redes sociais, exceto ao fazer referência a um dos artigos examinados (PLAKOYIANNAKI et al., 2014).

Duas revisões de literatura examinaram a questão da internacionalização digital no campo do marketing internacional (KATSIKEAS et al., 2020; WATSON et al., 2018). Watson et al. (2018) adotaram uma perspectiva de marketing de relacionamento para examinar a literatura de estratégias de entrada no mercado internacional utilizando três grandes categorias (relacionais, digitais ou híbridas), verificando que as estratégias digitais vinham sendo abordadas por uma percentagem insignificante de artigos, mas com maior número de artigos tratando de estratégias híbridas e a maioria de estratégias tradicionais. Por sua vez, Katsikeas et al. (2020, p.405) analisaram a literatura de marketing internacional, com o objetivo de “explorar os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas nesta nova era digital no que diz respeito à sua estratégia de marketing internacional e considerar como as práticas de marketing internacional podem ser revisitadas diante desses desenvolvimentos”. Embora não se trate de uma revisão sistemática da literatura, o artigo identifica inúmeras lacunas a serem exploradas por pesquisadores do tema, mas não se refere especificamente a redes sociais.

Vadana et al. (2019) investigaram a vertente específica da literatura sobre internacionalização digital na interseção dos campos de empreendedorismo e marketing, com o propósito de identificar tipos de empresas digitalizadas, como mensurar o grau de digitalização e de internacionalização das empresas e de que forma a relação entre digitalização e internacionalização impacta as empresas. Os autores examinaram a literatura em língua inglesa, entre 2000 e 2018, chegando a 35 artigos relevantes para a revisão sistemática empreendida. Curiosamente, esta

revisão também não se detém no tema das redes sociais na internacionalização, adotando uma visão mais genérica da digitalização.

Apesar do potencial promissor das redes sociais, poucos estudos investigaram o tema da adoção de rede sociais sob a perspectiva da adoção e difusão de inovações. Cabe mencionar três estudos que seguiram este enfoque: os de Alarcón et al. (2015), Nguyen e Barrett (2006) e Eid et al. (2020). Alarcón et al. (2015) examinaram o impacto da adoção de redes sociais sobre o desempenho exportador de empresas espanholas, mas a perspectiva teórica adotada foi a da RBV (do inglês, *Resource-Based View*). Nguyen e Barrett (2006) examinaram a intenção de uso da internet para exportação a partir do modelo de aceitação de tecnologia (do inglês, *Technology Adoption Model - TAM*). Por fim, Eid et al. (2020) verificaram, em uma amostra de empresas britânicas, que o uso das redes sociais afetava o desempenho exportador por meio da qualidade dos contatos de negócios internacionais, conhecimento das preferências do cliente, reconhecimento da marca e conhecimento dos concorrentes. No entanto, não investigaram a adoção em si, mas sim quatro atributos das inovações: facilidade de uso percebida, vantagem relativa percebida, observabilidade e normas subjetivas.

2.4 Comportamento Exportador

A exportação é uma das formas mais comuns de internacionalização das empresas, juntamente com as formas contratuais, como franquia e licenciamento internacional, e o investimento direto no exterior. Uma das mais antigas vertentes na literatura sobre exportação, tendo se iniciado em 1958, é a que trata do comportamento exportador das empresas, persistindo até hoje (CHABOWSKI et al., 2018). A entrada em mercados internacionais exige uma atitude favorável à exportação, oportunidades existentes no mercado internacional e recursos disponíveis na empresa. Para Reid (1980), esses pré-requisitos determinam se as empresas exportam em resposta a estímulos de demanda ou a fatores de impulso à exportação.

A literatura sobre comportamento exportador focou as formas tradicionais de exportação, mas só recentemente passou a investigar o papel da internacionalização

digital nas exportações das empresas e sua relação com o comportamento exportador. Este tipo de estudo é fundamental na identificação das condições sob as quais a exportação é concebida e iniciada e dos fatores que influenciam determinado tipo de comportamento exportador. Como já se observou há décadas (REID, 1983), a compreensão das condições e fatores que propiciam o comportamento exportador pode ajudar na elaboração de políticas de estímulo à exportação e contribuir para o conhecimento gerencial da exportação.

Uma das grandes preocupações da literatura tradicional sobre comportamento exportador estava associada à distância geográfica, cultural ou psíquica aos mercados externos, que era percebida como uma das principais barreiras ao processo de internacionalização das empresas, gerando incerteza (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Um dos precursores do modelo de Uppsala (CARLSON, 1974) sugeriu que a expansão regional, ao ampliar as fronteiras geográficas da empresa, sensibilizava os tomadores de decisão para o que ocorria fora do centro de operações físicas da empresa, o que, por sua vez, estimularia a reflexão quanto aos efeitos das limitações do mercado doméstico. Contatos com outras organizações e instituições teriam o potencial de expor os tomadores de decisão a informações adicionais do mercado externo de forma não sistemática, permitindo um processo lento e parcialmente deliberado de aquisição de informações de exportação. Esta literatura buscava identificar as variáveis que influenciariam o comportamento exportador, entre as quais se salientavam uma percepção da atratividade de mercados internacionais (BILKEY, 1978), o grau de orientação internacional da empresa e seus respectivos antecedentes como experiência internacional, ou domínio de idiomas (LANGSTON; TEAS, 1976), a crença na existência de vantagens competitivas da empresa (TESAR, 1975) e a própria situação do mercado doméstico, se favorável ou desfavorável (PAVORD; BOGART, 1975). Esta linha de estudos se estendeu por considerável período de tempo em um ambiente de negócios pré-digital.

Com o advento da digitalização e as possibilidades que as tecnologias digitais abriram para a internacionalização de empresas, este cenário se alterou (KATSIKEAS et al., 2020). No entanto, poucos estudos – com raras exceções – se dedicaram a examinar o impacto das tecnologias digitais sobre o comportamento exportador de empresas tradicionais (excluindo-se plataformas digitais ou empresas de conteúdo digital).

Hagsten e Kotnik (2017), em estudo realizado antes da pandemia utilizando bases de dados de pequenas e médias empresas de diversos países europeus, mostraram a existência de uma relação positiva e significativa entre comportamento exportador e competências digitais. Especificamente, estes autores verificaram que, embora as competências digitais pudessem variar de um país a outro, de forma geral elas favoreciam o comportamento exportador. Mesmo em países onde a digitalização das empresas se encontrava menos avançada, a simples presença online se encontrava relacionada à exportação. Também Bianchi e Mathews (2016) verificaram, em uma amostra de empresas exportadoras chilenas, que competências na Internet estavam associadas a crescimento no mercado externo. Na mesma linha, Elia et al. (2021) encontraram que empresas que dominam as tecnologias digitais, independentemente de tamanho, têm maior probabilidade de serem bem-sucedidas na exportação por canais digitais. Por outro lado, Liu et al. (2022) identificaram que o crescimento da indústria doméstica e o tamanho maior das empresas podem afetar negativamente a intensidade de atuação internacional. Outro estudo verificou que o uso de plataformas digitais – entre as quais as redes sociais – impactava a probabilidade de sucesso dos exportadores, reduzindo a taxa de saída de empresas da atividade de exportação (DENG et al., 2022).

2.5 Desenvolvimento de Hipóteses

Apresenta-se a seguir o desenvolvimento das hipóteses testadas no estudo.

2.5.1 Impactos Disruptivos da Pandemia do COVID-19

Interrupções disruptivas são entendidas como manifestações de risco, demandando estratégias específicas que venham a mitigar seus efeitos nos resultados obtidos (DUHADWAY et al., 2019; HO et al., 2015; NORRMAN; JANSSON, 2004; TANG, 2006; WIELAND; WALLENBURG, 2013). Tais interrupções podem ocorrer em virtude de desastres naturais, epidemias, pandemias, crises financeiras ou outros eventos disruptivos de grandes proporções.

No presente estudo, examinam-se impactos disruptivos da pandemia do Covid-19 sobre as atividades empresariais (EL BAZ; RUEL, 2021; SOTO-ACOSTA, 2020).

As interrupções disruptivas estão diretamente ligadas à necessidade e à capacidade de inovação, implicando na compreensão de que, quando se rompe com determinada dinâmica, rotina ou processo, torna-se necessário instituir uma nova ordem substitutiva, o que acarreta necessariamente mudanças. Essas mudanças não precisam ter um efeito negativo sobre os resultados, desde que sejam idealizadas de forma a construir uma blindagem aos impactos negativos e permitam explorar novas oportunidades (SI, 2020; EL BAZ; RUEL, 2021).

A capacidade de adaptação dinâmica das empresas diante dos imprevistos que causam interrupções disruptivas são o alicerce de sua resiliência e robustez (DOLGUI et al., 2020; PETTIT et al., 2019; SCHOLTEN et al., 2019). As empresas que se permitem aprender com o ambiente de riscos e instabilidade se tornam mais aptas a responder de forma pronta, dinâmica e proativa às interrupções ocorridas e futuras que as ameacem ou que efetivamente venham a atingi-las (BLACKHURST et al., 2011; BODE et al., 2011; DUHADWAY et al., 2019; RAMASWAMI et al., 2009). Aproveitar e reconfigurar recursos tornam-se fatores chave para se recuperar de interrupções e manter o desempenho. Portanto, em uma situação de ruptura da magnitude da pandemia do COVID-19, a reconfiguração das empresas e aproveitamento ou mesmo ressignificação de recursos e capacidades se tornam fatores imprescindíveis para sobreviver às interrupções e superar impactos negativos em seus negócios.

No contexto da pandemia, a necessidade de promover uma recuperação mais rápida, impedir o declínio ou garantir a sobrevivência de empresas aponta na direção da conscientização e sensibilização em torno das redes sociais e de seu reconhecimento como práticas inovadoras cuja adoção pode permitir novas oportunidades de negócios, especialmente quando os meios tradicionais são afetados de forma disruptiva e é preciso inovar para mitigar os impactos, prevenir crises e criar novas formas de operar.

Assim, este estudo propõe a hipótese de que os impactos disruptivos da pandemia do COVID-19 criaram um contexto específico para a adoção das redes sociais, exercendo forte influência positiva em sua aceitação e difusão, impactando a visibilidade das empresas e o desenvolvimento da gestão de vendas.

H₁: Os impactos disruptivos em decorrência da pandemia tiveram um efeito positivo sobre a visibilidade das empresas nas redes sociais.

H₂: Os impactos disruptivos em decorrência da pandemia tiveram um efeito positivo sobre desenvolvimento da gestão de vendas.

H₃: Os impactos disruptivos em decorrência da pandemia tiveram um efeito positivo sobre a adoção das redes sociais.

2.5.2 Orientação para Redes Sociais

A decisão empresarial de adotar as redes sociais pode ser vista sob a perspectiva de sua natureza estratégica (VENKATRAMAN, 1989; TEECE et al., 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2014; DUTOT; BERGERON, 2016). Tal decisão pode ser entendida como uma resposta defensiva a uma mudança ambiental, resultando em realinhamento de recursos e atividades de negócios para sustentar o desempenho, ou como uma escolha mais proativa que redefine como a empresa persegue seu objetivo (VENKATRAMAN, 1989; TEECE et al., 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Dutot e Bergeron (2016) definem orientação para redes sociais como um conjunto de princípios e objetivos que direcionam e influenciam as atividades de uma empresa nas redes sociais para melhorar sua performance, levando em consideração o tamanho e os recursos disponíveis, estando imprescindivelmente alinhado à orientação estratégica empresarial. Estratégias orientadas para redes sociais podem melhorar o desempenho de um negócio por ser uma alternativa de marketing que requer pouco investimento ou conhecimentos específicos (CASTRONOVO; HUANG, 2012), vincula valor estratégico a suas ações (ADLER; KWON, 2002) e atua como mediadora em mercados internacionais (ZHOU et al., 2007).

A maior parte da literatura sobre orientação para redes sociais concentra-se em usuários finais, fatores-chave da estratégia de rede social (WEINBERG; PEHLIVAN, 2011) ou fatores de medição (DUTOT, 2013; DUTOT; BERGERON, 2016). Poucos estudos adotaram uma perspectiva organizacional, e, destes, a maioria investigou grandes organizações.

Durkin et al. (2013) estabelecem dois indicadores para avaliar a orientação de uma empresa para redes sociais. Em termos práticos, a orientação para redes sociais se reflete no desenvolvimento da gestão de vendas, que consiste em ações voltadas para o crescimento das vendas da empresa, e na visibilidade e reputação da empresa junto ao mercado.

No que se refere ao desenvolvimento da gestão de vendas, a empresa visa melhorar as vendas, o *e-commerce* e os *leads* e aprofundar os relacionamentos com o uso das redes sociais. Esta perspectiva integra noções de rentabilidade, compromisso e fidelização (KIM et al., 2009) e tem como foco a captação de novos clientes, vendas e serviços pós-venda. Nesta perspectiva, a rede social é um novo canal de comunicação que as empresas podem utilizar para gerar vendas diretas ou indiretas. De fato, em plataformas onde os consumidores experimentam interação social, os participantes podem se familiarizar uns com os outros, gerando confiança (CEYHAN, 2019; LU et al., 2010; ONETO et al., 2015). Essa confiança pode exercer forte influência sobre a intenção de compra dos usuários (FERREIRA et al., 2022; CHU; CHEN, 2019; GEFEN, 2002; GIOVANNINI et al., 2015; SARKAR et al. 2020). Desta forma, a orientação da empresa para o desenvolvimento da gestão de vendas exerce um efeito positivo sobre a adoção das redes sociais.

Outra vertente da orientação para redes sociais é a visibilidade (DURKIN et al., 2013), que pode ser entendida de várias maneiras, como atividade online, presença online e até mesmo um *buzz*. Entre seus outros usos, as redes sociais são ferramentas de conscientização e persuasão (DELERUE; CRONJE, 2015, GOH et al., 2013; KUMAR et al., 2013). O uso das redes sociais pode servir ao desenvolvimento da imagem da empresa e da marca (CASTRONOVO; HUANG, 2012) sem o objetivo de venda de produtos, embora possa influenciar a intenção de compra (HAN et al., 2018; HAJLI, 2014; GEFEN, 2002).

As empresas podem se tornar visíveis se também fornecerem suporte ao cliente visando uma integração contínua com a marca e engajamento com os clientes (MURDOUGH, 2009). A visibilidade pode trazer diversos benefícios, como a cocriação, com os clientes auxiliando na concepção de novos produtos de acordo com suas necessidades (HENSEL; DEIS, 2010). Outros efeitos indiretos da visibilidade são: a visibilidade pode estimular uma empresa a abrir seus canais de comunicação; trocar ideias com clientes; coletar recomendações; desenvolver a

colaboração com os clientes, especialmente através do boca-a-boca; e seguir tendências (EDOSOMWAN et al., 2011; CASTRONOVO; HUANG,2012).

Assim, este estudo propõe que a orientação da empresa para redes sociais, quando refletida em ações direcionadas às vendas e aumento de visibilidade, tem forte impacto na sua adoção de redes sociais como forma de comunicação com o mercado.

H4: A orientação para redes sociais com vistas ao desenvolvimento da gestão de vendas tem efeito direto e positivo sobre a adoção de redes sociais.

H5: A orientação para redes sociais com vistas a aumentar a visibilidade da empresa tem efeito direto e positivo sobre a adoção de redes sociais.

2.5.3

Aquisição de Conhecimento por Meio de Redes Sociais

A adoção das redes sociais permite à empresa a aquisição de conhecimento de mercado. A aquisição de conhecimento de mercado pode propiciar um ecossistema de cocriação de valor que inclui atores internos e externos, além de tornar a empresa mais competitiva (NGUYEN et al., 2015). O conhecimento adquirido por meio das redes sociais tem o potencial de criar valor para uma organização (HULT, 2003). O desempenho das empresas depende do quanto elas podem mobilizar os recursos de conhecimento à sua disposição e transformá-los em atividades de criação de valor (ALAVI; LEIDNER, 2001).

A definição de aquisição de conhecimento através das redes sociais utilizada neste estudo refere-se à capacidade de a empresa acumular conhecimento crítico proveniente das redes sociais necessário para a inovação (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001). Assim, pode-se considerar que a aquisição de conhecimento por meio das redes sociais representa o acúmulo e compartilhamento de experiência e influencia a capacidade das empresas de identificarem oportunidades, erros e ameaças (GUPTA et al. 2010; YAN; ZHANG., 2003), resultando em maior conhecimento do mercado e do cliente e, conseqüentemente, se constituindo em fonte vital para inovação. No caso, as redes sociais funcionam como facilitadoras e otimizadoras do comportamento de aprendizagem (NGUYEN et al., 2015).

Apesar da importância da aquisição de conhecimento de mercado para as empresas, há uma lacuna na literatura sobre aquisição de conhecimento através das redes sociais (KIM; KO, 2012). Os pesquisadores consideram a aquisição de conhecimento e a forma como uma empresa se orienta no mercado como os principais impulsionadores de seu desenvolvimento (AUGUSTO; COELHO, 2009; LI et al., 2010). Explorar os processos relativos ao conhecimento adquirido a partir das redes sociais e como esse conhecimento é utilizado dentro da organização melhora a compreensão da forma como tal conhecimento pode levar uma empresa a estar mais atenta às oportunidades de mercado (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001) e se tornar mais orientada para o mercado.

O conhecimento geralmente é adquirido por meio de interações com diferentes *stakeholders*. Essa aquisição de conhecimento dá às empresas maior capacidade de avaliar novas informações, oportunidades e valor agregado (DE DREU; WEST 2001). Quanto mais profundo o conhecimento do mercado, maior a capacidade das empresas de melhorarem suas decisões estratégicas. Diversidade de recursos e processos oferece maiores oportunidades de adquirir conhecimento e recombinar informações e ideias existentes, gerando novas soluções para os problemas encontrados (PAULUS, 2000; TIWANA; MCLEAN, 2005).

A aquisição de conhecimento é fundamental para o sucesso em operações internacionais (DOUGLAS et al., 1982; HAAHTI et al., 2005), facilitando o reconhecimento e exploração de oportunidades internacionais (MOSTAFIZ et al., 2022; SONG; WU, 2021). A quantidade e a qualidade do conhecimento necessário variam de empresa para empresa, de projeto para projeto e de momento para outro, mas sua aquisição é uma condição necessária para a internacionalização (LIESCH; KNIGHT, 1999).

De forma geral, aventurar-se no mercado internacional significa estar em desvantagem em relação aos concorrentes locais em termos de familiaridade com o ambiente e com a forma de fazer negócios (PEDERSEN; PETERSEN, 2004). Isso ocorre porque as empresas participantes enfrentam o passivo de ser estrangeiro (*liability of foreignness*) (ZAHEER, 1995), que surge das diferenças, culturais, legais e financeiras em relação ao ambiente de negócios em que a empresa está habituada a operar (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Não estar familiarizado com o ambiente institucional e com o cenário de negócios pode fazer com que a

empresa cometa erros, dificultando ou impedindo seu desenvolvimento e sucesso no mercado externo (ERIKSSON et al., 1997).

A literatura é unânime em considerar que a digitalização facilita a aquisição de conhecimento internacional (WATSON et al., 2018). As plataformas digitais permitiram mudanças significativas na forma pela qual as empresas adquirem e utilizam o conhecimento para a internacionalização (GLAVAS et al., 2019), constituindo-se em catalisador para a aquisição de conhecimento (SONG; WU, 2021). Esse conhecimento também pode ser facilmente combinado com ativos fixos (por exemplo, rede de vendas, instalações de fabricação) em mercados estrangeiros a custos relativamente baixos e facilitar o uso de outros recursos de uma empresa. De acordo com Autio et al. (2000), a aquisição de conhecimento através das redes sociais é um recurso móvel, proporcionando flexibilidade para a expansão internacional.

Apesar do consenso quanto aos benefícios da internet e, em particular, das plataformas digitais para a aquisição de conhecimento na internacionalização, há uma escassez de evidência empírica sobre esta relação (GLAVAS et al., 2019), tendo sido identificados apenas três estudos empíricos sobre o tema. Alarcón-del-Amo et al. (2018) verificaram, em uma amostra de empresas espanholas exportadoras, que o comprometimento da empresa com o uso de redes sociais tem efeito positivo e significativo sobre a aquisição de conhecimento internacional; Glavas et al. (2019) examinaram, por meio de estudo de casos de empresas australianas, como os empreendedores adquirem e usam informação para internacionalização por meio de plataformas digitais, identificando modos de obtenção de conhecimento explícito e tácito; e Cassia e Magno (2022) evidenciaram que o desempenho exportador de vinícolas italianas era mediado pelo nível de conhecimento do mercado externo propiciado pela internet.

Partindo do pressuposto de que as redes sociais facilitam o acesso das empresas a conhecimento de mercado, em particular conhecimento útil para a internacionalização, este estudo propõe as seguintes hipóteses:

H₆: A adoção das redes sociais tem um efeito direto e positivo sobre a aquisição de conhecimento.

H₉: A aquisição de conhecimento por meio das redes sociais exerce um efeito direto e positivo sobre o comportamento exportador.

2.5.4 Habilidade de Reconhecer Oportunidades

O processo empresarial que conduz às oportunidades internacionais inclui a habilidade de perceber oportunidades potenciais e estar alerta para agir quando estas se apresentam (MA et al., 2011). O conceito de oportunidade é amplamente aceito pela comunidade acadêmica, tanto pelos pesquisadores de empreendedorismo (ECKHARDT; SHANE, 2003; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SHORT et al., 2010), quanto pelos pesquisadores de negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2009; REUBER et al., 2018). As oportunidades podem ser vistas como descobertas únicas e pontos de partida para a internacionalização (MATHEWS; ZANDER, 2007; CHANDRA et al., 2009) e como algo que é criado pelas partes envolvidas em negócios internacionais (FLETCHER, 2004; JOHANSON; VAHLNE, 2006). Em ambos os casos, é importante compreender como os indivíduos passam a perceber uma oportunidade (ARDICHVILI et al., 2003; WOOD; MCKINLEY, 2017).

Nos últimos 30 anos, paralelamente ao reconhecimento de que a exportação é uma forma de aproveitar as oportunidades do mercado externo, a investigação de fatores críticos para o sucesso e o desempenho das exportações das empresas tem sido o foco de grande atenção. De fato, o reconhecimento de oportunidades internacionais nunca foi tão relevante, uma vez que as empresas empreendedoras, não importa o seu tamanho, operam em uma arena cada vez mais competitiva, em que a agilidade e a velocidade com que tomam proveito das oportunidades parecem ser fatores-chave de sucesso (DIMITRATOS; JONES, 2005).

Mostafiz et al. (2022) argumentam que o conceito de oportunidade pode variar dependendo do contexto, com empresas de economias emergentes mais voltadas para a descoberta de oportunidades e as de economias desenvolvidas enfatizando a criação de oportunidades. Além disso, a baixa qualidade do ambiente institucional dos países emergentes tende a dificultar o processo de reconhecimento de oportunidades.

A tecnologia é crucial para que as oportunidades internacionais sejam reconhecidas e aproveitadas, visto que fornece uma base confiável e mais ampla para o processo de tomada de decisão e para a definição das estratégias internacionais das organizações (KATSIKEAS et al., 2020). Com efeito, graças às

tecnologias digitais, o reconhecimento de novas oportunidades internacionais tornou-se muito mais fácil para empresas de qualquer tamanho (AUTIO, 2005; SONG; WU, 2021).

No caso específico das redes sociais, elas podem desempenhar importante papel na habilidade de empresas reconhecerem oportunidades, sendo consideradas fontes importantes de novas ideias (NAMBISAN; ZAHRA; LUO, 2019). Essa característica das redes sociais é ainda mais marcante com relação ao reconhecimento de oportunidades internacionais, já que estas se dão em um contexto cultural, político, econômico e social distinto, com que as empresas não se encontram familiarizadas e a que, de forma geral, teriam dificuldade de acesso sem o uso de redes sociais. Assim sendo, assume-se que o reconhecimento de oportunidades internacionais via redes sociais impacta o comportamento exportador.

Com base nestes argumentos, são propostas as seguintes hipóteses:

H₇: A adoção das redes sociais tem um efeito direto e positivo sobre a habilidade da empresa de reconhecer oportunidades.

H₁₀: A habilidade de reconhecer oportunidade tem um efeito direto e positivo sobre o comportamento exportador.

2.5.5 Interação com Atores do Mercado Internacional

A interação com os atores do mercado internacional pode ser definida como a medida em que a empresa interage com clientes, fornecedores e outros parceiros no mercado externo. Isso representa o grau de exposição da empresa às particularidades do mercado externo (SCHWENS, KABST, 2011).

Teóricos de Negócios Internacionais propuseram diversas teorias que confirmam a importância de estar inserido em redes de negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2009; OVIATT; MCDOUGALL, 1994). A inserção em redes permite às empresas menores fazer uso dos recursos de parceiros para se sobrepôr à sua própria escassez de recursos e são facilitadores da internacionalização. Em qualquer cenário, a interação com atores do mercado internacional se constitui em importante fator para o sucesso da internacionalização

de empresas (COVIELLO, 2006; COVIELLO; MUNRO, 1997; PRESUTTI et al., 2007; YLI-RENKO, AUTIO, TONTI, 2002).

A interação com parceiros em mercados externos é afetada pelas barreiras culturais. Watson et al. (2018, p.46), em uma revisão da literatura sobre entrada em mercados estrangeiros e aspectos relacionais, observam que diferenças culturais podem afetar “a eficácia das estratégias relacionais usadas em ambientes digitais”, já que tais interações não oferecem as características interpessoais que levam ao estabelecimento de confiança entre as partes envolvidas. Para superar esses problemas, as empresas “têm buscado expandir a funcionalidade, flexibilidade e oportunidades de feedback em seus negócios digitais”, uma vez que “engajamento, confiança e comprometimento” continuam sendo fundamentais em transações digitais. O uso de estratégias *user-friendly*, como *social sharing* e comunidades virtuais, podem reduzir ou eliminar problemas de interação (SONG; WU, 2021) e estratégias de cocriação de valor com os parceiros (SHAHEER; LI, 2020)

Mais do que qualquer outro ambiente digital, as redes sociais promovem e facilitam a interação com os mais diferentes tipos de parceiros de negócios a um custo baixo, comparativamente às formas tradicionais de internacionalização (JIMÉNEZ-CASTILLO; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, 2019) e de forma mais eficaz. Assim sendo, pode-se supor que o uso de redes sociais, ao propiciar acesso a maior diversidade de atores no mercado internacional, impacta o comportamento exportador.

Com base nestes argumentos, este estudo propõe as seguintes hipóteses:

H₈: A adoção das redes sociais tem um efeito direto e positivo sobre a interação com atores do mercado internacional.

H₁₁: A interação com atores do mercado internacional tem um efeito direto e positivo sobre o comportamento exportador.

2.6 Modelo Conceitual Proposto

A Figura 1 apresenta o modelo conceitual proposto.

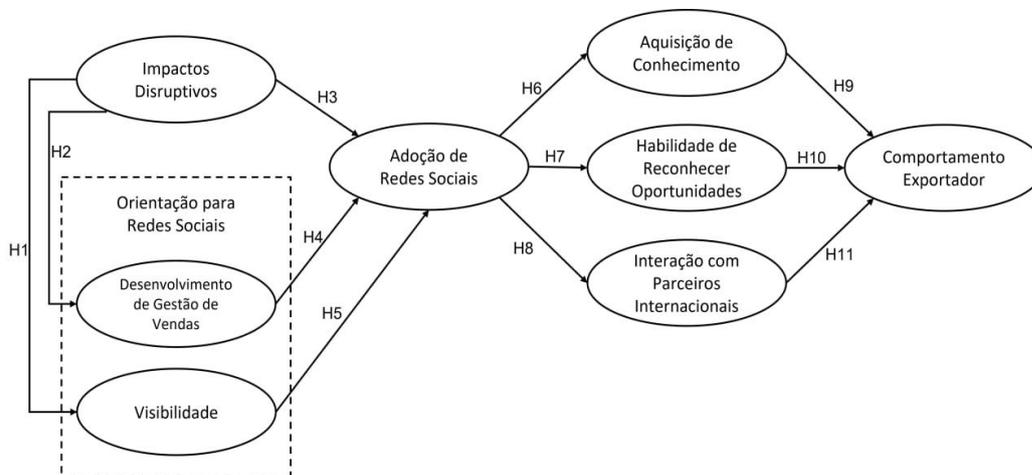


Figura 1: Modelo #1
Fonte própria

Quadro 1: Síntese das hipóteses

	Síntese das hipóteses
H1	Os impactos disruptivos em decorrência da pandemia tiveram um efeito positivo sobre a visibilidade das empresas nas redes sociais.
H2	H2: Os impactos disruptivos em decorrência da pandemia tiveram um efeito positivo sobre desenvolvimento da gestão de vendas.
H3	Os impactos disruptivos em decorrência da pandemia tiveram um efeito positivo sobre a adoção das redes sociais.
H4	A orientação para redes sociais com vistas ao desenvolvimento da gestão de vendas tem efeito direto e positivo sobre a adoção de redes sociais.
H5	A orientação para redes sociais com vistas a aumentar a visibilidade da empresa tem efeito direto e positivo sobre a adoção de redes sociais.
H6	A adoção das redes sociais tem um efeito direto e positivo sobre a aquisição de conhecimento
H7	A adoção das redes sociais tem um efeito direto e positivo sobre a habilidade da empresa de reconhecer oportunidades.
H8	A adoção das redes sociais tem um efeito direto e positivo sobre a interação com atores do mercado internacional.
H9	A aquisição de conhecimento por meio das redes sociais exerce um efeito direto e positivo sobre o comportamento exportador.
H10	A habilidade de reconhecer oportunidade tem um efeito direto e positivo sobre o comportamento exportador.
H11	A interação com atores do mercado internacional tem um efeito direto e positivo sobre o comportamento exportador.

Fonte: Própria.

3

Método

Este capítulo apresenta o tipo de pesquisa realizado, detalhando os métodos e técnicas adotados. Inicialmente, discute-se de que forma os construtos foram operacionalizados e apresentam-se as escalas utilizadas, assim como procedimentos de tradução, adaptação e pré-teste do instrumento de coleta de dados. Em seguida são detalhados os métodos de coleta e análise de dados e as limitações do método.

3.1

Tipo de pesquisa

Esta investigação consiste em um levantamento de corte transversal, de natureza quantitativa, com base em uma amostra não-probabilística, utilizando a técnica de amostragem *snowball* da população de interesse (PARASURAMAN et al., 2006).

3.2

Operacionalização das variáveis

Escalas são um instrumento importante para medir construtos não observáveis. Há duas alternativas para se definirem as escalas de medida: desenvolver um novo conjunto de escalas, ou adotar escalas anteriormente desenvolvidas e validadas. Este último procedimento é fortemente recomendado, tendo originado a disponibilização de escalas já validadas para uso dos pesquisadores, frequentemente apresentadas em coletâneas (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Neste estudo, optou-se pelo emprego de escalas já existentes na literatura. A principal vantagem é justamente o fato de já terem sido testadas e validadas.

O questionário utilizado para a pesquisa teve o intuito de medir os seguintes construtos: impactos disruptivos; orientação para redes sociais medida por

desenvolvimento da gestão de vendas e visibilidade; adoção de redes sociais; aquisição de conhecimento; habilidade em reconhecer oportunidades; interação com atores do mercado internacional e comportamento exportador.

As escalas para medição dos construtos envolvidos no modelo adotado já foram validadas conforme os diversos estudos:

- Para medição do construto impactos disruptivos foi adaptada a escala utilizada por El Baz e Ruel (2021).
- Os construtos visibilidade e desenvolvimento da gestão de vendas foram medidos com adaptações das escalas desenvolvidas por Dutot e Bergeron (2016).
- As escalas do construto adoção de redes sociais foram adaptadas de Ahmad et al. (2018).
- Para medição de construto aquisição de conhecimento através das redes sociais foi adaptada a escala utilizada por Nguyen et al. (2015)
- Para medição do construto habilidades de reconhecimento de oportunidades foi adaptada a escala de Ma et al. (2011)
- Para medição do construto interação com atores do mercado internacional foi adaptada a escala de Schwens e Kabst (2011).
- A medição do construto comportamento exportador foi feita a partir de Reid (1983).

O questionário formado com as escalas medindo os construtos, já detalhados anteriormente, apresenta um total de 27 itens, além de 10 itens relativos às variáveis demográficas e comportamentais (Apêndice 1).

A mensuração das variáveis foi feita majoritariamente mediante uma escala tipo Likert de concordância, de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. A escala de concordância tipo Likert, muito empregada neste tipo de estudo, requer do entrevistado que indique seu grau de concordância ou discordância sobre cada uma das afirmações sobre os objetos de estímulo apresentados. Uma variável foi medida através de uma escala tipo Likert de frequência, de cinco pontos, variando de “nunca” a “muito frequente”. E duas variáveis foram medidas por uma escala temporal de 5 pontos, em anos (“nenhum” a “mais de 3 anos”) e horas (“nenhuma” a “mais de 15 horas”) para medir o uso das

redes sociais pelas empresas. Foi utilizada uma escala de 5 pontos de porcentagem de uso dos gastos de marketing variando de “nenhum” a “mais de 75%” do gasto.

3.2.1 Definição operacional das variáveis

O quadro 2 apresenta as escalas utilizadas para a medição de cada construto, incluindo os itens do questionário correspondentes a cada uma delas (Apêndice 1).

Quadro 2: Escalas e medidas operacionais para cada variável do instrumento

Construto	Tipos de Escala e Medidas Operacionais
Impactos Disruptivos	Escala Likert 5 pontos (El Baz ; Ruel, 2021)
	Apêndice 1, questão 1 itens 1, 2 e 3
Visibilidade	Escala Likert 5 pontos (Dutot; Bergeron, 2016)
	Apêndice 1, questão 2 itens 4, 5 e 6
Desenvolvimento da Gestão de Vendas	Escala Likert 5 pontos (Dutot; Bergeron, 2016)
	Apêndice 1, questão 3 itens 7, 8, 9 e 10
Adoção de Rede Social	Escala Likert 5 pontos (Ahmad et al., 2018)
	Apêndice 1, questão 4 itens 11, 12, 13 e 14
Aquisição de Conhecimento	Escala Likert 5 pontos (Nguyen et al., 2015)
	Apêndice 1, questão 4 itens 15, 16, 17 e 18
Habilidade em Reconhecer Oportunidades	Escala Likert 5 pontos (Ma et al., 2011)
	Apêndice 1, questão 6 itens 19, 20 e 21
Interação com Atores do Mercado Internacional	Escala Likert 5 pontos (Schwens e Kabst, 2011)
	Apêndice 1, questão 7 itens 22, 23 e 24
Comportamento Exportador	Escala Likert 5 pontos (Reid, 1983).
	Apêndice 1, questão 8 itens 25, 26 e 27

Fonte: Própria.

3.2.2

Procedimentos de tradução e adaptação das escalas utilizadas

Estudos com escalas que envolvem os construtos abordados no presente estudo foram elaborados na língua inglesa. Para que fosse possível empregar as escalas com um público brasileiro, tornou-se necessária a tradução e a adaptação de cada uma delas para o idioma português.

A literatura sugere que sejam seguidos determinados passos sempre que se fizer uma tradução/adaptação de escalas de um idioma para outro (SPERBER, 2004). No primeiro passo, cada item original de cada escala foi traduzido por dois tradutores profissionais, independentemente. O segundo passo foi a revisão e comparação das duas traduções por dois especialistas no tema, fluentes na língua inglesa, que avaliaram as duas traduções com o intuito de garantir que cada escala estivesse o mais próxima possível do original. O terceiro passo foi a retradução (*back translation*) para a língua de origem, o inglês, por novo tradutor. A retradução resultou em um documento análogo ao original (SPERBER, 2004), mostrando que o sentido original havia sido integralmente preservado.

Um cuidado que se deve ter após as traduções e retraduições é o de certificar-se de que o questionário final é de fácil compreensão para a população a ser pesquisada. Esta verificação foi feita por meio de pré-testes.

3.2.3

Pré-teste do instrumento de pesquisa

Com o intuito de averiguar e aprimorar o entendimento dos itens que constam no questionário, foram realizados três pré-testes do questionário. Em cada um deles, pediu-se aos respondentes que anotassem ou apontassem eventuais dúvidas ou dificuldades relativas à interpretação ou compreensão de quaisquer itens da pesquisa (FERREIRA et al., 2014).

O primeiro pré-teste foi feito com quatro pesquisadores, doutores em administração de empresas e com conhecimento prático em gestão de exportação de micro e pequenas empresas. Os resultados obtidos neste primeiro pré-teste

serviram para refinar o questionário e elaborar uma nova versão do questionário. Esta nova versão passou por mais um pré-teste com especialistas no tema, que não encontraram mais nenhum problema no questionário. Um terceiro pré-teste foi feito com sete respondentes da população de interesse, não se mostrando necessário nenhum ajuste para a formulação final do questionário. Com o resultado do último pré-teste, chegou-se ao instrumento de coleta de dados final, apresentado no Apêndice 1.

3.3 População e Amostra

Para atender aos objetivos desta pesquisa, a população estudada foi constituída por empresários e executivos de empresas brasileiras que dispunham de perfil empresarial em pelo menos uma rede social.

Utilizou-se uma amostragem não probabilística por conveniência. Hair et al. (2009) destacam que, em amostras não probabilísticas, a chance de seleção de um elemento da população é desconhecida. Em amostras por conveniência, a seleção dos elementos é feita entre os indivíduos que estão mais disponíveis para participar do estudo e que são capazes de fornecer as informações requeridas.

3.4 Coleta de dados

3.4.1 Instrumento de coleta de dados

Conforme detalhado anteriormente, o instrumento de pesquisa foi formado por 37 itens, com 27 deles sendo referentes aos construtos estudados e os nove restantes relativos a variáveis demográficas e comportamentais (AAKER et al., 2006).

A estrutura do questionário se inicia com três perguntas sobre o impacto disruptivo da pandemia de COVID-19 sobre a eficiência operacional, entrega de produtos e/ou prestação de serviços e sobre os custos de compra/contratação de fornecedores. Seguem-se três questões relativas ao construto visibilidade e mais três questões para desenvolvimento da gestão de vendas. No bloco seguinte, são apresentadas quatro perguntas medindo a adoção das redes sociais pelas empresas. Os construtos abordados em seguida referem-se à aquisição de conhecimento por meio de redes sociais e às habilidades de reconhecer oportunidades.

Segue-se uma breve pausa no questionário, onde o leitor é instruído sobre os próximos passos. São apresentadas breves instruções sobre as atividades internacionais de empresas, incluindo um exemplo para melhor entendimento do que se entende por exportação de produtos/serviços. A seguir abordam-se os construtos de interação com atores do mercado internacional e o de comportamento de exportação.

3.4.2 Coleta de dados

Todos os dados da pesquisa foram colhidos por meio de questionário online. O questionário foi inserido na plataforma Qualtrics de pesquisas online, sendo gerados *links* e *QR Code* para acesso via internet. Feito isso, o questionário foi enviado por meio de *link* disponibilizado via WhatsApp, e-mail, Messenger do Facebook, Messenger do LinkedIn e Direct Message do Instagram para empresas da população de interesse. Todos os questionários foram autoadministrados e respondidos de forma online.

O questionário foi disponibilizado nos meses de julho e agosto de 2022, ao longo de seis semanas, sendo retirado de circulação no final da segunda semana de agosto. A participação foi voluntária e confidencial. Foi enviado aos participantes um *e-mail* convite explicando o objetivo da pesquisa, um link para o questionário e instruções para o preenchimento. O mesmo texto de apresentação foi utilizado nos convites realizados via mensagens nas plataformas do LinkedIn, Whatsapp e Instagram.

Ao todo, foram respondidos 372 questionários, porém 47 foram eliminados por apresentarem falta de dados em um ou mais itens. Assim, a amostra final foi composta por 325 questionários válidos. As características da amostra coletada são apresentadas a seguir (Tabela 1).

Tabela 1: Características da amostra final mediante estatísticas descritivas

Característica	Porcentagem de Todos os Respondentes (n)
Sexo do Respondente	
• Masculino	48,6% (n = 158)
• Feminino	51,1% (n = 166)
• Outros	0,3% (n = 1)
Idade do Respondente	
• Menos de 21	0,6% (n = 2)
• 21 – 30	34,1% (n = 112)
• 31 – 40	28,3% (n = 92)
• 41 – 50	21,9% (n = 71)
• 51 – 60	10,3% (n = 33)
• Acima de 60	4,5% (n = 15)
Nível de Instrução do Respondente	
• Pós-graduado	51,1% (n = 166)
• Nível superior	44,4% (n = 144)
• Curso técnico	1,9% (n = 6)
• Até segundo grau completo	2,6% (n = 9)
Posição do Respondente na Empresa	
• Proprietário/Sócio	44,6% (n = 145)
• Diretor/Gerente	22,8% (n = 74)
• Outros	32,7% (n = 106)
Número de Colaboradores/empregados na empresa	
• Até 9	37,9% (n = 123)
• De 10 a 49	23,8% (n = 77)
• De 50 a 249	17,8% (n = 58)
• 250 ou mais	20,5% (n = 67)
Atividades da empresa	
• Fabrica produtos	25,3% (n = 119)
• Comercializa produtos	34,5% (n = 162)
• Presta serviços	40,2% (n = 189)

Fonte: Própria

Do total de 325 participantes, 158 (48,6%) eram do sexo masculino; 166 (51,1%) do sexo feminino; e 1 respondente marcou “outros” para gênero. No que

diz respeito ao nível de instrução, 166 participantes (51.1%) tinham pós-graduação, 144 (44.4%), informaram ter nível superior; 6 respondentes tinham curso técnico e 9 até o segundo grau completo, ou seja, cerca de 95% tinham nível superior. Com relação à posição na empresa, 44,6% eram sócios ou proprietários das empresas e 22,8% diretores ou gerentes. Há grande variação no que se refere ao porte da empresa.

3.5

Análise de dados

Os resultados da pesquisa foram transpostos para processamento estatístico em base SPSS. O uso dos softwares SPSS e AMOS justifica-se pelo intuito de obter as análises univariadas e multivariadas dos dados obtidos.

Foi efetuada uma limpeza dos dados para verificar a existência de possíveis valores errôneos ou ausentes, que poderiam ter ocorrido durante o preenchimento da pesquisa. Não foram encontrados valores errôneos nos itens pertencentes as escalas de mensuração, mas foram retirados 47 respondentes por possuírem valores ausentes em itens que faziam parte das escalas dos construtos de interesse.

3.5.1

Validade e confiabilidade

Com a finalidade de avaliar as propriedades e medir o modelo de mensuração dos construtos presentes no questionário da pesquisa, principalmente nos quesitos unidimensionalidade, confiabilidade e validade, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (CFA) com os dados obtidos (FERREIRA et al., 2014).

A confiabilidade dos construtos utilizados neste estudo foi medida por meio do Alfa de Cronbach (NUNNALLY, 1978). Valores acima de 0,7 – do Alfa de Cronbach e da confiabilidade composta – são considerados aceitáveis (FERREIRA et al., 2014). A validade dos construtos foi medida mediante as cargas fatoriais dentro de cada construto e a correlação entre os construtos que resultaram da análise fatorial confirmatória (FERREIRA et al., 2014). A validade convergente foi mensurada por meio da variância extraída média (*Average Variance Extracted* – AVE). Uma variância extraída média de 0,5 ou superior indica uma validade

convergente adequada (HAIR et al., 2009; FERREIRA et al., 2014). A validade discriminante foi medida também por intermédio da comparação entre a variância extraída média de cada par de construtos com o quadrado da estimativa de correlação entre eles. O valor da variância extraída deve ser maior do que a estimativa de correlação ao quadrado (FERREIRA et al., 2014).

3.6 Teste de hipóteses

Mediante a modelagem de equações estruturais (SEM), foi realizado o teste das hipóteses deste estudo. Para realizá-lo, foi utilizado o software AMOS 22. A adoção da metodologia SEM é apropriada ao conteúdo desta pesquisa, assim como para os testes exigidos pelas hipóteses formuladas, possibilitando medir relações simultâneas entre múltiplas variáveis independentes e dependentes (BAGOZZI; PHILLIPS, 1982; FERREIRA et al., 2014).

A metodologia SEM possibilita a avaliação conjunta dos efeitos de todos os construtos estudados no modelo proposto, com o intuito de evitar possíveis discrepâncias que poderiam se apresentar nas dependências observadas entre as variáveis, na hipótese de serem estudadas separadamente (HAIR et al., 2009).

3.7 Limitações do método

O tipo de amostragem utilizada é uma das principais limitações metodológicas. A amostra deste estudo foi composta por empresários e executivos brasileiros que dispunham de perfil empresarial em pelo menos uma rede social. A técnica de amostragem adotada foi não probabilística por conveniência, o que restringe a possibilidade de estimar os dados da população a partir dos dados amostrais.

Uma possível limitação no procedimento de coleta de dados é o fato de o questionário ter sido respondido online, sem nenhuma interação com o pesquisador, que, eventualmente, poderia esclarecer alguma dúvida do participante. Outro

limitador importante a ser mencionado é que não há como garantir que o instrumento tenha sido respondido sem a ajuda de terceiros.

4 Modelagem e análise dos dados

Neste capítulo, são avaliadas as propriedades estatísticas e psicométricas da amostra coletada, ajustados os modelos de mensuração e estruturais propostos e testadas as hipóteses da pesquisa.

4.1 Caracterização da Amostra quanto ao Uso de Redes Sociais

A seguir apresentam-se estatísticas descritivas do uso de redes sociais pelas empresas da amostra, no que se refere a: frequência de uso, número de anos de utilização, número de horas por dia de utilização, percentagem de gastos em redes sociais sobre gastos totais de marketing e redes sociais usadas (Tabela 2 e 3).

Tabela 2: Uso das Redes Sociais pelas Empresas da Amostra Tabela

	Nunca	Pouco frequente	Regular	Frequente	Muito frequente
<i>Frequência de uso das redes sociais pela empresa.</i>	0,9%	7,7%	17,5	30,5%	43,4%
	Nenhum	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 3 anos	Mais de 3 anos
<i>Número de anos em que a empresa vem utilizando as redes sociais.</i>	0,6%	6,5%	12,6%	15,4%	64,9%
	Nenhuma	Até 5 horas	De 5 a 10	De 10 a 15	Mais de 15
<i>Número de horas por dia em que a empresa faz uso de redes sociais.</i>	2,8%	51,4%	22,2%	12,6%	11,1%
	Nenhum	Até 25%	De 25 a 50%	De 50 a 75	Mais de 75
<i>Porcentagem de gastos em redes sociais em relação aos gastos totais de marketing.</i>	14,2%	48,3%	21,2%	8,0%	8,3%

Fonte: Própria

Conforme a tabela 2 ilustra, a maior parte das empresas participantes (73,9% da amostra) declararam ter um uso frequente ou muito frequente das redes sociais, o que reforça a importância das plataformas de redes sociais para seus negócios. O fato de a maioria dos respondentes (64,9%) terem declarado que usavam as redes sociais há mais de três anos e 80,3% terem declarado que usavam as redes sociais entre dois e três anos, indica que o começo do uso das redes sociais para a maioria das empresas não ocorreu durante a pandemia de COVID-19, embora tal uso possa ter se intensificado ao longo da pandemia.

Adicionalmente, 54,2% das empresas declararam que usam as redes sociais poucas horas por dia, apesar de a maioria (80,3%) se dizer usuária frequente. Por outro lado, somente 11% declararam o uso por mais de quinze horas diárias.

Outro ponto a ser observado é o gasto total de marketing das empresas nas redes sociais. Um total de 69,6 % das empresas respondentes afirma gastar até 50% do seu orçamento de marketing em ações envolvendo redes sociais, mostrando o quanto as empresas já estão alinhadas com as novas estratégias digitais que as plataformas estimulam. Porém, vale ressaltar que 14,2% das empresas indicam não realizar gastos nas redes sociais, provavelmente usando as redes sociais somente de forma orgânica, sem realizar gastos financeiros diretos.

Tabela 3: Plataformas de Redes Sociais Utilizadas pelas Empresas

Plataformas de redes sociais	Frequência
• Instagram	23,1% (n =285)
• WhatsApp	20,9% (n = 258)
• Facebook	17,5% (n = 216)
• Tik Tok	4,1% (n = 51)
• LinkedIn	14,6% (n = 180)
• Twitter	5,0% (n = 62)
• YouTube	9,6% (n = 118)
• Podcast	2,2% (n = 27)
• Outros	3,0% (n=37)

Fonte: Própria

De acordo com a Tabela 3, os respondentes declararam que o uso das redes sociais nas plataformas Instagram (23%), WhatsApp (20,9%) e Facebook (17%) prevalece em relação as outras redes sociais. Essas plataformas possuem características que favorecem as vendas, permitindo maior interação das empresas com público-alvo.

Por outro lado, o LinkedIn é uma plataforma com características que favorecem o relacionamento entre empresas e profissionais, podendo ser utilizado para o estabelecimento de parcerias comerciais e para o contato com fornecedores ou varejistas em mercados internacionais. Um total de 14,6% dos respondentes disse fazer uso ativo desta plataforma, indicando que já estão presentes nesta *network* profissional, com possibilidades, portanto, de realizar interações com outras empresas que podem alavancar a sua internacionalização.

4.2 **Análises de resultados**

4.2.1 **Avaliação do modelo de mensuração**

O modelo de mensuração define as relações entre as variáveis observadas e os construtos latentes não observados, permitindo a avaliação de quanto cada item medido se relaciona com cada fator em particular. Foi feita uma análise fatorial confirmatória (CFA) para verificar a unidimensionalidade e a confiabilidade das escalas empregadas no modelo de mensuração, assim como para avaliar a validade dos construtos (FERREIRA et al., 2014). Recomenda-se a utilização dessa técnica estatística no estudo das interrelações entre um grupo de variáveis (PEDAHZUR; SCHMELKIN, 1991), como é o caso do modelo proposto nesta pesquisa.

O modelo inicial foi testado com 27 indicadores e apresentou índices de ajuste dentro dos valores recomendados pela literatura. Sendo assim não foi necessária a exclusão de nenhum item das escalas utilizadas, uma vez que os índices de ajuste do modelo completo já estavam satisfatórios. O modelo de mensuração apresentou nos índices de ajuste RMSEA (*Mean-Squared Error of Approximation*) de 0,049 (com intervalo de confiança de 90% variando de 0,043 até 0,056); SRMR (*Standardized Root Mean Squared Residual*) de 0,063; CFI (*Comparative Fit Index*) de 0,938; IFI (*Incremental Fit Index*) de 0,939; TLI (*Tucker-Lewis Index*) de 0,925 e um valor significativo para o índice qui-quadrado ($\chi^2 = 562,472$, d.f. = 314, $p < 0,001$, $\chi^2/\text{d.f.} = 1,791$). Avaliados de forma conjunta, os índices

apresentados sugerem um ajuste satisfatório dos dados para o modelo proposto (HU; BENTLER, 1999; SCHREIBER et al., 2006).

4.2.2 Validade e Confiabilidade dos Construtos

Segundo a validade de um construto é composta de quatro componentes: validade de face, validade nomológica, validade convergente e validade discriminante, (HAIR et al., 2009)

A validade de face (a consistência do conteúdo de cada item com o construto que ele mede) para todas as escalas utilizadas foi garantida durante o desenvolvimento do instrumento de pesquisa, com a escolha de escalas já utilizadas na literatura, a tradução criteriosa destas escalas para o português, a avaliação de cada item por pesquisadores experientes do tema estudado e os pré-testes conduzidos com pequenas amostras da população de interesse.

A validade nomológica, por sua vez, examina se as correlações entre os construtos da teoria de mensuração aplicada fazem sentido. Uma maneira de analisar a validade nomológica é avaliar a matriz de correlação entre construtos, com o intuito de verificar se os construtos se relacionam entre si de acordo com o previsto pela teoria.

Quadro 3: Matriz de correlação entre todos os construtos estudados.

	DI	SBD	VIS	ASM	KASM	ORA	IFMP	EB
DI	1	-0,114	-0,061	0,191*	0,003	0,125	0,163*	-0,066
SBD	-0,114	1	0,710*	0,578*	0,386*	0,407*	0,015	0,058
VIS	-0,061	0,710*	1	0,459*	0,315*	0,405*	-0,002	0,045
ASM	0,191*	0,578*	0,459*	1	0,494*	0,277*	0,221*	0,256*
KASM	0,003	0,386*	0,315*	0,494*	1	0,257*	-0,036	0,073
ORA	0,125	0,407*	0,405*	0,277*	0,257*	1	0,256*	0,183*
IFMP	0,163*	0,015	-0,002	0,221*	-0,036	0,256*	1	0,820*
EB	-0,066	0,058	0,045	0,256*	0,073	0,183*	0,820*	1

Fonte: Própria

Nota: * = correlação significativa ($p < 0,05$)

Onde:

- DI = Impactos Disruptivos
- SBD = Desenvolvimento da Gestão de Vendas
- VIS = Visibilidade
- ASM = Adoção das Redes Sociais
- KASM= Aquisição de Conhecimento por Meio das Redes Sociais
- ORA = Habilidade de Reconhecer Oportunidade
- IFMP = Interação com Atores do Mercado Internacional
- EB = Comportamento Exportador

Muitas das correlações expostas no quadro 3 foram significativas a um nível de significância de 0,001, porém outras não. De qualquer forma, uma vez que a maior parte das correlações esperadas são positivas e consistentes com a teoria (HAIR et al., 2009), é razoável considerar que os construtos utilizados apresentam validade nomológica.

Com relação à consistência interna e confiabilidade das escalas utilizadas, a tabela 4 lista os coeficientes alfa de Cronbach calculados para as escalas revisadas (contendo somente os itens presentes no modelo de mensuração final) e as confiabilidades compostas para cada construto. De acordo com Nunnally e Bernstein (1994), Fornell e Larcker (1981) e Hair et al. (2009), coeficientes alfa maiores do que 0,8 são considerados bons, enquanto coeficientes entre 0,7 e 0,8 são considerados aceitáveis. Em relação à confiabilidade composta, que reflete a consistência interna de indicadores que medem um mesmo fator (FORNELL; LARCKER, 1981), recomenda-se níveis acima de 0,7. Conforme pode ser observado na tabela 4, todas as escalas utilizadas atendem aos níveis mínimos de confiabilidade considerados adequados pela literatura, com todas apresentando valores acima de 0,7 tanto para o coeficiente alfa quanto para a confiabilidade composta. Estes resultados estão de acordo com as confiabilidades encontradas na literatura para as escalas utilizadas (El Baz; Ruel, 2021; Dutot; Bergeron, 2016; Ahmad et al., 2018; Nguyen et al., 2015; Ma et al., 2011; Schwens & Kabst, 2011; Reid, 1983).

No que diz respeito à validade convergente, foi calculada a variância extraída média (*Average Variance Extracted* - AVE) para cada construto. Os resultados são apresentados na tabela 4. Fornell e Larcker (1981) afirmam que estimativas de AVE maiores do que 0,50 indicam validade convergente adequada. Todos os valores de AVE calculados estão entre 0,51 e 0,75 (acima do nível recomendado de 0,50), evidenciando a validade convergente das escalas utilizadas.

Tabela 4: Confiabilidade composta e variância extraída média

Escala	Confiabilidade (α)	Confiabilidade Composta	Variância Extraída Média (AVE)
Impactos Disruptivos	0,89	0.87	0,69
Desenvolvimento da Gestão de Vendas	0,83	0.81	0,51
Visibilidade	0,83	0.81	0,58
Adoção das Redes Sociais	0,84	0.82	0,53
Aquisição de Conhecimento por Meio das Redes Sociais	0,91	0.87	0,57
Habilidade de Reconhecer Oportunidade	0,82	0.79	0,55
Interação com Atores do Mercado Internacional	0,90	0.87	0,69
Comportamento Exportador	0,94	0.90	0,75

Fonte: Própria

Foram também examinadas as cargas fatoriais padronizadas para cada variável observável (itens) nas variáveis latentes (construtos), juntamente com suas respectivas significâncias. Quanto maiores forem essas cargas, mais fortes são as evidências de que as variáveis medidas representam os construtos subjacentes aos quais estão associadas, indicando validade convergente e unidimensionalidade. Garver e Mentzer (1999) sugerem que estimativas de parâmetros maiores do que 0,70, significativas e na direção esperada pela teoria, apontam para a unidimensionalidade e validade convergente de um construto. A tabela 5 apresenta as cargas fatoriais padronizadas e suas significâncias para cada indicador presente no modelo de mensuração estimado.

Tabela 5: Cargas fatoriais padronizadas

Construto/Indicador	Carga Fatorial Padronizada	<i>p-value</i>
Impactos Disruptivos		
• DI1	0,709	<0.001
• DI2	0,830	<0.001
• DI3	0,869	<0.001
Desenvolvimento da Gestão de Vendas		
• SBD1	0,734	<0.001
• SBD2	0,724	<0.001
• SBD3	0,738	<0.001
• SBD4	0,752	<0.001
Visibilidade		
• VIS1	0,712	<0.001
• VIS2	0,813	<0.001
• VIS3	0,758	<0.001
Adoção das Redes Sociais		
• ASM1	0,763	<0.001
• ASM2	0,758	<0.001
• ASM3	0,721	<0.001
• ASM4	0,661	<0.001
Aquisição de Conhecimento por Meio das Redes Sociais		
• KASM1	0,759	<0.001
• KASM2	0,745	<0.001
• KASM3	0,797	<0.001
• KASM4	0,863	<0.001
Habilidade de Reconhecer Oportunidade		
• ORA1	0,752	<0.001
• ORA2	0,823	<0.001
• ORA3	0,778	<0.001
Interação Com Atores Do Mercado Internacional		
IFMP1	0,927	<0.001
• IFMP2	0,743	<0.001
• IFMP3	0,809	0,038
Comportamento Exportador		
EB1	0,885	<0.001
• EB2	0,806	<0.001
• EB3	0,908	<0.001

Fonte: Própria

Analisando a tabela 5, nota-se inicialmente que as cargas fatoriais de todos os indicadores são significativas e apresentam a direção esperada. Ao avaliar a magnitude das cargas estimadas, observa-se que a grande maioria é superior ao valor 0,70 sugerido por Garver e Mentzer (1999). No entanto, dois parâmetros apresentam valores inferiores a 0,70. De qualquer maneira, uma vez que todas as cargas estimadas são significativas e apresentam magnitude boa, podem-se julgar verificadas a unidimensionalidade e a validade convergente dos construtos.

Para a avaliação da validade discriminante, os itens devem se relacionar mais fortemente com os construtos aos quais deveriam se referir do que com outros construtos presentes no modelo, com a variância compartilhada entre os itens de cada construto devendo ser maior do que a variância compartilhada entre o construto e os demais. Para verificar isso, Fornell e Larcker (1981) sugerem a comparação da variância extraída média (AVE) de cada construto com a variância compartilhada (o quadrado do coeficiente de correlação) entre todos os pares de construtos. A validade discriminante é verificada quando todos os construtos apresentam variâncias extraídas maiores do que as respectivas variâncias compartilhadas.

O quadro 4 apresenta uma matriz para a análise da validade discriminante, com a diagonal principal contendo a AVE para cada construto e as demais células apresentando o quadrado dos coeficientes de correlação entre cada par de construtos. Analisando esse quadro, observa-se que quase todas as variâncias compartilhadas são inferiores à variância extraída pelos itens que medem os construtos, indicando validade discriminante adequada.

Quadro 4: Matriz de validade discriminante

	DI	SBD	VIS	ASM	KASM	ORA	IFMP	EB
DI	0,690	0,013	0,004	0,036	0,000	0,016	0,027	0,004
SBD	0,013	0,513	0,504	0,334	0,149	0,166	0,000	0,003
VIS	0,004	0,504	0,581	0,211	0,099	0,164	0,000	0,002
ASM	0,036	0,334	0,211	0,530	0,244	0,077	0,049	0,066
KASM	0,000	0,149	0,099	0,244	0,570	0,066	0,001	0,005
ORA	0,016	0,166	0,164	0,077	0,066	0,550	0,066	0,033
IFMP	0,027	0,000	0,000	0,049	0,001	0,066	0,690	0,672
EB	0,004	0,003	0,002	0,066	0,005	0,033	0,672	0,750

Fonte: Própria

Nota: * = correlação significativa ($p < 0,05$)

4.2.3 Análise do Modelo Estrutural

A técnica de modelagem de equações estruturais (SEM) foi utilizada, por meio do software AMOS 22, para testar o modelo proposto e as hipóteses da pesquisa. Em SEM a significância dos coeficientes estimados para as relações presentes no modelo indica se cada hipótese de relação entre construtos se verifica ou não (BYRNE, 2010).

Anderson e Gerbing (1988) sugerem que o modelo proposto seja comparado com modelos alternativos (ou rivais). Para tal, é realizada inicialmente a modelagem da estrutura proposta e a verificação da sua adequabilidade por meio dos índices de ajuste relevantes. Em um segundo momento, o ajuste do modelo proposto é comparado com o ajuste obtido em modelos rivais, permitindo a avaliação da força e relevância de diferentes relações entre os construtos.

4.2.3.1 Normalidade dos Dados

Uma premissa importante para a elaboração de modelos de equações estruturais por meio de estimação por Máxima Verossimilhança (ML) é que os dados apresentem uma distribuição multivariada normal. Olsson et al. (2000) afirmam que estimações via ML são robustas contra violações da premissa de normalidade, sendo até mais precisas e estáveis do que outras técnicas de estimação que não possuem essa premissa.

De qualquer forma, antes da análise dos resultados, foi avaliada se a condição de normalidade multivariada foi satisfeita. Particularmente problemática para SEM é a curtose multivariada dos dados, que ocorre quando a distribuição multivariada das variáveis observadas possui tanto caudas quanto picos que diferem das características de uma distribuição normal multivariada (RAYKOV; MARCOULIDES, 2000). Além disso, um pré-requisito necessário, mas não suficiente, para a verificação de normalidade multivariada é a normalidade univariada das variáveis utilizadas (DECARLO, 1997). Analisando os resultados

para a avaliação de normalidade disponibilizados pelo AMOS 22 (tabela 5), onde são fornecidas as curtoses univariadas para cada indicador, nota-se que os valores da curtose univariada para todos os 27 itens utilizados no modelo foram inferiores a 2,675 (com a maioria sendo inferior a 1). Byrne (2010) sugere que somente valores de curtose maiores do que 7,0 são preocupantes. Com isto, conclui-se que nenhum dos itens utilizados revelaram curtose univariada substancial. Por outro lado, a curtose multivariada apresentada pelos dados foi de 113,53, com razão crítica (*critical ratio* - C. R.) de 24,96. O valor do C. R. representa a estimativa normalizada de Mardia (1970) para a curtose multivariada e, na prática, deve ser menor do que 5,0 para indicar normalidade multivariada (BYRNE, 2010). Sendo assim, o valor de 24,96 observado indica fortemente que os dados da pesquisa não apresentam normalidade multivariada. Mesmo com esse resultado, será utilizada a estimação via ML, baseado nos resultados de Olsson et al (2000) e na impossibilidade da utilização de outros métodos de estimação devido ao tamanho da amostra.

Tabela 6: Curtose univariada para cada item.

Item	Curtose	Item	Curtose
DI1	-1,433	KASM1	-0,412
DI2	-1,298	KASM2	0,943
DI3	-0,033	KASM3	0,395
SBD1	-0,046	KASM4	0,555
SBD2	-0,616	ORA1	2,181
SBD3	1,601	ORA2	0,816
SBD4	-0,722	ORA3	2,675
VIS1	3,232	IFMP1	-0,913
VIS2	1,731	IFMP2	-1,323
VIS3	0,397	IFMP3	-1,138
ASM1	-0,157	EB1	-1,206
ASM2	0,791	EB2	-1,239
ASM3	-0,371	EB3	-1,200
ASM4	0,170		

Fonte: Própria

4.2.3.2

Ajuste Do Modelo Proposto

O ajuste do modelo proposto (Figura 2 - Modelo #1) foi examinado com o uso de diversos índices recomendados pela literatura (GARVER; MENTZER, 1999; HAIR et al., 2009).

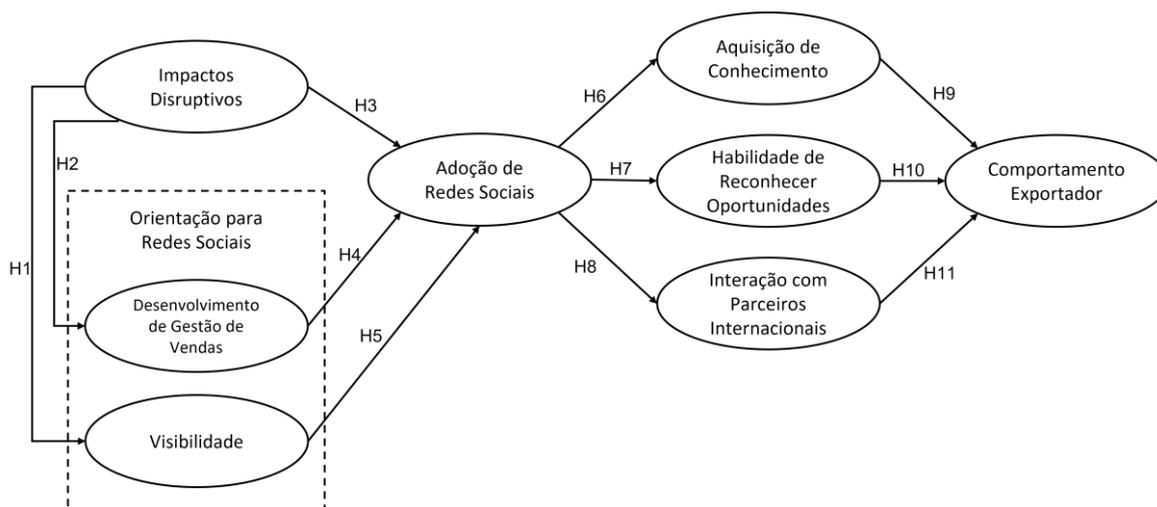


Figura 2: Modelo de Adoção de Redes Sociais (Modelo #1)

Fonte: Própria

A estatística qui-quadrado obtida para o modelo foi estatisticamente significativa ($\chi^2 = 612,90$, d.f. = 301, $p < 0,001$). Observa-se que sua interpretação deve ser cuidadosa, uma vez que é sensível ao tamanho da amostra e a violações da premissa de normalidade (Bentler, 1990). Todos os outros índices indicaram um bom ajuste do modelo aos dados. A razão χ^2 /d.f. foi de 2,03, inferior ao valor de 3,0 sugerido por Byrne (2010). Além disso, os índices de ajuste incrementais foram maiores do que 0,90, com um CFI (*Comparative Fit Index*) de 0,92, um TLI (*Tucker-Lewis Index*) de 0,91 e um IFI (*Incremental Fit Index*) de 0,92. Por sua vez, os índices de ajuste absoluto apresentaram valores abaixo do limite de 0,08 estabelecido pela literatura (HU; BENTLER, 1999; BYRNE, 2010; HAIR et al., 2009), indicando também um bom ajuste do modelo. O RMSEA (*Root-Mean-Square Error of Approximation*) foi de 0,057 (C. I. de 0,050 a 0,063) e o SRMR (*Standardized Root Mean-Square Residual*) foi de 0,078. Estes resultados encontram-se resumidos na tabela 7. Dados os índices apresentados, conclui-se que o ajuste do modelo proposto é satisfatório.

Tabela 7: Índices de Ajuste do Modelo

Índice de Ajuste	Modelo Proposto	Valor sugerido pela literatura
$\chi^2/d.f.$	2,036	≤ 3
CFI	0,921	$\geq 0,90$
TLI	0,910	$\geq 0,90$
IFI	0,922	$\geq 0,90$
RMSEA	0,057	$\leq 0,08$
SRMR	0,078	$\leq 0,08$

Fonte: Própria

4.2.3.3

Teste das Hipóteses de Pesquisa

Após a verificação do ajuste dos modelos de mensuração e estrutural propostos, foram avaliados os coeficientes estimados para as relações propostas entre os construtos (Figura 2). A verificação de cada uma das hipóteses da pesquisa foi realizada com a análise da magnitude, direção e significância dos coeficientes padronizados estimados por meio do modelo estrutural (BYRNE, 2010; KULVIWAT et al., 2007). Uma relação foi considerada significativa se o *p-value* para o teste t associado ao coeficiente estimado foi inferior a um nível de significância de 0,05 (BYRNE, 2010; HAIR et al., 2009). Os coeficientes estimados para o modelo proposto, juntamente com as hipóteses de pesquisa e significâncias associadas, encontram-se expostos na tabela 8 e ilustrados na figura 3.

Tabela 8: Coeficientes Padronizados Estimados, Hipóteses e Significâncias

Relação Proposta	Coefficiente Padronizado	<i>p-value</i>	Hipótese Verificada
H ₁ : DI → VIS	0,017	0,748	não
H ₂ : DI → SBD	-0,102	0,142	não
H ₃ : DI → ASM	-0,109	0,118	não
H ₄ : SBD → ASM	0,402	< 0,001	sim
H ₅ : VIS → ASM	0,323	< 0,001	sim
H ₆ : ASM → KASM	0,489	< 0,001	sim
H ₇ : ASM → ORA	0,331	< 0,001	sim
H ₈ : ASM → IFMP	0,209	< 0,001	sim
H ₉ : KASM → EB	0,095	< 0,001	sim
H ₁₀ : ORA → EB	-0,043	0,295	não
H ₁₁ : IFMP → EB	0,826	< 0,001	sim

Fonte Própria

Onde:

- DI = Impactos Disruptivos
- SBD = Desenvolvimento da Gestão de Vendas
- VIS = Visibilidade
- ASM = Adoção das Redes Sociais
- KASM= Aquisição de Conhecimento por meio das Redes Sociais
- ORA = Habilidade De Reconhecer Oportunidade
- IFMP = Interação Com Atores do Mercado Internacional
- EB = Comportamento Exportador

Analisando os resultados presentes na tabela 8 e na figura 3, observa-se que foi obtido suporte empírico para 7 das 11 hipóteses de pesquisa formuladas, com relações significativas entre os construtos relacionados sendo observadas no modelo estrutural proposto (todas as relações suportadas pelos resultados foram significativas a um nível de 0,001).

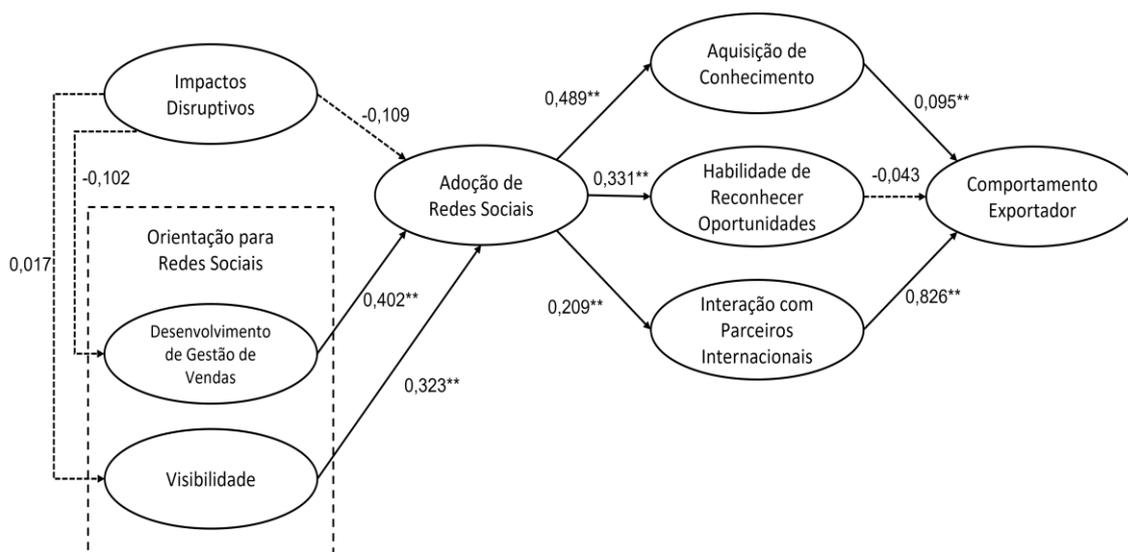


Figura 3: Coeficientes Padronizados Estimados para o Modelo #1
 (* indica $p\text{-value} < 0,05$; ** indica $p\text{-value} < 0,001$)

Fonte: Própria

A hipótese 1 representa o efeito direto e positivo dos impactos disruptivos sobre o construto visibilidade. A relação não foi confirmada, pois o efeito foi considerado não significativo ($p\text{-value} > 0,05$).

A hipótese 2 representa o efeito direto e positivo dos impactos disruptivos sobre o construto desenvolvimento da gestão de vendas. Essa relação também não foi confirmada, pois o efeito foi considerado não significativo ($p\text{-value} > 0,05$).

A hipótese 3 representa o efeito direto e positivo dos impactos disruptivos sobre o construto adoção das redes sociais. A relação não foi confirmada, pois o efeito foi considerado não significativo ($p\text{-value} > 0,05$).

Em relação à hipótese 4, os resultados apontam que a orientação para redes sociais com vistas ao desenvolvimento da gestão de vendas tem efeito direto e positivo significativo sobre a adoção de redes sociais, com magnitude 0,402.

A visibilidade também apresentou efeito positivo direto significativo sobre a adoção de redes sociais, hipótese 5, com magnitude 0,323.

No caso da hipótese 6, adoção de redes sociais afetando a aquisição de conhecimento, os resultados apontam um efeito direto e positivo significativo, com um coeficiente de 0,489. Dentre os três construtos antecedentes do comportamento exportador, este foi o mais impactado pela adoção das redes sociais.

A hipótese 7 representa o efeito direto e positivo da adoção das redes sociais sobre o construto habilidade de reconhecer oportunidade. Os resultados indicam um efeito significativo ($p\text{-value} < 0,001$), com magnitude 0,331.

A hipótese 8 representa o efeito direto e positivo da adoção das redes sociais sobre o construto interação com parceiros no mercado internacional. Os resultados indicam a presença de um efeito significativo ($p\text{-value}<0,001$) com magnitude de 0,209. Dos efeitos da adoção das redes sociais sobre os antecedentes do comportamento exportador, o construto interação com parceiros internacionais foi o menos impactado pela adoção das redes sociais.

No que diz respeito ao efeito dos construtos aquisição de conhecimento, e interação com atores do mercado internacional sobre o comportamento exportador da empresa, hipóteses H₉ e H₁₁, os resultados indicam que estes possuem efeito direto, positivo e significativo. A aquisição de conhecimento apresenta um efeito de baixa magnitude (0,095) sobre o comportamento exportador da empresa. Já a interação com os parceiros internacionais parece ter um efeito forte sobre o comportamento exportador da empresa, apresentando magnitude de 0,826.

Por outro lado, a hipótese 10 não foi suportada, uma vez que os resultados não indicam haver efeito significativo ($p\text{-value}>0,05$) da habilidade de reconhecer oportunidade sobre o comportamento exportador.

Por fim, com relação às proporções das variâncias explicadas das variáveis dependentes pelo modelo #1, foi explicado 70,3% da variância no comportamento de exportação, 44% da interação com atores do mercado internacional, 24% da aquisição de conhecimento por meio das redes sociais, 11% da habilidade de reconhecer oportunidades, 28% da adoção de redes sociais, 10% desenvolvimento da gestão de vendas e 0% da visibilidade.

4.2.4 Comparação com Modelos Alternativos

De acordo com as sugestões de Anderson e Gerbing (1988), é interessante realizar a comparação do modelo proposto com modelos alternativos com o objetivo de avaliar a força e relevância de diferentes relações entre os construtos. Para tanto, foram testados dois modelos rivais, que tiveram então seus índices de ajuste e relações estimadas entre construtos comparados com o modelo estrutural apresentado anteriormente para o Modelo #1. As alterações para o modelo #2 consistiram em remover a relação entre os construtos impactos disruptivos,

visibilidade, gestão de vendas e adoção de redes sociais, particularmente devido ao fato de o modelo inicial ter indicado que nenhuma das relações testadas relacionadas aos impactos disruptivos apresentava coeficiente significativo para as hipóteses propostas. As alterações para o modelo #3 foram focadas nos efeitos do construto impactos disruptivos sobre os construtos antecedentes do comportamento exportador (aquisição de conhecimento, habilidade de reconhecer oportunidade e interação com parceiros do mercado internacional)

Todos os modelos alternativos foram testados com base no mesmo modelo de mensuração, usando, portanto, sempre os mesmos indicadores para cada construto presente nos diferentes modelos. Para a comparação dos modelos alternativos com o modelo #1 proposto inicialmente (figura 2), além da análise dos seus respectivos índices de ajuste, foram realizados testes qui-quadrado (tabela 9) para a diferença de ajuste entre modelos (Schreiber et al, 2006; Byrne, 2010). Um teste qui-quadrado significativo para a diferença entre os índices χ^2 de cada modelo ($\Delta\chi^2$) indica que o modelo alternativo #3 apresentou melhor ajuste aos dados do que o modelo original (Modelo #1).

4.2.4.1

Adoção das redes sociais e o não impacto disruptivo do COVID-19 (Modelo #2)

O primeiro modelo alternativo testado (Modelo #2) retirou do modelo original (Modelo #1) a relação do construto impacto disruptivo na adoção das redes sociais com os construtos visibilidade e desenvolvimento na gestão de vendas. O modelo ficou mais parcimonioso e só apresentou 1 relação não significativa que foi a de habilidade de reconhecer oportunidade sobre o comportamento exportador (figura 4).

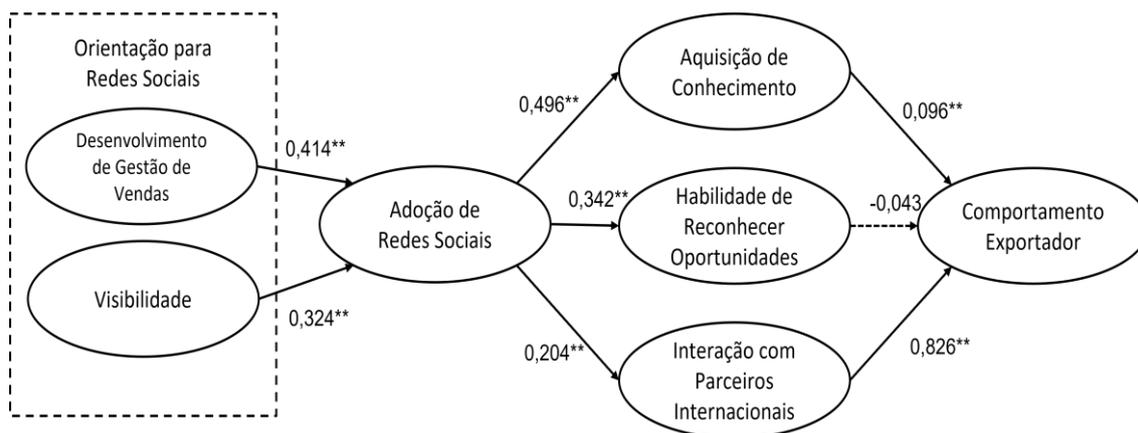


Figura 4: Coeficientes Padronizados Estimados para o Modelo #2
 (* indica $p\text{-value} < 0,05$; ** indica $p\text{-value} < 0,001$)

4.2.4.2

Os impactos disruptivos nos antecedentes do comportamento exportador (Modelo #3)

Diferentemente do primeiro modelo alternativo testado (Modelo #2), no segundo modelo alternativo (Modelo#3) não foram retirados construtos, porém o construto impacto disruptivos deixou de ser antecedente da adoção de redes sociais e da orientação de redes sociais (visibilidade e desenvolvimento de gestão de vendas) e passou a ser antecedente dos construtos aquisição de conhecimento, habilidade de reconhecer oportunidade e interação com parceiros do mercado internacional. Assim, o novo modelo testou o quanto os impactos disruptivos afetaram os antecedentes do comportamento exportador (figura 5). Nesta nova proposta, foram encontradas apenas duas relações não significativas (efeitos dos impactos disruptivos na aquisição de conhecimento e efeitos da habilidade de reconhecer oportunidade sobre o comportamento exportador).

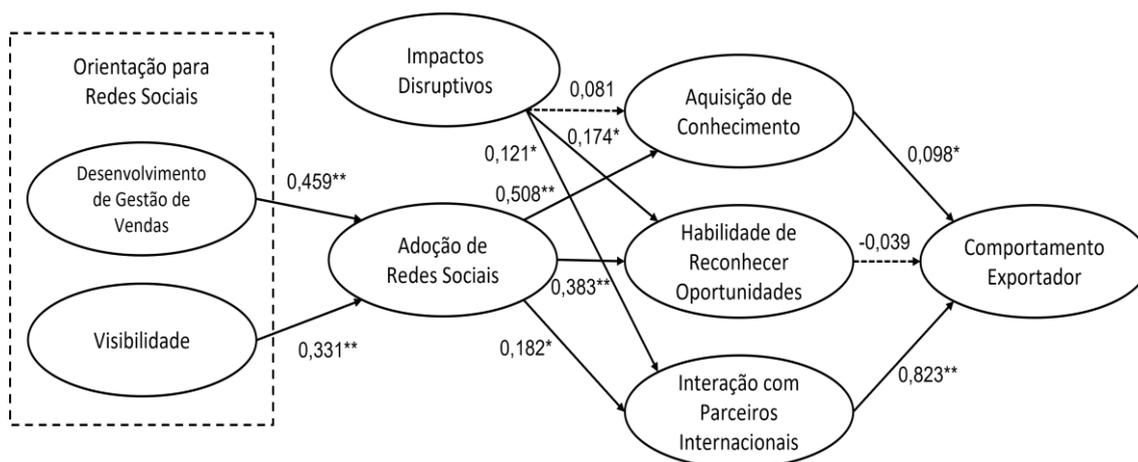


Figura 5: Coeficientes Padronizados Estimados para o Modelo #3
 (* indica p -value < 0,05; ** indica p -value < 0,001)

4.2.4.3

Comparação dos Modelos #1, #2 e #3

A tabela 9 apresenta simultaneamente os índices de ajustes obtidos para as três alternativas para os modelos avaliados (Modelos #1, #2 e #3) para comparação.

Tabela 9: Comparação dos Índices de Ajuste dos Modelos #1, #2 e #3

Índice de Ajuste	Modelo #1	Modelo #2	Modelo #3
χ^2	612,90	539,79	549,15
$\chi^2/d.f.$	2,036	2,317	1,990
CFI	0,921	0,914	0,930
TLI	0,910	0,900	0,918
IFI	0,922	0,915	0,931
RMSEA	0,057	0,064	0,055
SRMR	0,078	0,078	0,075

Fonte Própria

A análise da tabela 9 mostra resultados bastante similares de todos os índices de ajuste para os três modelos, com pequena melhora sendo observada no Modelo

#3 e uma ligeira piora no Modelo #2 em relação ao Modelo #1. O teste qui-quadrado para diferença de ajuste entre os modelos é significativo tanto para o Modelo #2 ($\Delta\chi^2 = 73,11$, $p\text{-value} < 0,01$) quanto para o Modelo #3 ($\Delta\chi^2 = 63,15$, $p\text{-value} < 0,01$), indicando que os modelos alternativos apresentam modificações estatisticamente significativas em relação ao Modelo #1.

Com relação aos coeficientes padronizados estimados para o Modelo #2, conforme expostos na tabela 10 e ilustrado na figura 4, seis relações foram significativas a um valor de $p\text{-value} < 0,001$, uma relação foi significativa a um valor de $p\text{-value} < 0,05$ e a mesma relação não significativa foi com valor de $p\text{-value}$ de 0,295. No Modelo #3 (tabela 10 e figura 5) cinco relações foram significativas a um valor de $p\text{-value} < 0,001$, quatro relações foram significativas a um valor de $p\text{-value} < 0,05$ e duas não foram significativas. Da mesma forma, tanto para o Modelo #2 quanto para o Modelo #3 a relação de habilidade de reconhecer oportunidade sobre o comportamento exportador não foi significativa.

Tabela 10: Coeficientes Padronizados Estimados e Significâncias para os Modelos Estruturais Alternativos (Modelos #2 e #3)

Relação Proposta	Modelo #2	$p\text{-value}$	Modelo #3	$p\text{-value}$
DI → KASM	n.a.	n.a.	0,081	0,189
DI → ORA	n.a.	n.a.	0,174	0,009
DI → IFMP	n.a.	n.a.	-0,121	0,039
SBD → ASM	0,414	< 0,001	0,459	< 0,001
VIS → ASM	0,324	< 0,001	0,331	< 0,001
ASM → KASM	0,496	< 0,001	0,508	< 0,001
ASM → ORA	0,342	< 0,001	0,383	< 0,001
ASM → IFMP	0,204	0,004	0,182	0,009
KASM → EB	0,096	< 0,001	0,098	0,029
ORA → EB	-0,043	0,295	-0,039	0,358
IFMP → EB	0,826	< 0,001	0,823	< 0,001

Fonte: Própria

No Modelo #3, diferente do Modelo #2, houve uma alteração nas relações com o construto impactos disruptivos. No Modelo #2, o construto impactos disruptivos foi excluído do modelo e ocorreu um ajuste inferior dos dados ao modelo. No Modelo #3 foram exploradas três novas relações para o construto impacto disruptivo. Das três novas relações, sobre os efeitos diretos e positivos dos impactos disruptivos sobre os construtos antecedentes do comportamento exportador, apenas o efeito dos impactos disruptivos sobre a aquisição de conhecimento não apresentou resultado estatisticamente significativo ($p\text{-value} > 0,05$). O construto impactos disruptivos apresentou efeitos diretos e positivos significativos sobre o construto habilidade de reconhecimento de oportunidade com magnitude de 0,174. Já no caso do construto interação com parceiros no mercado internacional, os impactos disruptivos também apresentaram efeito direto estatisticamente significante, porém com efeito negativo e magnitude menor (-0,121).

A adoção de redes sociais indicou ser mais forte, em ambos os modelos, quando a relação é com a aquisição de conhecimento, com efeitos apresentando um coeficiente de magnitude 0,496 para o Modelo #2 e 0,508 para o Modelo #3. A adoção de redes sociais apresentou efeitos significativos sobre a interação com parceiros do mercado internacional em ambos os modelos ($p\text{-value} = 0,004$ no Modelo #2 e $p\text{-value} = 0,009$ no Modelo #3), porém com baixa magnitude para os coeficientes padronizados (0,204 para o Modelo #2 e 0,182 para o Modelo #3).

Nas relações que afetam a adoção de redes sociais, tanto o Modelo #2, quanto o Modelo #3, indicam que desenvolvimento de gestão de vendas tem mais impacto na adoção de redes sociais (coeficiente de magnitude 0,414 para Modelo #2 e 0,459 para Modelo #3) do que visibilidade sobre a adoção de redes sociais, com coeficientes 0,324 para Modelo #2 e 0,331 para Modelo #3.

Chama-se a atenção também para o fato de a relação interação com atores no mercado internacional sobre comportamento exportador possuir um coeficiente de magnitude 0,826 para o Modelo # 2 e 0,823 para o Modelo #3, sendo a relação mais forte em todos os modelos.

Por sua vez, a relação de aquisição de conhecimento apresentou relações significativas com o comportamento exportador em ambos os modelos ($p\text{-value} < 0,001$ no Modelo #2 e $p\text{-value}$ de 0,029 no Modelo #3), porém com baixa magnitude para os coeficientes padronizados (0,096 para o Modelo #2 e 0,098 para

o Modelo #3). Dentre as relações significativas estimadas, a relação de aquisição de conhecimento sobre o comportamento exportador foi a que apresentou o coeficiente padronizado mais baixo.

A respeito das proporções das variâncias explicadas das variáveis dependentes do Modelo #2, foi explicado 70,3% do comportamento de exportação, 4% da interação com atores do mercado internacional, 24% da aquisição de conhecimento por meio das redes sociais, 11% da habilidade de reconhecer oportunidades e 28% da adoção de redes sociais.

Por fim, com relação as proporções das variâncias explicadas das variáveis dependentes do Modelo #3, foi explicado 69,7% do comportamento de exportação, 4% da interação com atores do mercado internacional, 26,4% da aquisição de conhecimento por meio das redes sociais, 17,7% da habilidade de reconhecer oportunidades e 32% da adoção de redes sociais.

4.3 Discussão dos Resultados

Nesta seção são discutidos os resultados da pesquisa e suas implicações. Os resultados apresentados indicam o bom ajuste do modelo proposto e fornecem evidências da relevância das relações propostas no estudo. A sessão também inclui uma discussão sobre a variância explicada do construto comportamento exportador.

4.3.1 Discussão de Resultados do Modelo 1

4.3.1.1 Influência dos Impactos Disruptivos na Orientação para Redes Sociais e na Adoção das Redes sociais

O modelo proposto neste estudo teve como ponto de partida pesquisas anteriores de outros autores que indicam que os impactos disruptivos da pandemia do COVID-19 são entendidos como manifestações de risco, demandando

estratégias específicas que venham a mitigar seus efeitos nos resultados obtidos (DUHADWAY et al., 2019; HO et al., 2015; NORRMAN; JANSSON, 2004; TANG, 2006; WIELAND; WALLENBURG, 2013).

Os resultados obtidos no presente estudo, para o modelo proposto, não mostraram um efeito significativo dos impactos disruptivos da pandemia de COVID-19 sobre a orientação para redes sociais e para a adoção de redes sociais, como definido nas hipóteses relativas às relações entre estes construtos. Nem o desenvolvimento de gestão de vendas, nem a visibilidade, nem a adoção das redes sociais foram percebidos como sofrendo efeitos negativos ou positivos significativos dos impactos disruptivos da pandemia. Ou seja, as atividades online das empresas nas redes sociais, assim como seu uso para fins de comércio eletrônico, para captação de *leads* ou para se relacionar com clientes e parceiros, não sofreram alterações em função da queda de eficiência operacional ou aumento dos custos derivados da pandemia. No caso, os riscos percebidos com relação aos custos operacionais, aos transtornos com os fornecedores e aos serviços de logística não se traduziram, na visão das empresas respondentes, em elementos que afetassem sua visibilidade, sua gestão de vendas ou sua adoção das redes sociais.

Estes resultados são surpreendentes, uma vez que a literatura que trata dos impactos da pandemia sobre as empresas tende a mostrar outra realidade do que a que foi captada pelo presente estudo.

Em primeiro lugar, a maior parte da literatura considera os impactos disruptivos do COVID-19 afetando de forma predominantemente negativa o desempenho e a sobrevivência das empresas (por ex., SHETH, 2020; VERBEKE, 2020). Também os achados de El Baz e Ruel (2021) sobre os impactos disruptivos da pandemia do COVID-19 indicam um efeito negativo destes sobre a forma como as empresas identificam e avaliam o risco devido à amplitude de distúrbios repentinos imprevisíveis em escala global.

O presente estudo mostrou que os impactos da pandemia foram percebidos de forma bastante diferenciada pelas empresas da amostra (ver Apêndice 2): a concordância com o impacto negativo sobre a eficiência operacional ocorreu para 49,6% da amostra, enquanto 42,8% discordaram. De forma similar, em se tratando do impacto negativo sobre o tempo de entrega e sobre a prestação de serviços, 46,5% concordaram e 42,5% discordaram. A maior concordância ocorreu em relação aos impactos negativos sobre os custos, quando 71,1% concordaram e

apenas 16,9% discordaram. Estes percentuais mostram profundas diferenças de opinião entre os entrevistados quanto aos impactos da pandemia, mas tais diferenças não parecem ser explicadas pelo tamanho ou pelo setor de atuação. No entanto, deve-se notar que os estudos mencionados na revisão de literatura foram realizados em períodos de alta intensidade da pandemia, enquanto os dados do presente estudo foram obtidos em um período já considerado pós-pandêmico. Assim sendo, mais do que o temor original quanto às consequências então imprevisíveis da pandemia por ocasião dos estudos mencionados, o que o presente estudo capturou, provavelmente, foi uma avaliação mais racional desses impactos, que foram distintos para diferentes empresas, seguindo diferentes estratégias e utilizando diferentes modelos de negócios.

Em segundo lugar, a literatura mostra um impacto positivo da pandemia do COVID-19 sobre a digitalização, ou transformação digital das empresas (DAGNINO; RESCINITI, 2021; SOTO-ACOSTA, 2020), razão pela qual seria de esperar uma relação positiva e significativa entre os constructos que medem impactos da pandemia e orientação para redes sociais e sua adoção. Estudos recentes com micro e pequenas empresas no Brasil (ROCHA et al., 2022) e na Nigéria, com empresas do setor de logística (ORJI et al., 2022) confirmam a relação entre digitalização e adoção de e-commerce como respostas estratégicas das empresas estudadas à pandemia.

Embora o cenário apresentado pela pandemia do COVID-19 ofereça um contexto específico para a adoção das redes sociais, potencialmente exercendo forte influência positiva em sua aceitação e difusão, como ocorre com a transformação digital das empresas (SOTO-ACOSTA, 2020), os dados obtidos no presente estudo (conforme Tabela 2) mostram que entre 65% e 80% das empresas já utilizavam as redes sociais como instrumento de marketing antes da pandemia do Covid-19. Assim, a pandemia não explicaria a adoção das redes sociais pela grande maioria das empresas, nem sua orientação para uso de redes sociais. Acresça-se ainda a este número os não adotantes, que podem ser estimados entre 1% (que nunca usam as redes sociais) e 3% (que não gastam nenhuma hora por dia, em média, com redes sociais da empresa) do total de respondentes.

Para entender melhor os resultados obtidos, foi examinada a distribuição das respostas dadas pelas empresas pesquisadas às questões relativas à orientação para redes sociais e à adoção de redes sociais. As distribuições de frequência das

respostas obtidas (ver Apêndice 2) com relação à orientação para mídias sociais, mostram concordância variando de 82 a 92% para os itens relativos a como as redes sociais propiciaram maior visibilidade à empresa durante a pandemia; e concordância variando entre 70% e 84% para os três itens que medem a facilitação de vendas via redes sociais. A única exceção, com relação a este último construto, foi a concordância quanto à facilitação de vendas internacionais, que, mesmo assim, foi manifestada por 55% da amostra. Portanto, embora os resultados, tanto dos testes de hipóteses quanto das estatísticas descritivas, mostrem que a adoção das redes sociais não ocorreu em função dos impactos disruptivos da pandemia – pois já havia ocorrido antes para a maioria das empresas, ou mesmo não chegou a ocorrer para um pequeno número de não adotantes – uma parcela importante das empresas estudadas apresentou uma orientação para redes sociais e se beneficiou das redes sociais no decorrer da pandemia.

4.3.1.2 Influência da Orientação para Mídias Sociais na Adoção das Redes Sociais

Os resultados da modelagem realizada estabelecem a orientação para redes sociais como importante antecedente para a adoção de redes sociais por parte das empresas. Tais achados indicam que a visibilidade e o desenvolvimento da gestão de vendas têm impacto direto e positivo na adoção das redes sociais e dão suporte à literatura sobre o tema (DURKIN et al., 2013; MURDOUGH, 2009; KIM et al., 2009).

Os resultados indicam que uma empresa que deseje manter ou aumentar sua visibilidade online, vai procurar ter uma maior participação em atividades nas redes sociais, seja aumentando o número de postagens/*stories*, a interação com seus clientes, realização de *lives*, ou até mesmo adotando novas plataformas, tendo em vista o crescimento do público usuário de algumas das plataformas de redes sociais no período da pandemia de COVID-19. O TikTok, por exemplo, que apareceu no panorama internacional em 2017, teve seu número de usuários ativos aumentado de 133 milhões em 2018 para 902 milhões em 2021 (<https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/>) e o Instagram, que existe desde 2010, subiu de um bilhão de usuários ativos em 2018 para 1,89 bilhões em

2021 (<https://www.businessofapps.com/data/instagram-statistics/>). Esses resultados encontram suporte na literatura, tanto do ponto de vista estratégico (VENKATRAMAN, 1989; TEECE et al., 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZHOU et al., 2007; TEECE, 2014; DUTOT; BERGERON,2016) quanto do ponto de vista de resposta defensiva a mudanças ambientais (VENKATRAMAN, 1989; TEECE et al., 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Novas redes sociais ajudam a aumentar o fenômeno do engajamento entre redes sociais, onde uma empresa posta na sua plataforma principal de rede social e é repostada em outra plataforma, geralmente atraindo mais seguidores para a plataforma com menor número de seguidores ou menor engajamento entre empresa e seu público-alvo, aumentando assim a visibilidade da sua marca. Esse processo serve para potencializar a capacidade da empresa de conscientizar e persuadir seu público-alvo (DELERUE; CRONJE, 2015, GOH et al., 2013; KUMAR et al., 2013), desenvolver a sua imagem e marca entre outros públicos (CASTRONOVO; HUANG, 2012; HENRY; HARTE 2012; LOVETT, PERES; SHACHAR 2013; OLANREWaju, 2020), e interagir com o cliente, captando diferentes perspectivas e informações relevantes (MURDOUGH, 2009; HENSEL; DEIS, 2010; EDOSOMWAN et al., 2011; CASTRONOVO; HUANG, 2012). Consequentemente, a relação entre visibilidade e adoção de redes sociais é reforçada.

O desenvolvimento da gestão de vendas também apresentou uma relação positiva e significativa com a adoção de redes sociais. Um maior uso de *e-commerce* e de vendas geradas por meio das relações com os clientes nas plataformas de redes sociais (KIM et al., 2009), direciona as empresas a maior adoção das redes sociais, assim como melhor compreensão de como as usar em proveito das melhorias no canal de vendas, seja nas etapas de pré-vendas ou no pós-venda (ADLER; KWON, 2002; MURDOUGH, 2009). A adoção de uma nova rede social também pode ser a resposta para a relação se apresentar significativa, uma vez que mais um canal de venda ou relacionamento com o cliente pode se abrir ao se adotar uma nova rede social (ADLER; KWON, 2002; ZHOU et al., 2007).

4.3.1.3

Influência da Adoção das Redes Sociais nos Antecedentes do Comportamento Exportador

Todos os efeitos diretos e positivos da adoção das redes sociais sobre os antecedentes do comportamento exportador (aquisição de conhecimento, habilidade de reconhecimento de oportunidade, interação com atores no mercado internacional) foram positivos e significativos, com o impacto sobre a aquisição de conhecimento, apresentando o maior coeficiente. A segunda maior magnitude foi a do efeito sobre a habilidade de reconhecer oportunidade, com a relação com a interação com atores do mercado internacional apresentando o menor coeficiente dentre as três.

Os resultados encontrados se encontram alinhados com a literatura sobre redes sociais. Sua adoção permite à empresa a aquisição de conhecimento de mercado que pode propiciar um ecossistema de cocriação de valor que inclui atores internos e externos, além de tornar a empresa mais competitiva (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001; HULT, 2003; NGUYEN et al., 2015; ALARCÓN-DEL-AMO et al., 2018; GLAVAS, 2019), sendo essa aquisição de conhecimento fundamental para o sucesso em operações internacionais (DOUGLAS et al., 1982; LIESCH; KNIGHT, 1999; HAAHTI et al., 2005), uma vez que facilita o reconhecimento e exploração de oportunidades internacionais (MOSTAFIZ et al., 2022; SONG; WU, 2021). Além disso, o uso de redes sociais viabiliza mudanças significativas na forma pela qual as empresas adquirem e utilizam o conhecimento para a internacionalização (GLAVAS et al., 2019), constituindo-se em catalisador para a aquisição de conhecimento (SONG; WU, 2021).

O processo empresarial que conduz às oportunidades internacionais inclui a habilidade de perceber oportunidades potenciais e estar alerta para agir quando estas se apresentam (MA et al., 2011). Os resultados do presente estudo dão suporte à concepção de que a adoção de redes sociais reforça a habilidade de reconhecer oportunidades, pois aumenta a exposição a novas ideias e o aprendizado da empresa (AUTIO, 2005; NAMBISAN; ZAHRA; LUO, 2019; SONG; WU, 2021), permitindo constante interação entre diferentes agentes (clientes, concorrentes e parceiros) e facilitando a identificação do que pode ser uma oportunidade de

negócios (OVIATT; MCDUGALL, 1994; COVIELLO, 2006; PRESUTTI et al., 2007; JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Novas plataformas, por sua vez, apresentam novas dinâmicas de engajamento e de interação e acabam gerando novas oportunidades e desenvolvendo habilidades de reconhecer essas novas oportunidades. Por meio de dancinhas, *quiz*, *lives*, novas formas de mensagens diretas ou sites mais interativos, novos formatos de comunicação e interação criam novas oportunidades de aprendizado e de negócios que as empresas podem ou não aproveitar, caso tenham a habilidade necessária para reconhecê-las.

Por fim, a adoção das redes sociais apresentou efeito direto e positivo na interação com os atores do mercado internacional conforme o esperado, já que as redes sociais permitem às empresas vencer barreiras geográficas e culturais (WATSON et al., 2018; SONG; WU, 2021). As redes sociais permitem que a empresa tenha alto grau de exposição às particularidades do mercado externo (SCHWENS, KABST, 2011) em um ambiente mais controlado e com custo baixo (JIMÉNEZ-CASTILLO; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, 2019), o que representa uma oportunidade de interagir com maior frequência com número maior de parceiros. Assim, quanto maior o grau de adoção das redes sociais pelas empresas, mais expostas elas estão aos atores, novos e consolidados, nacionais e internacionais.

4.3.1.4

Influência dos Antecedentes do Comportamento Exportador no Comportamento Exportador

Dois dos três antecedentes do comportamento exportador apresentaram efeitos diretos e positivos significativos sobre o comportamento exportador (aquisição de conhecimento e interação com atores no mercado internacional). Já a relação entre a habilidade de reconhecer oportunidade e o comportamento exportador não se mostrou significativa no modelo.

Este resultado não significativo pode se dever ao fato de entre 88% e 94% dos respondentes haverem concordado com as afirmativas quanto a sua habilidade para identificar oportunidades. É possível que a escala seja muito genérica e não permitindo ao respondente diferenciar distintos graus de habilidade para reconhecer oportunidades, já que o próprio conceito é maleável e sujeito a diversas

interpretações (MOSTAFIZ et al., 2022). Talvez o construto relevante não seja a habilidade em reconhecer oportunidades, mas sim o aumento de oportunidades que se apresentaram, ou seja, em que medida a adoção de redes sociais levou a que mais oportunidades se apresentassem e pudessem ser reconhecidas. A mesma habilidade, apenas mais oportunidades ou oportunidades diferentes. Afinal, usuários de redes sociais estão expostos a todo momento a novas oportunidades. É possível que as empresas não reconheçam a adoção das redes sociais como uma ferramenta que altera suas habilidades, mas sim uma ferramenta que permite que essas habilidades se manifestem com maior intensidade.

A aquisição de conhecimento por meio das redes sociais teve impacto direto e positivo sobre o comportamento exportador e tal relação pode ser explicada pelo fato de as empresas estarem expostas a novas informações a todo tempo. Como a aquisição de conhecimento é fundamental para o sucesso em operações internacionais (DOUGLAS et al., 1982; HAAHTI et al., 2005), faz sentido que as empresas percebam sua importância, uma vez que representa um aumento na sua capacidade de avaliar novas informações, oportunidades e agregar valor (DE DREU; WEST 2001). Assim, quanto mais profundo o conhecimento do mercado, maior a capacidade de as empresas tomarem decisões estratégicas e adaptarem seu comportamento exportador.

O impacto da interação com atores do mercado internacional sobre o comportamento exportador teve efeito direto, positivo e significativo, com a maior magnitude dentre os coeficientes de todas as relações propostas pelo modelo. Teóricos de Negócios Internacionais propuseram diversas teorias que confirmam a importância de empresas estarem inseridas em redes de negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2009; OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Em qualquer cenário, a interação com atores do mercado internacional se constitui em importante fator para o sucesso da internacionalização de pequenas empresas (COVIELLO, 2006; COVIELLO; MUNRO, 1997; PRESUTTI et al., 2007; YLI-RENKO; AUTIO; TONTI, 2002), reforçando os achados do presente estudo de que, quanto maior a interação com atores do mercado internacional, maiores as chances de a empresa apresentar um comportamento exportador e de modificar esse comportamento de forma bem sucedida.

4.3.2 Discussão de Resultados do Modelo 2

O Modelo #2 teve a sua contribuição para o estudo com a retirada do construto impactos disruptivos e, por consequência, de suas relações com os construtos desenvolvimento de gestão de vendas, visibilidade e adoção de redes sociais. A decisão de retirar o construto se deu pelo fato de que, no Modelo #1, nenhuma destas relações foi significativa. Sendo assim foi proposto um novo modelo sem os impactos disruptivos da pandemia do COVID-19. O Modelo #2, apresentou índices de ajustes bem parecidos com o Modelo #1, conforme ilustrado na tabela 9.

A partir da retirada do construto impactos disruptivos, o modelo ficou mais parcimonioso. Exceto pela remoção dos impactos disruptivos, o resto do Modelo #2 manteve-se o mesmo do Modelo #1, inclusive todas as relações significativas encontradas no Modelo #1, também foram encontradas no Modelo #2. Sendo assim, a única relação não suportada no Modelo #2, habilidade de reconhecer oportunidade sobre o comportamento exportador, também não havia obtido significância no Modelo #1. Por outro lado, os índices de ajuste do modelo pioraram levemente, indicando que a presença do construto impactos disruptivos pode ser importante para explicar um ou mais dos construtos pesquisados. Tal resultado inspirou a formulação de um terceiro modelo, onde ao invés de retirar o construto impacto disruptivo, tal construto fosse estudado sob outro prisma.

4.3.3 Discussão de Resultados do Modelo 3

A partir dos estudos realizados no Modelo #1 e no Modelo #2 e conforme a literatura sobre os temas propostos foi formulado um terceiro modelo, onde o construto impacto disruptivo deixou de impactar a orientação para as redes sociais, medido pelos construtos visibilidade e desenvolvimento da gestão de vendas, e a adoção das redes sociais. No novo modelo, chamado de Modelo #3, foram verificados os efeitos do construto impactos disruptivos sobre os antecedentes do comportamento exportador, aquisição de conhecimento, habilidade de reconhecer oportunidades e interação com parceiros internacionais.

4.3.3.1

Influência dos Impactos Disruptivos nos Antecedentes do Comportamento Exportador (Modelo #3)

O terceiro modelo, chamado de Modelo #3, apresentou índices de ajustes bem similares com o Modelo #1. Conforme ilustrado na tabela 9. Porém, mesmo os índices sendo parecidos, pode-se afirmar que o Modelo #3 possui índices de ajustes ligeiramente melhores do que os apresentados pelo modelo original, o Modelo #1. Por sua vez, o construto impactos disruptivos mostrou ter efeito positivo direto significativo sobre a habilidade das empresas de reconhecer oportunidades e a sua interação com parceiros internacionais e não apresentou efeitos estatisticamente significativos sobre sua aquisição de conhecimentos.

O resultado da comparação estatística entre os três modelos apontou como melhor o Modelo #3, que coloca os impactos disruptivos afetando diretamente os antecedentes do comportamento exportador e não os antecedentes da adoção das redes sociais. Isso indica que o construto impactos disruptivos tem efeito direto, e não indireto, como sugerido originalmente (Modelo #1), sobre os antecedentes do comportamento exportador.

O conjunto destes resultados aponta para um efeito complexo dos impactos disruptivos sobre o comportamento exportador de uma empresa. Por um lado, não há impactos disruptivos dos problemas causados pela pandemia e o isolamento social, como o aumento dos custos de insumos e o atraso na entrega de mercadorias, sobre a orientação para redes sociais ou a adoção destas, porque, na maior parte dos casos, eram comportamentos que já haviam sido adotados pelas empresas estudadas, ou que não chegaram a ser adotados por um pequeno número delas. Por outro lado, tais impactos disruptivos afetaram positivamente os antecedentes do comportamento exportador, facilitando e estimulando o contato das empresas nacionais com empresas que atuam em mercados internacionais e a detecção e prospecção de oportunidades de negócios, possivelmente porque os canais online, particularmente as redes sociais, se tornaram uma fonte contínua de contato e já eram familiares para as empresas estudadas.

A figura 6 serve para ilustrar a versão final do modelo e apresenta apenas as relações verificadas no Modelo #3, que apresentou melhor ajuste geral aos dados, além de manter em sua estrutura o construto impactos disruptivos.



Figura 6: Modelo versão final

Fonte: Própria

5 Conclusões e Recomendações

Este capítulo se inicia com um resumo da pesquisa realizada, revendo as principais etapas desenvolvidas e os resultados obtidos. Após este sumário, são discutidas as contribuições e impactos do estudo, tanto para a teoria quanto para meio empresarial. Por fim, são apresentadas as limitações do estudo e sugeridas novas direções para pesquisas futuras.

5.1 Resumo do Estudo

A presente pesquisa investigou os impactos disruptivos do COVID-19 na adoção de redes sociais e no comportamento exportador das empresas.

A revisão da literatura abordou a teoria de difusão de inovação de Rogers (2003) e a digitalização na internacionalização pelas empresas. Além disso, contemplou os conceitos e definições de impactos disruptivos, orientação para redes sociais pela ótica da visibilidade e o desenvolvimento da gestão de vendas, a adoção das redes sociais na internacionalização das empresas, habilidade de reconhecer oportunidades, aquisição de conhecimento por meio das redes sociais e a interação com parceiros do mercado internacional.

Revisões sistemáticas de literatura (BERGAMASCHI et al., 2021; OJALA et al., 2022) apontam a existência de lacunas teóricas na relação entre digitalização e internacionalização das empresas. A maior parte dos artigos considerados por Bergamaschi et al. (2021) considerou a digitalização afetando diretamente a internacionalização. Além disso, artigos abordando redes sociais na internacionalização foram raros e só apareceram nos últimos anos. No contexto da digitalização na internacionalização das empresas, foram identificadas duas revisões de literatura que examinaram a questão da internacionalização digital no campo do marketing internacional (KATSIKEAS et al., 2020; WATSON et al., 2018). Katsikeas et al. (2020, p.405) analisaram a literatura de marketing internacional, com o objetivo de “explorar os desafios e oportunidades enfrentados

pelas empresas nesta nova era digital no que diz respeito à sua estratégia de marketing internacional e considerar como as práticas de marketing internacional podem ser revisitadas diante desses desenvolvimentos”. Estas revisões pouco tratam do tema das redes sociais na internacionalização, adotando uma visão mais genérica na digitalização do que seu impacto nos antecedentes do comportamento exportador.

Realizou-se um levantamento de corte transversal para testar as hipóteses da pesquisa. Para o teste do modelo de pesquisa proposto, foi elaborado um instrumento de coleta de dados composto por escalas preexistentes, desenvolvidas e testadas em outros estudos, que foram traduzidas para o português. O questionário foi enviado aos participantes por meio de um *link* via e-mail ou *direct messages* de redes sociais como Whatsapp, Instagram, Facebook e LinkedIn. Ao todo, foram obtidos 325 questionários válidos. O modelo de mensuração, ajustado com um total de 27 indicadores, indicou a validade e a confiabilidade dos construtos medidos por meio das escalas aplicadas de acordo com estudos anteriores mencionados na literatura. Aplicando modelagem de equações estruturais (BYRNE, 2010; HAIR et al., 2009; GARVER; MENTZER, 1999), foram apresentadas e testadas onze hipóteses, e sete delas foram confirmadas (tabela 7).

Foram então testados modelos alternativos e comparados os resultados das diferentes estruturas analisadas (ANDERSON; GERBING, 1988). O modelo #2 apresentou índices de ajuste satisfatórios e confirmou a maior parte das hipóteses de pesquisa (somente uma das oito hipóteses do estudo não foi verificada), com o comportamento exportador e a interação entre os atores do mercado internacional revelando possuir os efeitos mais relevantes do modelo proposto. O modelo #3, diferentemente do modelo inicial proposto, inclui efeitos diretos dos impactos disruptivos da COVID-19 sobre a habilidade de reconhecer oportunidade e sobre a interação entre os atores do mercado internacional, mostrando que os impactos disruptivos foram significativos para os construtos antecedentes da adoção das redes sociais, e não como antecedentes da adoção. O único efeito que não significativo em nenhum dos três modelos foi a relação entre habilidade de reconhecer oportunidade e comportamento exportador. O efeito negativo encontrado nesta relação não era esperado, mas pode-se dever à elevada parcela de concordância dos respondentes e à incapacidade de a escala mensurar diferenças

nesta habilidade; ou ainda, ao fato de o construto relevante ser, talvez, o aumento de oportunidades reconhecidas e não a habilidade de reconhecê-las.

De particular importância para o estudo foi a confirmação de que a orientação para redes sociais possui efeito direto na adoção das redes sociais, tendo os construtos visibilidade e desenvolvimento da gestão de vendas como antecedentes para adoção de redes sociais. Tal efeito foi verificado nos três modelos propostos.

Por fim, destaca-se a melhoria obtida pelo modelo #3 proposto quando comparado aos modelos anteriores, no que diz respeito a melhor compreensão dos impactos disruptivos, adoção das redes sociais e comportamento exportador. Porém, na explicação da variância observada dos três modelos, o comportamento exportador (item com maior relevância) tem igualmente 70% de explicação.

5.2 Conclusões e Implicações

Os resultados e relações verificados representam contribuições relevantes para a teoria da difusão de inovações e para a literatura sobre internacionalização digital das empresas, uma vez que se analisou um contexto específico – o da pandemia do COVID-19 – e dois processos de adoção associados – a adoção das redes sociais e a adoção da exportação pelas empresas. O estudo chegou a duas conclusões principais.

A primeira conclusão refere-se aos impactos da pandemia do COVID-19 sobre a adoção de redes sociais pelas empresas. Verificou-se, na população estudada, que a pandemia não impactou significativamente a adoção das redes sociais pelas empresas, mas sim impactou positiva e significativamente sua utilização em três antecedentes do comportamento exportador: aquisição de conhecimentos, reconhecimento de novas oportunidades de negócios e interação com parceiros nos mercados.

Uma questão relevante, associada a esta primeira conclusão, refere-se ao estágio de adoção de redes sociais. A teoria da difusão de inovação de Rogers (2003) considera cinco estágios no processo de adoção de uma inovação por um indivíduo ou uma unidade decisória na empresa. que ocorreriam sequencialmente. O primeiro é o estágio de conhecimento, em que o decisor se dá conta da existência

da inovação e de suas funcionalidades. O estágio seguinte é o da persuasão, em que o decisor busca informações sobre a inovação por meio de diversos canais de e forma sua atitude (favorável ou desfavorável) a respeito da inovação. O terceiro estágio, a decisão, consiste no engajamento em atividades que levam à escolha de adotar ou rejeitar a inovação, seguido pelo quarto estágio, de implementação, em que a inovação é colocada em uso. No último estágio, confirmação, a decisão já tomada passa pelo último teste, em que é mantida ou rejeitada.

No presente estudo verificou-se que a pandemia do COVID-19 não propiciou a adoção das redes sociais para a maioria das empresas analisadas, mas parece ter permitido a confirmação dessa decisão. Embora o estudo não tenha investigado especificamente esta questão, mostrou-se evidente que o conhecimento (estágio 1) das redes sociais como uma inovação e suas funcionalidades para as empresas já se encontravam amplamente difundidos por ocasião da pesquisa e, na grande maioria das empresas, a decisão de utilização das redes sociais (estágio 3) já havia sido tomada. A pandemia parece ter atuado principalmente no último estágio, o de confirmação da decisão de adoção (estágio 5) das redes sociais nas estratégias empresariais e, em particular, em sua internacionalização digital (comportamento exportador). Ou seja, ao facilitar a atuação das empresas nas fases mais críticas da pandemia, (i) propiciando visibilidade e vendas, (ii) permitindo, a mais da metade delas, contato com clientes no exterior; e (iii) impactando aquisição de novos conhecimentos, reconhecimento de oportunidades e interação com parceiros, o uso das redes sociais foi legitimado e confirmado, evidenciando-se, para as empresas, sua importância e seu potencial para os negócios. Assim sendo, as evidências sugerem que a pandemia contribuiu para a consonância (em contraposição à dissonância) da decisão de adoção, atuando como um “agente de mudança” (conforme ROGERS, 2003) no estágio de confirmação.

A segunda conclusão é que a adoção de redes sociais, ao apresentar impacto positivo e significativo sobre dois antecedentes do comportamento exportador – aquisição de conhecimentos e interação com parceiros (ambos, por sua vez, com impacto positivo e significativo sobre o comportamento exportador) – parece ter facilitado ou acelerado a adoção da exportação pelas empresas. Assim sendo, o estudo indicou a existência de uma associação entre a adoção de redes sociais pelas empresas (que já se encontrava no estágio final do processo decisório de difusão de Rogers) e a decisão de adotar um comportamento exportador (para muitas

empresas, uma inovação). Embora a adoção da exportação como inovação, sob a perspectiva teórica da teoria da difusão de inovações, já houvesse sido examinada anteriormente na literatura de exportação (por exemplo, LEE; BRASCH, 1978; LIM et al., 1991; ROCHA et al., 2009), o tema foi pouco explorado. Em particular, esta perspectiva teórica foi usada em apenas um estudo sobre a relação entre comportamento exportador e adoção de redes sociais (EID et al., 2020), mas esse estudo examinou especificamente a influência de atributos da inovação (no caso, as redes sociais). Assim sendo, o presente estudo traz uma contribuição única ao relacionar duas decisões de adoção sob a perspectiva da teoria de difusão de inovações de Rogers (2003).

5.3 Implicações Gerenciais

A pesquisa apresenta diversos achados que podem ser úteis para empresas brasileiras que buscam a internacionalização, por exemplo, como a visibilidade impacta a adoção das redes sociais, a aquisição de conhecimento ou como a interação com os atores no mercado internacional impacta o comportamento exportador da empresa. A digitalização na internacionalização proporcionou a diversas empresas adquirirem visibilidade global e as redes sociais aumentaram de forma exponencial tal fenômeno no mundo todo. Sendo assim, o fato de a adoção das redes sociais ser um antecedente significativo para a aquisição de conhecimento impacta diretamente a forma como as empresas devem operar nos novos mercados, particularmente suas estratégias de marketing internacional.

A internacionalização digital por meio das redes sociais não só ajuda a empresa a adquirir visibilidade e conhecimento, mas também pode permitir apreender de forma mais clara as oportunidades de novos mercados, identificar novos concorrentes e entender o comportamento de novos consumidores. Oportunidades nem sempre precisam ser buscadas, porém novas interações ou novas plataformas acabam gerando novas oportunidades de negócios para as empresas brasileiras. Além disso, a internacionalização digital por meio das redes sociais proporciona a empresas brasileiras terem acesso a interações com atores de

novos mercados internacionais, possibilitando um aprendizado sobre novas formas de gestão de negócios, visando melhor desempenho em sua internacionalização.

5.4 Limitações

Uma limitação importante deste estudo diz respeito ao uso de amostragem de conveniência. Portanto, no tocante à validade externa dos resultados, os dados refletem somente a população estudada: empresas brasileiras, predominantemente do Sudeste do país, cujos empresários ou gestores têm nível educacional superior. Assim, é possível que as relações verificadas não sejam generalizáveis para toda e qualquer tipo de empresa.

No que concerne ao procedimento de coleta de dados, o fato de o questionário ter sido respondido *on-line*, sem nenhuma interação com o pesquisador para o esclarecimento de eventuais dúvidas do participante, pode ter prejudicado as avaliações, comprometendo a qualidade das informações coletadas. Outra limitação associada ao uso de pesquisa por internet é que não há como garantir que esse instrumento tenha sido respondido sem a ajuda de terceiros.

O presente estudo não levou em conta as redes sociais específicas adotadas por cada empresa, nem que redes foram utilizadas por ocasião da adoção. O fato de se considerar as redes sociais em conjunto pode ter produzido resultados distintos dos que seriam obtidos caso a pesquisa trabalhasse com uma rede social específica.

A amostra coletada, com 325 respondentes, é de tamanho similar às aquelas utilizadas em outros estudos com modelagem de equações estruturais (HAIR et al., 2009). De qualquer maneira, dada a complexidade do modelo proposto e o número de indicadores presentes, uma amostra maior seria desejável para amenizar problemas decorrentes de não normalidade.

5.5 Sugestões para pesquisas futuras

Dadas as limitações expostas, a replicação do modelo proposto junto a empresas brasileiras de setores específicos, de faixas de tamanho distintas, de outras

regiões do país ou de outros países permitiria validar os resultados em outros contextos e geografias e ampliar o escopo dos resultados aqui obtidos. Com relação ao impacto do tamanho, uma sugestão seria avaliar o efeito moderador do tamanho das empresas sobre as relações propostas. Talvez o tamanho da empresa possa ter influência sobre a habilidade de reconhecer oportunidades e a aquisição de conhecimento via rede social.

Além disso, pesquisas futuras que enderecem uma rede social específica podem trazer novos resultados sobre a relação entre a pandemia e a adoção de determinadas redes sociais.

Um estudo interessante a ser considerado seria o efeito moderador de influenciadores digitais nos antecedentes do comportamento exportador. Os influenciadores digitais podem afetar ou não a interação com atores no mercado internacional. No entanto, uma pesquisa sobre o tema deveria ser limitada a setores de consumo, que são aqueles em que os influenciadores digitais atuam.

Algo não contemplado neste estudo foi a separação das empresas já internacionalizadas e as não internacionalizadas, ou em estágios muito preliminares de internacionalização. Sugere-se avaliar também o efeito moderador do nível de internacionalização das empresas. É de se esperar que uma pesquisa com empresas fortemente internacionalizadas impacte o modelo como um todo e a variância explicada do construto comportamento exportador de cada grupo.

Da mesma forma, outra investigação interessante para estudos futuros seria considerar outros eventos disruptivos, como a guerra da Ucrânia e problemas políticos entre países do Ocidente e China, dado que ambos podem gerar impactos logísticos e impactos econômicos, como inflação e redução da atividade econômica dos países.

Por fim, seria interessante a investigação de possíveis efeitos moderadores que algumas variáveis demográficas (como gênero, renda e idade) possam ter sobre as percepções e atitudes de sócios e proprietários das empresas, principalmente em estudos sobre micro e pequenas empresas.

6 Referências Bibliográficas

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing Research**. 9. ed. New York: Wiley, 2006.
- ABRANET. **Menos de 40% das empresas brasileiras usam a internet para negócios**. 2020. Disponível em: <https://www.abranet.org.br/Noticias/Menos-de-40%25-das-empresas-brasileiras-usam-a-Internet-para-negocios-2819.html?UserActiveTemplate=site&UserActiveTemplate=mobile%252Csite#.YcD93tDMLIV>. Acesso em dezembro de 2021.
- ADLER, P.S.; KWON, S.W. Social capital: prospect for a new concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17–40, 2002.
- AGUENZA, B. B.; AL-KASSEM, A. H.; SOM, A. P. M. Social media and productivity in the workplace: Challenges and constraints. **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, v. 2, n. 2, p. 22-26, 2012.
- AHMAD, Z.; AHMAD, N.; BAKAR, R. A. Reflections of entrepreneurs of small and medium-sized enterprises concerning the adoption of social media and its impact on performance outcomes: Evidence from the UAE. **Telematics and Informatics**, v. 35, n. 1, p. 6-17, 2018.
- AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.
- AJZEN, I.; MADDEN, T. J. Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 22, p. 453-474, 1986.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D.E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, p. 107-136, 2001.
- ALARCÓN-DEL-AMO, M.; RIALP-CRIADO, A.; RIALP-CRIADO, J. Examining the impact of managerial involvement with social media on exporting firm performance. **International Business Review**, v. 27, n. 2, p. 355–366, 2018.
- ALARCON, M. C.; RIALP, A.; RIALP, J. The effect of social media adoption on exporting firms' performance. **Entrepreneurship in International Marketing**, v. 25, p. 161-186, 2015.
- ALFARO, I.; BHATTACHARYYA, S.; WATSON-MANHEIM, M. B. Organizational adoption of social media in the USA: a mixed method approach. **ECIS 2013 Completed Research**, 7-1-2013. Disponível em: https://web.archive.org/web/20200324132800id_/https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1424&context=ecis2013_cr

- ALSHEHRI, O. Usage and perceptions of social media tools among higher education instructor. **International Journal of Information and Education Technology**, v. 9, n. 7, p. 493-497, 2019.
- ANDERSON, J. C. e GERBING, D.W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, p. 411–23, 1988.
- ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 105–123, 2003.
- ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54-74, 2001.
- AUGUSTO, M.; COELHO, F. Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 1, p. 94-108, 2009.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on International. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 909–924, 2000.
- AUTIO, E.; THOMAS, L. D. Value co-creation in ecosystems: Insights and research promise from three disciplinary perspectives. In **Handbook of Digital Innovation** (pp. 107-132). Edward Elgar Publishing, 2020.
- AUTIO, E. Creative tension: the significance of Ben Oviatt’s and Patricia McDougall’s article ‘toward a theory of international new ventures. **Journal of international Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 9–19, 2005.
- BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L. Representing and testing organizational theories: a holistic construal. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, n.3, p. 459-489, 1982.
- BANALIEVA, E. R.; DHANARAJ, C. Internalization theory for the digital economy. **Journal of International Business Studies**, v. 50, p. 1372–1387, 2019.
- BANCO MUNDIAL. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/country/brazil/overview>. Acessado em: dezembro de 2021.
- BARNES, N. G.; JACOBSEN, S. Adoption of social media by fast-growing companies: Innovation among the Inc. 500. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, v. 7, n. 1, p. 11-17, 2013.
- BENTLER, P. M. Comparative fit indices in structural models. **Psychological Bulletin**, v. 107, p. 238-246, 1990.
- BEIER, M.; WAGNER, K. Social media adoption: barriers to the strategic use of social media in SMEs. **24th European Conference on Information Systems**, Istanbul, Turkey, 2016.
- BERGAMASCHI, M.; BETTINELLI, C.; LISSANA, E.; PICONE, P.M. Past, ongoing, and future debate on the interplay between internationalization and

- digitalization. **Journal of Management and Governance**, v. 25, p. 983–1032, 2021.
- BHIMANI, H.; MENTION, A.; BARLATIER, J. Social media and innovation: a systematic literature review and future research directions. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 144, n. 2, p. 251-269, 2019.
- BIANCHI, C.; MATHEWS, S. Internet marketing and export market growth in Chile. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 426-434, 2016.
- BILKEY, W. J. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. **Journal of international Business studies**, v. 9, n. 1, p. 33-46, 1978.
- BLACKHURST, J.; DUNN, K. S.; CRAIGHEAD, C. W. An empirically derived framework of global supply resiliency. **Journal of Business Logistics**, v. 32, n. 4, p. 374-391, 2011.
- BODE, C.; WAGNER, S.M.; PETERSEN, K.J.; ELLRAM, L.M. Understanding responses to supply chain disruptions: insights from information processing and resource dependence perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 833–856, 2011.
- BRENNAN, R.; CROFT, R. The use of social media in B2B marketing and branding: An exploratory study. **Journal of Customer Behaviour**, v. 11, n. 2, p. 101-115, 2012.
- BROUHERS, K.D.; GEISSER, K.D.; ROTHLAUF, F. 2016. Explaining the internationalization of ibusiness firms. **Journal of International Business Studies**, v. 47, p. 513-534, 2016.
- BRUHN, M.; SCHOENMUELLER, V.; SCHÄFER, D. B. Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? **Management Research Review**, v. 35, n. 9, p.770-790, 2012.
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming**. 2.ed. New York: Routledge, 2010.
- CACIOPPO, J. T.; HAWKLEY, L. C. Perceived social isolation and cognition. **Trends in Cognitive Sciences**, v. 13, n. 10, p. 447-454, 2009.
- CARLSON, S. Investment in knowledge and the cost of information. **Acta Academiae Regiae Scientiarum Upsaliensis**. Uppsala, Sweden: University of Uppsala, 1974.
- CASSIA, F.; MAGNO, F. Data-driven use of cross-border e-commerce platforms and export performance: The mediating role of foreign market knowledge acquisition. **Sinergie Italian Journal of Management**, v. 40, n. 1, p. 131–150, 2022.
- CASTRO, G. C.; ARAÚJO, L.M.; CARVALHO, P.K. Educação empreendedora: utilização das redes sociais como ferramentas potenciadoras do marketing digital em micro e pequenas empresas na cidade de Codó - MA. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 4, p. 41523–41534, 2021.
- CASTRONOVO, C.; HUANG, L. Social media in an alternative marketing communication model. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, v. 6, n. 1, p. 117-134, 2012.

- CEYHAN, A. The impact of perception related social media marketing applications on consumers' brand loyalty and purchase intention. **Emerging Markets Journal**, v. 9, n. 1, p. 88-100, 2019.
- CHANDRA, Y.; STYLES, C.; WILKINSON, I. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. **International Marketing Review**, v. 26, n. 1, p. 30–61, 2009.
- CHABOWSKI, B.; KEKEC, P.; MORGAN, N. A.; HULT, G. T. M.; WALKOWIAK, T.; RUNNALLS, B. An assessment of the exporting literature: Using theory and data to identify future research directions. **Journal of International Marketing**, v. 26, n.1, p. 118-143, 2018.
- CHEVALIER, J.; MAYZLIN, D. The effect of word of mouth on sales. **Journal of Marketing Research**, v. 43, n. 3, p. 345-354, 2006.
- CHU, S. C.; CHEN, H. T. Impact of consumers' corporate social responsibility-related activities in social media on brand attitude, electronic word-of-mouth intention, and purchase intention: A study of Chinese consumer behavior. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 18, n. 6, p. 453-462, 2019.
- COVIELLO, N. E. The network dynamics of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 5, p. 713–731, 2006.
- COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Network relationships and the internationalization process of small software firms. **International Business Review**, v. 6, n. 4, p. 361–386, 1997.
- CROSBY, J. **Spanish Flu Epidemic of 1918: The Great Influenza Flu of 1918; Flu epidemic of 1918 that became a pandemic, the story of the deadliest pandemic in history.** Blurb, 2020.
- DAGNINO, G. B.; RESCINITI, R. Introduction to the Special Issue: “The age of digital internationalization—Strategic capabilities, cultural distance and customer value”. **Journal of Management and Governance**, v. 25, p. 967–981, 2021.
- DAVIS, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 319-340, 1989.
- DECARLO, L. T. On the Meaning and Use of Kurtosis. **Psychological Methods**, v. 2, pp. 292-307, 1997.
- DELERUE, H.; CRONJE, T. Network technology adoption by us biotechnology firms: A contextual approach of social media applications. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 5, 1550047, 2015.
- DENG, Z.; ZHU, Z.; JOHANSON, M.; HILMERSSON, M. Rapid internationalization and exit of exporters: The role of digital platforms. **International Business Review**, v. 31, n. 1, 101896, 2022.
- DE DREU, C. K. W; WEST, M. A. Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 6, p. 1191-1201, 2001.

- DE VRIES, L.; GENSLER, S.; LEEFLANG, P. S. Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. **Journal of Interactive Marketing**, v. 26, n. 2, p. 83-91, 2012.
- DIMITRATOS, P.; JONES, M. V. Future directions for international entrepreneurship research. **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 119-128, 2005.
- DOLGUI, A.; IVANOV, D.; ROZHKOVA, M. Does the ripple effect influence the bullwhip effect? An integrated analysis of structural and operational dynamics in the supply chain. **International Journal of Production Research**, v. 58, n. 5, p. 1285-1301, 2020.
- DONG, E.; DU, H.; GARDNER, L. An interactive web-based dashboard to track COVID-19 in real time. **The Lancet Infectious Diseases**, v. 20, n. 5, p. 533-534, 2020.
- DONTHU, N.; GUSTAFSSON, A. Effects of COVID-19 on business and research. **Journal of Business Research**, v. 117, p. 284-289, 2020.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S.; KEEGAN, W. J. Approaches to assessing international marketing opportunities for small-sized and medium-sized companies. **Columbia Journal of World Business**, v. 17, n. 3, p. 26-32, 1982.
- DUHADWAY, S.; CARNOVALE, S.; HAZEN, B. Understanding risk management for intentional supply chain disruptions: Risk detection, risk mitigation, and risk recovery. **Annals of Operations Research**, v. 283, n. 1, p. 179-198, 2019.
- DURKIN, M.; MCGOWAN, P.; MCKEOWN, N. Exploring social media adoption in small to medium-sized enterprises in Ireland. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 20, n. 4, p. 716-734, 2013.
- DUTOT, V. A new strategy for customer engagement: how do French firms use social CRM? **International Business Research**, v. 6, n. 9, p. 54-67, 2013.
- DUTOT, V.; BERGERON, F. From strategic orientation to social media orientation: Improving SMEs' performance on social media. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 54, n. 2, p. 363-389, 2016.
- DZIALLAS, M.; BLIND, K. Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. **Technovation**, v. 80/81, p. 3-29, 2019.
- ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. A. Opportunities and entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 333-349, 2003.
- EDOSOMWAN, S.; PRAKASAN, S. K.; KOUAME, D.; WATSON, J.; SEYMOUR, T. The history of social media and its impact on business. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 16, n. 3, p. 79-91, 2011.
- EID, R.; ABDELMOETY, Z.; AGAG, G. (2020). Antecedents and consequences of social media marketing use: an empirical study of the UK exporting B2B SMEs. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 35, n. 2, p. 284-305, 2020.

- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- ELIA, S.; GIUFFRIDA, M.; MARIANI, M. M.; BRESCIANI, S. Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce, **Journal of Business Research**, v. 132, p.158-169, 2021.
- EL BAZ, J.; RUEL, S. Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. **International Journal of Production Economics**, v. 233, 107972, 2021.
- EL-HADDADDEH, R.; WEERAKKODY, V.; PENG, J. Social networking services adoption in corporate communication: The case of China. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 25, n. 6, p. 559-575, 2012.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A.; SHARMA, D. D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 2, p. 337–360, 1997.
- FERREIRA, D. B.; GIOVANNINI, C.; GROMOVA, E.; DA ROCHA SCHMIDT, G. Arbitration chambers and trust in technology provider: Impacts of trust in technology intermediated dispute resolution proceedings. **Technology in Society**, v. 68, 101872, 2022.
- FERREIRA, J. B.; DA ROCHA, A.; DA SILVA, J. F. Impacts of technology readiness on emotions and cognition in Brazil. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 865-873, 2014.
- FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Beliefs, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research**. Reading: Addison-Wesley, 1975.
- FLETCHER, D. International entrepreneurship and the small business. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 16, n. 4, p. 289-305, 2004.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39-50, 1981.
- GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n.1, p. 33-57, 1999.
- GERSCHEWSKI, S.; SCHØTT, T.; MEYER, N.; DVOULETÝ, O. Special issue on: Entrepreneurship responses to disruptions, crises, and “black swans” – a cross-country, comparative perspective. **European Journal of International Management**, published online, 2020.
- GLAVAS, C.; MATHEWS, S.; RUSSELL-BENNETT, R. Knowledge acquisition via internet-enabled platforms: Examining incrementally and non-incrementally internationalizing SMEs. **International Marketing Review**, v. 36, n. 1, p. 74-107, 2019.
- GEFEN, D. Reflections on the dimensions of trust and trustworthiness among online consumers. **ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems**, v. 33, n. 3, p. 38-53, 2002.

- GIOVANNINI, C. J.; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F.; FERREIRA, D. B. The effects of trust transference, mobile attributes and enjoyment on mobile trust. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, p. 88-108, 2015.
- GOH, K. Y.; HENG, C. S.; LIN, Z. Social media brand community and consumer behavior: Quantifying the relative impact of user-and marketer-generated content. **Information Systems Research**, v. 24, n. 1, p. 88-107, 2013.
- GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001.
- GUPTA, S.; MELEWAR, T. C.; BOURLAKIS, M. Transfer of brand knowledge in business-to-business markets: a qualitative study. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 5, p. 395-403, 2010.
- HAAHTI, A.; MADUPU, V.; YAVAS, U.; BABAKUS, E. Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. **Journal of World Business**, v. 40, n. 2, p.124-138, 2005.
- HAGSTEN, E.; KOTNIK, P. ICT as facilitator of internationalisation in small and medium-sized firms. **Small Business Economics**, v. 48, n. 2, p.431-446, 2017.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7a ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2009.
- HAJLI, M. N. A study of the impact of social media on consumers. **International Journal of Market Research**, v. 56, n. 3, p. 387-404, 2014.
- HAN, H.; XU, H.; CHEN, H. Social commerce: A systematic review and data synthesis. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 30, p. 38-50, 2018.
- HANSEN, J.; SARIDAKIS, G.; BENSON, V. Risk, trust, and the interaction of perceived ease of use and behavioral control in predicting consumers' use of social media for transactions. **Computers in Human Behavior**, v. 80, p. 107-206, 2018.
- HAWKLEY, L. C.; CACIOPPO, J. T. Loneliness matters: A theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. **Annals of Behavioral Medicine**, v. 40, n. 2, p. 218-227, 2010.
- HENRY, M.; HARTE, B. A new model for assessing the value of social media activity. **Journal of Brand Strategy**, v. 1, n. 3, p. 234-239, 2012.
- HENSEL, K.; DEIS, M. H. Using social media to increase advertising and improve marketing. **The Entrepreneurial Executive**, v. 15, p. 87-97, 2010.
- HERVÉ, A.; SCHMITT, C.; BALDEGGER, R. Internationalization and digitalization: Applying digital technologies to the internationalization process of small and medium-sized enterprises. **Technology Innovation Management Review**, v. 10, n. 7, p. 28-40, 2020.
- HO, W.; ZHENG, T.; YILDIZ, H.; TALLURI, S. Supply chain risk management: a literature review. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 16, p. 5031-5069, 2015.

- HOEK, R. V. Responding to COVID-19 supply chain risks—Insights from supply chain change management, total cost of ownership and supplier segmentation theory. **Logistics**, v. 4, n. 4, p. 23, 2020.
- HONG, S. Online news on Twitter: Newspapers' social media adoption and their online readership. **Information Economics and Policy**, v. 24, n. 1, p. 69-74, 2012.
- HU, L.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, v. 6, p. 1-55, 1999.
- HULT, G. T. M. An integration of thoughts on knowledge management. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 189-195, 2003.
- HURMELINNA-LAUKKANEN P.; HAAPANEN L.; HOLMA S. Social media and small entrepreneurial firms' internationalization. In SCHJOEDT, L.; BRÄNNBACK, M.; CARSRUD, A. (Org.). **Understanding Social Media and Entrepreneurship: exploring diversity in entrepreneurship**. Springer, 2020.
- IVANOV, D.; DOLGUI, A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. **International Journal of Production Research**, v. 58, n. 10, p. 2904-2915, 2020.
- IVANOV, D. Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 136, 101922, 2020.
- IPSMILLER, E.; DIKOVA, D.; BROUTHERS, K. D. Digital internationalization of traditional firms: Virtual presence and entrepreneurial orientation. **Journal of International Management**, v. 28, n. 4, p. 100940, 2022.
- JAFARI-SADEGHI, V.; GARCIA-PEREZ, A.; CANDELO, E.; COUTURIER, J. Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: The role of technology readiness, exploration and exploitation. **Journal of Business Research**, v. 124, p. 100-111, 2021.
- JIMÉNEZ-CASTILLO, D.; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, R. The role of digital influencers in brand recommendation: Examining their impact on engagement, expected value and purchase intention. **International Journal of Information Management**, v. 49, p. 366-376, 2019.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411–1431, 2009.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Commitment and opportunity development in the internationalisation process: A note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 165–178, 2006.

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalisation process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977
- KATSIKEAS, K.; LEONIDOU, L.; ZERITI, A. Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. **International Marketing Review**, v. 37, n. 3, p. 405-424, 2020.
- KATSIKEAS, C. S.; SAMIEE, S.; THEODOSIOU, M. Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 9, p. 867-890, 2006.
- KHAN, N. A.; KHAN, A. N. What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organizational learning, knowledge sharing and social media use in public organizations? **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 4, 101391, 2019.
- KIM, D. J., YUE, K. B., HALL, S. P.; GATES, T. Global diffusion of the internet XV: Web 2.0 technologies, principles, and applications: A conceptual framework from technology push and demand-pull perspective. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 24, article 38, 2009.
- KIM, A.J.; KO, E. Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 10, p. 1480-1486, 2012.
- KULVIWAT, S.; BRUNER II, G. C.; KUMAR, A.; SUZANNE, A. N.; CLARK, T. Toward a unified theory of consumer acceptance technology. **Psychology and Marketing**, v. 24, n. 12, p. 1059-1084, 2007.
- KUMAR, V.; BHASKARAN, V.; MIRCHANDANI, R.; SHAH, M. Practice prize winner—creating a measurable social media marketing strategy: increasing the value and ROI of intangibles and tangibles for hokey pokey. **Marketing Science**, v. 32, n. 2, p. 194-212, 2013.
- LANGSTON, C. M.; TEAS, R. K. Export commitment and the characteristics of management. Paper presented at the Annual Meeting of the Midwest Business Association. St. Louis, MO, 1976.
- LAURELL, C. Exploring barriers to adoption of virtual reality through social media analytics and machine learning – An assessment of technology, network, price and trialability. **Journal of Business Research**, v. 100, p. 469-474, 2019.
- LEE, J. Y.; YANG, Y. S.; GHAURI, P. N.; PARK, B. I. The impact of social media and digital platforms experience on SME international orientation: The moderating role of COVID-19 pandemic. **Journal of International Management**, 100950, 2022.
- LEE, W. T.; BRASCH, J.J. The adoption of export as an innovative strategy. **Journal of International Business Studies**, v. 5, p. 85-93, 1978.
- LI, M.W.; TENG, H.Y.; CHEN, C.Y. Unlocking customer engagement-brand loyalty relationship in tourism social media: the roles of brand attachment and customer trust. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 44, p. 184-192, 2020.

- LI, Y.; WEI, Z.; LIU, Y. Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: The perspective of the vendor in cross-border outsourcing. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 8, p. 1457-1482, 2010.
- LI, S. C.S.; HUANG, W.C. Lifestyles, innovation attributes, and teachers' adoption of game-based learning: Comparing non-adopters with early adopters, adopters and likely adopters in Taiwan. **Computers & Education**, v. 96, p. 29-41, 2016.
- LIESCH, P. W.; KNIGHT, G. A. Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 2, p. 383-394, 1999.
- LIM, J.-S.; SHARKEY, T.W.; KIM, K. I. An empirical test of an export adoption model. **Management International Review**, v. 31, n.1, p. 51-62, 1991.
- LIPSMAN, A.; MUDD, G.; RICH, M.; BRUICH, S. The power of “like”: How brands reach (and influence) fans through social-media marketing. **Journal of Advertising Research**, v. 52, n. 1, p. 40-52, 2012.
- LIU, Y.; WU, A.; SONG, D. Exploring the impact of cross-side network interaction on digital platforms on internationalization of manufacturing firms. **Journal of International Management**, 100954, 2022.
- LU, Y.; ZHAO, L.; WANG, B. From virtual community members to C2C e-commerce buyers: Trust in virtual communities and its effect on consumers' purchase intention. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 9, n. 4, p. 346-360, 2010.
- LOVETT, M.; PERES, R.; SHACHAR, R. On brands and word of mouth. **Journal of Marketing Research**, v. 50, n. 4, p.421-444, 2013.
- MA, R.; HUANG, Y. C.; SHENKAR, O. Social networks and opportunity recognition: A cultural comparison between Taiwan and the United States. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 11, p. 1183-1205, 2011.
- MÄLÄSKÄ, M.; SARANIEMI, S.; TÄHTINEN, J. Network actors' participation in B2B SME branding. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 7, p. 1144-1152, 2011.
- MARDIA, K. V. Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. **Biometrika**, v. 57, p. 519-530, 1970.
- MAHNKE, V., VENZIN, M. The internationalization process of digital information good providers. **Management International Review**, v. 43, p.115-143, 2003.
- MATHEWS, J. A.; ZANDER, I. The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 3, p. 387-403, 2007.
- MCDOUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from International Business Research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 469-487, 1994.
- MONAGHAN, S., TIPPMANN, E.; COVIELLO, N. Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. **Journal of International Business Studies**, v. 51, p. 11-22, 2020.

- MOORE, J. N.; HOPKINS, C. D.; RAYMOND, M. A. Utilization of relationship-oriented social media in the selling process: A comparison of consumer (B2C) and industrial (B2B) salespeople. **Journal of Internet Commerce**, v. 12, n. 1, p. 48-75, 2013.
- MOSTAFIZ, M. I.; SAMBAVISAN, M. I; GOH, S. K. Foreign market knowledge, international opportunity recognition, and the performance of export-manufacturing firms. **Strategic Change**, v. 31, n. 1, p. 179-191, 2022.
- MURDOUGH, C. Social media measurement: It's not impossible. **Journal of Interactive Advertising**, v. 10, n. 1, p. 94-99, 2009.
- NAMBISAN, S., ZAHRA, S. A., LUO, Y. Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. **Journal of International Business Studies**, v. 50, p. 1464-1486, 2019.
- NETEMEYER, R. G., BEARDEN, W. O. SHARMA, S. **Scaling Procedures: issues and applications**. Thousand Oaks: Sage, 2003.
- NGUYEN, B.; YU, X.; MELEWAR, T. C.; CHEN, J. Brand innovation and social media: knowledge acquisition from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability. **Industrial Marketing Management**, v. 51, p. 11-25, 2015.
- NGUYEN, T.D.; BARRETT, N.J. The adoption of the internet by export firms in transitional markets. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 18, n. 1, p. 29-42, 2006.
- NUNNALLY, J. C. **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- NUNNALLY, J.; BERNSTEIN, I. **Psychometric Theory**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.
- NORRMAN, A., JANSSON, U. Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 34, n.5, p. 434-456, 2004.
- NOWLAND, R., NECKA, E. A., CACIOPPO, J. T. Loneliness and social internet use: pathways to reconnection in a digital world? **Perspectives on Psychological Science**, v. 13, n. 1, p. 70-87, 2018.
- OLANREWAJU, A. Social media and entrepreneurship research: A literature review. **International Journal of Information Management**, v. 50, p. 90-110, 2020.
- OLIVEIRA, L. F. D. **Consequências da adoção de inovações: um modelo de análise além do viés pró-inovação**. Dissertação de Mestrado, Brasília, UNB, 2015.
- OLSSON, U. H.; FOSS, T.; TROYE, S. V. e HOWELL, R. D. The performance of ML, GLS and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. **Structural Equation Modeling**, v. 7, n. 4, p. 557-595, 2000.
- OJALA, A.; EVERS, N.; RIALP, A. Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study. **Journal of World Business**, v. 53, n. 5, p. 725-739, 2018.

- OJALA, A.; EVERS, N.; SOUSA, C.M.P. Digitalization, digital services and companies' internationalization: A literature review. In: Anshuman Khare, Arto Ojala, William W. Baber (Org.). **Sustainable International Business Models in a Digitally Transforming World**. New York: Routledge, 2022.
- ONETO, A. A. D.; FERREIRA, J. B.; GIOVANNINI, C. J.; SILVA, J. F. Confiança e satisfação na compra de turismo online. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 9, n. 2, p. 221-239, 2015.
- ORJI, I. J.; OJADI, F.; OKWARA, U. K. The nexus between e-commerce adoption in a health pandemic and firm performance: The role of pandemic response strategies, **Journal of Business Research**, v. 145, p. 616-635, 2022.
- OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.
- OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. **Management International Review**, v. 37, p. 85-99, 1997.
- PANIAGUA, J.; KORZYNSKI, P.; MAS-TUR, A. Crossing borders with social media: Online social networks and FDI. **European Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 314-326, 2017.
- PARASURAMAN, A.; GREWAL, D.; KRISHNAN, R. **Marketing Research**. 2. ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2006.
- PAULUS, P. Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea generating groups. **Applied Psychology**, v. 49, n. 2, p. 237-262, 2000.
- PAVORD, W.C.; BOGART, R.G. The dynamics of the decision of export. **Akron Business and Economic Review**, v. 6, p. 6-11, 1975.
- PEDERSEN, T.; PETERSEN, B. Learning about foreign markets: are entrant firms exposed to a "shock effect"? **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 103-123, 2004.
- PEDHAZUR, E. J.; SCHMELKIN, L. P. **Measurement, Design and Analysis: an integrated approach**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1991.
- PEREIRA, C. S.; VELOSO, B.; DURÃO, N.; MOREIRA, F. The influence of technological innovations on international business strategy before and during COVID-19 pandemic. **Procedia Computer Science**, v. 196, p. 44-51, 2022.
- PETERSON, R. H. The Spanish influenza epidemic in San Diego, 1918-1919. **Southern California Quarterly**, v. 71, n. 1, p. 89-105, 1989.
- PETTIT, T. J.; CROXTON, K. L.; FIKSEL, J. The evolution of resilience in supply chain management: a retrospective on ensuring supply chain resilience. **Journal of Business Logistics**, v. 40, n. 1, p. 56-65, 2019.
- PLAKOYIANNAKI, E.; KAMPOURI, P. A.; STAVRAKI, G.; KOTZAIVAZOGLU, I. Family business internationalisation through a digital entry mode. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 32, n. 2, p. 190-207, 2014.

- POGREBNIYAKOV, N. A cost-based explanation of gradual, regional internationalization of multinationals on social networking sites. **Management International Review**, v. 57, n. 1, p. 37–64, 2017.
- PONTES, M.C.F; KELLY, C.O. The identification of inbound call center agents' competencies that are related to callers' repurchase intentions. **Journal of Interactive Marketing**, v. 14, n. 3, p. 41-49, 2000.
- PRESUTTI, M.; BOARI, C.; FRATOCCHI, L. Knowledge acquisition and the foreign development of high-tech start-ups: A social capital approach. **International Business Review**, v. 16, n. 1, p. 23-46, 2007.
- QUINTON, S.; WILSON, D. Tensions and lies in social media networks: towards a model of understanding business relationship development and business performance enhancement through the use of LinkedIn. **Industrial Marketing Management**, v. 54, p. 15-24, 2016.
- RAMASWAMI, S. N.; SRIVASTAVA, R. K.; BHARGAVA, M. Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 2, p. 97–116, 2009.
- RAYKOV, T.; MARCOULIDES, G. A. **A First Course in Structural Equation Modeling**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2000.
- REID, S. D. A behavioral approach to export decision making. In R. Bagozzi, et al. (Org.), **Marketing in the 80's**. Chicago, Il.: American Marketing Association, p. 365–268, 1980.
- REID, S. D. Managerial and firm influences on export behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 11, n. 3, p. 323-332, 1983.
- REINHARDT, R.; GURTNER, S. Differences between early adopters of disruptive and sustaining innovations. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 1, p. 137-145, 2015.
- REUBER, R.; KNIGHT, G.; LIESCH, P.; ZHOU, L. International entrepreneurship: the pursuit of entrepreneurial opportunities across national borders. **Journal of International Business Studies**, v. 49, p. 395-406, 2018.
- RIALP-CRIADO, J.; ALARCÓN-DEL-AMO, M.; RIALP, A. Speed of use of social media as an antecedent of speed of business internationalization. **Journal of Global Information Management**, v. 28, n. 1, p. 142-166, 2020.
- ROCHA, A.; KOGUT, C.S.; FONSECA, L.N.M.; MELLO, R.C. The COVID-19 pandemic and the intention to export: a study of small Brazilian entrepreneurial firms. In: ETEMAD, H. (Org.). **Small and Medium Sized Enterprises and the Covid-19 Response**. 1ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2022, p. 251-271.
- ROCHA, A.; KURY, B.; MONTEIRO, J. The diffusion of exporting in Brazilian industrial clusters. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 21, n.5-6, p. 529-552, 2009.
- ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**. 5 ed. New York: Free Press, 2003.

- SARBU, M. Does social media increase labour productivity?. **Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik**, v. 237, n. 2, p. 81-113, 2017.
- SARKAR, S.; CHAUHAN, S.; KHARE, A. A meta-analysis of antecedents and consequences of trust in mobile commerce. **International Journal of Information Management**, v. 50, p. 286-301, 2020.
- SEBRAE. Disponível em 2021. https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/boletim-observatorio-mpedetalhe59,a7de8d63b1152710VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acessado em junho de 2022.
- SCHLINKE, J.; CRAIN, S. Social media from an integrated marketing and compliance perspective. **Journal of Financial Service Professionals**, v. 67, n. 2, p. 85-92, 2013.
- SCHOLTEN, K.; SCOTT, P. S.; FYNES, B. Building routines for non-routine events: supply chain resilience learning mechanisms and their antecedents. **Supply Chain Management**, v. 24, n. 3, p. 430-442, 2019.
- SCHREIBER, J. B. et al. Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: a review. **Journal of Educational Research**, v. 99, n. 6, p. 323-337, 2006.
- SCHWENS, C.; KABST, R. Internationalization of young technology firms: A complementary perspective on antecedents of foreign market familiarity. **International Business Review**, v. 20, n. 1, p. 60-74, 2011.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SHAHEER, N. A.; LI, S. The CAGE around cyberspace? How digital innovations internationalize in a virtual world. **Journal of Business Venturing**, v. 35, n. 1, 105892, 2020.
- SHETH, J. Borderless media: rethinking international marketing. **Journal of International Marketing**, v. 28, n. 1, p. 3-12, 2020.
- SHORT, J. C.; KETCHEN JR, D. J.; SHOOK, C. L.; IRELAND, R. D. The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 40-65, 2010.
- SI, S. Disruptive innovation and entrepreneurship in emerging economics. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 58, 101601, 2020.
- SISODIYA, S. R.; JOHNSON, J. L.; GRÉGOIRE, Y. Inbound open innovation for enhanced performance: enablers and opportunities. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 836-849, 2013.
- SIVARAJAH, U.; IRANI, Z.; GUPTA, S.; MAHROOF, K. Role of big data and social media analytics for business to business sustainability: a participatory web context. **Industrial Marketing Management**, v. 86, n. 1, p.163-179, 2020.
- SONG, D.; WU, A. **Pursuing international opportunities in a digitally enabled world**. In: Soltanifar, M., Hughes, M., Göcke, L. (Org.), **Digital**

- Entrepreneurship. Future of Business and Finance.** Cham: Springer, 2021.
- SOTO-ACOSTA, P. COVID-19 Pandemic: Shifting digital transformation to a high-speed gear. **Information Systems Management**, v. 37, n.4, p. 260-266, 2020.
- SPERBER, A. D. Translation and validation of study instrument for cross-cultural research. **Gastroenterology**, v. 126, n. 1, p. 124-128, 2004.
- STALLKAMP, M., SCHOTTER, A. P. J. Platform without borders? The international strategies of digital platform firms. **Global Strategy Journal**, v. 11, n. 1, p. 58-80, 2021.
- STATISTA. **Social media usage in Brazil – statistics & facts.** 13 de julho de 2021. Disponível em: <https://www.statista.com/topics/6949/social-media-usage-in-brazil/#dossierKeyfigures>. Acesso em dezembro de 2021.
- STATISTA. **Carnival in Brazil - Statistics & Facts.** 30 de julho de 2021. Disponível em: <https://www.statista.com/topics/5238/carnival-in-brazil/>. Acesso em novembro de 2021.
- STATISTA. **Number of social media users in Brazil from 2017 to 2026.** 28 de setembro de 2021. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/278408/number-of-social-network-users-in-brazil/>. Acesso em dezembro de 2021.
- STÖHR, K.; ESVELD, M. Will vaccines be available for the next influenza pandemic? **Science**, v. 306, n. 5705, p. 2195-2196, 2004.
- TANG, C. S. Robust strategies for mitigating supply chain disruptions. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 9, n. 1, p. 33-45, 2006.
- TAJVIDI, R.; KARAMI, A. The effect of social media on firm performance (in press, corrected proof). **Computers in Human Behavior**, v. 115, 105174, 2021.
- TESAR, G. **Empirical Study of Export Operations among Small' and Medium-Sized Manufacturing Firms.** Tese de Doutorado. The University of Wisconsin, Madison: Wisconsin, 1975.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p.328-352, 2014.
- TERUEL, M.; COAD, A.; DOMNICK, C.; FLACHENECKER, F.; HARASZTOSI, P.; JANIRI, M. L.; PAL, R. The birth of new HGEs: internationalization through new digital technologies. **Journal of Technology Transfer**, v. 47, p. 804–845, 2022.
- TIWANA, A.; MCLEAN, E. R. Expertise integration and creativity in information systems development. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 1, p. 13-43, 2005.

- TORNATZKY, L. G.; FLEISCHER, M. **The Processes of Technological Innovation**. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
- TRUSOV, M.; BUCKLIN, R; PAUWELLS, K. Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet networking site. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 5, p. 90-102, 2009.
- VADANA, I. I.; TORKKELI, L.; KUIVALAINEN, O.; SAARENKETO, S. Digitalization of companies in international entrepreneurship and marketing. **International Marketing Review**. v. 37, n. 3, p. 471-492, 2019.
- VENKATESH, V.; BALA, H. Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. **Decision Sciences**, v. 39, n. 2, p. 273-315, 2008.
- VENKATESH, V.; DAVIS, F. D. A Theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. **Management Science**, v. 46, n. 2, p. 186-204, 2000.
- VENKATESH, V.; MORRIS, M. G.; DAVIS, G. B.; DAVIS, F. D. User acceptance of information technology: Toward a unified view. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 425-478, 2003.
- VENKATESH, V.; THONG, J. Y.; XU, X. Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p.157-178, 2012.
- VENKATRAMAN, N. The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 3, p. 423-444, 1989.
- VERBEKE, A. Will the COVID-19 pandemic really change the governance of global value chains? **British Journal of Management**, v. 31, n. 3, p. 444–446, 2020.
- WATSON, G. F., IV., WEAVERN, S., PERKINS, H., SARDANA, D.; PALMATIER, R. W. International market entry strategies: Relational, digital, and hybrid approaches. **Journal of International Marketing**, v. 26, n. 1, p.30–60, 2018.
- WEINBERG, B. D.; PEHLIVAN, E. Social spending: Managing the social media mix. **Business Horizons**, v. 54, n. 3, p. 275-282, 2011.
- WIELAND, A.; WALLENBURG, C. M. The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 43, n. 4, p. 300-325, 2013.
- WHITTY, M.; MCLAUGHLIN, D. Online recreation: The relationship between loneliness, Internet self-efficacy and the use of the Internet for entertainment purposes. **Computers in Human Behavior**, v. 23, n. 3, p. 1435-1446, 2007.
- WOOD, M. S.; MCKINLEY, W. After the venture: The reproduction and destruction of entrepreneurial opportunity. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 11, n. 1, p. 18-35, 2017.
- YAN, Y.; ZHANG, J. A. Performance of high-tech firms' resource and capability-based development: knowledge acquisition, organisational utilisation and

management involvement. **International Journal of Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 45-68, 2003.

YLI-RENKO, H.; AUTIO, E.; TONTI, V. Social capital, knowledge and the international growth of technology-based new firms. **International Business Review**, v. 11, p. 279–304, 2002.

ZAHEER, S. Overcoming the liability of foreignness. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 341-363, 1995.

ZHOU, L.; WU, W. P.; LUO, X. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 673-690, 2007.

7 Apêndice

Apêndice 1 - Questionário

Prezado participante,
Muito obrigado por acessar esta pesquisa.
Este questionário faz parte de uma tese de doutorado sobre o uso das redes sociais por empresas durante a pandemia de COVID-19.



Leia atentamente cada uma das questões e responda com cuidado.
O questionário leva cerca de 5 minutos para ser respondido.

		Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	A pandemia teve forte impacto negativo sobre a eficiência operacional (fabricação, vendas, compras ou entrega) da empresa.	1	2	3	4	5
2	A pandemia teve forte impacto negativo sobre o tempo de entrega dos produtos e/ou sobre a prestação de serviços da empresa.	1	2	3	4	5
3	A pandemia teve forte impacto negativo sobre os custos de compra/contratação de fornecedores.	1	2	3	4	5
4	A presença nas redes sociais nos permitiu promover nossos produtos e/ou serviços durante a pandemia.	1	2	3	4	5

5	A presença nas redes sociais nos permitiu aumentar a visibilidade da empresa durante a pandemia.	1	2	3	4	5
6	A presença nas redes sociais nos permitiu atuação mais direta junto a nossos clientes durante a pandemia.	1	2	3	4	5
7	A presença nas redes sociais nos permitiu melhorar a gestão do relacionamento com os clientes durante a pandemia.	1	2	3	4	5
8	A presença nas redes sociais nos permitiu obter dados sobre os clientes durante a pandemia.	1	2	3	4	5
9	A presença nas redes sociais nos permitiu prosseguir com as vendas durante a pandemia.	1	2	3	4	5
10	A presença nas redes sociais nos permitiu atender clientes fora do Brasil	1	2	3	4	5
11	Frequência de uso das redes sociais pela empresa.	Nunca	Pouco frequente	regular	Frequente	Muito frequente
12	Número de anos em que a empresa vem utilizando as redes sociais.	Nenhum	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	De 2 a 3 anos	Mais de 3 anos
13	Número de horas por dia em que a empresa faz uso de redes sociais.	Nenhuma	Até 5	De 5 a 10	De 10 a 15	Mais de 15
14	Porcentagem de gastos em redes sociais em relação aos gastos totais de marketing.	Nenhum	Até 25%	De 25 a 50%	De 50 a 75	Mais de 75
		Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	
15	Nossa empresa costuma coletar informações sobre os clientes por meio das redes sociais.	1	2	3	4	
16	Nossa empresa costuma coletar informações sobre os concorrentes por meio das redes sociais.	1	2	3	4	
17	Nossa empresa costuma coletar informações sobre os	1	2	3	4	

	fornecedores por meio das redes sociais.					
18	Nossa empresa costuma coletar informações sobre nossos parceiros, distribuidores, representantes e/ou varejistas por meio das redes sociais.	1	2	3	4	
19	No dia-a-dia, enxergo muitas novas possibilidades à minha volta (por exemplo, novos produtos, novos mercados, ou novas formas de gestão).	1	2	3	4	
20	Fico sempre alerta para novas oportunidades (por exemplo, novos produtos, novos mercados, ou novas formas de gestão).	1	2	3	4	
21	Normalmente não presto muita atenção para novas oportunidades que aparecem à minha volta.	1	2	3	4	

Vamos falar agora de atividades internacionais da empresa.

Exemplo: Quando uma empresa brasileira vende um produto ou serviço para um brasileiro que está morando em Miami, esta empresa está exportando.

Neste caso, Miami é um mercado internacional.



		Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
22	Nossa firma interage com clientes no mercado internacional.	1	2	3	4	5
23	Nossa firma interage com fornecedores no mercado internacional.	1	2	3	4	5
24	Nossa firma interage com outros parceiros no mercado internacional.	1	2	3	4	5
25	Nossa empresa exportou recentemente ou pretende exportar para novos mercados nos próximos 12 meses.	1	2	3	4	5
26	Nossa empresa lançou recentemente novos produtos e/ou serviços no mercado internacional ou pretende lançar nos próximos 12 meses.	1	2	3	4	5
27	A empresa aumentou as exportações recentemente ou pretende aumentar nos próximos 12 meses.	1	2	3	4	5

Questões demográficas:

- **Gênero**

Feminino	Masculino	Outro
----------	-----------	-------

- **Faixa etária**

Menos de 21 anos	De 21 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Acima de 60 anos
------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------

- **Nível de Instrução**

Até segundo grau completo	Curso técnico	Nível superior	Pós-graduação
---------------------------	---------------	----------------	---------------

- **Posição na empresa**

Proprietário/Sócio	Diretor/Gerente	Outros
--------------------	-----------------	--------

- **Número de Colaboradores/ empregados na empresa**

Até 9	De 10 a 49	De 50 a 99	100 ou mais
-------	------------	------------	-------------

- Região do Brasil onde se encontra a matriz

Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
-------	----------	--------------	---------	-----

- Plataformas de redes sociais utilizadas pela empresa (selecione todas as alternativas aplicáveis)

Instagram	WhatsApp	Facebook	Tik Tok	LinkedIn
Twitter	YouTube	Podcast	Outros	

- Sua empresa: (selecione todas as alternativas aplicáveis)

Fabrica produtos	Comercializa produtos	Presta serviços
------------------	-----------------------	-----------------

- Qual o tipo de produto e/ou serviço sua empresa oferece?

- Qual o nome da sua empresa oferece?

Apêndice 2 – Tabelas Adicionais de Frequências

		Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	A pandemia teve forte impacto negativo sobre a eficiência operacional (fabricação, vendas, compras ou entrega) da empresa.	1 n = 45 (13,8%)	2 n = 94 (28,9%)	3 n = 25 (7,7%)	4 n = 85 (26,2%)	5 n = 76 (23,4%)
2	A pandemia teve forte impacto negativo sobre o tempo de entrega dos produtos e/ou sobre a prestação de serviços da empresa.	1 n = 39 (12%)	2 n = 99 (30,5%)	3 n = 36 (11,1%)	4 n = 99 (30,5%)	5 n = 52 (16%)
3	A pandemia teve forte impacto negativo sobre os custos de compra/contratação de fornecedores.	1 n = 16 (4,9%)	2 n = 39 (12%)	3 n = 39 (12%)	4 n = 142 (43,7%)	5 n = 89 (27,4%)
4	A presença nas redes sociais nos permitiu promover nossos produtos e/ou serviços durante a pandemia.	1 n = 2 (0,6%)	2 n = 7 (2,2%)	3 n = 18 (5,5%)	4 n = 113 (34,8%)	5 n = 185 (51,4%)
5	A presença nas redes sociais nos permitiu aumentar a visibilidade da empresa durante a pandemia.	1 n = 1 (0,3%)	2 n = 6 (1,8%)	3 n = 25 (7,7%)	4 n = 126 (38,8%)	5 n = 167 (51,4%)
6	A presença nas redes sociais nos permitiu atuação mais direta junto a nossos clientes durante a pandemia.	1 n = 1 (0,3%)	2 n = 11 (3,4%)	3 n = 46 (14,2%)	4 n = 134 (41,2%)	5 n = 133 (40,9%)
7	A presença nas redes sociais nos permitiu melhorar a gestão do relacionamento com os clientes durante a pandemia.	1 n = 1 (0,3%)	2 n = 18 (5,5%)	3 n = 62 (19,1%)	4 n = 148 (45,5%)	5 n = 96 (29,5%)
8	A presença nas redes sociais nos permitiu obter dados sobre os clientes durante a pandemia.	1 n = 0 (0%)	2 n = 32 (9,8%)	3 n = 67 (20,6%)	4 n = 134 (41,2%)	5 n = 92 (28,3%)
9	A presença nas redes sociais nos permitiu prosseguir com as vendas durante a pandemia.	1 n = 5 (1,5%)	2 n = 17 (5,2%)	3 n = 29 (8,9%)	4 n = 142 (43,7%)	5 n = 132 (40,6%)
10	A presença nas redes sociais nos permitiu atender clientes fora do Brasil	1 n = 26 (8%)	2 n = 49 (15,1%)	3 n = 70 (21,5%)	4 n = 110 (33,8%)	5 n = 70 (21,5%)
15	Nossa empresa costuma coletar informações sobre os clientes por meio das redes sociais.	1 n = 22 (6,8%)	2 n = 48 (14,8%)	3 n = 55 (16,9%)	4 n = 146 (44,9%)	5 n = 54 (16,6%)
16	Nossa empresa costuma coletar informações sobre os concorrentes por meio das redes sociais.	1 n = 9 (2,8%)	2 n = 26 (8%)	3 n = 47 (14,5%)	4 n = 177 (54,5%)	5 n = 66 (20,3%)
17	Nossa empresa costuma coletar informações sobre os fornecedores por meio das redes sociais.	1 n = 10 (3,1%)	2 n = 35 (10,8%)	3 n = 57 (17,5%)	4 n = 173 (53,2%)	5 n = 50 (15,4%)

18	Nossa empresa costuma coletar informações sobre nossos parceiros, distribuidores, representantes e/ou varejistas por meio das redes sociais.	1 n = 39 (12%)	2 n = 69 (21,2%)	3 n = 95 (29,2%)	4 n = 92 (28,3%)	5 n = 30 (9,2%)
19	No dia-a-dia, enxergo muitas novas possibilidades à minha volta (por exemplo, novos produtos, novos mercados, ou novas formas de gestão).	1 n = 1 (0,3%)	2 n = 7 (2,2%)	3 n = 22 (6,8%)	4 n = 192 (59,1%)	5 n = 103 (31,7%)
20	Fico sempre alerta para novas oportunidades (por exemplo, novos produtos, novos mercados, ou novas formas de gestão).	1 n = 0 (0%)	2 n = 3 (0,9%)	3 n = 16 (4,9%)	4 n = 195 (9,8%)	5 n = 111 (34,2%)
21	Normalmente não presto muita atenção para novas oportunidades que aparecem à minha volta.	1 n = 6 (1,8%)	2 n = 14 (4,3%)	3 n = 20 (6,2%)	4 n = 170 (52,3%)	5 n = 115 (35,4%)
22						
	Nossa firma interage com clientes no mercado internacional.	1 n = 49 (15,1%)	2 n = 40 (12,3%)	3 n = 48 (14,8%)	4 n = 125 (38,5%)	5 n = 63 (19,4%)
23	Nossa firma interage com fornecedores no mercado internacional.	1 n = 60 (18,5%)	2 n = 66 (20,3%)	3 n = 42 (12,9%)	4 n = 99 (30,5%)	5 n = 58 (17,8%)
24	Nossa firma interage com outros parceiros no mercado internacional.	1 n = 55 (16,9%)	2 n = 49 (15,1%)	3 n = 36 (11,1%)	4 n = 122 (37,5%)	5 n = 63 (19,4%)
25	Nossa empresa exportou recentemente ou pretende exportar para novos mercados nos próximos 12 meses.	1 n = 64 (19,7%)	2 n = 46 (14,2%)	3 n = 66 (20,3%)	4 n = 92 (28,3%)	5 n = 57 (17,5%)
26	Nossa empresa lançou recentemente novos produtos e/ou serviços no mercado internacional ou pretende lançar nos próximos 12 meses.	1 n = 67 (20,6%)	2 n = 64 (19,7%)	3 n = 65 (20%)	4 n = 84 (25,8%)	5 n = 45 (13,8%)
27	A empresa aumentou as exportações recentemente ou pretende aumentar nos próximos 12 meses.	1 n = 76 (23,4%)	2 n = 51 (15,7%)	3 n = 79 (24,3%)	4 n = 82 (25,2%)	5 n = 37 (11,4%)