

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO**

**IMPACTO DA ORIENTAÇÃO INTERNACIONAL, COMPROMETIMENTO E  
APOIO À EXPORTAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO DAS PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO DAS PME'S BRASILEIRAS DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO RÁPIDA E TRADICIONAL**

Marcelo André Machado

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre, 2010.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO**

**IMPACTO DA ORIENTAÇÃO INTERNACIONAL, COMPROMETIMENTO E  
APOIO À EXPORTAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO DAS PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO DAS PME'S BRASILEIRAS DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO RÁPIDA E TRADICIONAL.**

Marcelo André Machado

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Administração.

Porto Alegre, 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

## AGRADECIMENTOS

Ao final do esforço de construção de uma tese de Doutorado, várias pessoas entregaram alguma contribuição para que este empreendimento se concretizasse. Mesmo que se diga que a tese é um exercício solitário, o auxílio e contribuições de outras pessoas, por menor que fossem, foram fundamentais para o êxito dessa jornada. Assim, gostaria de agradecer a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para chegar até aqui, mas desejo fazer um agradecimento especial:

- à minha esposa Viviane, parceira de todas as horas e cuja compreensão e o carinho tornaram a caminhada menos tortuosa e cansativa;
- à minha filha Camila, pelo apoio incondicional mesmo muitas vezes não podendo presencialmente demonstrar;
- ao meu orientador e amigo professor Dr. Walter Meucci Nique, por aceitar a minha proposta de tese, pelas “dicas” precisas nas horas imprecisas e pela sabedoria partilhada com amizade e sem rodeios;
- aos amigos e colegas do PPGA Fabiano Larentis e Paulo Meira, por compartilharam as angústias e alegrias da jornada do Doutorado e, em especial, ao amigo Felipe Bentancur Fehse, que não mediu esforços para ajudar na reta final de conclusão da tese;
- aos professores Dra. Angela da Rocha, Dra. Luciana Marques Vieira e Dr. Luiz Antônio Slongo, pelas valorosas reflexões provocadas no exame de qualificação e defesa do projeto de tese.

## RESUMO

Nas últimas quatro décadas, um conjunto crescente de transformações no ambiente internacional de negócios tem demonstrado que o comportamento das empresas, em seu processo de internacionalização, vem se alterando. De um processo de envolvimento lento e gradual com mercados externos, nos últimos anos verifica-se uma aceleração deste processo, principalmente para o caso das pequenas e médias empresas (PME). Contudo, mesmo ainda não havendo um consenso teórico, muitos estudos indicam que a rápida internacionalização estaria associada a setores de alta tecnologia, de tecnologia de informação e a países mais desenvolvidos. Assim, pela importância que as PME's representam para a economia nacional e para compreender a existência desse fenômeno no Brasil, bem como o papel do governo neste processo, a presente tese foi elaborada. A partir de uma pesquisa de campo (*survey*) com 540 PME's exportadoras brasileiras de várias indústrias de manufatura, buscou-se, em um primeiro momento, validar um modelo teórico geral que explicasse o papel da orientação internacional, do comprometimento exportador, do conhecimento sobre programas de apoio à exportação e os impactos destas variáveis no desempenho exportador das PME's brasileiras. Por fim, algumas características distintivas entre PME's de rápida internacionalização e PME's que apresentaram um comportamento mais lento de internacionalização foram testadas. Os resultados do estudo realizado indicam que a orientação internacional não impacta diretamente sobre o desempenho internacional, mas sugerem uma influência no comprometimento com a atividade exportadora das PME's. Já o comprometimento exportador das empresas pesquisadas tem influência sobre o desempenho e o conhecimento de programas de apoio à exportação. Quanto às características distintivas, não houve suporte empírico para sustentar a ideia de que as PME's de rápida internacionalização são mais orientadas internacionalmente, mais comprometidas com a exportação e conhecem mais sobre programas de apoio à exportação. Porém, essas empresas parecem usar mais programas de apoio à exportação e atuam em um escopo geográfico maior que as demais PME's da amostra pesquisada.

## ABSTRACT

In the last four decades, a growing set of transformations in the international business environment has shown that companies's behavior on its internationalization process has changed. From a slow and gradual process of involvement with foreign markets, in recent years it is verified that there is an acceleration of this process, mainly in the case of small and medium-sized enterprises (SME). However, even that there is no theoretical consensus, many studies indicate the rapid internationalization would be associated to high technology sectors, to information technology and more developed countries. Thus, due to the importance of SME to the national economy and to understand the existence of this phenomenon in Brazil, as well as the government role in this process, this dissertation was drawn up. From a survey with 540 Brazilian exporting SME's of many manufacture industries, it was sought, at first, to valid a general theory model that could explain the role of international orientation, the exporting commitment, the knowledge about export support programs and the impact of these variables on export performance of Brazilian SME's. Finally, some distinctive characteristics between rapid internationalization SME's and SME's that showed a slower internationalization behavior were tested. The results of the study indicate the international orientation does not impact directly on the international performance, but they suggest an influence on the commitment of SME's exporting activity. On the other hand, the exporting commitment of the researched companies has influence on the performance and in the knowledge of export assistance programs. Relative to the distinctive characteristics, there was no empiric basis to support the idea that the rapid internationalization SME's are more international oriented, more committed with exporting and that they know more about export programs. However, these companies seem to use more export support programs and they act in a larger geographic scope than the other SME's from the sample.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACC – Adiantamento de Contrato de Câmbio

ACE – Adiantamento de Cambiais Entregues

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

ANOVA – Análise de variância

APEX - Agência de Promoção das Exportações e Investimentos

BG – Empresas *born globals*

BEFIEX – Benefícios Fiscais e Programas Especiais de Exportação

BNDES – Banco Nacional para o Desenvolvimento Econômico e Social

BNDES Exim – Linha de Financiamento à Exportação oferecida pelo BNDES

CACEX – Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CONCEX – Conselho Nacional de Comércio Exterior

CNI – Confederação Nacional da Indústria

*DRAWBACK* - Suspensão ou isenção de impostos incidentes na importação de insumos para posterior exportação

EI – Empreendedorismo Internacional

EMN – Empresas Multinacionais

FGPC – Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade

IED – Investimento Externo Direto

ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

IR – Imposto de Renda

IT – Pequenas e médias empresas de internacionalização tradicional

LINHA AZUL - tratamento de despacho aduaneiro expresso nas operações comércio exterior mediante habilitação prévia da empresa interessada junto à Receita Federal

MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

MEE – Modelagem de Equações Estruturais

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

MODELO-I – Modelo baseado na inovação ou Teoria de Internacionalização por Estágios

MODELO-U – Modelo da Escola de Uppsala do processo de internacionalização

MRE – Ministério das Relações Exteriores

NBG – Empresas não-*born globals*

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PEAG – Programa de Ação Econômica do Governo Federal

PIS – Programa de Integração Social

PME – Pequenas e médias empresas

PROEX – Programa de Financiamento às Exportações

PROGER – Programa de Geração de Emprego e Renda

PROGEX – Programa de Apoio Tecnológico às Exportações

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RECOF – Regime Aduaneiro Especial de Entrepasto Industrial sob Controle Informatizado

RI – Pequenas e medias empresas de rápida internacionalização

ROE – *Return on Equity*

ROI – *Return on Investment*

ROS – *Return on Sales*

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SGP – Sistema Geral de Preferências Tarifárias

TCT – Teoria dos custos de transação ou teoria da internalização



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Um modelo de forças influenciando a velocidade de internacionalização.....	45
Figura 2 - Estrutura conceitual dos fatores das <i>born global</i> .....	49
Figura 3 - Tipos de novos empreendimentos internacionais .....	55
Figura 4 - Modelo geral do papel da promoção das exportações .....	60
Figura 5 - O efeito do tipo de serviço no resultado das exportações.....	65
Figura 6 - Risco e tempo vs. conhecimento do mercado externo.....	87
Figura 7 - Níveis de envolvimento com o mercado externo.....	87
Figura 8 - Entrada em mercados internacionais .....	88
Figura 9 - Características chaves das alternativas de modo de entrada.....	89
Figura 10 - Estrutura das estratégias de marketing e o desempenho exportador .....	102
Figura 11 - Modelo de relação das hipóteses de pesquisa sobre a internacionalização de PME's.....	112
Figura 12 – Modelo 1 – constructo comprometimento exportador.....	139
Figura 13 – Modelo 1 do construto de orientação internacional .....	141
Figura 14 – Modelo 1 do construto de orientação internacional .....	142
Figura 15 – Modelo 1 da escala de desempenho exportador.....	144
Figura 16 - Modelo 1 da escala conhecimento dos programas de apoio à exportação.....	145
Figura 17 – Modelo 2 da escala <i>conhecimento dos programas de apoio à exportação</i> .....	146
Figura 18 – Modelo final aprovado com cargas padronizadas.....	149
Figura 19 – Modelo sintético de internacionalização das PME's .....	168

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro integrativo das principais correntes teóricas da internacionalização de empresas .....	29
Quadro 2 - Estágios do desenvolvimento exportador.....	37
Quadro 3 - Integração do envolvimento por estágios a partir de Cavusgil (1980).....	38
Quadro 4 – Características distintivas entre EI e as BG.....	47
Quadro 5 – Elementos identificados com <i>BG</i> e <i>EI</i> .....	47
Quadro 6 - A relação do estágio exportador com o programa de apoio à exportação.....	66
Quadro 7 - Integração teórica das características dos programas de apoio e impactos na <i>performance</i> e comportamento exportador.....	67
Quadro 8 – Organismos e programas de apoio à exportação, a partir de 1960 .....	69
Quadro 9 - Resumo dos principais mecanismos de apoio à exportação no Brasil. ....	70
Quadro 10 - Classificação dos programas brasileiros quanto ao tipo de apoio oferecido.....	71
Quadro 11 - Orientação Global (a) .....	74
Quadro 12 - Orientação Global (b).....	74
Quadro 13 - Orientação empreendedora internacional.....	75
Quadro 14 - Orientação para crescimento internacional .....	76
Quadro 15 - Comprometimento e persistência na exportação.....	81
Quadro 16 - Atitudes e percepções gerenciais em relação à exportação.....	82
Quadro 17 - Comprometimento com a atividade de exportação .....	82
Quadro 18 - Comprometimento com a exportação .....	83
Quadro 19 - Estratégias <i>inward</i> , <i>outward</i> e de ligação .....	89
Quadro 20 - Dimensões da escala <i>EXPERF</i> .....	104
Quadro 21 - Relações e hipóteses propostas com as respectivas referências de suporte .....	113
Quadro 22 - Operacionalização das características da rápida internacionalização .....	121
Quadro 23 – Participantes da etapa exploratória da pesquisa .....	122
Quadro 24 – Descrição dos itens que compõem o construto comprometimento exportador	139
Quadro 25 – Descrição dos itens que compõem o construto orientação internacional .....	140
Quadro 26 – Descrição dos itens que compõem o construto do desempenho exportador ....	143
Quadro 27 – Descrição dos itens que compõem a escala de conhecimento dos programas de apoio .....	145
Quadro 28 – Resumo das hipóteses do modelo teórico.....	150

Quadro 29 – Resumo das hipóteses das características distintivas .....	153
Quadro 30 – Estatísticas de avaliação do ajuste do modelo logístico .....	154
Quadro 31 – Matriz de classificação da regressão logística .....	154
Quadro 32 – Modos de entrada em mercados externos para os grupos RI e IT .....	159
Quadro 33 – Resumo dos testes das hipóteses .....	160

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores e critérios para ajuste do modelo .....	126
Tabela 2 – Análise descritiva da amostra total .....	196
Tabela 3 – Avaliação de normalidade da amostra total antes da imputação dos valores omissos	
Tabela 4 – Avaliação de normalidade da amostra total após a imputação dos valores omissos	199
Tabela 5 – Avaliação de normalidade após a remoção dos <i>outliers</i> multivariados.....	131
Tabela 6 – Análise de outliers .....	131
Tabela 7 – Outliers por variável .....	132
Tabela 8 – Comparação de médias entre as amostras antes e depois da remoção dos outliers multivariados – teste t .....	201
Tabela 9 – Avaliação de normalidade após a remoção dos outliers univariados .....	204
Tabela 10 – Homoscedasticidade pela variável número de funcionários .....	205
Tabela 11 – Homoscedasticidade pela variável ano de fundação da empresa .....	206
Tabela 12 - Homoscedasticidade pela variável ano da primeira exportação.....	207
Tabela 13 – Colinearidade – correlação momento-produto (Pearson).....	208
Tabela 14 – Multicolinearidade multivariada.....	210
Tabela 15 – Empresas por número de funcionários .....	135
Tabela 16 - Produtos exportados pelo grupo RI.....	136
Tabela 17 - Produtos exportados pelo grupo IT .....	137
Tabela 18 – Índices de ajuste da AFC para o comprometimento exportador.....	140
Tabela 19 - Índices de ajuste da AFC para o modelo de orientação internacional.....	142
Tabela 20 – Índices de ajuste da AFC para o modelo de desempenho exportador .....	144
Tabela 21 – Índices de ajuste da AFC para o modelo de conhecimento de programas .....	146
Tabela 22 – Análise de confiabilidade composta e variância extraída.....	147
Tabela 23 – Validade discriminante da escala de desempenho exportador .....	148
Tabela 24 – Teste das relações causais entre construtos do modelo teórico .....	150
Tabela 25 – Análise de regressão (moderação do comprometimento).....	152
Tabela 26 – Análise de variância entre grupos para variáveis independentes.....	155
Tabela 27 – Frequências de utilização dos programas de apoio.....	156
Tabela 28 – Percentual do faturamento oriundo da exportação .....	156
Tabela 29 – Teste das diferenças no faturamento de exportação .....	157

Tabela 30 – Número de continentes de destino das exportações .....	158
Tabela 31 – Número de países de destino das exportações .....	158
Tabela 32 – Contagem dos modos de entrada em mercados externos .....	159

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.1 Definição do Problema de Pesquisa .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....</b>	<b>24</b>
<b>1.4 ORGANIZAÇÃO DA TESE .....</b>	<b>25</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.1 Teorias do envolvimento incremental.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.1.1 A Escola de Uppsala ou o modelo-U de internacionalização da empresa .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.2.1.1 O Construto da distância psíquica a partir do Modelo-U .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1.2.2 O processo de internacionalização através de estágios no modelo-I.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL (EI) .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.1 O empreendedorismo internacional .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3 O FENÔMENO DAS <i>BORN GLOBALS</i> .....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.1 Elementos identificados entre EI e <i>BG</i> .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.2. Antecedentes e determinantes do fenômeno das <i>born globals</i>.....</b>	<b>48</b>
<b>2.3.2.1 Os fatores internos.....</b>	<b>50</b>
<b>2.3.2.2 Os fatores externos .....</b>	<b>52</b>
<b>2.3.3 Operacionalização do conceito <i>BG</i> .....</b>	<b>54</b>
<b>2.3.4 As <i>born globals</i> e a necessidade de programas de apoio .....</b>	<b>56</b>
<b>2.4 OS PROGRAMAS DE APOIO ÀS EXPORTAÇÕES .....</b>	<b>59</b>
<b>2.4.1 Programas de apoio, o estágio de envolvimento exportador e <i>performance</i> .....</b>	<b>63</b>
<b>2.4.2 O apoio oficial às exportações no Brasil .....</b>	<b>68</b>
<b>2.5 ORIENTAÇÃO INTERNACIONAL .....</b>	<b>71</b>
<b>2.5.1 Escalas para avaliar orientação internacional.....</b>	<b>73</b>

<b>2.6 COMPROMETIMENTO NA EXPORTAÇÃO</b> .....	<b>77</b>
2.6.1 Escalas para avaliar o Comprometimento com a Exportação .....	80
<b>2.7 ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS</b> .....	<b>83</b>
2.7.1 Estratégias de Entrada a partir do Envolvimento Incremental.....	85
2.7.2 Os modos de entrada em mercados externos .....	86
2.7.2.1 Modo de exportação .....	90
2.7.2.1.1 Exportação Indireta .....	91
2.7.2.1.2 Exportação Direta.....	93
2.7.2.2 Modos Contratuais .....	94
2.7.2.2.1 <i>Franquia</i> .....	94
2.7.2.2.2 Licenciamento .....	94
2.7.2.2.3 Contrato de produção .....	95
2.7.2.3 Modos de investimento.....	96
2.7.2.3.1 <i>Joint ventures</i> .....	96
2.7.2.3.2 Alianças estratégicas.....	97
2.7.2.3.3 Divisões no exterior e aquisições .....	98
<b>2.8 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>99</b>
2.8.1 <i>Performance</i> em mercados externos.....	101
<b>3. O MODELO TEÓRICO</b> .....	<b>106</b>
3.1 O DESENVOLVIMENTO DO MODELO E DAS HIPÓTESES DE PESQUISA .	106
<b>4. O MÉTODO</b> .....	<b>114</b>
4.1 A CONCEPÇÃO DA PESQUISA.....	114
4.2 ETAPA EXPLORATÓRIA .....	115
4.2.1 Modelo teórico e hipóteses de estudo .....	115
4.2.2 Escolha e construção das escalas .....	116
4.2.2.1 Escala de orientação internacional .....	117
4.2.2.2 Escala de comprometimento exportador .....	117
4.2.2.3 Escala de conhecimento dos programas de apoio à exportação .....	118
4.2.2.4 Escala de <i>performance</i> exportadora .....	119
4.2.2.5 Avaliação das características distintivas da rápida internacionalização .....	120
4.2.3 Validação de conteúdo e pré-teste do instrumento de coleta.....	121

<b>4.3 ETAPA DESCRITIVA.....</b>	<b>122</b>
4.3.1 Plano de amostragem .....	122
4.3.2 Coleta de dados .....	125
4.3.3 Tratamento dos dados.....	125
<b>4.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....</b>	<b>128</b>
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>129</b>
<b>5.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>129</b>
5.1.1 Análise de casos omissos e erros de digitação .....	129
5.1.2 Distribuições de frequências e homogeneidade da variância .....	130
5.1.3 <i>Outliers</i> univariados e multivariados .....	130
5.1.4 Homoscedasticidade .....	133
5.1.5 Linearidade .....	133
5.1.6 Multicolinearidade .....	134
<b>5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....</b>	<b>135</b>
<b>5.3 AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS .....</b>	<b>137</b>
5.3.1 Unidimensionalidade .....	138
5.3.1.1 Comprometimento exportador .....	138
5.3.1.2 Orientação internacional .....	140
5.3.1.3 Desempenho exportador .....	143
5.3.1.4 Conhecimento dos programas de apoio à exportação .....	144
5.3.2 Confiabilidade .....	146
5.3.3 Validade convergente .....	147
5.3.4 Validade discriminante .....	148
5.3.5 Modelo final aprovado .....	148
<b>5.4 TESTE DAS HIPÓTESES .....</b>	<b>149</b>
5.4.1 Hipóteses derivadas do modelo teórico .....	150
5.4.2 Hipóteses das características distintivas da rápida internacionalização .....	153
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>161</b>
6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS .....	161
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	168
6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	169



<b>6.4 INDICAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS .....</b>	<b>170</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>172</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>185</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>196</b>

# **1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa que se investigou, bem como a relevância do estudo, os objetivos geral e específicos do trabalho e a sua organização.

## **1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

As últimas quatro décadas testemunharam um crescimento e aprofundamento da investigação científica sobre o tema de internacionalização de empresas. Porém, este campo de estudo focou-se, por muito tempo, em grandes e bem estabelecidas corporações que expandiram suas atividades para o mercado externo, após uma jornada de sucesso no mercado doméstico. Concomitantemente, percebe-se que a partir dos anos 90 o ambiente internacional de negócios tem sofrido profundas mudanças como consequência das inovações tecnológicas provocadas pela era da informação, pelo advento da globalização da economia mundial e pela formação de blocos econômicos.

Essas mudanças provocaram uma redução das distâncias geográficas e uma aceleração do tempo, por conta da revolução tecnológica no campo das comunicações. Da mesma forma, a crescente interdependência econômica das nações desmontou gradualmente o aparato de barreiras ao comércio (LEVITT, 1983) e provocou uma redução significativa nos custos de transação das operações em nível global (KNIGHT e CAVUSGIL, 2005). Assim, a despeito dos desentendimentos reais sobre a natureza destas mudanças, é teoricamente possível inferir que elas alteraram o processo de internacionalização de empresas.

Com efeito, tem sido “lugar comum” no meio executivo a noção de que o processo de internacionalização de grandes empresas é resultado da alocação de recursos organizacionais e da decisão estratégica da alta administração. Nesse mesmo sentido, a literatura de negócios internacionais argumenta que o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas é melhor explicado por construções teóricas que remetem à lógica de envolvimento gradual de aprendizagem organizacional e à lógica dos estágios de caráter incremental.

O envolvimento gradual com o mercado externo foi descrito no artigo seminal de Johanson e Vahlne (1977) como um processo incremental no qual, à medida que a empresa ganha experiência, há uma redução da incerteza e maior comprometimento com a atividade internacional. O trabalho destes autores e de outros que os seguiram construíram o que ficou

conhecido como o modelo de Uppsala ou modelo-U. Quase ao mesmo tempo, Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980) e Reid (1981) trouxeram um argumento similar ao modelo-U para o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas. Para eles, uma empresa avançaria no seu processo de internacionalização por estágios de envolvimento a partir da decisão inovadora do seu principal gestor, o que ficou conhecido como modelo baseado na inovação ou modelo-I.

Porém, o conjunto das mudanças no ambiente competitivo mundial trouxe à tona um novo tipo de empresa que, desde sua criação, uma parcela significativa de seu faturamento provém de atividades internacionais desenvolvidas em mais de um continente (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996; OVIATT E MCDOUGALL, 1994). Esse fenômeno recebeu vários nomes, entre os quais *Born Globals*, *International New Ventures*, *Global Start-ups*, *Instant Internationals*, além de outros (MADSEN e SERVAIS, 1997; OVIATT e McDOUGALL, 1994; RIALP *et al.*, 2005).

O fenômeno da rápida internacionalização de empresas tem intrigado pesquisadores nas últimas décadas, principalmente pelas características peculiares deste tipo de empresa – internacionalizada – e, também, por contrariar o corolário das teorias tradicionais que explicam o processo de internacionalização das empresas. Alguns estudos já apontaram para o fato de que, neste novo contexto, o processo de internacionalização de empresas por estágios e de caráter incremental perdeu seu poder explicativo quando se analisa o caso destas pequenas e médias empresas de internacionalização acelerada (KNIGHT e CAVUSGILL, 1996; KNIGHT e CAVUSGILL, 2005; MOEN e SERVAIS, 2002; OVIATT e McDOUGALL, 1994; OVIATT e McDOUGALL, 2005). Do ponto de vista teórico, um comportamento como este, de rápida internacionalização e que sobrepõe etapas no processo de internacionalização, contradiz o padrão do *mainstream* que explica o envolvimento internacional das pequenas e médias empresas por estágios (BILKEY e TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Contudo, o fenômeno das *born globals* (BG) é relativamente recente no campo de investigação científica do processo de internacionalização de empresas. Para Moen e Servais (2002) e Zuchela (2002), este novo tipo de empresa representa um caso particular e interessante de organizações que atuam dentro de um contexto de compressão de tempo e de espaço, sendo impulsionadas a operarem em um escopo geográfico global.

Precisamente em virtude do caráter de recentidade do fenômeno, algumas condições e implicações teórico-gerenciais para as empresas de internacionalização acelerada ainda

continuam sem resposta. Vários pesquisadores enfatizam que os governos nacionais não estão preparados para dar apoio a este novo tipo de empresa. Dadas às características das pequenas e médias empresas de rápida internacionalização, que segundo várias investigações empíricas sugerem a existência de executivos mais comprometidos e experientes em atividades internacionais, bem como o uso de estratégias de maior envolvimento no mercado externo, é clara e urgente a chamada para uma reconfiguração dos atuais programas oficiais de apoio às exportações (BELL *et al.*, 2005; CRICK e JONES, 2000; FREEMANN *et al.*, 2006; KNIGHT e CAVUSGIL, 2005; MOEN, 2002; OVIATT e McDOUGALL, 1995).

Para Czinkota (2000), um sistema oficial de apoio às exportações, independentemente dos tipos e modo de funcionamento destes mecanismos patrocinados pelos governos, implica em alguma vantagem competitiva internacional às empresas que dele lançaram mão. Segundo algumas pesquisas científicas, é teoricamente viável inferir que o apoio governamental dirigido para o incremento das exportações traz reflexos na competitividade das empresas inseridas no mercado internacional, no ritmo do seu processo de internacionalização e na *performance* internacional destas empresas (CRICK e CZINKOTA, 1995; GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; KOTABE e CZINKOTA, 1992; KUMCU, HARCAR e KUMCU, 1995; MARANDU, 1995; SERINGHAUS, 1986; SINGER e CZINKOTA, 1994, WILKINSON e BROUTHERS, 2000).

Desta forma, algumas questões relativas ao fenômeno da rápida internacionalização, às políticas públicas na internacionalização de empresas e aos possíveis impactos à *performance* destas empresas são oportunas: Quais aspectos observados entre as empresas de internacionalização tradicional e as de rápida internacionalização enfatizam a necessidade de programas mais específicos de apoio? O uso de mecanismos tradicionais de apoio às exportações auxilia efetivamente as empresas nascidas globais no processo de rápida internacionalização? Quais programas de assistência à exportação têm uma maior repercussão no ritmo de internacionalização e no desempenho destas empresas? Como os executivos das empresas de rápida internacionalização articulam as suas necessidades de alto envolvimento com o mercado externo e o uso de incentivos oficiais à exportação?

Os programas de apoio à exportação patrocinados pelo governo não são, por certo, uma panaceia para enfrentar as barreiras à rápida internacionalização de empresas. Contudo, do ponto de vista prático e segundo Crick e Czinkota (1995), um conhecimento mais aprofundado das condições sob as quais a utilização de programas de assistência à exportação

é eficaz beneficiaria os gerentes de exportação de pequenas e médias empresas por considerarem a assistência do governo como parte de suas próprias estratégias de exportação.

### 1.1.1 Definição do problema de pesquisa

Como apontado anteriormente, as empresas de rápida internacionalização situam-se como um fenômeno contemporâneo e seus antecedentes fundamentam-se nos fatores do ambiente externo da organização como os avanços tecnológicos em transporte, comunicação, computação, *internet* e a globalização financeira, além de fatores internos à empresa associados ao comportamento empreendedor do principal executivo e ao uso de redes internacionais (AUTIO, 2005; MADSEN e SERVAIS, 1997; MOEN, 2002; RENNIE, 1993; RIALP *et al.*, 2005).

De uma forma geral, a maioria dos estudos sobre o tema da rápida internacionalização aponta à existência destas empresas nascidas globais em vários países como Austrália, Estados Unidos, Inglaterra, França, Portugal, entre outros (AUTIO *et al.*, 2000; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; MOEN e SERVAIS, 2002; OVIATT e McDOUGALL, 1994; RENNIE, 1993). Assim, é factível a existência deste fenômeno de rápida internacionalização também em países emergentes, pois estas mudanças no macroambiente internacional afetam, em maior ou menor grau, empresas de todos os países.

O argumento anterior é particularmente verdadeiro se aplicado ao Brasil. Levando-se em consideração o processo de abertura comercial brasileira, engendrado a partir do início dos anos 90, bem como a consolidação de acordos comerciais e blocos econômicos como o Mercosul, houve um incremento significativo nos últimos anos em relação à participação de empresas brasileiras no comércio internacional. Prova disto são os dados da balança comercial que registrava um montante de exportações de US\$ 31,4 bilhões em 1990, contra US\$ 197 bilhões em 2008 (MDIC, 2009).

Por certo, apenas estes fatores externos, isoladamente, não confirmam a existência de PME's de rápida internacionalização no Brasil. Entretanto, há uma nítida consciência de que este novo contexto econômico, social e competitivo brasileiro, verificado a partir dos anos 90, é condizente com a ocorrência de empresas que se internacionalizaram de maneira acelerada, "pulando" sobre estágios do processo tradicional de internacionalização.

Madsen e Servais (1997) afirmam que o fenômeno da internacionalização acelerada não é limitado a países específicos, apesar das características peculiares de cada um afetar a

incidência deste tipo de empresa quando comparadas com as de outro país. O fato é que estes fatores externos ligados ao fenômeno da rápida internacionalização também afetam o comportamento de empresas brasileiras, o que leva a crer na existência deste tipo de empresas e que estas talvez tenham algumas características peculiares ou sofram mais restrições do que aquelas apontadas nos estudos sobre a internacionalização precoce de países desenvolvidos.

Contudo, como se trata de um fenômeno recente, percebe-se que as BG estão na “fronteira do conhecimento” no campo dos negócios internacionais e muitos elementos que as caracterizam e que trazem reflexos na sua *performance* internacional ainda precisam ser melhor compreendidos (DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; MTIGWE, 2006; OVIATT e McDOUGALL, 2005). Segundo algumas investigações, o fator que mais contribui para a explicação do comportamento das empresas de rápida internacionalização é a crença de seus gestores de que o mercado-alvo era todo o mercado, seja doméstico ou internacional. Para os executivos destas empresas, o mercado, diferentemente das empresas de internacionalização tradicional, é global. Os pesquisadores que investigaram este traço da cultura organizacional das empresas de internacionalização precoce denominaram tal comportamento dos gestores como orientação internacional ou orientação global (KNIGHT, 1997; OVIATT e McDOUGALL, 1997; McDOUGALL *et al.*, 2003; RASMUSSEN e MADSEN, 2002; RENNIE, 1993).

Por outro lado, estudos empíricos conduzidos por Cavusgil e Naor (1987), Seringhaus (1986), Shamsuddoha e Ali (2006) e Singer e Czinkota (1994) revelaram que o uso dos programas de apoio à exportação estava associado ao nível de comprometimento dos executivos com as atividades internacionais, com reflexos na *performance* dessas empresas. Gençtürk e Kotabe (2001) afirmam, após evidências encontradas em seu estudo, que empresas com alto nível de comprometimento em relação ao mercado externo estão em melhor posição para usar programas de apoio e tirar melhor proveito dos mesmos. Assim, é procedente a ideia de que empresas BG ou de rápida internacionalização, com executivos internacionalmente orientados e mais comprometidos com o mercado externo, estão mais aptas para utilizarem programas de suporte às exportações.

Contudo, Gabrielsson *et al.* (2004) descobriram em seu estudo que empresas BG necessitam de programas específicos de apoio, diferente dos utilizados por empresas não-*born global*, para enfrentar os desafios da internacionalização precoce e acelerada. Oviatt e McDougall (1995) observaram, em um estudo com executivos americanos e europeus de novas empresas globais, que o financiamento era um *driver* importante para estimular a rápida

internacionalização de seus negócios. Dessa forma, poder-se-ia esperar que as PME's de internacionalização acelerada, com executivos mais orientados para o exterior e mais comprometidos com o empreendimento internacional do que executivos de empresas tradicionais, seriam típicas usuárias e conhecedoras de programas oficiais de apoio específicos à exportação, para alavancarem a sua rápida internacionalização.

Assim, com base nos argumentos teóricos retromencionados, na escassez de comprovações empíricas sobre o conhecimento e uso dos programas oficiais de apoio à exportação e sua associação com o fenômeno da rápida internacionalização de pequenas e médias empresas (PME's) e possíveis impactos na *performance* e, ainda, no modo como se caracterizam as empresas de rápida internacionalização no Brasil, elaborou-se para a presente tese a seguinte questão de pesquisa: Como as relações entre a orientação internacional, o comprometimento exportador e o conhecimento dos programas de apoio à exportação impactam no desempenho das pequenas e médias empresas brasileiras de internacionalização rápida e tradicional?

## **1.2 OBJETIVOS**

A partir da questão de pesquisa formulada, o presente projeto de tese pretende atingir os seguintes objetivos geral e específicos:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

- Verificar como as relações entre a orientação internacional, o comprometimento exportador e o conhecimento dos programas de apoio à exportação impactam no desempenho das pequenas e médias empresas brasileiras de internacionalização rápida e tradicional.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Selecionar escalas de orientação internacional, comprometimento com a exportação e *performance* exportadora;
- Identificar empresas exportadoras brasileiras de pequeno e médio portes com características de rápida internacionalização e de internacionalização tradicional;

- Desenvolver um modelo teórico que estabeleça relações entre orientação internacional, comprometimento exportador, conhecimento sobre programas de apoio à exportação e *performance* exportadora;
- Identificar características distintivas entre as pequenas e médias empresas de rápida internacionalização e empresas de internacionalização tradicional no Brasil.

### 1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Muitos estudos já foram realizados sobre o fenômeno da rápida internacionalização de empresas em países mais desenvolvidos, porém, há uma carência de estudos em países menos desenvolvidos (RIALP *et al.*, 2005). Assim, a investigação das proposições de pesquisa aqui apresentadas justificaram-se, inicialmente, pela necessidade de conhecer a ocorrência deste tipo de empresa no Brasil. Ainda, emerge também a importância de compreender a existência de fatores organizacionais que distinguem as empresas de rápida internacionalização das exportadoras tradicionais no Brasil, a sua associação com o conhecimento e uso de programas de assistência oficial à exportação, tornando-se este fato, *a priori*, um elemento do processo de rápida internacionalização destas empresas e de sua *performance* no exterior.

As empresas de internacionalização acelerada são, segundo Rennie (1993), um exemplo extremo da importância do papel das pequenas e médias empresas para o crescimento das exportações de um país. No caso brasileiro, segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior-SECEX (MDIC, 2009), das 20.815 empresas que exportaram em 2008, 74% eram micro, pequenas e médias empresas. No entanto, do volume de US\$ 137,5 bilhões de exportações do país, estas micro, pequenas e médias empresas responderam por apenas 9% deste valor.

Assim, a necessidade de se compreender e estimular o envolvimento das pequenas e médias empresas no comércio exterior é um desafio tanto para a academia como para os *policy makers* de vários países. No Brasil, segundo um estudo realizado por Markwald e Puga (2002) com empresas exportadoras na década de 1990, há um predomínio das pequenas e médias empresas iniciantes entre as que desistiram de exportar logo após a primeira experiência. Naquele estudo, os autores descobriram que a maior causa da desistência entre as empresas exportadoras iniciantes era a falta de apoio oficial ou a inadequação do mesmo.

Cabe salientar, ainda, que as pequenas e médias empresas representam 98% das empresas brasileiras, além de serem responsáveis por 60% dos empregos formais no país,



conforme estudos do SEBRAE (2009). Assim sendo, a crescente participação do Brasil no comércio internacional traz um desafio à capacidade competitiva destas empresas.

Por outro lado, devido às restrições orçamentárias dos governos, o que é notório principalmente no caso brasileiro, o *design* de programas de apoio às exportações mais adequado a um novo tipo de empresa iniciante no mercado externo cumpriria um papel de otimização dos gastos públicos. A definição de quem, dentro de um setor industrial, deveria ser o cliente-alvo para o desenvolvimento dos programas de suporte à exportação passa a ser, assim, uma questão estratégica para os formuladores de políticas públicas (ITC, 2000). Nesse sentido, Moen (2002) destaca que os programas oficiais de apoio exportador deveriam contemplar as necessidades de pequenas e inovadoras empresas que, mesmo sem uma atuação mais forte no mercado doméstico, têm uma atuação significativa no mercado externo desde a sua fundação.

Desta forma, há claramente uma chamada aos *policy makers*, tanto brasileiros como de qualquer outro país, para uma reorientação dos programas de apoio que, muitas vezes, datam de meio século atrás. Tome-se como exemplo programas brasileiros de estímulo à exportação como o *drawback*, mecanismo de incentivo fiscal que teve sua origem por meio da publicação do Decreto-Lei nº 37 de 1965 e funciona praticamente da mesma maneira até hoje (MDIC, 2009).

Do ponto de vista acadêmico-científico, a consecução da presente pesquisa pode preencher uma lacuna importante nos estudos sobre o fenômeno da rápida internacionalização, principalmente no caso de países menos desenvolvidos, onde ainda são poucos os estudos empíricos (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004). Da mesma forma, o estudo sobre o uso de programas de apoio à exportação e seus impactos no desempenho internacional das empresas que deles lançaram mão ainda é carente de aprofundamento empírico devido ao reduzido número de pesquisas sobre esse tema no meio acadêmico (LAGES e MONTGOMERY, 2005). Cabe ainda destacar que a relação entre uso de programas de apoio à exportação com o fenômeno da rápida internacionalização, por exemplo, ainda não havia sido objeto de nenhum estudo empírico até o presente momento.

#### **1.4 ORGANIZAÇÃO DA TESE**

A presente tese está organizada em seis capítulos. O teor de cada capítulo é descrito a seguir. Cabe salientar que, para fins de racionalização, nesta tese empregou-se o termo

“rápida internacionalização-RI” para designar empresas com características de internacionalização precoce ou *born global* e “internacionalização tradicional-IT” para as empresas que seguiram um processo mais gradual ou lento de internacionalização.

O presente capítulo, Capítulo 1 – Introdução –, apresentou a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos da tese, além de uma discussão sobre a importância do estudo.

O Capítulo 2 – Fundamentação Teórica – discute as bases teóricas apresentadas na questão de pesquisa. Assim, na primeira seção desse capítulo, são destacados os constituintes teóricos da pesquisa sobre internacionalização de empresas com destaque ao paradigma do envolvimento incremental e por estágios. Apresentam-se o fenômeno recente das empresas *born globals* e o empreendedorismo internacional, correntes teóricas que estudam a rápida internacionalização de empresas. Em seguida, discute-se o papel dos programas de apoio às exportações e seus impactos sobre a *performance*. Na seguinte seção, busca-se (i) compreender a orientação internacional e (ii) discutir o papel do comprometimento exportador e seus impactos na *performance* internacional. As duas últimas seções do Capítulo 2 têm como propósitos (i) verificar os modos de entrada em mercados externos encontrados na literatura e (ii) identificar os elementos da pesquisa sobre *performance* em mercados externos.

O Capítulo 3 – O Modelo Teórico – descreve as hipóteses de pesquisa, bem como elabora-se um modelo teórico-analítico que considera a orientação internacional, o comprometimento exportador, os programas de apoio à exportação e a *performance* exportadora na internacionalização de PME's.

O Capítulo 4 – Método – procura expor os procedimentos metodológicos que foram adotados para a consecução dos objetivos da pesquisa, incluindo a identificação da população e definição da amostra, a elaboração e a validação do instrumento de coleta e as variáveis operacionais. Também são descritos aspectos importantes da coleta dos dados, além dos métodos empregados para a análise dos dados e as limitações da pesquisa.

O Capítulo 5 – Análise dos resultados – traz os resultados da pesquisa de campo, a descrição das análises estatísticas realizadas e o teste das hipóteses de pesquisa elaboradas e descritas no Capítulo 3.

O Capítulo 6 – Conclusão – faz um resgate dos objetivos da tese, buscando-se vincular os resultados obtidos no capítulo anterior com os objetivos da pesquisa e, desta forma, elaborando implicações acadêmicas e gerenciais dos resultados. Por fim, apresentam-se as limitações do estudo realizado e indicações para futuros estudos sobre o tema.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a revisão de literatura da tese, organizado de modo a fornecer subsídios para a compreensão do fenômeno da rápida internacionalização, bem como do uso de programas de apoio à exportação e da *performance* no mercado externo.

A seção 2.1 apresenta uma revisão das correntes teóricas que explicam o processo de internacionalização, com ênfase nas teorias comportamentais, ou seja, no paradigma do envolvimento incremental e na teoria dos estágios. Tal ênfase deve-se ao fato de que essas correntes teóricas buscaram explicar o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, característica comum de empresas nascidas globais. Cabe destacar que estes modelos calcados na lógica de envolvimento incremental e no gradualismo, serão chamados nesta tese de processo de internacionalização “tradicional”. Na seção 2.2 busca-se compreender a teoria do Empreendedorismo Internacional, corrente teórica muito identificada com o fenômeno da rápida internacionalização de PME's. As origens e características das *born globals*, bem como a necessidade de apoio para a rápida internacionalização são tratadas na seção 2.3.

Já na seção 2.4 é discutido o papel dos programas de apoio às exportações, sua relação com a *performance* e o caso brasileiro de suporte ao exportador. Em seguida, nas seções 2.5 e 2.6, desenvolve-se, respectivamente, uma revisão sobre a orientação internacional e o comprometimento com a atividade de exportação, elementos antecedentes e críticos para a consecução da presente pesquisa.

A seção 2.7 descreve as principais estratégias ou modos de entrada em mercados internacionais, tendo em vista o argumento de muitos estudos de que empresas nascidas globais adotam estratégias mais complexas do que empresas tradicionais. Tal evidência teórica também é perscrutada nesta pesquisa. Por fim, a seção 2.8 aborda a questão da *performance* no mercado externo e apresenta os principais trabalhos que buscaram avaliar este construto.

O conjunto de referências, visitadas e discutidas ao longo deste capítulo de revisão de literatura, representa a base para a construção do modelo teórico e serviu de suporte à consecução da presente de pesquisa. Cabe ressaltar que a escolha dos tópicos e autores tratados ao longo desta revisão de literatura é atinente apenas ao entendimento do fenômeno

da rápida internacionalização de PME's, bem como das variáveis e relações propostas no modelo teórico.

## 2.1 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Nas últimas décadas, tem sido frequente o debate teórico sobre a questão da internacionalização de empresas. No meio acadêmico, vários pesquisadores buscaram decifrar as características e regularidades deste fenômeno, por meio de lentes afiliadas a diversas correntes teóricas. Andersson (2000) defende o argumento de que a literatura sobre a internacionalização de empresas pode ser dividida em duas correntes de pesquisa: a abordagem econômica e a abordagem do processo incremental.

A visão econômica da internacionalização parte do pressuposto do perfeito acesso à informação, o que levaria o homem econômico a escolher uma solução racional. A abordagem de processo de caráter incremental recoloca o homem econômico em uma perspectiva comportamental (ANDERSSON, 2000; MTIGWE, 2006).

O quadro 1 intenciona demonstrar os principais desenvolvimentos acerca do tema da internacionalização de empresas, a partir de vários estudos que buscaram mapear este campo teórico (ANDERSSON, 2000; FLETCHER, 2001; HILAL e HEMAIS, 2001; MTIGWE, 2006; OVIATT e McDOUGALL, 2000; RUZZIER *et al*, 2006). Como se percebe a partir da análise do quadro 1, o fenômeno da rápida internacionalização de empresas está inserido entre as abordagens mais contemporâneas e busca compreender um acontecimento associado mais especificamente a pequenas e médias empresas (PME).

As correntes teóricas que abordam a internacionalização da PME são normalmente as abordagens de caráter incremental. Mais recentemente, a corrente teórica do empreendedorismo internacional e da empresa *born global* – BG buscaram compreender mais especificamente o processo de rápida internacionalização da PME, foco central desta tese. Estas duas correntes têm intrigado pesquisadores nas últimas décadas, principalmente por contrariarem alguns paradigmas que explicaram por muito tempo o processo de internacionalização das PME. O processo de internacionalização de empresas por estágios e de caráter incremental perdeu um pouco o seu poder explicativo para este novo contexto competitivo internacional das PME's (KNIGHT e CAVUSGILL, 1996 e 2005; MOEN e SERVAIS, 2002; OVIATT e McDOUGALL, 1994 e 2005). Dessa forma, nesta revisão de literatura será dada especial atenção às teorias comportamentais, pois são justamente frente a

estas que a corrente teórica das BG se contrapõe. Também, abordar-se-á o empreendedorismo internacional pela convergência de elementos que caracterizam essas duas correntes teóricas (McDOUGALL e OVIATT, 2000; OVIATT e McDOUGALL, 1994).

Abordagem teórica da internacionalização	Principais teorias	Porte da empresa	Principais precursores e filiados à corrente teórica
<b>Internacionalização como decisão econômica.</b>	Teorias clássicas (Vantagens absolutas, comparativas e dotação dos fatores de produção). Teoria do investimento externo direto. Teoria da internalização ou dos custos de transação. Paradigma eclético. Teoria do ciclo de vida do produto.	Grande.  Grande.  Grande.  Grande.	Smith (1776); Ricardo (1817); Hecksher e Ohlin (1933).  Hymer (1960 e 1976); Calvet (1981).  Coase (1937); Williamson (1975).  Dunning (1977 e 1988).  Vernon (1966); Wells (1968).
<b>Internacionalização como processo comportamental.</b>	Teoria do envolvimento incremental ou gradualismo (Modelo-U e Modelo-I).	Pequena e média.	Bilkey e Tesar (1977); Cavusgil (1980); Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977 e 1990); Reid (1981).
<b>Abordagens contemporâneas.</b>	Teoria das <i>networks</i> .  Teoria do empreendedorismo internacional.  <i>Born global</i> .	Pequena e média.  Grande, pequena e média.  Pequena e média.	Cunningham (1985); Johanson e Mattsson (1988); Johanson e Vahlne (1990).  Andersson (2000); McDougall (1989); Oviatt e McDougall (1994); Schumpeter (1961).  Ganitsky (1989); Knight e Cavusgil (1996); Knight (1997); Oviatt e McDougall (1994); Rennie (1993).

Quadro 1 - Quadro integrativo das principais correntes teóricas da internacionalização de empresas  
Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

### 2.1.1 Teorias do envolvimento incremental

As primeiras teorias organizacionais associadas à explicação do processo de internacionalização de empresas surgem a partir do pioneirismo de Penrose, Cyert e March. Estes pesquisadores deslocaram o foco puramente econômico associado, até então, à teoria da firma e tornaram o estudo organizacional um campo independente de pesquisa (HILAL e HEMAIS, 2001).

A partir do foco na firma como unidade de análise, Cyert e March (1963) arguíram que o crescimento da firma está vinculado estreitamente às teorias da escolha e da busca, dentro da teoria geral do processo decisório. Para eles, a firma era um grupo de coalizões de

múltiplos e conflitantes interesses que utilizava procedimentos e regras baseados na racionalidade limitada.

Estes autores influenciaram os principais trabalhos da Escola de Uppsala, hoje conhecida como Escola Nórdica de negócios internacionais ou modelo-U, que buscou examinar as firmas como unidades heterogêneas, nos quais as subsidiárias executam diferentes tarefas corporativas e controlam diferentes grupos de recursos.

#### **2.1.1.1 A Escola de Uppsala ou o modelo-U de internacionalização da empresa**

Uma das teorias do processo de internacionalização mais consagradas ficou conhecida como a Escola Nórdica quando, na década de 70, um grupo de pesquisadores da Universidade de Uppsala (HÖRNELL *et al*, 1973; JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977) buscou analisar o processo de internacionalização de firmas suecas manufatureiras e desenvolveu um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada, quando decidiam se internacionalizar.

Sobre a Escola de Uppsala, Johanson e Vahlne (1977) dizem que o processo de internacionalização das firmas é o produto de uma série de decisões incrementais. Para eles, o envolvimento com o mercado externo aumenta na medida em que ocorre a redução da distância psíquica desses mercados pelo ganho de experiência da empresa. O processo de internacionalização segue um procedimento incremental, não sendo, portanto, resultado de uma estratégia ótima de alocação de recursos originada de análises comparativas das alternativas de exportação para mercados estrangeiros.

Um dos pressupostos teóricos da Escola Nórdica é de que a internacionalização de uma empresa constitui um processo sequencial de crescimento, partindo de exportações até um grau maior de envolvimento que é representado pelo investimento direto (FDI) (CARLSON, 1975). Johanson e Vahlne (1977, 1990) salientam que o envolvimento internacional de uma empresa é uma variável dependente do tempo decorrido, ou seja, na medida em que a empresa estabelece suas atividades domésticas a intensidade na exportação pode ser esperada, aumentando o envolvimento na atividade. Assim, o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planejados e deliberados baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. Este modelo de internacionalização, preconizado pela Escola de

Uppsala, ficou conhecido como modelo-U (ANDERSEN, 1993; JOHANSON e VAHLNE, 1977 e 2003).

Para Johanson e Vahlne (1990), o modelo-U de envolvimento gradual no processo de internacionalização de empresas obedece necessariamente a dois padrões. O primeiro diz respeito ao envolvimento inicial por meio de exportações não regulares para, mais adiante, exportar regularmente por meio de representantes independentes. Em um estágio mais avançado a empresa passaria a produzir no exterior (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990; JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). O segundo padrão que se desprende do modelo-U, de acordo com Johanson e Vahlne (1990), refere-se à sucessiva escolha por mercados psicologicamente mais próximos para mercados psicologicamente mais distantes.

Este segundo padrão passa a constituir um dos pressupostos fundamentais da Escola. O pressuposto é de que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância cultural ou psíquica envolvida. Quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, linguagem, entre outros, maior o nível de incerteza (CARLSON, 1975; HÖRNELL *et al*, 1973; VAHLNE e WIEDERSHEIM-PAUL, 1973). O conceito aqui introduzido de distância diz respeito não à distância geográfica para com um país estrangeiro, mas sim à distância cultural que afasta os países, ou seja, quanto maior a distância cultural maior será a incerteza. Os pesquisadores de Uppsala pressupõem que a fronteira da incerteza está relacionada com a distância psíquica.

A distância cultural ou psicológica deve ser entendida como um fenômeno individual e, ao mesmo tempo, coletivo. Esta percepção ou programação cultural interfere nas decisões de entrada em mercados externos e pode determinar uma *performance* superior nestes mercados (ERIKSSON *et al.*, 1997; ROCHA, 2004). Contudo, pesquisas apontam que existem fatores internos e externos à empresa que ajudam a mediar e reduzir a distância psicológica, como: formação de blocos econômicos, experiência em mercados externos, idade e nível de instrução dos executivos, conhecimento de idiomas estrangeiros, viagens ao exterior, entre outros (ROCHA, 2004).

Para Johanson e Vahlne (2003), o modelo-U foi inicialmente conceitualizado como uma explicação de duas descobertas empíricas do desenvolvimento internacional das empresas: a entrada em mercados externos e a expansão internacional. Os pesquisadores do modelo-U definiram dois tipos de conhecimentos necessários para a expansão em mercados externos: conhecimento objetivo e conhecimento experiencial. O conhecimento objetivo de mercado é aquele que pode ser ensinado ou pode ser obtido de fontes secundárias e primárias.

Por outro lado, o conhecimento experiencial só pode ser aprendido por meio da experiência pessoal (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

A despeito da aplicabilidade dos pressupostos apontados pela Escola de Uppsala à realidade organizacional, várias críticas têm sido estabelecidas ao modelo (HILAL e HEMAIS, 2001). Diversos autores da própria Escola Nórdica (WELCH e LUOSTARINEN, 1988; JOHANSON e VAHLNE, 1990; ANDERSEN, 1993; BENITO e WELCH, 1994; PETERSEN e PEDERSEN, 1997) têm indicado a baixa validade do modelo para firmas de setores de alta tecnologia ou na indústria de serviços, e no caso de firmas cujas operações internacionais não são motivadas pela busca de novos mercados.

De acordo com Björkman e Forsgren (2000), o modelo de Uppsala dá uma ênfase exagerada na aprendizagem organizacional como a força motriz básica da internacionalização de uma firma, o que às vezes não seria aplicável. Para Andersson (2000), o papel desempenhado pelos indivíduos-chaves ainda não tem recebido a devida atenção nas pesquisas do processo de internacionalização da firma. Já Reid (1983) argumenta que o modelo acaba, por um lado, restringindo-se a um aspecto determinístico de evolução de caráter incremental e, por outro, tornando-se geral demais. Para este autor, os modos de crescimento internacional são específicos do contexto, devendo ser explicados por padrões mais heterogêneos de alocação de recursos e de oportunidades de mercado.

#### **2.1.2.1.1 O construto da distância psíquica a partir do Modelo-U**

A distância psíquica pode ser entendida como um conjunto de fatores que dificultam o fluxo das informações entre a firma e o mercado (JOHANSON e WIEDERSCHEIM-PAUL, 1975). A distância psicológica, de acordo com os pressupostos do modelo-U, contribui para acelerar ou retardar o processo de internacionalização das empresas, bem como determinar o modo de internacionalização e a *performance* das mesmas no mercado externo (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Para O'Grady e Lane (1996), a distância psíquica pode ser definida como o grau de incerteza de uma empresa sobre um mercado externo, resultante das diferenças culturais e outras dificuldades de negócios que representam barreiras para aprender sobre este mercado e operar nele. Evans, Treadgold e Mavondo (2000) propuseram um conceito mais elaborado, segundo o qual a distância psicológica é a distância relativa entre o mercado doméstico e um



mercado estrangeiro que resulta da percepção e entendimento de existência de diferenças culturais e negociais entre estes países.

Assim, pode-se entender que a distância psíquica não leva apenas em conta diferenças relativas a aspectos culturais, como idioma e práticas de negócios, por exemplo. Há um espectro mais amplo de diferenças, como fatores legais, políticos e econômicos, estrutura da indústria e dos mercados, que determinam este distanciamento na percepção dos executivos de empresas em processo de internacionalização. Essas diferenças são, no mínimo, influenciadas culturalmente (FLETCHER e BOHN, 1998).

A palavra distância leva ao entendimento de simetria, ou seja, a distância do ponto A até o ponto B é a mesma do ponto B até o ponto A. Contudo, a existência de simetria no que diz respeito ao construto da distância cultural entre países para a decisão de investimento é difícil de ser defendida do ponto de vista empírico (SHENKAR, 2001).

A distância psicológica deve ser entendida como um fenômeno individual e, ao mesmo tempo, coletivo, pois está relacionada ao conceito de etnocentrismo. Nesse sentido, as empresas são os repositórios das experiências individuais e coletivas de seus membros. Assim, tanto as experiências individuais de membros de uma empresa como a experiência internacional adquirida pela empresa são acumuladas, servindo de base para futuras decisões (ERIKSSON *et al.*, 1997; ROCHA, 2004).

Vários estudos tentaram relacionar a distância psíquica com a *performance* da empresa em mercados externos, mas os resultados são ainda inconsistentes (EVANS e MAVONDO, 2002; EVANS, TREADGOLD e MAVONDO, 2000). Contudo, de acordo com estudo realizado por Lages (2000), que procurou identificar variáveis determinantes na *performance* de exportação das empresas, as atitudes gerenciais e a interação cultural entre atores organizacionais são características fundamentais para o sucesso de uma empresa na atividade de exportação, bem como a lucratividade destas operações.

### **2.1.2.2 O processo de internacionalização por meio de estágios no modelo-I**

Como apresentado anteriormente, foi a partir de meados dos anos 70 que o processo de internacionalização de empresas surgiu como um campo específico de investigação. Na Europa o interesse foi impulsionado pelos avanços da Escola de Uppsala. Entretanto, Andersen (1993) distinguiu outro modelo de estágios também relacionado com o modelo-U, dentro da academia norte-americana, que ficou conhecido como o Modelo de Inovação ou o

modelo-I. No modelo-I, ou *I-model*, o processo de internacionalização é uma decisão inovadora da firma que se desenvolve por meio de estágios.

Assim, a visão acadêmica corrente da teoria da internacionalização da empresa, naquele país, sugeria que o envolvimento em relação à exportação é um processo sequencial de aprendizado que se desenrola em estágios (BILKEY e TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; KOTABE e CZINKOTA, 1992; LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; REID, 1983; SINGER e CZINKOTA, 1994). O aprendizado dos gestores durante o processo é um elemento importante deste esquema teórico e a natureza lenta deste processo deve-se à aversão ao risco e à falta de conhecimento (BILKEY e TESAR, 1977).

A teoria de estágios de Cavusgil (1980) sugere que as empresas tendem a se internacionalizar sem uma análise racional anterior e não como fruto de um planejamento organizacional deliberado. Esta internacionalização é um processo gradual que avança em estágios de caráter incremental de um período relativamente longo de tempo, no qual cada estágio traz maior comprometimento de recursos e de aptidões dos gestores da organização. A lentidão deste processo pode ser reflexo da aversão ao risco dos executivos envolvidos e sua incapacidade em adquirir rapidamente o conhecimento e informações de mercados necessários para uma internacionalização mais rápida (CAVUSGIL, 1980). De uma forma resumida, a partir da tradução deste autor, os estágios estão assim divididos:

1. mercado doméstico - neste estágio a empresa está interessada somente no mercado doméstico, sem interesse algum em exportar. Todos os recursos organizacionais são dirigidos ao mercado interno;
2. pré-exportação - pela carência de informações de mercado, a razão exportação/vendas é próxima a zero. Os executivos da empresa já demonstram algum interesse na internacionalização da empresa. Os atendimentos ao mercado externo são mais oportunistas do que pró-ativos;
3. envolvimento experimental - nesta fase a empresa começa a exportar em pequenas quantidades e de forma esporádica. A razão exportação/vendas varia de 0 a 9%. A empresa busca mais informações de mercado, apesar do baixo envolvimento dos executivos com a atividade de exportação;
4. envolvimento ativo - a empresa, neste estágio, já está preparada em oferecer suporte às atividades ligadas à exportação. As exportações são regulares e representam entre 10 e 39% das vendas totais da empresa. Executivos mais comprometidos com a

internacionalização da empresa;

5. envolvimento absoluto - a empresa depende fortemente do mercado externo, sendo que as exportações representam 40% ou mais do seu faturamento. A empresa está envolvida em acordos de licenciamento, parcerias ou investimentos diretos no mercado externo.

Em um estudo de Gankema, Snuif e Zwart (2000), ficou evidenciado que a taxonomia de estágios de internacionalização relacionada com a inovação, proposta por Cavusgil em 1980, era mais adequada para explicar o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas de manufatura. O trabalho destes autores consistiu em aplicar questionários em pequenas e médias empresas manufatureiras europeias e verificar o poder explanatório da teoria de estágios proposta por Cavusgil. Tal intento provou a robustez da teoria de Cavusgil.

Seguindo esta ideia implícita de trajetória crescente do envolvimento de uma empresa com a exportação, uma abordagem utilizada na identificação do estágio de internacionalização foi proposta por Leonidou e Katsikeas (1996), que realizaram uma revisão teórica de 11 trabalhos científicos anteriores sobre desenvolvimento da atividade de exportação nas empresas. A partir da análise daqueles trabalhos, que tentaram traçar os níveis de envolvimento com a atividade internacional, Leonidou e Katsikeas (1996) oferecem um novo arcabouço para perfilar as empresas em relação à exportação.

Apesar das diferenças existentes entre os vários modelos apresentados, no que diz respeito a números, natureza e conteúdo dos estágios, uma conclusão sumária foi revelada a partir do eixo central do trabalho de Leonidou e Katsikeas (1996) sobre o processo de desenvolvimento das exportações. Esta conclusão está na existência de três fases distintas de desenvolvimento de exportações. São elas:

- fase pré-exportação - empresa atua no mercado doméstico, sem pretensões de exportar. Os recursos organizacionais são limitados e voltados para o mercado doméstico;
- fase inicial - a empresa exporta esporadicamente utilizando mecanismos indiretos de venda externa, atingindo um número reduzido de mercados. Existe um envolvimento maior dos executivos para com a internacionalização da empresa;
- fase avançada - executivos completamente comprometidos com a atividade de exportação. A empresa exporta de forma regular para vários mercados, sendo que maior parte do seu faturamento provém desta atividade. A empresa distribui seus produtos de forma direta, podendo ocorrer algum investimento externo direto.

Singer e Czinkota (1994) utilizaram a proposição de exportadores menos experientes e mais experientes, partindo dos mesmos pressupostos encontrados no trabalho de Leonidou e Katsikeas (1996). No trabalho de Singer e Czinkota (1994) verifica-se que os critérios de determinação de estágio de envolvimento com a atividade de exportação utilizados por estes autores muito se assemelham ao trabalho de Leonidou e Katsikeas (1996).

Já em outro estudo de Gençtürk e Kotabe (2001), a denominação dos estágios e os atributos quantitativos, no que respeita ao percentual da razão/vendas, têm outra qualificação. Neste estudo, Gençtürk e Kotabe (2001) lançaram mão da seguinte classificação para perfilar as empresas estudadas:

1. envolvimento passivo - caracteriza o comportamento daquelas empresas que dispensam pouco interesse em exportação e desenvolvimento de mercados externos. A empresa possui atitude reativa em relação às demandas do mercado externo;
2. envolvimento exploratório - representa aquelas empresas que aproveitam as oportunidades de exportação, porém, exportam regularmente menos que 5% do total de suas vendas;
3. envolvimento experimental - ocorre quando a empresa exporta de forma experimental para países com similaridades culturais e que são geograficamente próximos. As vendas de exportação representam um volume superior a 5% do total de vendas da empresa;
4. envolvimento ativo - a exportação passa a ser uma atividade regular da empresa, sendo que as estratégias organizacionais também são dirigidas para o atendimento do mercado externo;
5. envolvimento integral - representa o mais alto nível de envolvimento em relação à exportação, com vendas externas superiores a 5% do total das vendas da empresa. A empresa está ciente das oportunidades oferecidas pelo mercado externo, exportando seus produtos para países distantes e com diferenças culturais significativas.

Seringhaus e Rosson (1990) distinguem cinco tipos de empresas em relação à atividade de exportação:

1. não-exportadores - empresas que não têm experiência de exportação e não estão pensando em exportar no momento;
2. exportadores fracassados - empresas que têm alguma experiência no marketing internacional, mas optaram em abandonar a atividade de exportação;
3. exportadores novatos - empresas que decidem exportar no futuro próximo;
4. exportadores em expansão - empresas que planejam colocar seus produtos em um ou

mais novos mercados externos;

5. exportadores estabelecidos - empresas que não planejam grandes mudanças, mas desejam aperfeiçoar suas atuais operações internacionais.

A seguir, no quadro 2, é apresentada, de maneira resumida, uma revisão de abordagens quanto aos estágios do desenvolvimento exportador, que guardam aspectos semelhantes entre si de acordo com estudo de Albaum *et al* (1998).

Ikey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)
Estágio 1 Sem interesse em exportar.	Estágio 1 Marketing Doméstico: a empresa vende somente no mercado doméstico.	Estágio 1 Consciência Exportadora: Problema de reconhecimento de oportunidades.	Estágio 1 Empresa completamente desinteressada.
Estágio 2 Atende pedidos não requisitados.	Estágio 2 Pré-exportação: A empresa busca informações e avalia a viabilidade de empreender-se na atividade exportadora.	Estágio 2 Intenção de exportar: a empresa apresenta motivação, crença.	Estágio 2 Interesse parcial da empresa na atividade exportadora.
Estágio 3 A empresa explora a viabilidade de exportar.	Estágio 3 Envolvimento Experimental: a empresa inicia a exportação de forma limitada para países próximos culturalmente.	Estágio 3 Julgamento para exportar: pessoal experiente avalia limitada exportação.	Estágio 3 A empresa explora a possibilidade de exportar.
Estágio 4 Exportação experimental para países próximos psicologicamente.	Estágio 4 Envolvimento Ativo: exporta diretamente para novos mercados, procurando aumentar seu volume de vendas.	Estágio 4 Avaliação da atividade exportadora pelo engajamento da empresa nas exportações.	Estágio 4 A empresa inicia a exportação de forma experimental.
Estágio 5 A empresa torna-se experiente nas exportações para países próximos psicologicamente e culturalmente.	Estágio 5 Envolvimento comprometido: o gerenciamento faz escolhas em alocar limitados recursos entre o mercado doméstico e os mercados externos	Estágio 5 Aceitação ou rejeição da atividade exportadora.	Estágio 5 A empresa obtém experiência como pequena exportadora.
Estágio 6 A empresa explora a atividade exportadora para outros países mais distantes psicologicamente e culturalmente.			Estágio 6 Grande experiência exportadora.

Quadro 2 – Estágios do desenvolvimento exportador

Fonte: Adaptado pelo autor de Albaum *et al.*, 1998, p. 235 e 236

O quadro 3 a seguir consiste em um esforço teórico de relacionar, sinteticamente, as características essenciais dos estágios propostos por Cavusgil (1980) com elementos propostos em estudos de outros autores identificados com o *I-model*. Dessa forma, o presente quadro oferece uma tentativa de convergência teórica dentro da escola que identifica o processo de internacionalização por estágios de envolvimento como uma decisão inovadora.

Cabe ainda destacar que, além do processo incremental de envolvimento internacional baseado na inovação, outro elemento de convergência encontrado nos estudos conduzidos pelos autores relacionados a esta escola é o fato de que o modelo baseado na inovação explica melhor o envolvimento internacional de pequenas e médias empresas de manufatura.

ESTÁGIOS NA EXPORTAÇÃO	RAZÃO EXPO/VENDAS	FOCO ESTRATÉGICO	MERCADOS	PRODUTO	EMBARQUES
MERCADO DOMÉSTICO	0	Doméstico	Doméstico	Local e padronizado	Não há
PRÉ-EXPORTAÇÃO	Próximo a zero	Doméstico e oportunista	Doméstico e próximos	Local e baixa adaptação	Esporádicos, baixa regularidade
ENVOLVIMENTO EXPERIMENTAL	0 a 9%	Doméstico e intencional	Doméstico e próximos	Local e adaptado	Mensais, média regularidade
ENVOLVIMENTO ATIVO	10 e 39%	Internacional	Internacionais	Internacional	Semanais, diários, alta regularidade
ENVOLVIMENTO ABSOLUTO	40% ou mais	Global	Global	Global	Diários, alta regularidade

Quadro 3 – Integração do envolvimento por estágios adaptado pelo autor a partir de Cavusgil (1980)  
Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

## 2.2 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL (EI)

Para se compreender as raízes teóricas do empreendedorismo internacional, faz-se necessário um passo anterior no sentido de compreender os elementos fundadores do próprio empreendedorismo como campo de pesquisa. O fenômeno do empreendedorismo, como elemento cultural e econômico, existe desde os primórdios das civilizações. Entretanto, o primeiro pesquisador a se debruçar com maior clareza na compreensão da função empreendedora foi Cantillon (1680-1734) (FILION, 1999).

No campo econômico, foi o economista francês Jean Baptiste Say, em 1800, quem empregou na literatura o termo empreendedor, para quem este era o responsável por reunir todos os fatores de produção e descobrir no valor dos produtos a reorganização de todo o

capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguel que ele paga, bem como os lucros que lhe pertencem (SCHUMPETER, 1961). De acordo com Drucker (1994), em 1800, Jean Baptiste Say definia o empreendedor como aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.

Os trabalhos de Schumpeter contribuíram muito para definir quem era o empreendedor, que passa a ser considerado como fator dinâmico no desenvolvimento econômico do capitalismo. Schumpeter (1961) apresentou as funções inovadoras e de promoção da mudança do empreendedor que, combinando recursos de maneira original, auxiliam na promoção do desenvolvimento e crescimento econômicos.

Schumpeter trouxe para o debate econômico a noção do empreendedor como alguém que cria “novas combinações” pela ação que desafia ou, como chamou, pela “destruição criativa” de produtos e relações de mercado. Assim, o empreendedor é qualquer pessoa que cria, com abrangência ilimitada, inovações que incluem o desenvolvimento de novos produtos ou serviços ou a reorganização de uma empresa (BIRKINSHAW, 2000). Já o empreendedorismo como uma função refere-se ao rompimento do equilíbrio entre as empresas, causado pela criação ou aplicação de novas combinações dos recursos por uma organização (SCHUMPETER, 1961).

O processo empreendedor, para Bygrave (1993), é considerado um processo dinâmico que muda de forma descontínua. Segundo o autor, alguns pesquisadores acreditam que, pela natureza descontínua e incerta do rumo empreendedor, a resposta para a teoria do empreendedorismo talvez esteja na teoria do caos. Para Simões e Dominginhos (2005), o empreendedorismo, entendido aqui como um processo organizacional, pode ser traduzido como projetos empreendedores que conduzem à criação de novas empresas.

Para McDougall *et al* (1994), empreendedor é aquele indivíduo “ligado” para as informações acerca de recursos com potencial para gerarem lucro, enquanto outros não percebem este fato. Assim, o empreendedor usaria esta ideia para criar estratégias que possibilitariam a criação de oportunidades de lucro à frente dos demais gestores de negócios. Os empreendedores são as pessoas encarregadas de levar adiante as ações empreendedoras, e a internacionalização de uma empresa pode ser considerada, como definiu Schumpeter, uma ação empreendedora (ANDERSSON, 2000).

### 2.2.1 O empreendedorismo internacional

McDougall (1989), em um estudo que buscava comparar novas empresas domésticas e internacionais, alertou para o fato de que as pesquisas sobre internacionalização de empresas debruçavam-se sobre empresas já constituídas no mercado doméstico. Contudo, para a autora, o que emergia desta constatação era um novo campo de investigação denominado empreendedorismo internacional.

Em 1990 a *Academy of Management* realizou uma força tarefa para investigar o “*state of the field*” do empreendedorismo internacional. O conceito que emergiu daquela força tarefa era o de que, para a maioria dos pesquisadores entrevistados, empreendedorismo internacional como campo de investigação poderia ser definido como a “pesquisa sobre empreendimentos que se tornam internacionais sob a orientação de seu fundador” (GIAMARTINO, McDOUGALL e BIRD, 1993, p.38).

Wright e Ricks (1994) destacaram o empreendedorismo internacional como uma nova e emergente arena de pesquisa que, para estes autores, incluía a (1) comparação do comportamento empreendedor em vários países e culturas, bem como (2) o comportamento organizacional que avança através das fronteiras nacionais e sua gestão empreendedora. Já para Oviatt e McDougall (1994), o estudo sobre o tema de empreendedorismo internacional foi organizado em três linhas principais:

- a) o impacto das políticas públicas na exportação de pequenas empresas;
- b) os empreendedores e as atividades empreendedoras em diversos países;
- c) comparações entre pequenas empresas exportadoras e não exportadoras.

McDougall e Oviatt (2000) redefiniram o termo empreendedorismo internacional, incluindo organizações sem fins lucrativos e governamentais, como uma combinação de um comportamento pró-ativo, inovativo e de assunção de risco que cruza as fronteiras nacionais e é dirigido para criar valor em organizações. Para Oviatt e McDougall (2005), uma definição mais atual e rigorosa sobre o empreendedorismo internacional deveria levar em conta a descoberta e criação de oportunidades. Dessa forma, os autores expressaram uma nova definição do termo como sendo a descoberta, apropriação, avaliação e exploração de oportunidades, através de fronteiras nacionais, para criar futuros produtos e serviços. Dimitratos e Plakoyiannaki (2003, p.189) propuseram uma definição que coloca o EI como “um processo organizacional que está imerso na cultura da organização e que busca explorar oportunidades no mercado internacional para gerar valor”.



Segundo Oviatt e McDougall (1995), a aplicação intensiva de redes formais e informais pode ser o mecanismo utilizado por estes novos empreendimentos internacionais para transpor barreiras pela carência de recursos. A orientação para construção de redes e alianças é uma dimensão significativa da cultura organizacional dentro do campo do EI. Porém, na pesquisa sobre empreendedorismo internacional a dimensão das redes parece restrita às empresas *born globals*, que utilizam alianças para superar as restrições de recursos para se internacionalizar (DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; MADSEN e SERVAIS, 1997; OVIATT e McDOUGALL, 1995).

O estudo sobre empreendedorismo internacional leva em consideração também o comportamento empreendedor em grandes empresas já estabelecidas. Assim, o tamanho e a idade das empresas não são características definidoras neste campo de pesquisa. (McDOUGALL e OVIATT, 2000). O comportamento empreendedor pode ser percebido em grandes empresas tradicionais ou já estabelecidas como também em pequenas organizações (OVIATT e McDOUGALL, 2005; RUZZIER *et al*, 2006). No entanto, segundo McDougall e Oviatt (2000), é o comportamento empreendedor que define este campo e pode ser percebido nos níveis individuais, grupais e organizacionais.

Para Ruzzier *et al* (2006), o EI aborda mais diretamente os casos de internacionalização das pequenas e médias empresas. Contudo, a teoria do empreendedorismo internacional acomoda dois pontos extremos da teoria incremental que focou inicialmente nas grandes empresas multinacionais já estabelecidas, que passam por um processo lento de internacionalização e a teoria das redes (formais e informais) que está focada na rápida internacionalização, mas dependente das pequenas e novas empresas (Mtigwe, 2006).

Para Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), o empreendedorismo internacional está posicionado como um conceito teórico que procura compreender a internacionalização de empresas, que não faz distinção para o tamanho da empresa e a sua idade, bem como é independente do contexto no qual esta empresa se encontra.

Andersson (2000) complementa dizendo que uma perspectiva que considera os empreendedores poderia aumentar a compreensão do comportamento internacional de uma empresa. Para ele, o empreendedor é um indivíduo que realiza ações empreendedoras, e não apenas um tomador de decisões críticas.

### 2.3 O FENÔMENO DAS *BORN GLOBALS*

A abordagem tradicional do processo de internacionalização de empresas provê suporte ao argumento de que as empresas começam a operar, em um primeiro momento, no mercado doméstico e, após algum tempo, os executivos adquirem um maior conhecimento de mercado e expandem os negócios da empresa para o exterior. Outro pressuposto desta abordagem teórica é o de que uma empresa inicia no exterior por mercados mais próximos psiquicamente para, então, partir em direção a mercados mais distantes (JOHANSON e VAHLNE 1977, 1990; JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Contudo, recentemente, um conjunto significativo de pesquisas indica que tanto o tempo como os mercados distantes não são os *drivers* mais relevantes para explicar o processo de internacionalização, principalmente no caso das pequenas e médias empresas. O fenômeno da rápida internacionalização de algumas empresas, que não se desenvolve por meio de estágios de caráter incremental de aprendizagem e redução de incertezas, desafia o senso comum no meio executivo e, também, as teorias tradicionais sobre internacionalização existentes (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996; RENNIE, 1993). Ao mesmo tempo, muitos pesquisadores apontam para a importância da participação das jovens pequenas e médias empresas no comércio internacional (CRICK e JONES, 2000; FREEMAN *et al.*, 2006; MOEN, 2002; MOEN E SERVAIS, 2002).

O fenômeno das empresas *born globals* emergiu como um tema relevante de investigação científica no campo da internacionalização de empresas no início dos anos 90 (MCKINSEY & CO, 1993; OVIATT e MCDUGALL, 1994; RENNIE, 1993; RIALP *et al.*, 2005). Ganitsky (1989), em um estudo realizado com empresas israelenses, chamou a atenção para um grupo de organizações que foram estabelecidas especificamente para atender mercados externos, o que ele denominou de “exportadores inatos”.

Outros pesquisadores como Oviatt e McDougall (1994, p.49) destacaram algumas características comuns que agrupam este tipo específico de empresas, buscando defini-las como “organizações que, desde a sua criação, obtêm significativa vantagem competitiva do uso de recursos e venda da produção em vários países”. Para eles, o foco não estava no tamanho, mas sim na idade, ou seja, o tempo decorrido entre a fundação destas empresas e sua incursão no mercado internacional.

A definição proposta por Oviatt e McDougall para este novo fenômeno aproxima-se da proposição de Knight (1997, p.1), que definiu uma *born global* como “uma empresa que, desde a sua fundação ou próxima a esta, obtêm uma porção substancial de sua renda da venda

de seus produtos em mercados internacionais”. Este autor salienta que os executivos dessas organizações veem o mundo como um mercado único e sem fronteiras. Segundo Madsen e Servais (1997), *born globals* são empresas que adotam uma abordagem internacional ou global do mercado desde o seu nascimento ou logo após. Talvez a definição mais precisa foi elaborada por Knight e Cavusgil (1996). Eles argumentam que BG são empresas que têm pelo menos 25% de seu faturamento proveniente de vendas no exterior, tendo iniciado suas exportações em até três anos após a sua criação.

Já o termo *born global* foi cunhado como resultado de uma pesquisa realizada pelos consultores do *Australian Manufacturing Council* em 1993, que pesquisaram as razões do crescimento vigoroso das exportações australianas nos anos 90. Chamou-lhes a atenção um grupo de jovens pequenas empresas que obtiveram grande êxito buscando nichos de mercados no plano internacional e não no mercado doméstico (RASMUSSEN e MADSEN, 2002; RENNIE, 1993). O estudo australiano com 700 empresas apontou dois grupos distintos de exportadores:

1. Empresas domésticas – empresas com faturamento predominantemente oriundo de atividades na Austrália, com anos de experiência e situação financeira estável e representavam 75% da amostra pesquisada. De 15% a 20% do faturamento destas empresas era proveniente de vendas em mercados externos.
2. *Born globals* – empresas que iniciaram a exportação menos de dois de sua criação e que viam o mercado doméstico como secundário e como suporte às suas atividades internacionais, representando 25% da amostra. Estas empresas exportavam 75% do total de suas vendas.

Dentro deste último grupo, havia um número significativo de empresas de alta tecnologia e que experimentaram um grande crescimento em relação a outros tipos de indústrias (MCKINSEY & CO, 1993; RENNIE, 1993).

Após as descobertas do estudo australiano e de Ganitsky (1989), várias outras pesquisas foram conduzidas ao redor do mundo buscando verificar a ocorrência deste fenômeno em diferentes países, suas características, antecedentes e consequências (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996; MADSEN e SERVAIS, 1997; MOEN e SERVAIS, 2002, RIALP *et al.*, 2005). Assim, outros termos e conceitos associados a este fenômeno de rápida internacionalização foram desenvolvidos, como a expressão “*leapfrogging*” que, a partir do modelo de internacionalização da firma por estágios (BILKEY e TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980), traduz o comportamento de uma empresa que pula os estágios iniciais de envolvimento do modelo tradicional. As razões deste comportamento estão atreladas à homogeneização dos

mercados globais (LEVITT, 1983) e o fato de que a internacionalização dos negócios passa a figurar como a estratégia fundamental da empresa (RASMUSSEN e MADSEN, 2002; ZUCHELLA, 2002).

Oviatt e McDougall (1994) usaram a expressão “*International New Venture*” para designar este novo tipo de empresa no contexto de rápida internacionalização. Para esses autores, a decisão de internacionalização neste tipo de empresa é tomada junto com a criação da empresa e o comprometimento dos recursos organizacionais é ligado à decisão de busca de vários mercados no exterior.

Assim, percebe-se que o tema do rápido processo de internacionalização de empresas já recebeu várias denominações (*born globals, innate exporters, instant exporters, internacional new ventures, instant international, instant multinationals, global start-ups, etc.*), mas é a terminologia de “empreendedorismo” internacional que parece melhor capturar os antecedentes deste fenômeno e direcionar futuras pesquisas (RIALP *et al.*, 2005). Com o objetivo de tecer uma distinção entre a corrente teórica do empreendedorismo internacional (EI) e as BG, no próximo item são discutidos os elementos de convergência da corrente teórica do EI com o fenômeno das empresas *born globals*.

### **2.3.1 Elementos identificados entre EI e BG**

Um ponto comum que permeia a análise das duas correntes teóricas (empreendedorismo internacional e *born globals*) é o fato de que se está falando de campos ainda não exaustivamente definidos ou demarcados. Alguns pesquisadores defendem a ideia de que a conceitualização do EI deve ser ampliada para não restringir e fechar a área (ACS *et al.*, 2003). Outros argumentam que a maior deficiência do empreendedorismo internacional é a falta de uma sólida estrutura teórica que possa ser monitorada para se evitar uma exagerada fragmentação nesta área (MCDUGALL e OVIATT, 2000). Contudo, há o risco de estreitar o campo do EI e conduzir a trabalhos meramente descritivos sem a construção de um corpo teórico de suporte (YOUNG *et al.*, 2003). Jones e Coviello (2005) e Oviatt e McDougall (2005) percebem claramente a necessidade de integrar a literatura de internacionalização de empresas e o empreendedorismo para explicar teoricamente o fenômeno das empresas BG.

Por mais que as correntes teóricas do empreendedorismo internacional e o fenômeno das *born globals* pareçam interligados, há elementos que são centrais na construção destes campos de investigação que os distinguem entre si. No caso do empreendedorismo internacional, os antecedentes deste termo situam-se no comportamento empreendedor do

fundador da empresa ou principal gestor, sua capacidade de criar valor e assumir riscos em negócios novos estabelecidos longe das fronteiras domésticas (OVIATT e MCDUGALL, 2005; ZAHRA, 2005). A cultura empreendedora da organização também desempenha papel central nesta teoria da internacionalização, destacando-se a capacidade de estabelecer alianças e levar as vantagens competitivas do domínio de ativos únicos da empresa para outros mercados.

De acordo com Oviatt e McDougall (2005), a rapidez ou a lentidão do comportamento internacional de um empreendimento não pode ser explicada apenas por medidas objetivas de tecnologia e competição. A velocidade neste empreendimento internacional, elemento chave nas empresas BG, só pode ser explicada ou mediada quando se coloca a figura do empreendedor do negócio. Assim, segundo estes autores, é por meio das lentes das características pessoais do empreendedor que uma oportunidade de negócio no exterior é descoberta e explorada. A figura 1 a seguir integra estas perspectivas.

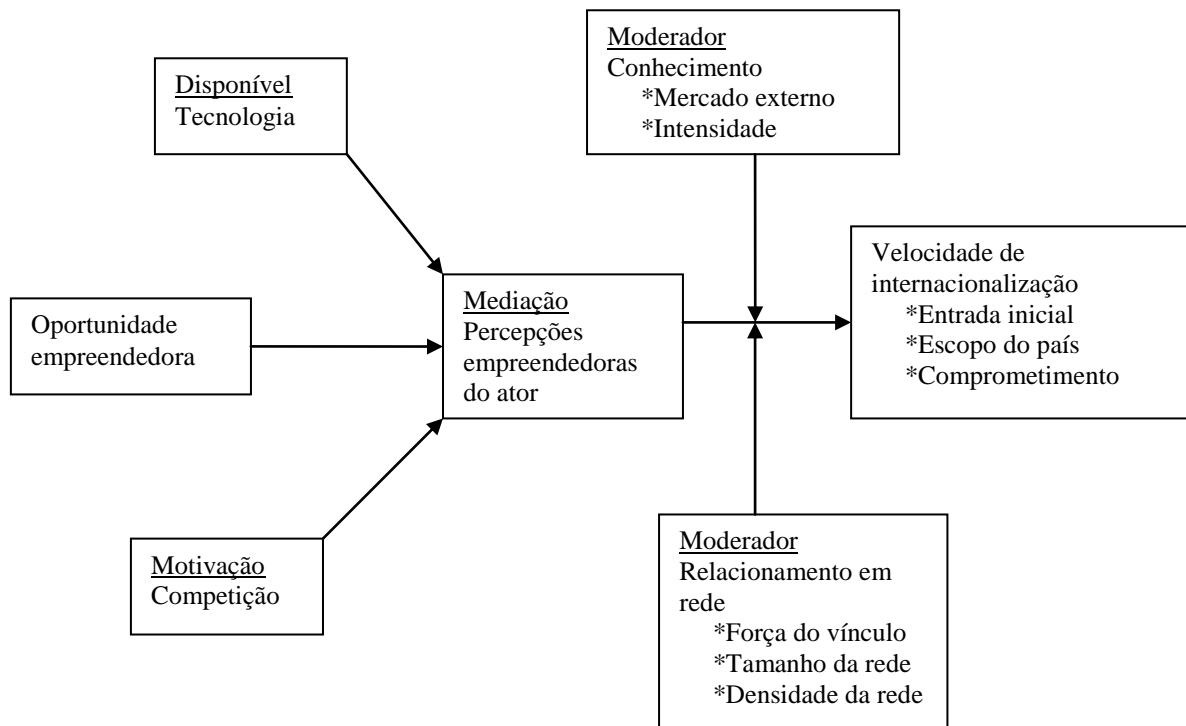


Figura 1 – Um modelo de forças influenciando a velocidade de internacionalização  
Fonte: Oviatt e McDougall (2005, p.541)

Este ponto de convergência entre a corrente teórica do empreendedorismo internacional e do fenômeno das *born globals* não é amplamente discutido na literatura sobre os dois temas. O comportamento empreendedor observado em grandes empresas pode ser

idêntico ao comportamento empreendedor de executivos das pequenas e novas empresas internacionais; porém, ambas correntes não dão conta suficientemente de entender este fenômeno. Isso leva a crer que são teorias complementares entre si, mas não excludentes (MTIGWE, 2006).

Os desenvolvimentos na literatura sobre o empreendedorismo internacional apontam para o fato de que seu foco de estudo é muito similar à literatura sobre *born global*. Os empreendimentos com acelerada internacionalização são tidos como um novo tipo de empresa, porém, a perspectiva do empreendedorismo internacional se detém mais profundamente na pessoa do empreendedor, suas características pessoais e formas de atuação no mundo globalizado (SIMÕES e DOMINGUINHOS, 2005).

Alguns traços do comportamento empreendedor em negócios internacionais, aqui entendidos como cultura organizacional, estão presentes no campo do EI e nas recentes pesquisas sobre o fenômeno das BG. Estes traços seriam a motivação internacional ou a posse de uma visão internacional dos executivos e empregados de uma empresa e, de maneira complementar, a capacidade de estabelecer alianças formais e informais (DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003, MADSEN e SERVAIS, 1997; OVIATT e MCDUGALL, 1995).

Por outro lado, as *borns globals* situam-se como um fenômeno contemporâneo e seus antecedentes fundamentam-se nos fatores do ambiente externo da organização, como os avanços tecnológicos em transporte, comunicação, computação, *internet* e a globalização financeira, associados ao comportamento empreendedor do principal executivo. Assim, a maneira acelerada com que a empresa internacionaliza suas atividades é reflexo do contexto competitivo externo à organização, combinado com a dimensão atitudinal do empreendedor (ANDERSSON e WICTOR, 2003; RIALP *et al.*, 2005).

Os elementos de convergência dessas duas correntes teóricas parecem situarem-se no tamanho da empresa, ou seja, são correntes que explicam a internacionalização de pequenas e médias empresas, no domínio de ativos únicos ou especializados e no comportamento empreendedor da organização. Entretanto, o empreendedorismo internacional não é exclusivo de pequenas e médias empresas, o que já não ocorre no fenômeno das empresas *born globals* (OVIATT e MCDUGALL, 2005; RUZZIER *et al.*, 2006).

De maneira precária e resumida, pode-se dizer que há duas palavras-chave para cada uma das abordagens teóricas. Para o empreendedorismo internacional: comportamento e cultura organizacional. Para o fenômeno das *born globals*: contexto e velocidade. Como elementos centrais na análise das duas correntes, destacam-se no empreendedorismo

internacional a figura do empreendedor e o comportamento empreendedor na organização e, no fenômeno das *born globals*, o tamanho da organização, as condições do ambiente externo, a velocidade, o ritmo e o modo de internacionalização.

O quadro 4 a seguir, de maneira resumida, destaca a origem ou marco teórico que constituiu os dois campos de investigação, as palavras-chaves e os elementos que análise que distinguem as correntes teóricas do EI e das empresas BG.

Correntes teóricas	Origem	Palavras-chaves	Elementos de Análise
<b>Empreendedorismo Internacional</b>	Empreendedorismo	Comportamento e cultura Organizacional	Empreendedor e o comportamento empreendedor da organização
<b><i>Born global</i></b>	Contraposição aos modelos U e I de internacionalização de PME's	Contexto e velocidade	Tamanho da organização, as condições do ambiente externo, a velocidade, o ritmo e o modo de internacionalização

Quadro 4 – Características distintivas entre o EI e as BG

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

O quadro 5 a seguir apresenta, sinteticamente, os elementos que são comuns e identificados nas duas correntes teóricas do processo de internacionalização de empresas, porém, fazendo uma distinção quanto à prevalência dos elementos em cada uma destas correntes.

Elementos identificados	<i>Born Global</i>	Empreendedorismo Internacional
Orientação internacional	XX	XX
Comportamento empreendedor	X	XX
Relacionamento em redes	XX	XX
Tamanho da empresa (pequeno e médio porte)	XX	X
Domínio de ativos específicos	XX	X
Idade da empresa	XX	X
Velocidade de internacionalização	XX	XX
Mudança no ambiente competitivo (contexto)	XX	X

Quadro 5 – elementos identificados com BG e EI

X – elemento identificado com a corrente teórico

XX – elemento fortemente identificado com a corrente teórica

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

O que se depreende da análise das duas correntes teóricas analisadas (EI e BG) é o fato de que estão no estado-da-arte no campo dos negócios internacionais e que muitos elementos do empreendedorismo internacional, como motivação internacional, as redes formais e

informais, estão presentes no fenômeno das empresas *born globals*, sendo que este último trata-se de um fenômeno mais recente (DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; MTIGWE, 2006; OVIATT e MCDUGALL, 2005).

### 2.3.2 Antecedentes e determinantes do fenômeno das *born globals*

É corrente no meio acadêmico que se debruça sobre o tema da rápida internacionalização que existem fatores e condições internos e externos às empresas que promoveram o surgimento desse tipo de organização. Contudo, por se tratar de um fenômeno relativamente novo de investigação, há elementos que ainda precisam de maior compreensão sobre seus efeitos nas organizações em seu processo de internacionalização e nos seus resultados. Para Oviatt e McDougall (1995), estes fatores que empurram para a rápida internacionalização colocam em risco os esforços das empresas tradicionais, ou seja, que se movem lentamente no processo de internacionalização de seus negócios. Dessa forma, o entendimento destes fatores determinantes da rápida internacionalização é de interesse geral de empresas que se envolvem em atividades internacionais.

Para Ganitsky (1989), as empresas *born globals* nasceram de um cenário competitivo caracterizado por um mundo no qual as mudanças acontecem cada vez mais rapidamente. A literatura apresenta fatores que se relacionam com o surgimento de um ambiente favorável à internacionalização precoce e acelerada de empresas pequenas e médias. Para o autor, a natureza mais competitiva e interdependente dos mercados globais e o rápido avanço tecnológico aparecem como fatores primários relacionados ao surgimento de exportadores inatos.

Rennie (1993) cita os seguintes fatores primários e externos às empresas relacionados ao fenômeno *born global*:

- Mudanças nas preferências dos consumidores a partir da demanda de produtos especializados e feitos sob medida;
- Mudanças nas tecnologias de manufatura e informação, ou seja, o avanço tecnológico eletrônico diminuiu a vantagem de economias de escala.
- Desenvolvimento das comunicações (quando os fluxos de informações eram caros e lentos, as grandes empresas tinham vantagem);
- Diminuições nos ciclos de vida dos produtos e mudanças velozes nas preferências dos consumidores.



Para Zuchella (2002), as *born globals* seriam o fruto das transformações que afetaram o ambiente de negócios e comprimiram noções de tempo e espaço. Porém, estas mudanças não apresentam um padrão em todo o mundo, de forma que as oportunidades para as empresas explorarem as novas condições de mercado e os seus riscos vêm sendo diferenciadas.

De acordo com vários estudos sobre o tema das empresas nascidas globais, dentre os fatores que impulsionaram o crescimento deste fenômeno destacam-se: (1) as novas condições de mercado; (2) o desenvolvimento tecnológico na produção, transporte e comunicação; (3) o crescimento da importância das alianças e redes globais; e (4) o nível de conhecimento sobre empreendedorismo internacional dos executivos (AUTIO, 2005; MADSEN e SERVAIS, 1997; MOEN, 2002; RIALP *et al.*, 2005).

Andersson e Wictor (2003), a partir de estudos de casos com empresas BG da Suécia, identificaram quatro fatores que influenciariam a ocorrência deste tipo de empresa. Os fatores apontados pelos autores foram: a globalização dos mercados e a queda de barreiras ao comércio; a visão empreendedora dos fundadores das empresas; a capacidade de estabelecer *networks* em mercados externos e; a indústria (porém não seria o fator mais importante). A figura 2 demonstra a relação destes fatores.

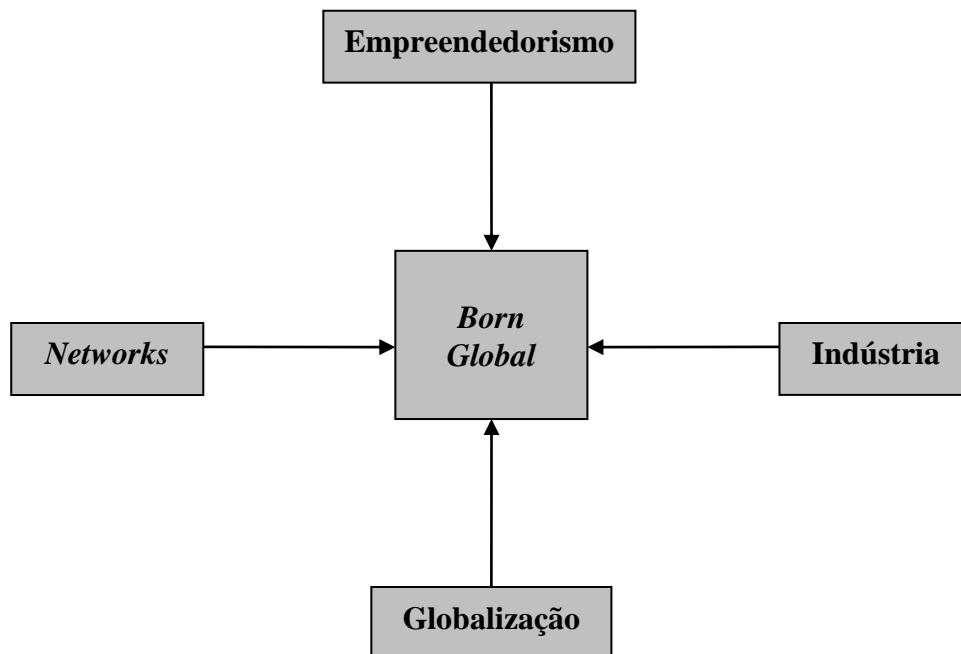


Figura 2 – Estrutura conceitual dos fatores das *born globals*  
 Fonte: Andersson e Wictor (2003, p.254)

Mesmo não havendo um claro consenso no que diz respeito aos fatores que explicariam a rápida internacionalização de empresas, para Pla-Barber e Escriba-Esteve (2006) alguns aspectos que emergem como potenciais *drivers* da internacionalização acelerada podem ser classificados como segue:

1. Fatores internos;
2. Fatores estratégicos;
3. Fatores externos.

A seguir, faz-se uma discussão dos fatores ligados ao fenômeno das empresas BG, dividida entre fatores internos às empresas BG e externos à ocorrência deste tipo de empresa.

### **2.3.2.1 Os fatores internos**

Entre as principais características de uma *born global* de sucesso, Oviatt e McDougall (1995) destacam como fundamentais: a) a existência de visão global desde a criação; b) os gerentes possuem vivência e experiência no mercado externo; e, c) os empreendedores globais possuem fortes redes de contatos de negócios internacionais. Para os autores, essas características, que se referem diretamente aos empreendedores do negócio, devem existir desde a criação da empresa.

Segundo um conjunto significativo de estudos empíricos, a orientação internacional dos fundadores das empresas é o fator comportamental relevante de uma empresa BG (NUMMELA *et al.*, 2004; OVIATT e MCDUGALL, 1997; MCDUGALL *et al.*, 2003; RASMUSSEN e MADSEN, 2002; RENNIE, 1993). O conhecimento e a experiência em mercados externos, que foram tratados em muitos estudos sobre BG como orientação empreendedora internacional, são antecedentes significativos da *performance* destas empresas em mercados externos (AUTIO *et al.*, 2000; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; KNIGHT e CAVUSGIL, 2005, RIALP *et al.*, 2005).

Nummela *et al* (2005) realizaram um teste empírico com 123 empresas finlandesas de tecnologia de informação buscando identificar a orientação para crescimento internacional. Para os autores, a orientação para crescimento internacional torna-se uma pré-condição para uma empresa *born global*, principalmente em empresas intensivas em conhecimento (AUTIO *et al.*, 2000; RIALP *et al.*, 2005).

A aplicação intensiva de redes formais e informais parece ser o mecanismo utilizado por estes novos empreendimentos internacionais para transpor barreiras pela carência de recursos. A orientação para construção de redes e alianças é uma dimensão importante da

cultura organizacional dentro do campo das empresas BG para superar as restrições de recursos na internacionalização (DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; MADSEN e SERVAIS, 1997; OVIATT e MCDOUGALL, 1995).

Para uma empresa nascida global, a construção de redes de contatos e alianças estratégicas em nível internacional é uma questão crítica para a sua sobrevivência, dadas as características dos produtos específicos e ativos únicos que esta empresa domina (ANDERSSON e WICTOR, 2003). Além disso, a experiência internacional adquirida ao longo do tempo na construção de parcerias transnacionais proporciona *insights* de como construir novas alianças internacionais (FREEMAN *et al.*, 2006; OVIATT e MCDOUGALL, 1995). Cabe salientar que as empresas *born globals* utilizam vários modos de entrada em mercados externos, além das alianças e exportações (ANDERSSON e WICTOR, 2003; CRICK e JONES, 2000).

O que se depreende da revisão dos estudos que buscaram compreender os fatores internos às empresas BG é a atenção dada pelos pesquisadores à caracterização do empreendedor que funda estas empresas (ANDERSSON e WICTOR, 2003; RASMUSSEN e MADSEN, 2002). As características dos fundadores das BG, citadas a seguir, podem afetar em maior ou menor grau a decisão de internacionalização de uma firma e o seu ritmo, porém ainda não há um consenso entre os autores pesquisados sobre a caracterização mais correta:

- Orientação internacional e visão global (ANDERSSON e WICTOR, 2003; FREEMAN e CAVUSGIL, 2007; JANTUNEN *et al.*, 2007; KNIGHT, 1997; MOEN, 2002; NUMELLA *et al.*, 2005; OVIATT e MCDOUGALL, 1995);
- Vivência internacional anterior à criação da empresa (MADSEN e SERVAIS, 1997; OVIATT e MCDOUGALL, 1995; BLOODGOOD *et al.*, 1996; WEERAWARDENA *et al.*, 2007);
- Maior tolerância ao risco (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004; FREEMAN *et al.*, 2006; FREEMAN e CAVUSGIL, 2007; KNIGHT e CAVUSGIL, 1996 e 2004; MADSEN e SERVAIS, 1997; MORT e WEERAWARDENA, 2006; OVIATT e MCDOUGALL, 1994);
- Formação educacional no exterior (BLOODGOOD *et al.*, 1996; MADSEN e SERVAIS, 1997; OVIATT e MCDOUGALL, 1995; WEERAWARDENA *et al.*, 2007).

Rialp *et al.* (2005), em um esforço de integração dos estudos de uma década de pesquisas sobre a precoce internacionalização de empresas (1993-2003), identificaram um conjunto de dez “gatilhos” para esse fenômeno. Estes fatores são apresentados a seguir:

- Visão global dos gestores desde a fundação da empresa;
- Alto grau de experiência internacional prévia dos gestores;
- Comprometimento dos gestores;
- Forte uso de *networks* pessoais e de negócios;
- Conhecimento e comprometimento com o mercado;
- Domínio de ativos únicos e intangíveis, baseados na gestão do conhecimento;
- Alta criação de valor por meio da diferenciação dos produtos, tecnologia de ponta e inovação tecnológica;
- Foco em nichos de mercado e pró-atividade da estratégia internacional por todo o mundo;
- Grupo de clientes estreitamente definidos com forte orientação para clientes e relacionamento;
- Flexibilidade para se adaptar rapidamente às mudanças do mercado interno e externo.

### 2.3.2.2 Os fatores externos

Alguns fatores como a globalização dos mercados e da demanda (LEVITT, 1983), bem como os avanços tecnológicos em comunicação e transporte, estão presentes no fenômeno das BG. Contudo, estes fatores facilitadores, isoladamente, não podem dar conta da emergência do fenômeno das *born globals*, mas criam um conjunto frutífero de oportunidades para empresas que possuam pessoas hábeis em reconhecê-las (ANDERSSON, 2000; ANDERSSON e WICTOR, 2003).

Segundo alguns estudos, os efeitos da globalização parecem ser mais críticos para empresas BG que atuam em segmentos de alta tecnologia nos quais, possivelmente, a volatilidade tecnológica faz com que empresas busquem permanente atualização no exterior (AUTIO *et al.*, 2000; RIALP *et al.*, 2005; MCDUGALL e OVIATT, 1996; ZAHRA *et al.*, 2000). Knight e Cavusgil (1996) destacaram um conjunto de tendências que estão associadas à emergência das empresas BG. Estas tendências seriam as seguintes:

- o crescente papel dos mercados de nicho e a grande demanda por produtos especializados ou customizados;

- os significativos avanços no processo tecnológico, o qual propicia às empresas a possibilidade de produzir lucrativamente componentes complexos em pequena escala;
- os avanços na tecnologia de comunicação como fax, e-mail e *internet*, os quais permitem que pequenas empresas possam gerenciar operações internacionais de maneira mais eficiente;
- a vantagem inerente de pequenas empresas em dar respostas rápidas, ser flexíveis e adaptáveis em relação a grandes empresas;
- a internacionalização do conhecimento, ferramentas, tecnologia e instituições facilitadoras, os quais oferecem oportunidades para a transferência de tecnologia e acesso a financiamentos; e
- tendência para a construção de redes globais, as quais estão facilitando o desenvolvimento de relacionamentos benéficos mútuos com parceiros internacionais.

No que diz respeito à influência dos fatores ambientais do país, Madsen e Servais (1997) afirmam que o fenômeno *born global* não é limitado a países específicos, apesar das características peculiares de cada um afetar a incidência deste tipo de empresa quando comparadas com a de outro país. Tanto a situação do mercado doméstico quanto a do mercado externo poderiam influenciar a exportação, pois o esperado é que uma situação desfavorável no mercado doméstico estimule a exportação (MOEN, 2002). Todavia, empresas em países com pequenos mercados domésticos têm uma grande propensão de se tornarem BG se comparadas com empresas de países com um grande mercado doméstico. Da mesma forma, países com muitos imigrantes podem ter uma alta proporção de BG (ANDERSSON e WICTOR, 2003; MADSEN e SERVAIS, 1997).

Com relação à influência da indústria, alguns pesquisadores acreditam que o fenômeno é mais comum nos setores de alta tecnologia (CRICK e JONES, 2000), em setores industriais bastante internacionalizados (MOEN, 2002) e em indústrias que competem por ativos únicos (OVIATT e MCDOUGALL, 1994). Por outro lado, Rennie (1993) conclui que o surgimento das *born globals* não estava relacionado a determinadas tecnologias ou a determinados setores da economia, uma vez que firmas *born globals* foram encontradas em todas as indústrias, mesmo naqueles setores que estavam em declínio, das mais diversas áreas (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996). Madsen e Servais (1997) conectam a ocorrência de BG focadas em produtos e serviços de alta tecnologia com países de grande mercado doméstico.

Andersson e Wictor (2003) também indicam que BG podem ser encontradas em diversas indústrias, mesmo naquelas mais maduras, como a indústria da borracha. Para os

autores, as empresas BG buscam nichos onde possam atuar independentemente do domínio de grandes *players* daquela indústria. Knight *et al.* (2001) confirmaram esta tese ao identificar, em seu estudo, empresas BG na indústria de pesca neozelandesa.

### 2.3.3 Operacionalização do conceito BG

A tarefa de datar o surgimento das empresas BG também parece não conduzir a um resultado conclusivo. Para um grupo significativo de pesquisas, o ano de 1990 emerge como um denominador comum para, a partir deste, se estabelecer a ocorrência do fenômeno da rápida internacionalização (MOEN, 2002; MOEN e SERVAIS, 2002; RASMUSSEN e MADSEN, 2002). Já para Knight *et al.* (2001), em países com pequenos mercados domésticos, o surgimento de pequenas empresas que buscam agressivamente oportunidades no mercado externo não é algo recente. Madsen *et al.* (2000), por exemplo, identificaram 57% das pequenas empresas dinamarquesas estabelecidas depois de 1976, em seu estudo, como BG. Os autores Autio e Sapienza (2000) utilizaram em seu estudo o ano de 1986 como ponto de corte e também identificaram empresas BG.

Para estabelecer o momento em que uma empresa passa a ser denominada de *born global*, muitos estudos partiram de diferentes intervalos de tempo entre a fundação da empresa e o início das atividades internacionais. Segundo Moen e Servais (2002), McKinsey & Co. (1993) e Rennie (1993), o espaço de até dois anos após o estabelecimento para o ingresso em atividades internacionais seria o tempo mais adequado para classificar uma empresa como BG.

Já o intervalo de três anos após a fundação parece emergir como consenso em várias investigações empíricas (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996, 2004; KUIVALAINEN *et al.*, 2007; RASMUSSEN e MADSEN, 2002). Autio *et al.* (2000) buscaram identificar o efeito da primeira investida de uma empresa no mercado externo sobre o envolvimento posterior. Em seu estudo com empresas finlandesas, os autores encontraram o período de dois a quatro anos como demarcador de uma rápida internacionalização. Por outro lado, McDougall *et al.* (1994) definiram o intervalo de até oito anos como ainda condizente a um comportamento de empresa BG. Shrader *et al.* (2000) identificaram empresas de rápida internacionalização como aquelas em que até seis anos de sua fundação ocorreu a primeira investida ao mercado externo.

Já outros estudos usaram critérios mais flexíveis, como o de Knight (1997), que buscou empresas com até 20 anos de “idade” e que exportaram 25% ou mais de sua produção.

Knight e Cavusgil (2005) utilizaram o fato de a empresa ter se dirigido ao mercado internacional em até dez anos, a partir de sua criação, e o percentual de 25% ou mais de faturamento ser obtido no exterior. Ainda no quesito proporção do faturamento das atividades internacionais sobre o faturamento total da empresas BG, há uma clara convergência entre os estudos sobre a rápida internacionalização para o valor de 25% (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996, 2004 e 2005; MOEN e SERVAIS, 2002; RIALP *et al.*, 2005). Chetty e Campbell-Hunt (2004) indicaram em seu estudo que o mais adequado seria um percentual de 75%.

Quanto ao escopo da atuação internacional das *born globals*, Oviatt e McDougall (1994) definiram, em seu trabalho seminal sobre a rápida internacionalização dos novos empreendimentos internacionais, como sendo aqueles empreendimentos que atuariam desde a fundação em múltiplos países. Naquele estudo, os autores criaram uma tipologia classificando os novos empreendimentos internacionais de acordo com o número de atividades da cadeia de valor e o número de países. A figura 3 traz esta tipologia desenvolvida.

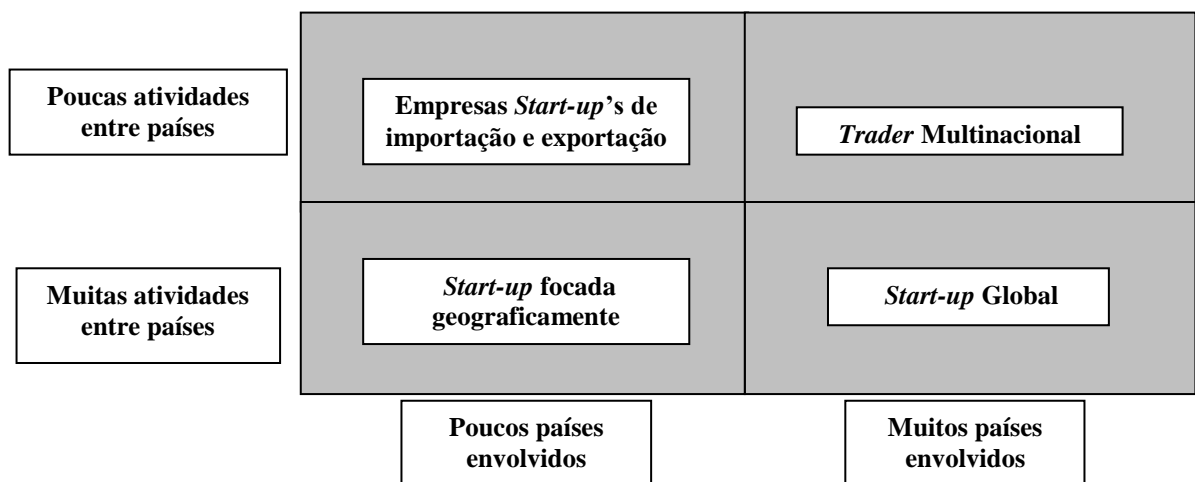


Figura 3 - Tipos de novos empreendimentos internacionais  
Fonte: Oviatt e McDougall (1994, p.59)

Knight e Cavusgil (1996) foram mais flexíveis e definiram BG como empresas que atuam em mais de dois países. Alguns pesquisadores refinaram o conceito entendendo que uma empresa nascida global deveria ter atividades, independentemente do modo de entrada escolhido, em mais de um continente (KNIGHT e CAVUGIL, 2004 e 2005; MADSEN e SERVAIS, 1997). Jones e Coviello (2005) utilizaram o conceito de distância do país alvo da origem da empresa BG. Para os autores, a distância geográfica era um indicativo da intensidade dos negócios internacionais e, dessa forma, uma característica da rápida internacionalização.

### 2.3.4 As *born globals* e a necessidade de programas de apoio

O crescimento das empresas, *born globals* ou não, no mercado externo, muitas vezes é restringido por fatores como credibilidade, informação de mercado, tecnologia, acesso a financiamentos e, principalmente, pela falta de visão inovadora e internacional. Em virtude disso, ao elaborar políticas futuras, os governantes devem se preocupar mais com a criação de um ambiente que pudesse auxiliar indivíduos capacitados a construir empresas internacionais pequenas, dinâmicas e adaptáveis, do que com o aprimoramento e proteção do desempenho de firmas individuais nos mercados globais (MOEN, 2002; RENNIE, 1993).

Contudo, há um claro sentimento de que os programas tradicionais, desenhados para empresas de manufatura e de lenta internacionalização, não parecem estar adequados para as demandas de pequenos e novos empreendimentos internacionais de rápido crescimento (CRICK e JONES, 2000; FREEMAN *et al.*, 2006; KNIGHT e CAVUSGIL, 2005; MOEN, 2002).

Para Freeman *et al.* (2006), pouca atenção ainda tem sido dispensada aos aspectos que restringem a atuação das BG no mercado internacional. Dos fatores que impulsionaram o surgimento do fenômeno das empresas BG, alguns ainda representam obstáculos, principalmente para as pequenas empresas BG. A falta de *expertise* para identificar oportunidades e executivos especializados em operações internacionais são algumas das limitações para as pequenas BG (JOHNSON, 2004).

Assim, os governos nacionais poderiam fornecer meios e incentivos a fim de aumentar a experiência em trabalho internacional dos líderes de negócios, bem como ajustar leis fiscais para aquelas firmas que precisam de quadro profissional no exterior, em períodos determinados. Além disso, a criação de um fundo de apoio a atividades de desenvolvimento e pesquisa poderia criar melhores condições para as empresas elevarem a variedade e quantidade de produtos com apelo internacional (BLOODGOOD *et al.*, 1995).

Aliado às conclusões de um estudo realizado por McDougall e Oviatt (1996), que destacavam que as agências governamentais deveriam atentar aos incentivos à internacionalização das empresas de um país, uma vez que, na opinião dos autores, os investimentos deveriam ser dirigidos a setores com maior possibilidade de sucesso, Bell, McNaughton e Young (2001) apresentaram algumas preocupações com relação às políticas públicas dirigidas a pequenas empresas. O seu estudo concluiu que existiam grandes diferenças no comportamento do processo de internacionalização entre empresas tradicionais e *born globals*: estas últimas, intensivas em conhecimento ou serviços, apresentavam grandes



diferenças em relação àquelas empresas que seguiam um processo de internacionalização tradicional, no sentido de objetivos da internacionalização, padrões e velocidade da internacionalização, estratégias internacionais entre outras.

Para exemplificar estes desafios de formulação de programas adequados às empresas de rápida internacionalização, Oviatt e McDougall (1995), em um estudo com executivos americanos e europeus de novas empresas globais, perceberam que o financiamento era um *driver* importante para estimular a internacionalização de seus negócios. Nesse estudo, os executivos norte-americanos destacaram que a oferta de financiamento internacional estimulou o crescimento de empreendimentos globais. Por outro lado, executivos europeus reclamavam da falta de fontes de financiamento em seus países de origem para promover suas estratégias internacionais.

No estudo que Knight e Cavusgill (2005) realizaram com empresas *born globals* (BG) norte-americanas, ficou evidenciado que as empresas mais jovens e menores, de um grupo de 365 organizações pesquisadas, sofrem com a escassez de recursos financeiros, humanos e tangíveis que reduzem sua competitividade internacional. Os autores destacam que, mesmo com os avanços tecnológicos e a possibilidade de alianças internacionais, há uma chamada clara para as políticas públicas de apoio a este tipo de empresa. Contudo, trata-se de outra forma de apoio, desvinculada dos tradicionais mecanismos desenvolvidos para empresas exportadoras tradicionais. Para Knight e Cavusgill (2005), o apoio às empresas BG requer um novo tipo de conjunto de programas de apoio à exportação, focado mais em treinamentos sobre estratégias de internacionalização.

Por outro lado, Gabrielsson *et al.* (2004) apontaram em seu estudo que empresas BG, pelas suas restrições de recursos e pelas necessidades impostas pela rápida internacionalização, necessitam de fontes de financiamento para o seu desempenho no exterior. Estas fontes de financiamento podem tanto ser públicas ou privadas como internas (domésticas) ou externas. Da mesma forma, Oviatt e McDougall (1995) argumentam que novas empresas globais necessitam de fontes de financiamentos para estimular a internacionalização de seus negócios. Freeman *et al.* (2006), em um estudo com pequenas empresas australianas, descobriram que a falta de recursos financeiros é uma restrição à rápida internacionalização. Moini (1998) destaca, também, que a falta de incentivos financeiros limita a atividade exportadora de pequenas empresas.

Moen (2002), em um estudo transnacional com 335 empresas norueguesas e 70 empresas francesas, buscou identificar características distintivas entre empresas BG e NBG. O pesquisador apontou que as empresas BG necessitam de programas de assistência voltados

para gerar inovação e para empresas que ainda não têm uma posição consolidada no mercado doméstico, mas que competem internacionalmente. Moen (2002) salienta que muitos programas oficiais de apoio à exportação são dedicados a empresas que estão iniciando suas exportações, mas que já têm uma posição sólida no mercado doméstico, em que atuam há muito tempo.

Crick e Jones (2000) já alertaram em seu estudo, que procurou investigar a internacionalização de pequenas empresas de alta tecnologia, para o fato de que os programas de apoio não estão adequados para a realidade destas empresas que se envolvem com estratégias mais complexas de internacionalização. A busca por alianças de pesquisa e desenvolvimento (P&D), por exemplo, deveria ser apoiada por um conjunto de mecanismos oficiais de suporte. Da mesma forma, os autores apontam que pequenas empresas de alta tecnologia precisam, muitas vezes, da consultoria de especialistas em negócios internacionais. Esse aspecto indica claramente um exemplo de intervenção oficial no incremento de negócios internacionais (CRICK e JONES, 2000).

Seringhaus (1989) sugere que as missões empresarias são uma grande oportunidade para empresas menores e pouco experientes em mercados externos ganharem em conhecimento sobre mercados e parceiros comerciais. Dessa forma, pode-se depreender que empresas BG podem se beneficiar das missões de negócios no exterior, identificando potenciais parceiros para futuras alianças. Nesse sentido, organismos oficiais de apoio podem identificar parceiros mais adequados e confiáveis no exterior.

Czinkota (2002, p.318) coloca uma questão: “os programas de apoio às exportações estão em uma encruzilhada ou em um beco sem saída?” O próprio autor parece responder a esta pergunta, principalmente para as empresas BG e empresas engajadas em estratégias de maior envolvimento no exterior que não apenas pelo modo de exportação. Ele (2002) argumenta que os governos devem prestar mais atenção à natureza colaborativa da internacionalização das empresas e dos avanços em tecnologias de informação, que mudaram o envolvimento das empresas com o mercado externo.

Ainda, como as empresas de serviços e as *born globals* adotam estratégias mais complexas do que a simples exportação de produtos, Gourlay *et al.* (2005) recomendam que as políticas de apoio formuladas para empresas de serviços e àquelas de alto envolvimento com exterior, devem ser distintas das políticas destinadas a empresas de manufatura que se internacionalizam com estratégias de menor envolvimento.

Dessa forma, a velocidade maior da internacionalização das *born globals* poderia representar um importante desafio para os formuladores de políticas de apoio à

internacionalização de empresas, tanto em relação a prover assistência de modo oportuno quanto em relação à natureza do apoio fornecido, de modo que as políticas para a internacionalização de pequenas empresas requisitariam reconsiderações fundamentais para melhor atenderem às reais necessidades de apoio às *born globals*.

## 2.4 OS PROGRAMAS DE APOIO ÀS EXPORTAÇÕES

Todas as nações, em maior ou menor grau, possuem políticas que afetam o marketing internacional. Estas políticas podem ser explicitadas publicamente ou mantidas em segredo, desarticuladas ou coordenadas, diretas ou indiretas (CZINKOTA, 2000).

Os gastos do governo com a promoção de exportações parecem fazer sentido. Um bilhão de dólares de exportação cria, em média, 22.800 empregos. Estima-se que US\$ 2 bilhões do PNB são gerados por um bilhão de dólares de exportação, seguidos de US\$ 400 milhões em impostos estaduais e federais. Desta forma, a exportação pode ser considerada o maior instrumento de crescimento econômico na economia norte-americana (KOTABE e CZINKOTA, 1992, p.637).

Segundo Keegan (1995), por séculos os Estados-nação do mundo inteiro combinaram duas formas de apoiar a venda de produtos além das fronteiras nacionais: o subsídio direto e as medidas indiretas de apoio à exportação. Contudo, ainda segundo Keegan, tais medidas políticas são orientadas para, simultaneamente, estimular as exportações e restringir as importações.

Wilkinson (2006) destaca que os programas de apoio patrocinados por governos podem complementar os recursos e capacidades das empresas. Para Gençtürk e Kotabe (2001), os programas oficiais de assistência às exportações são um importante recurso para a construção de conhecimento e experiência necessários para o sucesso no envolvimento com o mercado externo. Além disso, o uso de programas de promoção à exportação pode resultar em uma redução no investimento necessário para gerar *expertise* em exportação na própria empresa.

Seringhaus e Rosson (1990) definem, de maneira mais ampla, programas de promoção ou apoio às exportações como todas as políticas públicas as quais, efetivamente ou potencialmente, promovam o incremento da atividade de exportação no nível organizacional, em um setor industrial ou em nível nacional. Dessa forma, para estes autores, o papel da promoção oficial às exportações é o de criar a percepção da atividade exportadora como uma opção de crescimento, de reduzir ou remover barreiras à exportação e, por fim, de incentivar

de várias formas os atuais e potenciais exportadores. As barreiras à exportação que os programas pretendem reduzir podem ser definidas como todas as restrições que impedem a habilidade de uma empresa em iniciar, desenvolver ou sustentar negócios em mercados externos (LEONIDOU, 2004).

Segundo Wilkinson e Brouthers (2000), programas públicos de promoção às exportações tratam da questão de barreiras com a oferta de um largo conjunto de atividades, projetadas para ajudar os exportadores e potenciais exportadores a tornarem-se mais envolvidos com o marketing internacional. Assim, compreender os principais obstáculos à exportação e como a assistência oficial deveria ser melhor direcionada deve ser o papel fundamental dos *policymakers* no incremento das exportações de um país (LEONIDOU, 2004). Singer e Czinkota (1994) representaram, de acordo com a figura 4, o papel dos programas de suporte do governo na transposição de barreiras à exportação, nas percepções e atitudes gerenciais.

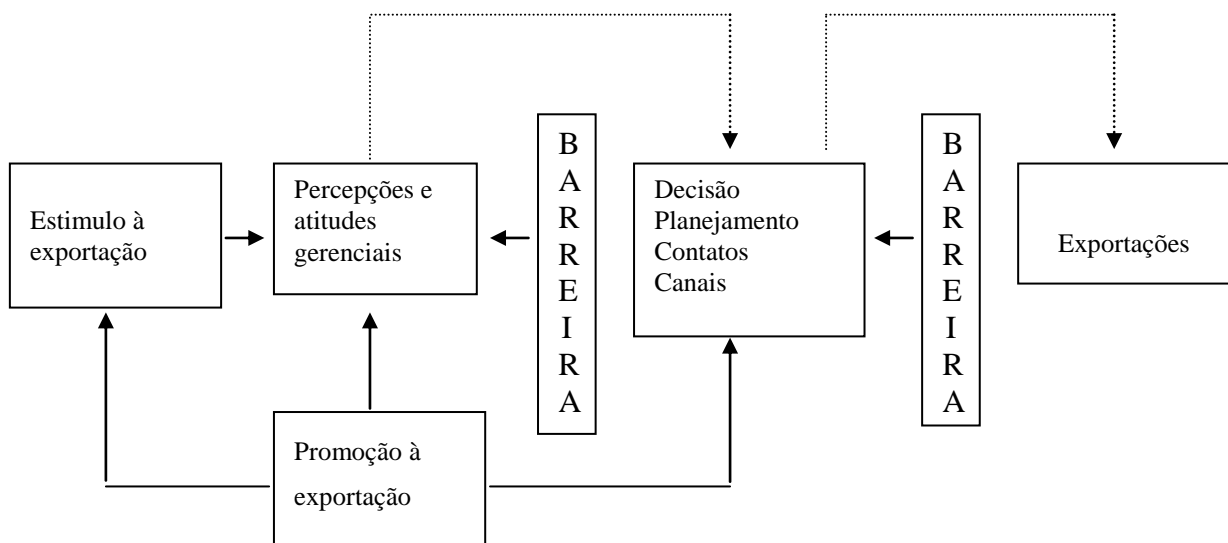


Figura 4 - Modelo geral do papel da promoção das exportações  
Fonte: Singer e Czinkota, 1994, p.56

Cabe ressaltar que as barreiras potenciais, identificadas na exportação, afetam as empresas em maior ou menor grau nos diversos estágios de seu processo de internacionalização (LEONIDOU, 1995; MOINI, 1997; SHOHAM e ALBAUM, 1995). Dessa forma, pode-se depreender que, a partir do resultado de vários estudos, empresas menos comprometidas com a atividade exportadora tendem a perceber as barreiras de maneira mais acentuada do que empresas mais comprometidas e em um estágio mais avançado na exportação (LEONIDOU, 2004; MEHRAN e MOINI, 2001; NAIDU e RAO, 1993).

Os programas e atividades oficiais de promoção às exportações são, na maioria das vezes, divididos em duas formas (GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; KOTABE e CZINKOTA, 1992):

- programas de serviços de exportação - compreende, por exemplo, seminários para exportadores potenciais, consultoria a exportadores, manuais sobre como exportar e financiamento para exportação;
- programas de desenvolvimento de mercado - podem ser entendidos como programas voltados à disseminação de indicações de compradores potenciais às empresas locais, ao auxílio à participação em feiras internacionais, preparação e análise de mercado e edição de informativos sobre exportação.

Ainda, a assistência oficial à exportação pode variar dependendo se a intenção é fornecer conhecimento objetivo ou experiencial. Os programas que conferem conhecimento objetivo aos exportadores são tipicamente aqueles do tipo “como exportar”, seminários, *workshops*; já os que dão conhecimento experiencial são os encontros com importadores, as feiras internacionais, as missões comerciais e os financiamentos à exportação (CRICK e CZINKOTA, 1995; GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; SINGER e CZINKOTA, 1994).

A classificação quanto ao tipo de serviço oferecido pelo governo aos exportadores é baseada no modelo de internacionalização de empresas proposto por Johanson e Vahlne (1977) quando estes, em seu artigo seminal do modelo-U, discutem a importância da aquisição gradual, integração e o uso de conhecimento sobre o mercado e operações no exterior (SINGER e CZINKOTA, 1994). Os autores, precursores da Escola de Uppsala, distinguem dois tipos de conhecimentos necessários para a expansão em mercados externos: conhecimento objetivo e conhecimento experiencial. O conhecimento objetivo de mercado é aquele que pode ser ensinado ou pode ser obtido de fontes secundárias e primárias (JOHANSON e VAHLNE, 1977; SERINGHAUS, 1986 e 1987; SERINGHAUS e ROSSON, 1990). Por outro lado, o conhecimento experiencial só pode ser aprendido por meio da experiência pessoal (JOHANSON e VAHLNE, 1977) ou deve ser adquirido diretamente no mercado e por contatos com clientes (SERINGHAUS, 1986 e 1987; SERINGHAUS e ROSSON, 1990).

Assim, o papel mais relevante dos programas de promoção de exportações é o de acelerar a aquisição desses dois tipos de conhecimento (SINGER e CZINKOTA, 1994). Cabe destacar que, de acordo com Johanson e Vahlne (1977), o conhecimento experiencial é o tipo mais crítico de conhecimento, pois é este que possibilita aos executivos de empresas

reconhecerem oportunidades de exportação e avaliá-las, para adotarem o comportamento mais apropriado visando a alcançar os seus objetivos de exportação.

Czinkota (2002) argumenta que existem três abordagens quanto aos tipos de programas. Uma abordagem estaria centrada na transferência de conhecimento por meio de atividades como seminários, consultoria a exportadores e *handbooks* de auxílio de “como exportar”. Outra abordagem está direcionada ao subsídio direto ou indireto das atividades de exportação como, por exemplo, os mecanismos de financiamento às exportações. Por fim, há programas que visam à redução dos entraves burocráticos à exportação.

Keegan (1995), do ponto de vista de política econômica, propõe outra classificação mais ampla e técnica para as atividades governamentais de suporte às exportações de empresas nacionais. Para ele, estas atividades são assim classificadas:

- incentivos fiscais - redução dos tributos incidentes sobre os ganhos de exportação ou reembolso dos tributos já pagos sobre operações de exportação;
- subsídios - utilizados para recompensar a *performance* de exportação;
- assistência governamental - disponibilização de informações sobre mercados internacionais e riscos de crédito.

De acordo com Dubinsky e Hanafy (1996), também a intervenção pessoal de autoridades de países exportadores, em alguns casos, ajuda nas vendas externas desses países. Esta conclusão foi obtida a partir de um estudo, realizado por esses autores, por meio de questionário respondido por embaixadores estrangeiros nos Estados Unidos.

Para Seringhaus (1986), a assistência de governo às exportações deve cumprir três funções de marketing internacional: (i) permitir a assunção de riscos e oportunidades provenientes do envolvimento com o mercado externo; (ii) despertar o interesse e o comprometimento da empresa para a exportação; e, por último, (iii) atuar como um recurso externo na construção de conhecimento e experiência, requisitos vitais para o sucesso no mercado internacional.

Em que pese o fato de os programas governamentais de apoio à exportação auxiliarem efetivamente as empresas na transposição de barreiras no comércio internacional, há uma nítida consciência de que estes programas devem ser mais orientados para o mercado (CRICK e CZINKOTA, 1995). Assim, os formuladores dos programas devem estar mais atentos às necessidades dos clientes importadores do que simplesmente tornar a atividade exportadora mais lucrativa para as empresas nacionais.

Da mesma forma, para Czinkota (1996), a assistência oficial à exportação deve promover uma redução do risco ou um aumento de lucro para as empresas, áreas nas quais

normalmente verificam-se *gaps* de mercado para empresas exportadoras, desestimulando-as nesta atividade. Os mecanismos de apoio patrocinados pelo governo, operados da forma acima mencionada, têm uma relevância particular para pequenas e médias empresas. Estes tipos de empresas são os candidatos mais prováveis a tornarem-se novos exportadores (Seringhaus, 1986). Tal constatação também leva a crer que o apoio governamental à exportação tem reflexos no aumento do número de empresas exportadoras, percebido principalmente para pequenas e médias empresas, as quais enfrentam óbices mais significativos em seu processo de internacionalização (CZINKOTA 2002; KOTABE e CZINKOTA, 1992; SERINGHAUS, 1986; SINGER e CZINKOTA, 1994; WILKINSON e BROUTHERS, 2000).

Para Crick e Czinkota (1995), se os governos estiverem mais preocupados em ajudar os exportadores a atenderem às reais necessidades explicitadas pelos importadores do que somente em aumentar os ganhos do primeiro grupo, estarão realizando seu papel, que é o aumento das exportações nacionais. Ainda, segundo estes autores, as pesquisas sobre as necessidades dos importadores são relativamente escassas.

#### **2.4.1 Programas de apoio, o estágio de envolvimento exportador e *performance***

Alguns estudos de marketing internacional sugerem que o impacto dos programas de promoção às exportações, no que diz respeito aos resultados obtidos pelos seus usuários, varia de acordo com a experiência de uma empresa em relação à atividade de exportação (GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; MARANDU, 1995; SERINGHAUS, 1986; SINGER e CZINKOTA, 1994).

Seringhaus (1986), em um estudo baseado no critério de estágio de desenvolvimento das exportações, revelou que o impacto de seminários, por exemplo, é mais significativo para não-exportadores; missões comerciais estão positivamente ligadas com novos exportadores; feiras internacionais e identificação de importadores potenciais apresentaram uma associação positiva com exportadores mais experientes.

Os pesquisadores Denis e Depelteau (1985), a partir de uma investigação empírica com novos e mais experientes exportadores, encontraram uma associação positiva entre o uso de programas de apoio à exportação com a *performance* na exportação. Em outro estudo, Singer e Czinkota (1994) tentaram estabelecer uma relação entre tipos de serviços oferecidos pelo governo e o estágio de desenvolvimento da exportação. Estes pesquisadores efetuaram uma pesquisa em 89 empresas do estado de Minnesota, nos Estados Unidos, com o intuito de

buscar uma relação entre a utilização de programas oferecidos pelo Minnesota Trade Office - MTO e os seguintes fatores:

- Tipo de serviço utilizado;
- Estágio de desenvolvimento das exportações;
- Comprometimento e persistência da gerência;
- Tamanho da empresa.

Nesse estudo, Singer e Czinkota (1994) descobriram a existência de uma relação significativa entre os dois tipos de programas de apoio oficial, serviços que proporcionam conhecimento objetivo e serviços que oferecem conhecimento experiencial, e o comprometimento e persistência da gerência. Para eles, em empresas nas quais os executivos estão mais comprometidos e persistem em relação à atividade de exportação, a utilização de programas de apoio à exportação é incorporada à estratégia de internacionalização dessas organizações.

Conforme mostra a figura 5 a seguir, os autores também verificaram que serviços de conhecimento objetivo estão associados com exportadores menos experientes e com atividades pré-exportação como planejamento, contatos no exterior e canais de distribuição. Por outro lado, ficou evidenciado que serviços que proporcionam conhecimentos baseados na experiência estão positivamente ligados a exportadores mais experientes e com o aumento na *performance* de exportação desses exportadores (SINGER e CZINKOTA, 1994).



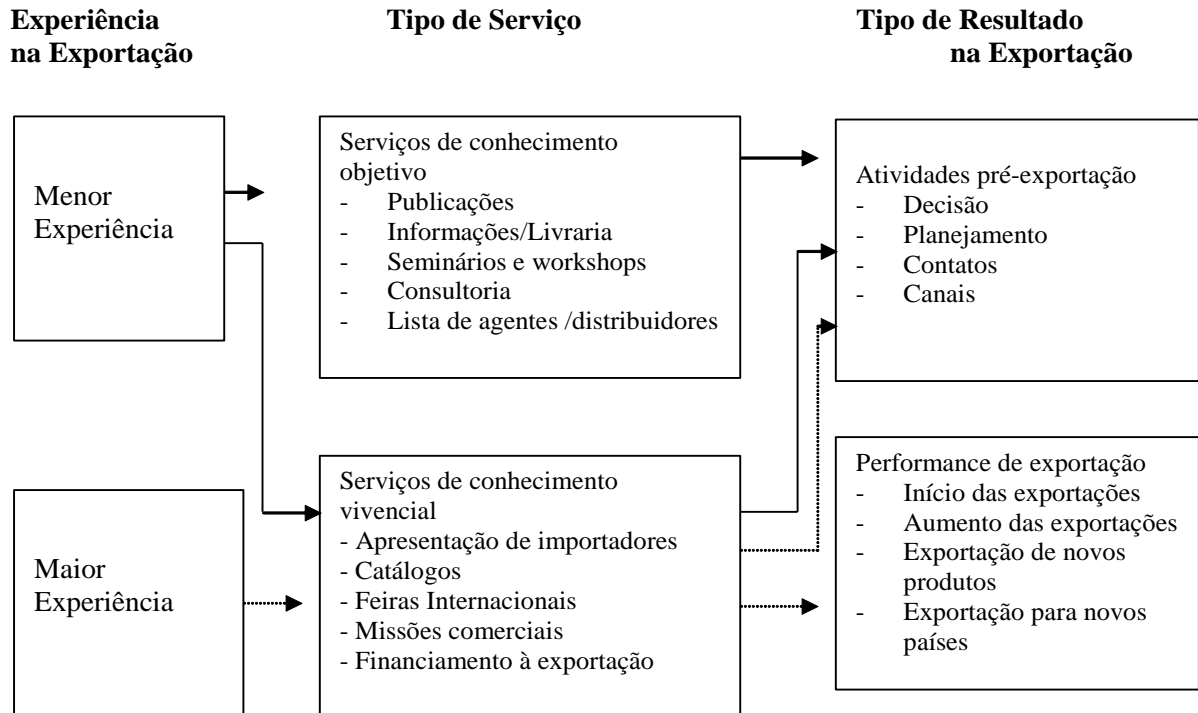


Figura 5 - O efeito do tipo de serviço no resultado das exportações  
 Fonte: Singer e Czinkota, 1994, p.57

Quanto aos fatores como o tamanho da empresa e o estágio de desenvolvimento, Singer e Czinkota obtiveram pouca sustentação empírica para associá-los diretamente à utilização de programas de apoio à exportação. Contudo, segundo constatação dos autores, também respaldada em outras pesquisas, empresas maiores e que estão em um estágio mais avançado na atividade exportadora tendem a lançar mão de programas de apoio disponibilizados pelo governo para transpor barreiras na exportação (CRICK e CZINKOTA, 1995; KOTABE e CZINKOTA, 1992; WILKINSON e BROUTHERS, 2000).

Seringhaus e Rosson (1990) também propõem uma adequação dos programas de apoio à exportação ao estágio de desenvolvimento da atividade de exportação da empresa. Para eles, os programas de apoio ganhariam em eficácia se os seus formuladores respeitassem a experiência exportadora e o porte das empresas demandantes da ajuda oficial. O quadro 6 a seguir apresenta a relação proposta por Seringhaus e Rosson (1990).

<b>Estágio exportador</b>	<b>Objetivo do programa de apoio</b>
Empresa totalmente desinteressada na exportação	Aumentar a percepção sobre os benefícios do mercado externo.
Empresa parcialmente interessada na exportação	Aumentar a percepção dos benefícios da exportação e oferecer informações sobre procedimentos para exportar.
Empresa em fase de exportação exploratória	Tornar a exportação mais lucrativa e fornecer informações e assistência prática.
Empresa exportadora em fase experimental	Estimular a exploração constante do mercado externo, fornecer assistência global e auxiliar na adaptação do produto.
Pequeno exportador experiente	Tornar mais lucrativa a atividade de exportação, fornecer assistência global e prover financiamento.
Grande exportador experiente	Facilitar o atendimento ao cliente externo, fornecendo assistência global.

Quadro 6 – A relação do estágio exportador com o programa de apoio à exportação

Fonte: Adaptado de Seringhaus e Rosson (1990)

Lim *et al.* (1996) descobriram uma relação positiva entre o conhecimento e uso de programas de apoio à exportação com o sucesso nesta atividade. Estes autores, em uma investigação empírica com 438 empresas norte-americanas, também verificaram que exportadores mais envolvidos com o mercado externo têm maior conhecimento sobre programas de apoio à exportação, utilizando-os com mais frequência. De maneira complementar, Crick (1997) investigou o nível de conhecimento, a frequência de uso e a avaliação dos programas britânicos, relacionando-os com o estágio de internacionalização de pequenas e médias empresas da Inglaterra. O autor comprovou a existência de uma relação positiva entre o uso e conhecimento de programas de apoio à exportação com estágios mais avançados de internacionalização.

Diversas pesquisas científicas já foram realizadas indicando que determinados programas de governo repercutiram positivamente no processo de internacionalização de empresas de vários países (CRICK e CZINKOTA, 1995; DUBINSKY e HANAFY, 1996; KOTABE e CZINKOTA, 1992; KUMCU, HARCAR e KUMCU, 1995; MARANDU, 1995; SERINGHAUS, 1986; WILKINSON e BROUTHERS, 2000; WILKINSON, 2006). Contudo, os efeitos potencialmente benéficos advindos da utilização de programas oficiais de apoio à exportação ainda são ambíguos no que diz respeito ao reflexo direto na *performance* de exportação das empresas (SERINGHAUS, 1986; WILKINSON e BROUTHERS, 2000; WILKINSON, 2006), carecendo de estudos mais conclusivos.

Gençtürk e Kotabe (2001) argumentam que os serviços de promoção de exportações não resultarão automaticamente em vendas da empresa. Porém, a despeito da eficácia de alguns programas de apoio à exportação, há um modelo causal que emerge da literatura que liga, mesmo que imperfeitamente, os serviços e agências de promoção e apoio às exportações

com a *performance* internacional das empresas que os utilizam (GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; GILLESPIE e RIDDLE, 2004). Segundo Shamsuddoha e Ali (2006), o uso de programas de promoção às exportações e o reflexo na *performance* exportadora de uma empresa são mediados pelo conhecimento de exportação. Para eles, o uso de programas de apoio aumenta o conhecimento sobre a atividade de exportação e diminui a percepção de barreiras em relação a esta atividade, fazendo com que as empresas tenham um desempenho superior na exportação.

Com efeito, Lages e Montgomery (2005) também identificaram uma relação significativa e positiva entre o uso de programas de apoio à exportação e a *performance* geral das empresas. No entanto, em seu estudo com empresas exportadoras portuguesas, estes pesquisadores descobriram que o maior impacto do uso de programas oficiais de assistência à exportação dá-se no aumento da experiência e conhecimento dos executivos das empresas pesquisadas.

Com o propósito de sintetizar as principais características dos programas oficiais de apoio à exportação, seus impactos no comportamento exportador da empresa e na sua *performance*, abordados nos estudos investigados ao longo desta revisão de literatura, é apresentada no quadro 7 uma tentativa de integração teórica desses elementos.

<b>Tipo de Programa</b>	<b>Tipo de Conhecimento</b>	<b>Serviços Oferecidos</b>	<b>Experiência e Envolvimento com a Exportação</b>	<b>Impacto do uso do Programa</b>
Serviços de exportação	Conhecimento objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicações</li> <li>- Informações</li> <li>- Seminários</li> <li>- Consultoria</li> <li>- Lista de agentes</li> </ul>	Exportadores menos experientes e comprometidos	Pouco impacto na <i>performance</i> . Impacto mais significativo na propensão a exportar e no comportamento exportador.
Desenvolvimento de mercado	Conhecimento experiencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação de importadores</li> <li>- Demonstração de catálogos a importadores</li> <li>- Feiras Internacionais</li> <li>- Missões comerciais</li> <li>- Financiamento à exportação</li> <li>- Incentivos fiscais</li> </ul>	Exportadores mais experientes e comprometidos	Impacto mais significativo na <i>performance</i> . Impacto mais significativo no comportamento exportador

Quadro 7 – Integração teórica das características dos programas de apoio e impactos na *performance* e comportamento exportador

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Outro elemento importante no uso dos programas de assistência à exportação é o nível de conhecimento dos executivos. É um ponto pacífico na pesquisa do tema que o

conhecimento dos programas de suporte é uma pré-condição para o uso (MOINI, 1998; VANDERLEEST, 1996). Em um estudo com 111 pequenas e médias empresas norte-americanas, Moini (1998) descobriu que uma avaliação positiva dos programas de apoio à exportação está associada com o nível de conhecimento destes programas e com o grau de internacionalização das empresas. Ele reafirma o consenso teórico de que o nível de experiência e comprometimento com a atividade internacional estão associados ao uso de programas de apoio à exportação.

#### **2.4.2 O apoio oficial às exportações no Brasil**

No Brasil, fazendo uma breve retrospectiva da história econômica recente, pode-se verificar que o desenvolvimento de incentivos à exportação esteve por muitos anos voltado para a correção dos *déficits* na balança comercial e para gerar divisas para o pagamento de juros e amortização da dívida externa (CHRISTENSEN, ROCHA e GERTNER, 1987; LABATUT, 1994; MANTEGA, 1995; ROCHA, 1988). A política econômica adotada pelo governo brasileiro dos anos 50 até a década de 80 estava baseada no modelo de substituição de importações e no estímulo para a exportação de produtos manufaturados, para gerar *superávits* que auxiliassem o pagamento da dívida (MANTEGA, 1995; ROCHA, 1988).

Contudo, no que diz respeito aos instrumentos de apoio à exportação, o governo brasileiro adotou, por algum tempo, basicamente os seguintes instrumentos de apoio à exportação: taxa de câmbio, subsídios e incentivos fiscais (HAAR e ORTIZ-BUENAFINA, 1995). Os subsídios, segundo Contador *in* Rocha (1988), podem ser entendidos, no caso brasileiro, como o apoio aos exportadores para corrigir e compensar as distorções domésticas que atingem os produtos exportáveis. De acordo com este autor, a partir da reforma tributária de 1965, os subsídios mais conhecidos foram: os “créditos-prêmio” de Imposto de Circulação de Mercadorias - ICM e Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI; os juros subsidiados e o imposto de renda. Ainda, é a partir de meados dos anos 60 que começam a aparecer os programas mais significativos de apoio aos exportadores brasileiros e surgem organismos públicos de apoio à exportação (MDIC, 2009), como é apresentado no quadro 8, a seguir.

Ano	Programa
1964	Programa de Ação Econômica do Governo – PEAG, com um conjunto de incentivos fiscais e financeiros à exportação de produtos industrializados.
1965	Criação do <i>Drawback</i> , com o objetivo de isentar insumos importados, para uso nas exportações.
1966	Criação do Conselho Nacional de Comércio Exterior – CONCEX, com o objetivo de estimular as exportações de produtos industrializados.
1966	Criação da Carteira de Comércio Exterior – CACEX do Banco do Brasil, para, entre outras funções, dar apoio às exportações brasileiras.
1969	Isenção do IPI na exportação e uso dos créditos.
1973	Criação dos Benefícios Fiscais e Programas Especiais de Exportação – BEFIEX.

Quadro 8 – Organismos e programas de apoio à exportação, a partir de 1960

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Mais recentemente, as diretrizes gerais da política de comércio exterior foram implementadas durante o governo Collor, por meio da portaria 365/90 do Ministério da Economia Fazenda e Planejamento (LABATUT, 1994). Esta portaria subsidiou a implantação das linhas oficiais de financiamento às exportações, oferecendo os parâmetros e o perfil dos produtos que seriam exportados. Foi a partir desta portaria que se desenvolveu o PROEX e o atual BNDES-Exim, gerenciados, respectivamente, pelo Banco do Brasil S/A e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

Para um reconhecimento dos principais mecanismos oferecidos pelo governo brasileiro e por instituições privadas, buscou-se, de maneira resumida, identificá-los por meio de uma pesquisa telematizada em *sites* de organismos como Banco do Brasil, BNDES, MRE, SEBRAE, APEX, entre outros. O resultado dessa investigação é apresentado no quadro 9 a seguir.

<b>Programa</b>	<b>Característica</b>
<b><i>Drawback</i></b>	Suspensão ou isenção de impostos incidentes na importação de produtos que serão agregados à exportação.
<b>Entreposto Aduaneiro</b>	Regime aduaneiro especial que possibilita a importação de mercadorias com suspensão temporária de impostos
<b>Agência de Promoção às Exportações-APEX</b>	Apoio à promoção comercial de produtos e serviços brasileiros no exterior. Atua também na formação de consórcios de exportação.
<b>PROEX</b>	Financiamento à exportação na fase pós-embarque, com juros internacionais.
<b>BNDES-Exim</b>	Financiamento à exportação nas fases pré e pós-embarque, com juros internacionais.
<b>PROGER Exportação</b>	Financiamento com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) para a produção nacional de bens na fase pré-embarque e as atividades diretamente envolvidas com a promoção da exportação das micro e pequenas empresas.
<b>PROGEX</b>	Ferramenta tecnológica que fortalece micro, pequenas e médias empresas brasileiras, contribuindo para a evolução dos processos produtivos atuais, buscando valor agregado e conteúdo tecnológico dos produtos brasileiros.
<b>Exporta Fácil</b>	Serviço de exportação dos correios criado para facilitar as exportações de até US\$ 10 mil por operação.
<b>Programa Especial de Exportações – PEE</b>	Programa articulado entre governo, setor privado, estados e municípios para viabilizar estratégias de exportação.
<b>Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade – FGPC</b>	Instrumento de garantia de crédito para operações realizadas com o BNDES.
<b>Incentivos fiscais</b>	Desoneração de tributos e impostos ligados à exportação (IPI, ICMS, PIS, COFINS).
<b>Seguro de Crédito</b>	Seguro contra o não recebimento das exportações. Administrado no Brasil pela Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação – SBCE.

Quadro 9 – Resumo dos principais mecanismos de apoio à exportação no Brasil

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Com o objetivo de classificar os programas de apoio às exportações com o tipo de apoio oferecido, bem como os respectivos patrocinadores destes mecanismos, foi desenvolvido o quadro 10, que é apresentado a seguir.

<b>Tipo de Apoio</b>	<b>Programa</b>	<b>Patrocinadores</b>
<b>Promoção comercial</b>	Consórcios de exportação; participação em feiras; missões empresariais; projeto comprador; desenvolvimento de marcas e <i>design</i> ; <i>sites</i> com potenciais compradores.	APEX, MRE, federações de indústrias, associações empresariais e sindicatos de indústrias.
<b>Apoio crédito e financeiro</b>	Seguro de crédito às exportações; FGPC; ACC; ACE; PROEX; PROGER; BNDES Exim.	Rede bancária pública e privada, MDIC, Banco do Brasil e BNDES.
<b>Incentivos fiscais</b>	<i>Drawback</i> ; entreposto aduaneiro; créditos de IPI, PIS, COFINS e ICMS; RECOF.	Secretaria da Receita Federal, MDIC e secretarias da fazenda estaduais.
<b>Capacitação e treinamento</b>	Cursos; palestras; seminários; revistas; vídeos; encontros de exportadores.	APEX, MDIC, MRE, Banco do Brasil, federações de indústrias, associações empresariais e sindicatos de indústrias.
<b>Apoio operacional</b>	Centros de distribuição no exterior; entrega de pequenos volumes no exterior; gestão de pagamentos e entrega de produtos no exterior.	APEX, Correios e Banco do Brasil.

Quadro 10 – Classificação dos programas brasileiros quanto ao tipo de apoio oferecido

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

## 2.5 ORIENTAÇÃO INTERNACIONAL

O fator de maior explicação do fenômeno das empresas *Born Globals* (BG), segundo vários estudos empíricos, é o comprometimento dos gestores com a internacionalização dos negócios destas empresas, ou seja, a orientação internacional dos executivos (NUMMELA *et al.*, 2004; OVIATT e McDOUGALL, 1997; McDOUGALL, OVIATT e SHRADER, 2003; RASMUSSEN e MADSEN, 2002; RENNIE, 1993). O conhecimento e a experiência sobre mercados externos, tratados em vários estudos sobre BG como orientação empreendedora internacional, são antecedentes significativos da *performance* destas empresas em mercados externos (AUTIO *et al.*, 2000; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; KNIGHT e CAVUSGIL, 2005, RIALP *et al.*, 2005).

Neste sentido, a orientação global pode ser entendida como a ênfase organizacional no sucesso em nível mundial ao invés do sucesso país-a-país e constitui parte da cultura da organização (ZOU e CAVUSGIL, 2002). Para ter sucesso internacional, os altos executivos de uma organização necessitam de um alto nível de “orientação global”, para identificarem e explorarem eficientemente as oportunidades dos mercados (GRAY, 1997).

Empresas mais experientes ou mais orientadas internacionalmente escolhem mercados mais estratégicos para entrar, buscam obter vantagem dos diferenciais competitivos de cada mercado, além de obterem um desempenho superior em relação a outras empresas menos experientes em mercados internacionais (CAVUSGIL e ZOU, 1994; ZOU e CAVUSGIL, 2002). De acordo com o estudo de Collinson e Houlden (2005), o nível de conhecimento e a

experiência dos executivos responsáveis pela gestão do processo de internacionalização da empresa estão relacionados com as estratégias de entrada adotadas por uma empresa e, desta forma, correspondem também à orientação internacional desses indivíduos.

Para Freeman e Cavusgil (2007), a orientação internacional refere-se a um amplo conjunto de características demográficas e psicológicas. Para estes autores, executivos com orientação internacional têm alta tolerância para a distância psíquica, têm boa formação educacional, têm experiência internacional, dominam idiomas estrangeiros, são menos avessos a risco e mudança e possuem uma atitude positiva em relação à internacionalização.

Oviatt e McDougal (1995), no estudo das novas empresas globais, identificaram uma relação clara entre a orientação e experiência internacional dos executivos e a capacidade da empresa em estabelecer *networks* internacionais. A capacidade de estabelecer redes de contatos e operações internacionais, para estes autores, é uma necessidade real para a empresa nascida global. A experiência internacional adquirida por parcerias transnacionais proporciona *insights* de como construir alianças internacionais mais produtivas (FREEMAN *et al.*, 2006).

O conhecimento de negócios internacionais é outro fator que afeta a orientação internacional da empresa, pois facilita a entrada e a operação em mercados externos (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004). Esse conhecimento sobre negócios no exterior pode ser usado para aumentar a capacidade de a empresa compreender e usar o relacionamento entre fatores informacionais para alcançar determinados objetivos (AUTIO *et al.*, 2000). Já para Knight e Cavusgil (2004), a orientação internacional deve ser compreendida no sentido da capacidade empreendedora dos executivos, o que impulsionaria empresas nascidas globais a desenvolverem produtos de alta qualidade que seriam distintos e de tecnologia avançada.

Da mesma forma que a orientação empreendedora internacional, a orientação para mercados internacionais facilitaria o conhecimento sobre os clientes, o desenvolvimento de produtos e, conseqüentemente, repercutiria no desempenho internacional da empresa *born global* (KNIGHT, 1997, KNIGHT e CAVUSGIL, 2004). Nesse sentido, a orientação internacional de empresas nascidas globais pode ser entendida como um subconstruto da orientação para mercados (KNIGHT, 1997), pois auxiliaria os executivos a melhor satisfazer as necessidades dos clientes e a lidar com os competidores, o que acarretaria em uma *performance* superior (JAWORSKI e KHOLI, 1993; KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990).

Johnson (2004) realizou um estudo com os fatores-chaves, internos e externos às empresas, que são determinantes da rápida internacionalização, com 52 empresas BG norte-



americanas e com 54 BG britânicas. Dos 25 fatores oferecidos aos respondentes, a visão ou orientação internacional dos fundadores da empresa emergiu como fator fundamental no fenômeno das BG.

O fato de que executivos de empresas *born globals* que tiveram experiência em mercados externos são mais orientados internacionalmente foi avaliado como característica significativa dos novos empreendimentos internacionais, quando comparados com empreendimentos novos domésticos, no estudo empírico realizado por McDougall *et al.* (2003) com 214 empresas norte-americanas.

Por fim, Nummela *et al.* (2004) apontam um outro elemento ligado à orientação internacional. Trata-se do ponto de vista global dos gestores que diz respeito à percepção dos altos executivos para com as diferenças entre o mercado doméstico e o mercado externo, relacionando-se, desta forma, com o construto da distância psíquica.

### **2.5.1 Escalas para avaliar orientação internacional**

A orientação global ou internacional dos executivos, segundo vários estudos, pode ser caracterizada como um subconstruto multidimensional, tendo como conceito mais amplo a orientação global ou *global mindset* (FREEMAN e CAVUSGIL, 2007; NUMELLA *et al.*, 2004).

Uma das primeiras investigações empíricas que buscou antecedentes e impactos na *performance* sobre o fenômeno das *born globals* foi a tese de doutorado de Knight (1997). O autor procurou identificar características destas empresas e um modelo causal comparando empresas BG e não-*born globals* (NBG). No estudo deste autor, o construto da orientação global foi derivado de subconstrutos da orientação para mercado a partir dos construtos desenvolvidos por Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993).

O quadro 11 apresenta o conjunto de variáveis utilizadas no estudo de Knight (1997). Nesse estudo, foram entrevistadas 122 empresas norte-americanas BG e 168 empresas norte-americanas NBG. O modelo causal proposto pelo pesquisador demonstrou a orientação global como uma característica significativa das empresas BG e um antecedente importante da *performance* destas empresas.

<b>Orientação global</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento com mercados externos (adequação dos recursos financeiros e humanos).</li> <li>• Visão internacional (mundo como um mercado único, comunicação da missão de ser bem-sucedido em mercados externos e foco no desenvolvimento de recursos).</li> <li>• Pró-atividade internacional (cultura de explorar oportunidades, ousadia nas decisões e abordagem não conservadora do ambiente internacional).</li> <li>• Orientação para clientes internacionais (compreender as necessidades, sucesso em satisfazer estas necessidades e serviços de pós-venda).</li> <li>• Resposta ao mercado internacional (comunicar experiências com consumidores, responder rapidamente, discutir pontos fortes e fracos e compreender como criar valor).</li> <li>• Competência em marketing internacional (conhecimento dos clientes, adaptação dos produtos, eficácia no apetreçamento, eficácia na publicidade, eficácia na distribuição e habilidade no uso das ferramentas de marketing para a diferenciação).</li> <li>• Uso de tecnologias avançadas de comunicação</li> </ul>

Quadro 11 – Orientação global (a)

Fonte: Knight (1997, p.51)

Subsequentemente, Moen (2002), na Noruega e na França, e Moen e Servais (2002), na Dinamarca, Noruega e França, replicaram a escala para medir a orientação internacional proposta por Knight (1997). Em seus estudos, aplicados em outros contextos nacionais, estes autores testaram validade do instrumento para medir orientação internacional de empresas BG.

Outro fator associado com a rápida internacionalização é a transmissão da visão estratégica global pelos principais executivos de uma organização (OVIATT e MCDOUGALL, 1995). Uma primeira tentativa de desenvolver uma escala que aferisse a transmissão da visão estratégica global dos executivos foi desenvolvida por Roth *et al.* (1991). Nesse estudo, executivos norte-americanos de indústrias globais foram instados a indicar a extensão em que as unidades de negócio de uma empresa dividem uma filosofia comum em relação a negócios globais. Os autores encontraram uma associação entre os executivos que perseguem uma estratégia global com mecanismos de coordenação. Esta escala de orientação global (quadro 12) foi replicada por Pla-Barber e Escribá-Esteve (2006) com 274 indústrias espanholas, divididas em empresas de rápida internacionalização e de internacionalização tradicional. O construto foi validado em ambos estudos.

<b>Orientação Global</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As necessidades dos clientes são padronizadas no mundo inteiro.</li> <li>• O produto da empresa é conhecido no mundo inteiro.</li> <li>• A tecnologia é padronizada no mundo inteiro.</li> <li>• A empresa encontra os mesmos competidores em todos os mercados.</li> <li>• Os programas de marketing podem ser padronizados no mundo inteiro.</li> </ul>

Quadro 12 – Orientação global (b)

Fonte: Pla-Barber e Escribá-Esteve (2006, p.269)

Em um estudo de Knight e Cavusgil (2004), foram explorados o papel da cultura inovadora e capacidade organizacional na rápida internacionalização das empresas BG e os impactos na *performance*. Nesse estudo, os autores usaram o termo orientação empreendedora internacional como reflexo da capacidade inovadora e da pró-atividade de uma empresa em atingir mercados externos. Para Freeman e Cavusgil (2007), a orientação empreendedora internacional refere-se aos elementos comportamentais de uma orientação global e captura a propensão dos altos executivos de uma empresa para assumir riscos, inovar e agir pró-ativamente.

Este novo conceito, dessa forma, sobrepõe a orientação internacional limitando-o às empresas de rápida internacionalização (NUMELLA *et al.*, 2004). Assim, a partir de uma investigação empírica com 203 indústrias norte-americanas, a orientação empreendedora internacional foi identificada por Knight e Cavusgil (2004) como uma característica significativa de empresas BG. O quadro 13 destaca as variáveis desenvolvidas pelos autores e medidas com uma escala do tipo Likert de 07 pontos, para validar o construto proposto naquele estudo.

<b>Orientação empreendedora internacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nossos altos executivos são experientes em negócios internacionais.</li> <li>• Os altos executivos da empresa tendem a ver o mundo, em vez do mercado doméstico, como nosso mercado.</li> <li>• A cultura organizacional que predomina em nossa empresa (sistema coletivo de valores da empresa) conduz à busca ativa de novas oportunidades de negócios no exterior.</li> <li>• Os altos executivos continuamente comunicam sua missão de serem bem-sucedidos em mercados externos para todos os empregados.</li> <li>• Nos últimos 05 anos, nossa empresa comercializou vários produtos em mercados externos.*</li> <li>• Os altos executivos estão focados no desenvolvimento dos recursos humanos e de outros recursos que podem maximizar o atingimento de nossos objetivos no exterior.</li> <li>• Nos mercados internacionais, nossos altos executivos têm uma predisposição por projetos de alto risco (com possibilidade de altos retornos). *</li> <li>• Quando confrontados com situações de tomada de decisão em mercados externos, nós normalmente adotamos cautela, uma postura de “esperar e ver” com o objetivo de reduzir a possibilidade de erros que custarão caro à empresa (item reverso da escala).*</li> <li>• Os executivos comunicam para todos na empresa as informações sobre o sucesso e insucesso nas experiências com clientes no exterior.*</li> <li>• Os altos executivos da empresa estão dispostos a fazer todos os esforços para nossos produtos serem bem-sucedidos no exterior.*</li> <li>• Os altos executivos da empresa acreditam que, devido à natureza do ambiente de negócios internacionais, é melhor para a empresa explorar gradualmente e de maneira conservadora as oportunidades no exterior (item reverso da escala).</li> <li>• A visão e a direção dos altos executivos são importantes em nossas decisões de entrar em mercados externos.*</li> </ul> <p>* indica os itens excluídos da escala após o processo de purificação.</p>

Quadro 13 – Orientação empreendedora internacional

Fonte: Knight e Cavusgil (2004, p.139)

Mais recentemente, Knight e Cavusgil (2005) conduziram um estudo com 365 empresas norte-americanas caracterizadas como BG para desenvolver uma taxonomia de tipos de empresas BG, o uso de estratégias genéricas e os efeitos na *performance* destas empresas. A investigação empírica replicou a mesma escala de orientação empreendedora internacional utilizada no estudo dos mesmos autores em 2004, agora denominada de orientação internacional (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004), e demonstrou, novamente, que a orientação internacional dos executivos é um antecedente significativo da *performance* das empresas BG, ao mesmo tempo em que validou a escala para auferir a orientação internacional dos executivos.

Nummela *et al.* (2004) realizaram um teste empírico com 123 empresas finlandesas de tecnologia de informação, por meio do qual buscaram identificar a orientação para crescimento internacional. A orientação para crescimento internacional é uma pré-condição para uma empresa *born global*, principalmente em empresas intensivas em conhecimento (AUTIO *et al.*, 2000; RIALP *et al.*, 2005). Os autores usaram uma escala com seis variáveis que eram respondidas com escala do tipo Likert de 05 pontos. Após a validação e refinamento da escala, os itens da escala final estão no quadro 14.

Em outro estudo, os pesquisadores Jantunen *et al.* (2008) replicaram a escala de orientação para crescimento internacional desenvolvida por Nummela *et al.* (2005) com 299 empresas *born globals* da Finlândia, de diversos setores industriais. Nesse estudo, os autores validaram o instrumento proposto para medir o construto de orientação para crescimento internacional, bem como deram suporte à ideia de que a orientação para crescimento internacional é um antecedente significativo e uma característica das empresas BG.

<b>Orientação para crescimento internacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização é a única maneira de alcançar nossos objetivos de crescimento.</li> <li>• É importante para nossa empresa internacionalizar rapidamente.</li> <li>• Temos que internacionalizar para sermos bem-sucedidos no futuro.</li> <li>• O crescimento que desejamos pode ser alcançado principalmente pela internacionalização.</li> <li>• Os riscos trazidos pela internacionalização são muito grandes (item reverso da escala).</li> <li>• O mercado doméstico ainda oferece potencial de crescimento suficiente para a empresa (item reverso da escala).</li> </ul>

Quadro 14 – Orientação para crescimento internacional

Fonte: Nummela, Puumalainen e Saarenketo (2004, p.11)

## 2.6 COMPROMETIMENTO NA EXPORTAÇÃO

Para Sull (2003), o comprometimento, em termos gerais, pode ser definido como qualquer ação tomada no presente que coloca uma organização em curso para uma futura realização. O autor argumenta que o comprometimento é essencial para os gestores, pois garante os recursos necessários à sobrevivência de uma empresa.

A decisão de exportar e avançar em direção a estágios mais avançados de internacionalização é, indiscutivelmente, uma decisão de cunho gerencial (BRADLEY, 1995). Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998) afirmam que a gerência de uma empresa é responsável pelo modo, direção e velocidade com os quais esta empresa avança no desenvolvimento de suas exportações. De certa forma, outros pesquisadores já deram conhecimento ao fato de que atitudes e percepções gerenciais influenciam as exportações de uma empresa (CAVUSGIL e NAOR, 1987; GRAY, 1997; LAGES e MONTGOMERY, 2005; LEONIDOU, KATSIKEAS e PIERCY, 1998).

Segundo Johanson e Vahlne (2003), a internacionalização de uma empresa, dentro da visão de processo, é o processo de contínuo e crescente comprometimento com atividades internacionais. Para eles, a realização de negócios em mercados externos aumenta o comprometimento da empresa com negócios internacionais e, em particular, com aqueles mercados nos quais a empresa já opera. De acordo com Czinkota (1996), é a dimensão gerencial de uma organização que melhor define a possibilidade de sucesso no caminho de sua internacionalização. Assim, aspectos como comprometimento, conhecimento, orientação internacional e percepção de risco estão ligados com o estágio de envolvimento e a *performance* resultante da exportação.

Há várias evidências empíricas, dentro da abordagem do processo de internacionalização baseada em envolvimento sequencial e contínuo, que dão suporte à tese de que o estágio de envolvimento exportador é dependente do comprometimento da empresa com esta atividade (BILKEY e TESAR, 1977; CRICK, 1995; JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; WELCH e LUOSTARINEN, 1988). Nesse mesmo sentido, os estudos sobre desempenho internacional de empresas apontam para um conjunto de determinantes internos e externos ligados ao sucesso nessa atividade (CAVUSGIL e NEVIN, 1981; ZOU e CAVUSGIL, 2002).

Dentro do grupo de determinantes internos da organização estaria o comprometimento dos executivos com a exportação e as expectativas em relação aos objetivos de exportação (CAVUSGIL e NEVIN, 1981).

Na revisão de estudos sobre o papel dos gestores no sucesso exportador, Aaby e Slater (1989) descobriram que todos os estudos até aquele momento indicavam a existência de uma relação positiva entre o comprometimento dos executivos e a sua propensão a exportar. Estes autores também argumentam que as percepções gerenciais demonstravam ser o mais importante fator de sucesso de uma empresa no mercado externo. Assim, a disposição, as percepções, o conhecimento e as atitudes são pré-condições para o comprometimento em relação à exportação e determinantes para a *performance* exportadora.

Chadee e Mattsson (1998) investigaram empiricamente 103 empresas neozelandesas exportadoras de manufaturas e 52 exportadoras de serviços, todas de pequeno e médio porte, e constataram que o comprometimento com a atividade de exportação foi a variável que mais influenciou a *performance* das empresas pesquisadas. A mesma relação também foi investigada por Thach e Axinn (1991), que encontraram uma significativa contribuição do comprometimento com a exportação e o sucesso nesta atividade por fabricantes de máquinas nos Estados Unidos e Canadá.

De acordo com estudo realizado por Lages (2000), que procurou identificar variáveis determinantes na *performance* de exportação das empresas, as atitudes e percepções gerenciais são características fundamentais para o sucesso de uma empresa na atividade de exportação, bem como a lucratividade destas operações. Da mesma forma, Andersson (2000) identificou em seu estudo que é a perspectiva do empresário que definirá qual a estratégia de entrada no mercado internacional que será adotada por uma empresa, além do nível de comprometimento internacional que esta empresa estabelecerá.

Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998), a partir da análise sistemática de 46 estudos sobre o comportamento das exportações das empresas, propuseram uma estrutura de características gerenciais e sua relação com a propensão, agressividade, *performance* e desenvolvimento das exportações. Na revisão de literatura proposta no trabalho destes autores, ficou evidenciado que um grupo de características objetivas dos executivos como idade, perfil educacional, origem, domínio de idiomas, experiência profissional e viagens ao exterior, entre outras, têm efeitos nas exportações de uma empresa. Outro grupo de características, de natureza mais subjetiva e associada a percepções, atitudes e comportamentos dos decisores das empresas, também afeta a atividade exportadora da empresa (LEONIDOU, KATSIKEAS e PIERCY, 1998).

Resumidamente, apresentam-se abaixo as características gerenciais relevantes descobertas por Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998), obtidas após revisão de literatura destes autores:

- Idade - executivos mais jovens tendem a ser internacionalmente mais orientados do que executivos mais velhos;
- Base educacional - altos níveis educacionais na gerência é um fator de sucesso nas operações internacionais;
- Experiência profissional - a experiência profissional do executivo também é revelada como um fator positivo no sucesso das atividades de exportação da empresa;
- Proficiência em idiomas estrangeiros - a habilidade linguística dos executivos de exportação está relacionada com a propensão a iniciar atividades internacionais na empresa;
- Viagens internacionais - a quantidade e a duração das viagens ao exterior dos executivos de uma empresa estão ligadas à rapidez na internacionalização desta empresa;
- Comprometimento - o interesse do executivo nas atividades internacionais, em termos da alocação de recursos de marketing, financeiros, humanos e produtivos podem definir o sucesso da empresa no mercado externo.

Gray (1997) revela que os executivos que têm atitudes positivas em relação a negócios internacionais são possivelmente aqueles executivos com maior experiência em atividades internacionais. São, também, aqueles executivos com níveis de educação formal mais elevada e aqueles que procuram obter treinamento em negócios internacionais. Moini (1998) percebeu em seu estudo que a educação em alto nível dos executivos de uma empresa exportadora está associada diretamente com o sucesso nesta atividade. Essa atitude positiva e o comprometimento dos executivos em relação à exportação foram confirmados também por Louter e Bakker (1991) como relevantes variáveis para o sucesso exportador.

Para Singer e Czinkota (1994), a busca permanente pela informação, em várias dimensões, é um fator determinante que revela o comprometimento e a persistência dos executivos de uma empresa para com a atividade de exportação. Com efeito, essa preocupação latente na busca de informações pode ser traduzida pela participação da empresa em entidades de classe, assinatura de periódicos relacionados com o comércio internacional, visita regular a feiras internacionais do setor no qual se encontra a empresa e participação em cursos e eventos ligados à atividade exportadora.

Em outro estudo de Leonidou (1998), que procurou identificar os fatores que estimulariam empresas a ingressar na exportação, ficou evidenciado que a atitude dos gerentes é fundamental para estabelecer e manter um tipo de estímulo à exportação. Este estímulo

provém do espírito disseminado pelos executivos, entre seus empregados, de que realizar negócios no exterior é vital para assegurar a lucratividade das vendas e a viabilidade de longo-prazo da empresa.

Rocha e Christensen (1994), em uma revisão de 27 estudos sobre exportadores brasileiros, descobriram que características pessoais dos altos executivos de empresas exportadoras definem empresas brasileiras agressivas e passivas em relação à atividade de exportação. Nesse estudo, fatores como experiência em atividades internacionais e tempo despendido no exterior pelos executivos têm relação com o sucesso de uma empresa em empreendimentos internacionais.

O comprometimento de uma empresa em relação à exportação é visto tradicionalmente de duas formas: comprometimento financeiro e de pessoal (WEAVER, BERKOWITZ e DAVIES, 1998). Cavusgil e Naor (1987) destacaram que o comportamento da empresa em obter informações do mercado, contratar e treinar pessoas na atividade internacional, visitar clientes no exterior e aprender sobre aspectos técnicos de exportação, determinam seu nível de comprometimento com a atividade exportadora.

Na revisão de literatura de Zou e Stan (1998), o comprometimento com a atividade de exportação foi definido como significativamente relacionado com a *performance* exportadora em 15 dos 17 estudos empíricos analisados naquele trabalho. De acordo com Singer e Czinkota (1994), o comprometimento e a persistência da gerência de uma empresa podem ser definidos como o conjunto de atitudes positivas em relação à exportação do executivo responsável pela gestão desta atividade dentro da empresa.

### **2.6.1 Escalas para avaliar o comprometimento com a exportação**

O comprometimento com a atividade de exportação, segundo Stump, Athaide e Axinn (1999), inclui uma dimensão atitudinal, que é uma disposição duradoura e favorável para com a exportação, e uma dimensão comportamental, que se refere até que ponto os recursos e esforços são realmente dirigidos para dar suporte às atividades de exportação. A dimensão atitudinal é demonstrada pela forte crença na exportação como benéfica à empresa (componente cognitivo), um envolvimento emocional com a exportação (componente afetivo) e uma intenção de perseguir esta estratégia de entrada em mercados externos (componente voltado à ação). A dimensão comportamental do comprometimento com a exportação é avaliada pela intensidade dos gastos em recursos para a exportação (componente de entrada), a extensão destes recursos em investimentos de longo prazo (componente de durabilidade) e a



estabilidade dos níveis de investimentos ao longo do tempo (componente de consistência). (STUMP, ATHAIDE e AXINN, 1999).

Em um estudo empírico que buscou investigar a relação entre o uso de programas de apoio às exportações e o comprometimento e persistência dos executivos com a atividade de exportação, Machado e Nique (2002) utilizaram no Brasil uma escala adaptada do trabalho de Singer e Czinkota (1994), com a complementação de elementos atitudinais em relação à exportação propostos por Gray (1997), Leonidou (1998) e Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998). Esta escala, validada para o contexto exportador brasileiro naquele estudo, é apresentada no quadro 15 a seguir.

<b>Comprometimento e persistência na exportação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participo de programas de treinamento e cursos ligados ao comércio exterior.</li> <li>• Assisto a palestras sobre temas de comércio exterior, quando disponibilizadas.</li> <li>• Mantenho contato regular com executivos de outras empresas exportadoras.</li> <li>• Procuro estimular o aprendizado de comércio exterior na minha equipe de trabalho.</li> <li>• Mantenho-me informado pela assinatura ou aquisição de periódicos especializados em comércio internacional.</li> <li>• Se estivesse trabalhando em outra empresa estaria atuando em área ligada ao comércio internacional.</li> <li>• A exportação é uma atividade que, sem dúvida, proporciona um aumento no lucro da empresa.</li> <li>• A exportação é uma atividade que, sem dúvida, proporciona um crescimento da empresa.</li> <li>• A exportação é uma decisão estratégica com reflexos diretos no futuro da empresa.</li> <li>• Toda empresa deveria destinar parte de sua produção para a exportação.</li> <li>• A internacionalização é vital para a sobrevivência da empresa no mercado atual.</li> </ul>

Quadro 15 – Comprometimento e persistência na exportação

Fonte: Machado e Nique (2002)

Mehran e Moini (2001), também interpretando elementos atitudinais e perceptivos dos executivos como comprometimento exportador, validaram outra proposta de escala. Nessa investigação empírica, os autores pesquisaram diferenças no comportamento exportador entre não-exportadores, exportadores ocasionais e exportadores regulares com 279 pequenas e médias empresas norte-americanas. A escala elaborada naquele estudo é apresentada no quadro 16 a seguir.

<b>Atitudes e percepções gerenciais em relação à exportação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A exportação pode fazer uma grande contribuição para o lucro de minha empresa.</li> <li>• A exportação pode fazer uma grande contribuição para o crescimento de minha empresa.</li> <li>• O lucro na exportação contribui mais para minha empresa do que o lucro obtido no mercado doméstico.</li> <li>• A atividade de exportação é tão arriscada quanto as atividades desenvolvidas no mercado doméstico.</li> <li>• A atividade de exportação é menos arriscada do que as atividades desenvolvidas no mercado doméstico.</li> </ul>

Quadro 16 – Atitudes e percepções gerenciais em relação à exportação

Fonte: Mehran e Moini, 2001, p.87

Lages e Montgomery (2004) utilizaram como construto do comprometimento com a exportação a quantidade de recursos de planejamento, humanos e financeiros alocados na atividade de exportação, bem como os esforços empreendidos no suporte às atividades de exportação da empresa. Os autores realizaram um teste empírico com 413 pequenas e médias empresas exportadoras portuguesas e validaram a escala para medir esta dimensão. No quadro 17 são apresentadas as variáveis utilizadas no estudo mencionado.

<b>Comprometimento com a atividade de exportação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há um planejamento significativo das atividades de exportação.</li> <li>• Há uma quantidade significativa de recursos humanos envolvidos na atividade de exportação.</li> <li>• Há um relevante grau de comprometimento dos gestores com a atividade de exportação.</li> <li>• Há mais recursos financeiros destinados à atividade de exportação do que para o mercado doméstico.</li> </ul>

Quadro 17 – Comprometimento com a atividade de exportação

Fonte: Lages e Montgomery, 2004, p.1213

O comprometimento com a exportação também foi medido por meio da dimensão da alocação de recursos na exportação no estudo com empresas de pequeno e médio porte neozelandesas, conduzido por Chadee e Mattsson (1998). Estes pesquisadores aferiram o comprometimento através do percentual de recursos destinados à atividade de exportação, comparativamente a outras atividades da empresa, conforme a seguir:

- Percentagem de recursos direcionados ao departamento de exportação;
- Percentagem de recursos destinados ao gestor de exportação;
- Percentagem de recursos aplicados à pesquisa e desenvolvimento para produtos exportados.

Shamsuddoha e Ali (2006) realizaram uma investigação empírica sobre os efeitos mediadores dos programas de apoio às exportações na *performance* exportadora das empresas. Os resultados do estudo indicaram que o uso de programas de apoio é um antecedente da *performance* na exportação e que o comprometimento com a exportação impacta no uso de programas e na *performance* de exportação. Nesse estudo, os autores

usaram uma escala para medir o comprometimento com a exportação, apresentada a seguir (quadro 18), que foi validada com 223 empresas exportadoras de Bangladesh.

<b>Comprometimento com a exportação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa tem uma estrutura organizacional apropriada para lidar com todas as atividades de exportação.</li> <li>• Os executivos da empresa viajam com frequência para o exterior.</li> <li>• A empresa possui internamente vários recursos para a pesquisa de mercados externos.</li> <li>• Aprender sobre procedimentos e documentos de exportação é uma alta prioridade nesta empresa.</li> <li>• A empresa faz o uso de organizações externas especializadas em obter informações de mercados no exterior e potencial de mercado.</li> <li>• A empresa tende a responder a oportunidades de exportação.</li> <li>• A empresa separa recursos financeiros para o desenvolvimento de mercados externos.</li> <li>• Exportar é uma atividade de alta prioridade nesta empresa.</li> </ul>

Quadro 18 – Comprometimento com a exportação

Fonte: Shamsuddoha e Ali, 2006, p.110

Independente da escala que se utilize para aferir o comprometimento exportador, o que se depreende da revisão dos estudos que abordaram esta variável é que, quanto mais comprometida a empresa, maior será o seu desempenho, bem como maior serão os recursos financeiros e humanos destinados à atividade de exportação (AABY e SLATER, 1989; ZOU e STAN, 1998).

Por fim, cabe aqui salientar que a direção da relação de causalidade, na qual o comprometimento com a exportação ou com negócios em mercados externos gera uma *performance* superior à empresa, ainda não é definitiva. Christensen, Rocha e Gertner (1987) arguíram em seu estudo que o relacionamento entre comprometimento e *performance* é interativo, ou seja, um desempenho excepcional no mercado externo conduziria a um maior comprometimento com estes mercados o que, por sua vez, geraria um maior desempenho internacional. Da mesma forma, Lages e Montgomery (2004) observaram, em um estudo com 400 executivos de empresas exportadoras portuguesas, que o desempenho passado das empresas pesquisadas desempenhava um papel crucial na construção do comprometimento exportador.

## **2.7 ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS**

Escolher um modo de entrada em mercados externos para iniciar a atividade internacional ou para expandir-se em determinado mercado é uma das mais crucias decisões estratégicas que uma empresa tem de fazer, devendo levar em conta os desejos da empresa e a viabilidade do negócio nos mercados pretendidos (OSLAND *et al.*, 2001; ROOT, 1998). Root

(1998, p.5) define, a seguir, o que seriam as estratégias de entrada em mercados internacionais:

*An international market entry mode is an institutional arrangement that makes possible the entry of a company's products, technology, human skills, management, or other resources into a foreign country.<sup>1</sup>*

Já para Rocha (2002, p. 174), a estratégia de entrada internacional pode ser definida “em uma perspectiva mais ampla de planejamento estratégico, como um processo que se inicia com uma análise de oportunidades de um produto ou mercado”.

A decisão de entrada em mercados externos, a partir dos pressupostos da Teoria dos Custos de Transação (TCT), é entendida como uma decisão de alocação ótima dos recursos. Assim, para a TCT a firma aproveita as falhas de mercado para decidir “fazer ou comprar” determinado produto, orientando as decisões de internacionalização da empresa (BARNEY e HESTERLY, 2004). Para Whitelock (2002), a TCT coloca ênfase em explicar apenas a decisão pelos modos de exportação ou produção dentro de mercados no exterior.

O enfoque oportunista adotado para explicar o processo de internacionalização na TCT parece inadequado para Madhok (1996), pois, segundo o autor, a firma não é apenas um conjunto de transações e contratos, mas sim, um conjunto de recursos e capacidades. Dessa forma, as restrições dos recursos e capacidades organizacionais interferem não só nas decisões de internacionalização como também nas formas de governança desta atividade.

O conceito de capacidades organizacionais implica que a empresa desenvolva determinadas capacidades, no decorrer de sua existência, que se transformam tanto em vantagens competitivas ou em fontes de limitações (MADHOK, 1996). Como o modo de entrada ou as estratégias de internacionalização adotadas por empresas pressupõem um determinado grau de comprometimento de recursos e capacidades organizacionais, Madhok (1997) aliou a teoria dos custos de transação ao conceito de capacidades organizacionais para definir o modo de entrada em mercados externos e a governança da atividade internacional da firma.

Já no paradigma eclético, com ênfase na TCT, a decisão da estratégia de entrada ou produção no exterior implica na necessidade de informação para avaliação desta decisão. Essa informação gera custos para a tomada de decisão (WHITELOCK, 2002). Para Johanson e

---

<sup>1</sup>Livre tradução do autor – O modo de entrada internacional é um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologias, habilidades humanas e outros recursos de uma companhia dentro de um país estrangeiro.

Vahlne (1990), o paradigma eclético tem alto poder explanatório para as estratégias de entrada adotadas por empresas com grande experiência em mercados internacionais, o que não explicaria o caso de pequenas e médias empresas que iniciam suas atividades no exterior.

### **2.7.1 Estratégias de entrada a partir do envolvimento incremental**

Todo o conjunto de alternativas de internacionalização, ou métodos de entrada em mercados externos, é abordado por diversos autores que oferecem quadros esquemáticos de estratégias de entrada. Porém, os autores que tomam como premissa a internacionalização por meio de estágios de caráter incremental, principalmente para o caso das pequenas e médias empresas, convergem para uma constatação: quanto maior o conhecimento e experiência em relação ao mercado externo, maior o grau de envolvimento com este mercado.

De acordo com Johanson e Vahlne (1990), no que respeita à estratégia de entrada e escolha de mercados onde atuar, o modelo-U de envolvimento gradual no processo de internacionalização de empresas obedece a dois padrões. Primeiro, o envolvimento inicial de uma empresa dá-se por meio de exportações não regulares para, então, exportar regularmente por meio de representantes independentes. Em um último estágio a empresa passaria a produzir no exterior (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990). Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a partir do modelo-U de envolvimento incremental, distinguiram quatro diferentes métodos de entrada em mercados externos:

- Estágio 1 - Atividade de exportação não regular;
- Estágio 2 - Exportação via agentes independentes;
- Estágio 3 - Estabelecimento de uma subsidiária de vendas no exterior;
- Estágio 4 - Unidades de produção no exterior.

O segundo padrão percebido por Johanson e Vahlne (1990) diz respeito à sucessiva escolha por mercados psicologicamente mais próximos para mercados psicologicamente mais distantes. Apesar de não haver ainda consenso sobre a relação da distância cultural com a *performance* da empresa em mercados externos, há uma clara convergência em vários estudos que apontam o construto da distância cultural como elemento chave na decisão do modo ou estratégia de entrada (BROUTHERS e BROUTHERS, 2001; TIHANYI *et al.*, 2005). Assim, pela perspectiva da distância psíquica, uma empresa define a estratégia de entrada de maior ou menor complexidade de acordo com o grau de incerteza na avaliação do executivo envolvido nesta decisão (DOW, 2000; SHENKAR, 2001; VAHLNE e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Johanson e Vahlne (1990) argumentam que o envolvimento com o mercado externo é uma variável dependente do tempo decorrido, ou seja, à medida que a empresa estabelece suas atividades domésticas, a intensidade na exportação pode ser esperada aumentando o envolvimento exportador. Tanto o modelo de Uppsala e o modelo relacionado com a inovação (modelo-I) descrevem o processo gradual de envolvimento internacional, ou processo de internacionalização, como relacionado à falta de conhecimento dos mercados e à incerteza associada com o processo de decisão (ANDERSEN, 1993).

Contudo, vários estudos já apontam para o fato de que o processo de internacionalização de empresas por estágios e de caráter incremental perdeu seu poder explicativo (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996; MOEN e SERVAIS, 2002; OVIATT e McDOUGALL, 1994; RENNIE, 1993). É precisamente o fenômeno da rápida internacionalização de empresas, ou as empresas *born globals*, que contradiz o padrão do *mainstream* que explica o envolvimento internacional das empresas por estágios (BELL *et al.*, 2001; MOEN e SERVAIS, 2002).

### **2.7.2 Os modos de entrada em mercados externos**

De acordo com Root (1998), a incerteza e os riscos gerados pela atuação internacional da organização em mercados estrangeiros decresce à medida em que a empresa adquire conhecimento do mercado hospedado com o tempo de atuação no mesmo. A figura 6, a seguir, evidencia a percepção do risco externo em relação ao tempo e ao conhecimento do mercado internacional.

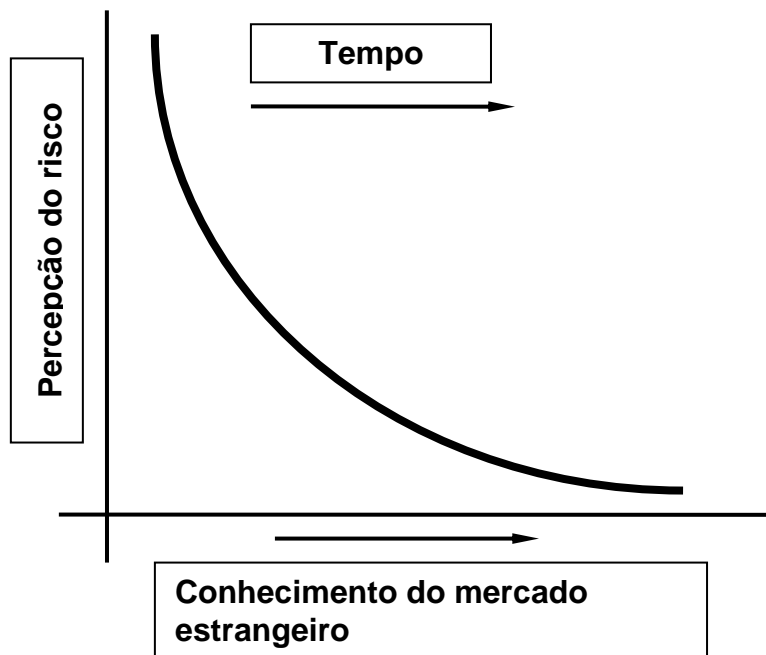


Figura 6 – Risco e tempo vs. conhecimento do mercado externo  
 Fonte: Root (1998, p. 54)

Boone e Kurtz (1998) determinam os níveis de envolvimento no mercado internacional de acordo com critérios de risco e controle, conforme a figura 7. Pode-se afirmar que a decisão sobre o método de entrada em mercados externos mais adequado depende do conhecimento e das capacidades peculiares à empresa (MADHOK, 1997).

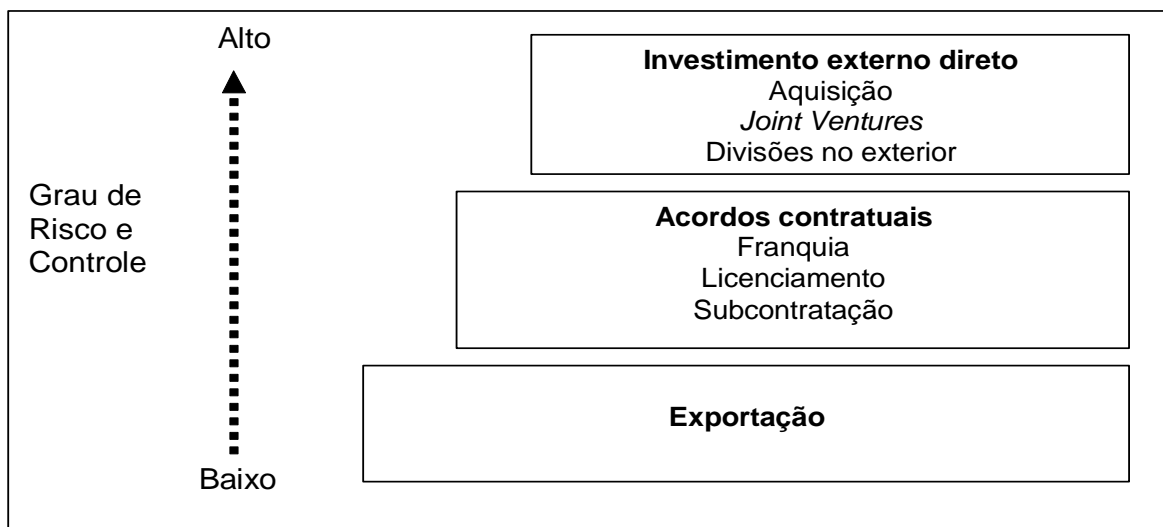


Figura 7 – Níveis de envolvimento com o mercado externo  
 Fonte: Boone e Kurtz , 1998, p.138

Segundo Nickels e Wood (1997), somente após a análise do meio ambiente internacional é que se pode partir para a escolha do método ou estratégia de entrada em mercados externos. Eles estabelecem quatro métodos básicos, conforme o seguinte *continuum*: apresentado na figura 8 a seguir: (1) exportação, (2) licenciamento e franquia, (3) *joint ventures*, e (4) investimento direto. Dessa forma, a empresa, dependendo do seu nicho de mercado, poderia iniciar seu relacionamento com o comércio exterior tanto vendendo (exportando) como comprando.

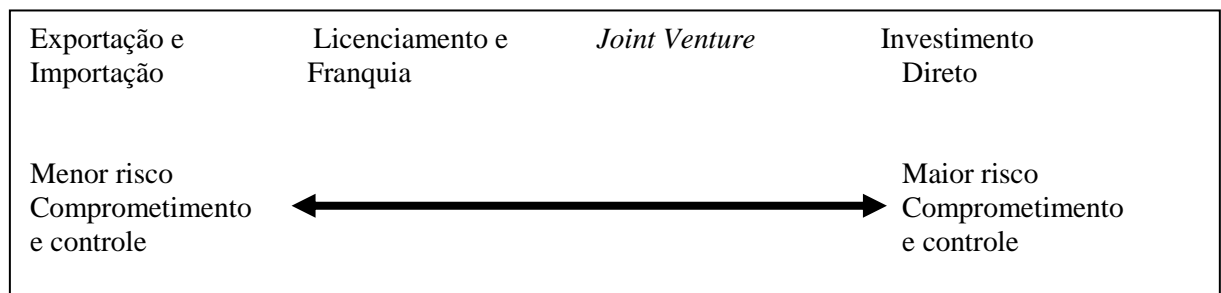


Figura 8 – Entrada em mercados internacionais

Fonte: Nickels e Wood, 1997, p.113

Com efeito, o que se depreende da observação do gráfico anterior, ideia corroborada por Terpstra e Sarathy (1997) e Jeannet e Hennessey (1995), é o fato de que a empresa pode optar por uma estratégia diferenciada para cada mercado alvo ou combiná-las de acordo com seu planejamento para cada linha de produto. Tal constatação reforça a tese de que os métodos de entrada em mercados externos podem ser configurados por um *continuum*.

De qualquer forma, cabe destacar que as estratégias de entrada abordadas nesta revisão de literatura tratam do processo de internacionalização como uma expansão das atividades da empresa para mercados no exterior. Fletcher (2001) propõe uma visão mais holística das estratégias de internacionalização de empresas pois, segundo ele, há um conjunto de atividades internacionais que não necessariamente repercutiria na expansão de negócios além das fronteiras domésticas. Estas possibilidades de arranjos podem ser classificadas como estratégias *inward*, estratégias *outward* e estratégias de ligação, conforme o quadro 19 a seguir.



Estratégias <i>Inward</i>	Estratégias de Ligação	Estratégias <i>Outward</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importação indireta</li> <li>• Uso de agente de compras</li> <li>• Escritório de compras no exterior</li> <li>• Licença internacional para produzir no mercado doméstico</li> <li>• Franquia internacional para o mercado doméstico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianças estratégicas</li> <li>• Contratos de produção</li> <li>• Comércio de compensação-<i>countertrade</i></li> <li>• <i>Joint-ventures</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportação indireta</li> <li>• Exportação com agentes</li> <li>• Exportação direta</li> <li>• Escritório de vendas no exterior</li> <li>• Investimento externo direto</li> <li>• Licenciamento no exterior</li> <li>• Franquias no exterior</li> </ul>

Quadro 19 – Estratégias *inward*, *outward* e de ligação

Fonte: Adaptado de Fletcher, 2001

Para Osland *et al.* (2001), existem três elementos que caracterizam os modos de entrada e que devem ser levados em conta na tomada de decisão: quantidade de recursos requeridos/comprometidos, nível de controle e o risco de transferência de tecnologia. A figura 9 a seguir representa a relação entre estas três variáveis e os modos de entrada.

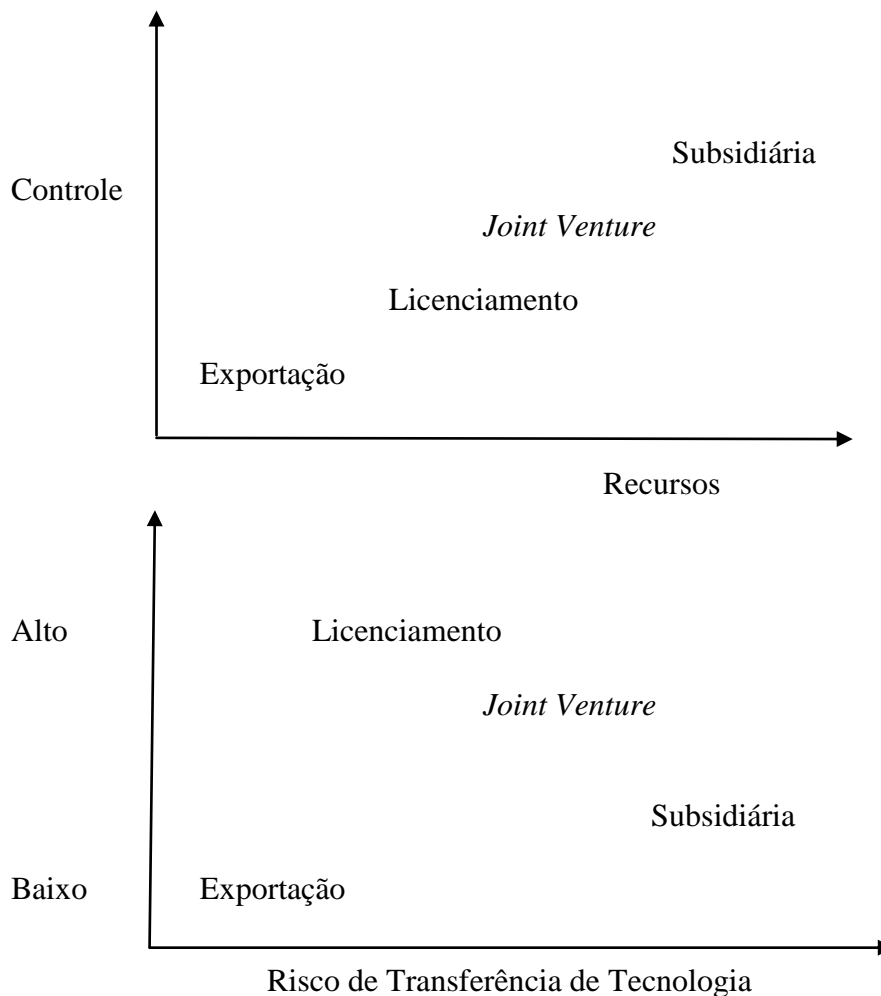


Figura 9 - Características chaves das alternativas de modo de entrada

Fonte: Osland *et al.* (2001, p.155)

O comprometimento de recursos pode ser algo intangível, como habilidades gerenciais, ou tangível, como máquinas e dinheiro, e varia drasticamente conforme o modo de atuação. Já o controle é a habilidade de disposição da empresa para influenciar nas decisões, sistemas e métodos no mercado internacional. Em um contrato de licenciamento tipo franquia, o controle sobre as operações é concedido ao franqueador em troca de algum pagamento e a promessa de cumprimento dos termos de contrato. Assim, o licenciador tem um pequeno nível de controle. Em uma *joint-venture* o controle é proporcional ao controle acionário. Por outro lado, as subsidiárias são mais atrativas para muitas empresas, pois estas podem exercer maior controle sobre a operação no exterior. Por fim, o risco de transferência de tecnologia pode ser definido como o risco potencial de transferência de *know-how* para a firma local. Em um contrato de licenciamento, o risco de o licenciado reproduzir e usar a tecnologia do licenciador no futuro é bastante alto (OSLAND *et al.*, 2001).

Root (1998) dividiu os modos de entrada em mercados externos como modos de exportação, modos contratuais e modos de investimento. Os modos contratuais podem ser exemplificados pelas estratégias de licenciamento, franquias e contratos de produção. Já os modos de investimento são definidos pelas alianças do tipo *joint ventures* e pela aquisição de divisões no exterior. A seguir, serão apresentadas, mais detalhadamente, cada uma destas alternativas de entrada em mercados externos.

### **2.7.2.1 Modo de exportação**

Como se viu nas figuras apresentadas e de acordo com a classificação proposta por Root (1998), a exportação representa a primeira alternativa de internacionalização para empresas incipientes em relação a mercados externos. Esta alternativa é muito utilizada, pois requer um grau reduzido de risco e comprometimento por parte da empresa (JEANNET e HENNERSEY, 1995; NICKELS e WOOD, 1997; TERPSTRA e SARATHY, 1997).

Para Czinkota (1996), exportar pode representar para a empresa uma oportunidade de economia de escala, diversificação de mercado e uma vantagem das diferenças nas taxas de crescimento nos diferentes mercados. Ainda, a exportação proporciona um aprendizado competitivo para a empresa pela sobrevivência em um ambiente pouco familiar a ela. Keegan (1995) afirma que 50% das empresas norte-americanas que fazem negócios com o exterior escolheram a exportação como estratégia de entrada pelas mesmas razões retro-mencionadas.

De acordo com Rocha (1988, p.193), “tornar-se exportador significa aceitar determinados riscos e consequências, positivas e negativas, para a empresa”. A tomada de

decisão rumo à exportação traz consigo, de forma tácita, a aceitação de riscos e comprometimento inerentes a esta atividade.

De uma maneira mais rigorosa, segundo Jeannet e Hennessey (1995), Kotabe e Helsen (2000), Kotler (1998) e Terpstra e Sarathy (1997), a alternativa da exportação pode ser dividida em dois tipos de operação: as exportações diretas e indiretas, que se apresentam a seguir.

#### **2.7.2.1.1 Exportação indireta**

Pode-se definir como exportação indireta quando a empresa que produz as mercadorias que posteriormente serão vendidas ao exterior não tem contato com o cliente comprador no exterior, podendo haver, assim, um ou mais intermediários na negociação internacional (KOTABE e HELSEN, 2000).

Para Kotler (1998), este tipo de estratégia de entrada é tipicamente utilizado por empresas que estão iniciando seu processo de internacionalização. De forma geral, a empresa que vende suas mercadorias pela exportação indireta, ou seja, com a utilização de intermediários, realiza esta venda como se estivesse vendendo para o mercado doméstico. Todo o trabalho de marketing, como prospecção e negociação com importadores, é realizado por um terceiro (TOYNE e WALTERS, 1993).

Segundo Jeannet e Hennessey (1995), a principal vantagem da utilização de intermediários na operação de exportação é o *know-how* individual das condições dos mercados externos envolvidos nesta venda. Em outras palavras, a empresa adquire conhecimento instantâneo do mercado estrangeiro (KOTABE e HELSEN, 2000). Adicionalmente a esta afirmação, a exportação indireta oferece outras vantagens, como o baixo nível de risco e recursos comprometidos com esta alternativa de entrada no mercado externo (JEANNET e HENNESSEY, 1995; KOATBE e HELSEN, 2000; KOTLER, 1998; NICKELS e WOOD, 1997; TERPSTRA e SARATHY, 1997; TOYNE e WALTERS, 1993).

Contudo, a alternativa de entrada em mercados externos, como as demais que serão tratadas mais adiante, tem suas desvantagens. Kotabe e Helsen (2000) alertam para o fato de que a empresa, na exportação indireta, tem pouco ou nenhum controle sobre o modo como seus produtos são vendidos. Assim, as más decisões do composto de marketing e a falta de apoio às vendas podem afetar negativamente a imagem da marca ou o nome da empresa fabricante exportadora. Para uma melhor compreensão das dimensões possíveis de uma exportação de caráter indireto, Kotler (1998) apresenta a seguinte tipologia assim dividida:

- exportador doméstico, que compra os produtos internamente de outras empresa e revende-os ao exterior por sua própria conta e risco;
- agente exportador, que se constitui em um profissional que prospecta compradores, fazendo seus negócios de forma comissionada. Pode-se incluir nesta categoria, segundo Kotler, as *trading companies*;
- cooperativa de exportação, que atua no mercado externo em nome de vários fabricantes que a controlam parcialmente. Como característica singular deste tipo de empresa, Kotler afirma que é mais utilizada por fabricantes de produtos primários;
- empresa de administração de exportações, que é contratada pelo fabricante para administrar as exportações em troca do pagamento de taxas.

Coaduna-se à tipologia de Kotler (1998) uma proposição de Boone e Kurtz (1998), que propõe, como alternativas de exportação indireta, a *export trading company* - ETC, a *export management company* - EMC e o *offset agreement*. Por semelhança, pode-se afirmar que a ETC representa o exportador doméstico e a EMC a empresa de administração de exportações, na tipologia de Kotler (1998).

O *offset agreement* apresentado por Boone e Kurtz (1998) tem como característica a figura da pequena empresa que é subcontratada para fornecer serviços ou mercadorias para um grande projeto no exterior. Boone e Kurtz ressaltam que esta estratégia de entrada proporciona aos exportadores iniciantes um apoio, em áreas como documentos para transações internacionais e financiamento, prestado pela empresa contratante no exterior.

A cooperativa de exportação de Kotler (1998) também é tratada por Kotabe e Helsen (2000) que afirmam que a sua forma mais popular é a exportação casada ou *piggyback*, na qual a empresa utiliza a rede de distribuição de outra empresa para vender seus produtos em mercados estrangeiros.

Outra modalidade de exportação indireta que guarda semelhança com a cooperativa de exportação, pouco experimentada e ainda incipiente no Brasil, é o consórcio de exportação (Minervini, 1997; Rocha, 1988). Pode-se defini-lo como “uma associação entre empresas independentes, com o objetivo de desenvolverem, em conjunto, suas atividades de exportação” (ROCHA, 1988, p.181).

### 2.7.2.1.2 Exportação direta

A exportação direta, comparativamente à exportação indireta, é uma alternativa que coloca a empresa em um estágio mais avançado de desenvolvimento das exportações, pois representa um nível maior de comprometimento, risco e controle (JEANNET e HENNESSEY, 1995; KOTLER, 1998; NICKELS e WOOD, 1997).

Contudo, a despeito do risco e comprometimento maiores, exportar diretamente aos clientes no mercado externo significa, na maioria dos casos, a possibilidade de a empresa auferir lucros maiores do que a forma indireta de vender seus produtos ao exterior (TERPSTRA e SARATHY, 1997). Tal constatação provém do simples fato de que, sem intermediação e com o controle da operação nas mãos da empresa, o gerenciamento de custos e margens de lucro é mais transparente.

Segundo Kotabe e Helsen (2000), outra vantagem significativa é a melhora no fluxo de informações sobre o mercado consumidor externo para os produtos exportados. Com esta melhora no *feedback* do mercado externo a empresa poderá incrementar seu potencial de vendas, pois, anteriormente, na exportação indireta, o cliente “estava nas mãos” do intermediário (TERPSTRA e SARATHY, 1997).

Kotler (1998) apresenta algumas alternativas que uma empresa poderá adotar a partir da decisão de exportar diretamente seus produtos para o mercado externo:

- departamento ou divisão interna de exportação. A empresa seleciona um executivo e auxiliares para que estes desenvolvam as vendas para o mercado externo, podendo representar um departamento autônomo;
- filial ou subsidiária de vendas no exterior, que realiza a comercialização e distribuição dos produtos naqueles mercados, oferecendo informações mais precisas para o atendimento do importador;
- vendedores-viajantes de exportação;
- distribuidores ou agentes no exterior, contratados pela empresa para vender os produtos em seu nome.

Levando-se em conta a possibilidade do maior controle e maior ganhos na exportação, a forma direta de vendas ao exterior exigirá da empresa, além das tarefas do composto de marketing, outras funções como documentação, embarque, seguro, embalagem (KOTABE e HELSEN, 2000).

## **2.7.2.2 Modos Contratuais**

### **2.7.2.2.1 Franquia**

Segundo Boone e Kurtz (1998), franquia é um contrato no qual um atacadista ou varejista concorda em atuar como solicitado pelo produtor, tendo a empresa, desta forma, o direito de usar os produtos e a marca.

Jeannet e Hennessey (1995) completam a definição anterior afirmando que a franquia é uma forma especial de licenciamento em que o franqueador disponibiliza um programa de marketing completo, incluindo o nome da empresa, logotipo, produtos e métodos de operacionalização. Uma das vantagens mais latentes deste tipo de estratégia de internacionalização é a possibilidade de capitalizar uma fórmula comercial vencedora, expandindo-a para o exterior com um custo mínimo (KOTABE e HELSEN, 2000).

Boone e Kurtz (1998) colocam a padronização como uma vantagem importante, pois reduz custos, promove a eficiência nas operações e oferece um reconhecimento de credibilidade internacional. Por outro lado, há riscos inerentes a esta atividade principalmente pela falta de controle sobre as atividades do franqueado (KOTABE e HELSEN, 2000).

### **2.7.2.2.2 Licenciamento**

O licenciamento é a forma contratual em que uma empresa transfere a uma estrangeira o direito do uso de uma ou mais das seguintes propriedades: patente, marca registrada, nome da empresa, tecnologia e metodologia ou forma de gestão (OSLAND *et al.*, 2001). Os contratos de licenciamento podem ser assinados por períodos fixos ou variáveis, de acordo com o investimento necessário para entrar em um determinado mercado (JEANNET e HENNESSEY, 1995).

As vantagens mais significativas estão, em primeiro lugar, na redução dos custos para se produzir uma mercadoria no exterior, haja visto que a empresa licenciadora não necessita investir grandes somas em instalações no exterior. Em segundo lugar, muitos governos locais favorecem o licenciamento sobre outras formas de entrada (KOTABE e HELSEN, 2000).

Boone e Kurtz (1998) e Jeannet e Hennessey (1995) complementam as vantagens do licenciamento pelo acesso facilitado a parceiros locais, os quais possuem informações do mercado e de canais de distribuição, minimizando, dessa forma, as incertezas oriundas dos riscos políticos e econômicos.

Um exemplo típico e modelar de licenciamento é o caso da Coca Cola. A empresa licenciadora desenvolve o seu marketing internacional, licenciando engarrafadores ao redor do mundo. Neste exemplo específico não há a transferência unilateral de *know-how*, da licenciadora para a licenciada, pois os engarrafadores recebem o xarope de refrigerante pronto (KOTLER, 1998).

Como desvantagem dessa forma de internacionalização, verifica-se uma dependência da empresa pelo licenciado para atingir o mercado externo. Além disso, existe um grau de incerteza quanto à qualidade do produto final, o que pode afetar negativamente a imagem da empresa, e, o perigo mais relevante, o fato do licenciado vir a tornar-se um concorrente da empresa. Acrescente-se a estas desvantagens a constatação de que as receitas decorrentes de um acordo de licenciamento são inferiores, na maioria dos casos, a outras formas de entrada como a exportação (BOONE e KURTZ, 1998; JEANNET e HENNESSEY, 1995; KOTABE e HELSEN, 2000).

### **2.7.2.2.3 Contrato de produção**

Outra forma contratual de atingir mercados externos é o contrato de produção ou a subcontratação. Terpstra e Sarathy (1997) conceituam o contrato de produção como produção no exterior por procuração. É uma forma de tornar o produto global utilizando-se empresas locais para produzi-lo (BOONE e KURTZ, 1998).

Pode-se, de uma forma mais precisa, definir o contrato de produção como uma negociação na qual uma empresa internacional contrata um fabricante local para fabricação de partes ou do produto inteiro. Todo o trabalho de marketing do produto é de responsabilidade da empresa internacional (KOTABE e HELSEN, 2000).

A principal vantagem percebida neste tipo de estratégia é, segundo Jeannet e Hennessey (1995), a redução dos custos de produção pelo aluguel da capacidade produtiva de outra empresa, ficando a empresa internacional responsável pela venda, promoção e distribuição do produto. Neste caso não há a dependência mercadológica da empresa internacional para com a empresa local. Ainda, de acordo com Jeannet e Hennessey (1995), a utilização de contratos de produção elimina a incidência de imposto de importação na entrada do produto no país, tornando o produto final mais competitivo.

Terpstra e Sarathy (1997) dão ciência ao fato de que, utilizando o contrato de produção, a empresa internacional evita problemas trabalhistas e outras dificuldades ligadas à locação pela carência de familiaridade com o país hospedeiro.

Similarmente ao licenciamento e à franquia, o contrato de produção apresenta uma grande preocupação: a ameaça do surgimento de um novo concorrente, a empresa contratada local (KOTABE e HELSEN, 2000). Ante a este perigo iminente, as empresas internacionais optam por fabricar elas mesmas os itens de alto valor ou produtos com características de *design* exclusivas.

### **2.7.2.3 Modos de investimento**

O terceiro grupo de estratégias de entrada em mercados externos, de acordo com Root (1998), diz respeito aos investimentos diretos no exterior. Esses tipos de estratégias requerem um nível maior de comprometimento por parte da empresa, pelos riscos e controles envolvidos. Contudo, os retornos tendem a ser superiores aos retornos das demais estratégias estudadas (BOONE e KURTZ, 1998). Destacam-se, a seguir, algumas formas mais comuns de investimento direto no exterior.

#### **2.7.2.3.1 *Joint ventures***

Para Keegan e Green (1999), a *joint venture* com um sócio local constitui uma forma mais intensa de participar de mercados externos do que exportar e conceder licenças. Nickels e Wood (1997) classificam a *joint venture* como um acordo de parceria no qual duas ou mais empresas dividem o trabalho, custos e retornos de um projeto específico. Esta opção pode ser deliberação da própria empresa ou, em alguns países, uma necessidade imposta por lei.

Como verificado nas outras formas de entrada em mercados externos, a *joint venture* possui algumas vantagens relevantes. Segundo Kotabe e Helsen (2000), a principal delas é o potencial de retorno se comparada às formas de menor comprometimento de recursos, como o licenciamento.

Um dos pontos mais críticos na consecução de uma estratégia de *joint venture* é o conflito de interesses, provocado, muitas vezes, até pelo distanciamento cultural entre as partes envolvidas (TERPSTRA e SARATHY, 1997). Para reduzir as chances de insucesso nesta forma de internacionalização, Kotabe e Helsen (2000) propõem as seguintes recomendações:

- escolher de forma adequada o parceiro, ou seja, investir tempo e recursos no processo de escolha do parceiro ideal;
- estabelecer objetivos claros desde o início da parceria;



- superar as diferenças culturais;
- existir forte comprometimento e consideração da alta administração;
- tratar a *joint venture* de forma incremental, ou seja, iniciar a parceria em pequena escala e, à medida que o negócio é ampliado, acrescentam-se outras responsabilidades.

### 2.7.2.3.2 Alianças estratégicas

Segundo Terpstra e Sarathy (1997), quase todas as alternativas de internacionalização envolvem, em maior ou menor grau, algum tipo de parceria. O termo aliança estratégica, de acordo com estes autores, não possui uma definição precisa, mas cobre uma variedade de relações contratuais, frequentemente entre concorrentes domésticos e de diferentes países.

Kotabe e Helsen (2000) verificaram que sempre existe uma razão estratégica envolvida na decisão de concretizar uma aliança, e as classificam em quatro tipos:

1. defesa, em que empresas estabelecem alianças para defender sua posição de liderança no mercado;
2. conquista: estabelecimento de alianças para conquistar, de forma mais eficiente, novos mercados;
3. permanência, ou seja, como uma estratégia de sobrevivência no mercado internacional;
4. reestruturação. O estabelecimento de uma aliança estratégica pode ser uma forma da empresa reestruturar um negócio que não seja central ou em que a empresa não tenha liderança.

Para Machado e Ramalho (2003), as alianças estratégicas representam um meio de empresas agressivas ampliarem suas estratégias individuais pela limitação de recursos em algumas áreas. As alianças estratégicas requerem, como tipicamente se admite, um ponto de vista planejado e estruturado para longo prazo, além de uma disposição em investir no relacionamento.

Barney e Hesterly (2004) definem as alianças estratégicas como duas grandes classes: as contratuais e *joint ventures*. Na aliança estratégica contratual a relação interorganizacional é gerenciada por contratos enquanto que a *joint venture* envolve a criação de uma nova firma que gerenciará essa relação.

### 2.7.2.3.3 Divisões no exterior e aquisições

Por decisão estratégica, muitas empresas multinacionais optam por entrar em novos mercados como únicas proprietárias. Para Alchian e Demsetz (2005), o modo de internacionalização pelo investimento externo direto, quer por aquisição ou uma nova planta industrial no exterior, ocorre quando os benefícios da internalização da operação superam os seus custos. Esta decisão representa o estágio mais elevado de comprometimento, risco e controle e apresenta-se de várias formas, como escritórios de venda no exterior, escritórios e subsidiárias (BOONE e KURTZ, 1998).

O risco ou desvantagem mais evidente deste tipo de abordagem de mercados externos está no fato de que a empresa-mãe tem a obrigação de assumir totalmente o controle e os prejuízos eventuais do negócio no exterior (KOTABE e HELSEN, 2000).

A alternativa de investimento direto no exterior com controle total da empresa, pode ser dividida em aquisição de unidades já estabelecidas no exterior ou o início, da estaca zero, de uma operação completa (KOTABE e HELSEN, 2000). A aquisição pode ser o caminho mais rápido de uma empresa entrar em um mercado sem ter que construir sua própria estrutura. Adquirir normalmente significa incorporar força de trabalho qualificada, gerenciamento local, conhecimento e contatos com o mercado e governo locais (TERPSTRA e SARATHY, 1997).

Um dos inconvenientes da aquisição, segundo Terpstra e Sarathy (1997), é que muitas vezes as instalações oferecidas no exterior não atendem às expectativas da empresa, sendo necessários mais investimentos e ajustes. Como nem sempre há a disponibilidade de empresas já constituídas no exterior para aquisição, a empresa que pretende internacionalizar-se deverá partir para a construção de uma operação completa no exterior. Este tipo de investimento direto no exterior pode ser, em alguns casos, acompanhado de incentivos por parte dos governos locais que desejam estes investimentos (KOTABE e HELSEN, 2000).

Por fim, não importa qual a estratégia adotada para entrar ou expandir seus negócios no mercado externo, a postura adequada da empresa é utilizar exemplos bem sucedidos de empresas consideradas *benchmarking*, pois se aprende com os sucessos ou fracassos dos outros (NICKELS e WOOD, 1997).

Em suma, procurou-se até aqui levantar, pela pesquisa bibliográfica, as principais alternativas de internacionalização, suas vantagens, desvantagens e riscos envolvidos. O tratamento dado até o momento caracteriza-se pela ideia de que a estratégia de entrada em

mercados externos é reveladora do envolvimento da empresa com o mercado externo e sua orientação internacional.

## **2.8 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL**

O crescente interesse pelo tema *performance* ou desempenho organizacional tem provocado um crescimento nos estudos sobre o tema. Porém, dada a profusão de critérios, indicadores e abordagens utilizadas para a avaliação de *performance* organizacional, os resultados desses estudos ainda são inconclusivos. Contudo, ao longo de vários estudos empíricos sobre desempenho empresarial ou organizacional, três dimensões parecem prevalecer: teórica, empírica e gerencial (YAMIN *et al.*, 1999). Segundo estes autores, de um ponto de vista mais limitado de concepção de *performance* empresarial, são os indicadores financeiros que refletem os objetivos econômicos de uma empresa.

Essa abordagem, de acordo com Venkatraman e Ramanujam (1986), tem sido prevalente na pesquisa empírica sobre estratégia organizacional. Os indicadores mais comuns deste modelo são o crescimento de vendas, a rentabilidade refletida por quocientes como o retorno sobre o investimento (ROI), o retorno sobre vendas (ROS) e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

Porém, um modelo mais amplo de *performance* empresarial deveria, também, incluir indicadores de *performance* operacional (não-financeira), bem como indicadores de *performance* financeira. Nesse sentido, medidas como a participação de mercado, a introdução de novos produtos, a qualidade do produto, a eficiência de marketing, o valor agregado pela produção e outras medidas de eficiência tecnológica, por exemplo, deveriam ser consideradas na avaliação da *performance* organizacional (YAMIN *et al.*, 1999; VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986).

Nos estudos sobre a relação entre orientação para mercado e *performance*, os resultados indicaram que a *performance* deve ser entendida como um conceito multidimensional e a sua operacionalização é de fundamental importância para se identificar as relações propostas (JAWORSKI e KOHLI, 1993). Slater e Narver (2000) avaliaram a *performance* apenas com o indicador de retorno sobre investimento (ROI), dos últimos três anos e em comparação com o principal competidor no mercado, em uma escala de um a cinco onde um (01) significava “bastante aquém” e cinco (05) “bastante além”.

Já Matsuno, Mentzer e Rentz (2000) utilizaram sete indicadores que buscavam comparar aspectos da *performance* da empresa avaliada com os mesmos elementos da

performance da concorrência. Dessa forma, foram considerados o faturamento de novos produtos, o crescimento do faturamento e os indicadores financeiros ROS, ROA e ROI. Como medida subjetiva foi incluída a *performance* geral do negócio, comparada com a dos principais concorrentes. Por outro lado, Matsuno e Mentzer (2000) adotaram apenas quatro variáveis de caráter econômico para avaliar a *performance* de empresas em seu estudo. Estas variáveis foram o crescimento do *market share* no último ano, o crescimento das vendas em relação aos maiores competidores, o percentual de vendas gerado por novos produtos e o ROI.

Ainda dentro dos estudos de orientação para mercado e sua relação com *performance*, Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) observaram em uma pesquisa meta-analítica que há diferenças entre esta relação de *performance* para empresas de manufatura e de serviços. Estes autores atribuíram a diferença a maior necessidade de customização nas organizações de serviços.

No estudo de Calantone *et al.* (2002), o sucesso comercial da organização, que considera as vendas, lucratividade e participação de mercado da inovação introduzida por uma organização e o impacto indireto de um projeto específico, que mede as consequências indiretas ou vantagens da inovação para a empresa, sugerem o emprego de indicadores de natureza objetiva (quantificáveis) e subjetiva para avaliação da *performance*.

Contudo, Hunt e Morgan (1995) enfatizam que os recursos organizacionais podem se revelar em uma posição de vantagem competitiva no mercado, que possibilita a *performance* financeira superior e, além disso, uma qualidade superior, eficiência e inovação. O objetivo da empresa, dessa forma, é o desempenho financeiro superior que é influenciado pelos fatores ambientais, mas estes não o determinam totalmente. De maneira complementar, os recursos organizacionais devem ser concentrados nas áreas de atividade que oferecem a melhor oportunidade para lucratividade contínua e retornos sobre investimentos (JAIN, 2000).

Homburg e Pflesser (2000) fizeram uma distinção clara entre *performance* de mercado e *performance* financeira. Estes autores identificaram que o desempenho de mercado de uma empresa está associado com a eficácia das atividades de marketing desta organização e pode ser medido por meio de itens como a satisfação e retenção dos clientes, o atendimento de valor que eles buscam e da participação de mercado almejada. Já o desempenho financeiro, para eles, é medido pelo retorno sobre as vendas (ROS).

### 2.8.1 *Performance* em mercados externos

O fato de que a falta de uma conceitualização mais precisa sobre *performance* exportadora possa ser uma das razões por que pesquisadores encontraram resultados tão contraditórios sobre as formas de medição desta variável já foi reconhecido há mais de uma década (AABY e SLATER, 1989).

Avaliar o desempenho exportador de uma empresa é uma tarefa complexa, uma vez que esta variável pode ser conceitualizada e operacionalizada de várias formas. A aferição da *performance* internacional de uma empresa é um elemento amplamente discutido na literatura de negócios internacionais. Contudo, ao longo de 40 anos de tentativas de medir este construto, há pouco consenso em como conceituar e operacionalizar a *performance* exportadora, por se tratar de um fenômeno complexo e multifacetado (CARNEIRO e HEMAIS, 2005).

Muitos estudos apontam para o fato de que a *performance* e o sucesso obtidos na atividade de exportação são fatores condicionantes para um maior envolvimento com o mercado externo de uma empresa (AULAKH, KOTABE, e TEEGEN, 2000; CAVUSGIL, 1980; GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; SHOHAM, 1998).

Wilkinson e Brouthers (2000) verificaram, em seu estudo, que empresas exportadoras com relativo sucesso nesta atividade tendem a permanecer ativas por mais tempo que empresas não-exportadoras. Além disso, empresas exportadoras têm um retorno sobre investimentos maior e um índice de produtividade superior a empresas não-exportadoras.

Aaby e Slater (1989) investigaram 55 estudos sobre *performance* exportadora, publicados entre 1978 e 1988. Estes autores perceberam oito elementos constituintes da *performance* exportadora. São eles: propensão para exportar, problemas na exportação, exportadores *versus* não-exportadores, barreiras à exportação, vendas externas, nível das exportações, intensidade do crescimento das exportações e percepções em direção às exportações.

Baseados na revisão de literatura realizada sobre estudos publicados no período 1979-1989, Cavusgil e Zou (1994) desenvolveram uma proposta de escala unificada de *performance* das atividades de marketing de exportação, composta pela soma de quatro indicadores: atingimento de objetivos estratégicos, sucesso percebido, crescimento das vendas e lucratividade. Nesse contexto, Cavusgil e Zou (1994) apresentam uma estrutura conceitual

referente às estratégias de marketing utilizadas pela empresa na busca de seu desempenho em mercados estrangeiros.

Segundo esta estrutura, apresentada na figura 10, as estratégias de marketing utilizadas nas exportações são determinadas por forças internas, como características da empresa e características do produto, e pelas forças externas, relacionadas com as características da indústria e características dos mercados de exportação. Para Cavusgil e Zou (1994), a utilização de ativos-chave da empresa forma a base para uma vantagem competitiva sustentável no exterior. Assim, o desempenho superior da empresa nos mercados externos será determinado pelas estratégias de marketing empregadas para atender a estes mercados (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

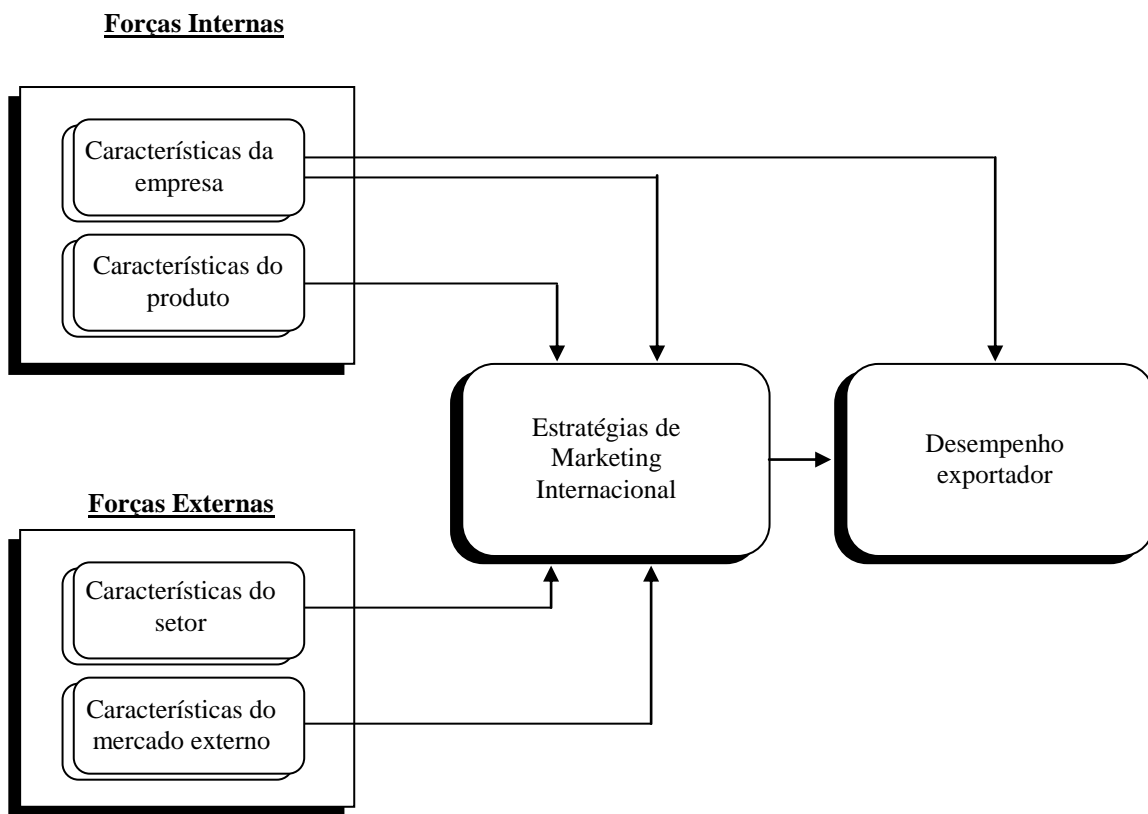


Figura 10 – Estrutura das estratégias de marketing e o desempenho exportador  
Fonte: Cavusgil e Zou (1994, p. 3)

Cavusgil e Zou (1994) destacam que o desempenho de uma empresa em mercados globais tem duas dimensões: uma estratégica e outra financeira. Para eles, a dimensão estratégica diz respeito à posição da empresa em relação a seus maiores concorrentes e a dimensão financeira tem relação com os custos, crescimento de vendas e a lucratividade tanto doméstica como em mercados globais. Porém, a lucratividade na exportação pode ser vista como uma medida de baixa acurácia na mensuração de *performance*, dados os diferentes

métodos de contabilização dos resultados de exportação utilizados pelas empresas (SPENCE, 2003).

Esta escala unificada proposta por Cavusgil e Zou (1994) foi utilizada como medida de *performance* internacional nos estudos sobre empresas *born globals* de Knight (1997), Knight e Cavusgil (2004) e Knight e Cavusgil (2005).

Segundo Lages e Montgomery (2004), uma abordagem que tem sido progressivamente considerada mais confiável é a inclusão da satisfação com várias medidas de desempenho, dentro de uma única medida de *performance* de exportação. Para estes autores, mesmo tratando-se de uma variável psicométrica sujeita a todo o tipo de idiosincrasias, a satisfação com a *performance* captura o grau em que o desempenho da empresa alcançou as aspirações dos seus gestores.

Zou e Stan (1998) revisaram a literatura empírica sobre *performance* de exportação entre os anos de 1987 e 1997, e identificaram as seguintes dimensões e subdimensões extraídas de 50 artigos: medidas financeiras (vendas, lucro, crescimento); medidas não-financeiras (sucesso percebido, satisfação, atingimento dos objetivos); e escalas compostas. Já Katsikeas *et al.* (2000) pesquisaram 103 estudos (93 considerados não-redundantes), no período de 1964-1998, e identificaram 42 indicadores de *performance*, os quais agruparam sob três categorias:

- Econômica (relacionada a vendas, lucro e *market share*);
- Não-econômica (relacionada com o mercado, com o produto e outros atributos); e
- Genérica (sucesso percebido na exportação, atingimento dos objetivos de exportação, satisfação com indicadores específicos de *performance* exportadora, satisfação com a *performance* geral de exportação e *performance* estratégica).

Leonidou *et al.* (2002) conduziram uma meta-análise de 36 estudos sobre *performance* de exportação no período de 1964 até 1998. Eles identificaram as seis maiores dimensões da *performance* na exportação (volume de vendas externas, crescimento das vendas externas, intensidade da exportação, nível de lucro na exportação, contribuição do lucro de exportação e participação de mercado), mais uma dimensão geral e uma “outra” dimensão. Estes autores também perceberam que alguns estudos usaram métricas objetivas, enquanto que outros preferiam avaliações subjetivas de *performance*.

Uma outra medida de *performance* de exportação é a escala EXPERF, desenvolvida por Zou, Taylor e Osland (1998), que decompõe *performance* em três dimensões e as captura de forma subjetiva. Assim, para estes autores, é importante buscar-se a percepção dos executivos sobre: a *performance* financeira (PERFIN), determinada por lucro, volume de

vendas e crescimento; a *performance* exportadora estratégica (PEREST) determinada pela competitividade global, fortalecimento da posição estratégica e *market share global*; e a satisfação geral (PERSAT), representando a satisfação geral com o desempenho da empresa no exterior, a percepção de sucesso e o alcance das expectativas com as exportações. A escala EXPERF foi testada e validada com empresas exportadoras norte-americanas e japonesas, o que demonstrou sua robustez para medir o desempenho exportador, mesmo em contextos culturais e organizacionais diferentes.

As três dimensões de *performance* na exportação (*performance* financeira, estratégica e satisfação com a *performance*) propostas por Zou, Taylor e Osland (1998), são compostas de três indicadores para cada dimensão, que são apresentados no quadro 20 a seguir.

Dimensões da <i>Performance</i> Exportadora	Indicadores
<i>Performance</i> Financeira	Nossos empreendimentos voltados à exportação: - São muito lucrativos; PERFIN 1 - Geram altos volumes de vendas; PERFIN 2 - Alcançaram um rápido crescimento. PERFIN 3
<i>Performance</i> Estratégica	Nossos empreendimentos voltados à exportação: - Ampliaram nossa competitividade global; PEREST 1 - Fortaleceram nossa posição estratégica; PEREST 2 - Aumentaram significativamente nossa participação de mercado. PEREST 3
Satisfação Geral	- A <i>performance</i> do nosso empreendimento voltado à exportação é muito satisfatória; PERSAT 1 - Nosso empreendimento voltado à exportação é bem sucedido; PERSAT 2 - Nosso empreendimento voltado à exportação atinge completamente nossas expectativas. PERSAT 3

Quadro 20 – Dimensões da escala EXPERF  
Fonte: Adaptado de Zou, Taylor e Osland (1998)

Esta escala proposta por Zou, Taylor e Osland (1998) foi validada em um estudo sobre orientação para mercados externos e *performance* exportadora em empresas brasileiras por Garrido, Larentis e Slongo (2006). Assim, acredita-se ser mais conveniente e correto utilizar uma escala de aferição de *performance* internacional já validada para o contexto empresarial brasileiro.

Para uma visão clara na busca do sucesso nas exportações, Gençtürk e Kotabe (2001) apresentam três dimensões a serem consideradas pelas organizações, quais são: eficiência, efetividade e posição competitiva. A eficiência, segundo esses autores, é definida como a relação entre os recursos organizacionais empregados e a produção organizacional atingida. Os autores apresentam, como indicador de eficiência mais encontrado na literatura, a lucratividade obtida nas exportações.



A efetividade, outra dimensão para a busca de sucesso nas atividades exportadoras apresentada por Gençtürk e Kotabe (2001), relaciona-se ao sucesso no mercado frente aos concorrentes. Para a medida dessa dimensão, busca-se o crescimento das vendas e o *market share* da empresa exportadora.

A terceira dimensão proposta pelos autores diz respeito à posição competitiva da empresa, ou seja, o uso de distintas competências, como estilo de gerenciamento nas atividades de exportação, e a utilização das estratégias de marketing mais adequadas para inserção nos mercados externos.

Cavusgil, Zou e Naidu (1993) apontam como características da empresa em relação a sua inserção internacional três variáveis: a experiência da empresa por meio do conhecimento gerencial; as metas de exportações, ou seja, qual o grau de envolvimento que esta empresa busca atingir; e, por último, o escopo ou estratégia de entrada.

Segundo Shoham (1998), a agressividade de uma empresa exportadora pode ser melhor determinada pela sua *performance* em vendas externas. Sendo assim, indicadores como total de vendas, número de mercados externos atendidos, tempo de sobrevivência em cada mercado externo e comparação com os resultados dos concorrentes ajudariam na definição do perfil da intensidade das exportações da empresa.

### 3. O MODELO TEÓRICO

Neste capítulo, são desenvolvidas as hipóteses de pesquisa e suas relações, com o objetivo de transpô-las para um modelo teórico que sintetize estes relacionamentos causais. Para Sampieri *et al.* (1991), os modelos teóricos proporcionam melhor compreensão da realidade investigada, uma vez que relacionam os construtos envolvidos e oferecem um panorama dos elementos que os antecedem e as consequências do construto que se está analisando. Sutton e Staw (1995) trazem algumas recomendações na investigação da teoria de base, principalmente para um modelo teórico, ressaltando que a relação entre os fenômenos em estudo deve ser antecedida da apresentação dos pressupostos teóricos ou das hipóteses já testadas que deram origem às presentes indagações.

Dessa forma, a seguir, levando-se em conta as recomendações retromencionadas, são apresentadas as hipóteses de pesquisa e suas relações com a devida sustentação teórica para a construção do modelo.

#### 3.1 O DESENVOLVIMENTO DO MODELO E DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Um elemento determinante da internacionalização precoce das PME's mais pesquisado no meio acadêmico, considerado até um antecedente deste fenômeno, é a orientação internacional dos executivos destas empresas (KNIGHT, 1997; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; KNIGHT e CAVUSGIL, 1996; MOEN e SERVAIS, 2002; OVIATT e McDOUGALL, 1994; ZAHRA, 2005).

Rialp *et al.* (2005b), em um estudo que investigou 27 artigos representativos de uma década (1993-2003) de pesquisas sobre o fenômeno da rápida internacionalização, identificaram a orientação internacional ou a visão global dos executivos como a característica primordial relacionada a este fenômeno. Os autores apontaram em seu estudo integrativo as dez características mais importantes do sucesso das empresas de internacionalização precoce e acelerada, sendo que a orientação internacional ficou em primeiro lugar.

A orientação internacional dos fundadores de uma empresa nascida global é o elemento que pode estar na gênese deste tipo de empresa, quase um requisito fundamental para a rápida internacionalização de uma empresa e com impactos evidentes no desempenho internacional dessa organização (JOHNSON, 2004; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; MOEN,

2002; OVIATT e McDOUGALL, 1995). A orientação internacional pode ser entendida como a crença, por parte da alta administração da empresa, de que o mercado externo é tão importante quanto o mercado doméstico, ou seja, para estes executivos o mercado-alvo é todo o mercado (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004, 2005; MOEN, 2002).

O nível de experiência internacional, uma pré-condição para a orientação internacional dos executivos, segundo alguns estudos, está associado diretamente com a *performance* internacional da empresas (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996; KNIGHT, 1997; LAGES e MONTGOMERY, 2005; GRAY 1997). Sendo assim, as hipóteses de pesquisa H1 e H1a dão conta do fato de que o construto da orientação internacional também está presente no fenômeno da rápida internacionalização das pequenas e médias empresas no Brasil, com reflexos no seu desempenho.

**H1: Existe uma relação positiva e significativa entre a orientação internacional dos gestores e a *performance* exportadora das PME's.**

**H1a: As PME's de rápida internacionalização possuem gestores mais orientados internacionalmente do que PME's de internacionalização tradicional.**

De certa forma, vários pesquisadores já deram conhecimento ao fato de que atitudes e percepções gerenciais influenciam as exportações de uma empresa (GRAY, 1997; LEONIDOU, KATSIKEAS e PIERCY, 1998). Zou e Stan (1998), em uma revisão de literatura, apontaram que, em 15 de 17 estudos abordados neste trabalho, o comprometimento dos executivos com a exportação é significativamente relacionado com a *performance* exportadora. Nesse mesmo sentido, a teoria do processo de internacionalização sugere que a aquisição gradual de conhecimento confere maior comprometimento à exportação e um desempenho exportador superior (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Com efeito, Cavusgil e Zou (1994) já alertaram ao fato de que empresas que comprometem mais recursos, tangíveis e intangíveis, na atividade de exportação tendem a ser mais bem-sucedidas neste empreendimento.

Zou e Cavusgil (2002) e Cavusgil e Zou (1994) identificaram que experiência internacional também é um elemento constitutivo do comprometimento da empresa em relação à exportação, com reflexo direto na *performance* global das empresas. Por outro lado, Moen e Servais (2002) indicaram que o envolvimento ou comprometimento de uma empresa com a atividade de exportação é influenciado pelo comportamento da empresa em iniciar

atividades internacionais logo após a sua criação. O ingresso em operações internacionais desde o início das atividades de uma empresa é apontado como elemento de constituição e distinção deste grupo específico de empresas de rápida internacionalização (AUTIO, 2005; KNIGHT e CAVUSGIL, 1996). Johanson e Vahlne (2003) ainda afirmam que as decisões de caráter gerencial que conduzem a um maior comprometimento internacional da empresa também são responsáveis por sua precoce internacionalização.

Cavusgil e Nevin (1981) definem o comprometimento à exportação como o desejo de comprometimento de recursos para que as aspirações da empresa no mercado externo materializem-se. Esse comportamento determinaria, conseqüentemente, uma *performance* superior na exportação, levando-se em consideração a relação já estudada do impacto do comprometimento dos executivos com a exportação na *performance* (HAAR e ORTIZ-BUONAFINA, 2002; SINGER e CZINKOTA, 1994; ZOU e STAN, 1998).

Assim, dadas as características singulares das PME's de precoce envolvimento com atividades internacionais, é teoricamente possível arguir três hipóteses: 1) a orientação internacional impacta no comprometimento exportador de uma PME; 2) o comprometimento exportador gera um impacto na *performance* exportadora da PME; e 3) os gestores das PME's de rápida internacionalização são comprometidos com a atividade de exportação, se comparados com gestores de PME's de internacionalização tradicional. As hipóteses de pesquisa H2, H2a e H2b buscam relacionar o construto da orientação internacional com o comprometimento exportador dos gestores de PME's e este com o desempenho exportador dessas empresas.

**H2: Existe uma relação positiva e significativa entre a orientação internacional e o comprometimento dos gestores com a exportação nas PME's.**

**H2a: Existe uma relação positiva e significativa entre o comprometimento dos gestores com a exportação e a *performance* exportadora das PME's.**

**H2b: As PME's de rápida internacionalização possuem gestores mais comprometidos com a exportação do que PME's de internacionalização tradicional.**

Gray (1997) aponta que executivos de empresas que são experientes em mercados externos e, desta forma, mais orientados para o mercado externo, são também mais comprometidos com o crescimento e os resultados da empresa no mercado internacional. Da

mesma forma, Oviatt e McDougall (1994, 1995) argumentam que a experiência internacional dos executivos de empresas conduz a sua rápida internacionalização. Para eles, essa experiência internacional conduz a um nível mais elevado de conhecimento e de comprometimento de recursos, o que impacta na velocidade de internacionalização das empresas.

Segundo Cavusgil e Nevin (1981), as aspirações pessoais dos gestores precedem o comprometimento com a exportação. Assim, o comprometimento com atividades em mercados externos é retroalimentado pelas experiências e orientação internacional dos gestores, com impactos na velocidade e desempenho das empresas de internacionalização precoce (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; ZAHRA, 2005).

Dessa maneira, mesmo não havendo claro consenso teórico sobre o tema, parece razoável afirmar que há uma relação causal entre orientação internacional e comprometimento à exportação, com impactos na *performance*. De acordo com os argumentos aqui colocados, a hipótese de pesquisa H3 procura capturar esta inquietação teórica.

### **H3: O comprometimento com a atividade de exportação modera a relação entre orientação internacional e a *performance* exportadora nas PME's.**

Um denominador comum entre as empresas de rápida internacionalização é o fato de que são, em sua maioria, empresas de pequeno e médio porte (PME's), fortemente orientadas para o mercado externo (OVIATT e McDOUGALL, 1994, 1995; MOEN e SERVAIS, 2002; RENNIE, 1993). Por outro lado, vários estudos já testaram a relação significativa e positiva entre o uso e conhecimento sobre programas de apoio à exportação com a *performance* exportadora de empresas (BARKER e KAYNAK, 1992; GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; NAIDU e RAO, 1993). Singer e Czinkota (1994), em sua investigação empírica, revelaram que o comprometimento com a atividade de exportação está relacionado significativamente com o uso de programas de apoio à exportação, gerando impactos na *performance* da empresa.

Outros estudos apontam para o fato de que os programas de apoio à exportação beneficiam mais as empresas PME's, porém, com impactos mais significativos na *performance* das empresas mais envolvidas com a exportação (GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; MOINI, 1998; SINGER e CZINKOTA, 1994). Da mesma forma, empresas mais experientes no mercado externo e que estão em estágio mais avançado na atividade exportadora tendem a lançar mão de programas de apoio, disponibilizados pelo governo, para

transpor barreiras na exportação (CRICK e CZINKOTA, 1995; KOTABE e CZINKOTA, 1992; WILKINSON e BROUTHERS, 2000). Singer e Czinkota (1994) obtiveram pouca sustentação empírica para associar diretamente o tamanho das empresas à utilização de programas de apoio à exportação. Eles descobriram que empresas nas quais a gerência é experiente, está comprometida e persiste em relação à atividade de exportação, o conhecimento e a utilização de programas de apoio à exportação passam a incorporar a estratégia de internacionalização.

Nessa mesma direção, Shamsuddoha e Ali (2006) descobriram que o uso de programas de apoio à exportação está associado à *performance*, especialmente no caso de empresas com alto conhecimento sobre a atividade exportadora. Cavusgil e Naor (1987) comprovaram em sua investigação a ligação entre o comprometimento dos executivos com a exportação, o uso de programas oficiais de apoio e a *performance*. O comprometimento aparecia, assim, como um antecedente significativo do uso de programas de apoio e do desempenho no mercado externo.

Lages e Montgomery (2005) perceberam em seu estudo que o conhecimento e o uso de programas de apoio à exportação geram um impacto positivo na *performance* geral das empresas, sendo que este impacto é mais significativo para empresas com executivos mais experientes internacionalmente e comprometidos com a atividade de exportação. Cabe também destacar que Moini (1998) identificou, em um estudo com pequenas e médias empresas norte-americanas, uma forte associação do uso de programas de apoio à exportação com empresas em um estágio mais avançado no processo de internacionalização, resultado também encontrado por Singer e Czinkota (1994) e Crick (1997) em outras pesquisas. Lim *et al.* (1996) encontraram em seu estudo fortes evidências empíricas que subsidiam a tese de que empresas com alto envolvimento com o mercado externo estão mais familiarizadas com os programas oferecidos pelos governos e estão mais propensas a utilizá-los.

Partindo-se do pressuposto de que o nível de conhecimento, comprometimento, envolvimento e experiência internacional (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004; ENVANGELISTA, 2005; MOEN, 2002; OVIATT e McDOUGALL, 1997) e a visão inovadora (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004) dos executivos são elementos-chaves na rápida internacionalização, há de se ponderar a possibilidade de que empresas de internacionalização acelerada conheçam e usem mais frequentemente programas de apoio às exportações, se comparadas com empresas de lenta internacionalização.

Para Moini (1998), se o objetivo dos governos é promover as exportações, o conhecimento dos programas deveria ser a principal medida de efetividade destes

mecanismos. Vanderleest (1996) argumenta que o conhecimento é uma condição para o uso de programas de apoio à exportação. Assim, a partir dessas considerações teóricas anteriormente mencionadas, desenvolveram-se as hipóteses de pesquisa a seguir.

**H4: Existe uma relação positiva e significativa entre o comprometimento com a exportação e o conhecimento sobre programas de apoio à exportação nas PME's.**

**H4a: Existe uma relação positiva e significativa entre o conhecimento sobre programas de apoio à exportação, por parte dos gestores, e a *performance* exportadora das PME's.**

**H4b: Os gestores das PME's de rápida internacionalização têm um maior conhecimento sobre programas oficiais de apoio à exportação do que os gestores das PME's de internacionalização tradicional.**

**H4c: As PME's de rápida internacionalização utilizam mais os programas oficiais de apoio à exportação do que PME's de internacionalização tradicional.**

A partir da aglutinação dos construtos extraídos de correntes teóricas discutidas e apresentadas na revisão de literatura, construiu-se um modelo teórico para a internacionalização das PME's brasileiras. O presente modelo levou em consideração os construtos da orientação internacional, o comprometimento com a atividade de exportação, o conhecimento e uso de programas de apoio à exportação e, por fim, a *performance* exportadora. Para melhor visualizar como as hipóteses de pesquisas aqui explicitadas articulam-se para o caso da internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras, a figura 11 a seguir representa graficamente o modelo teórico-analítico proposto.

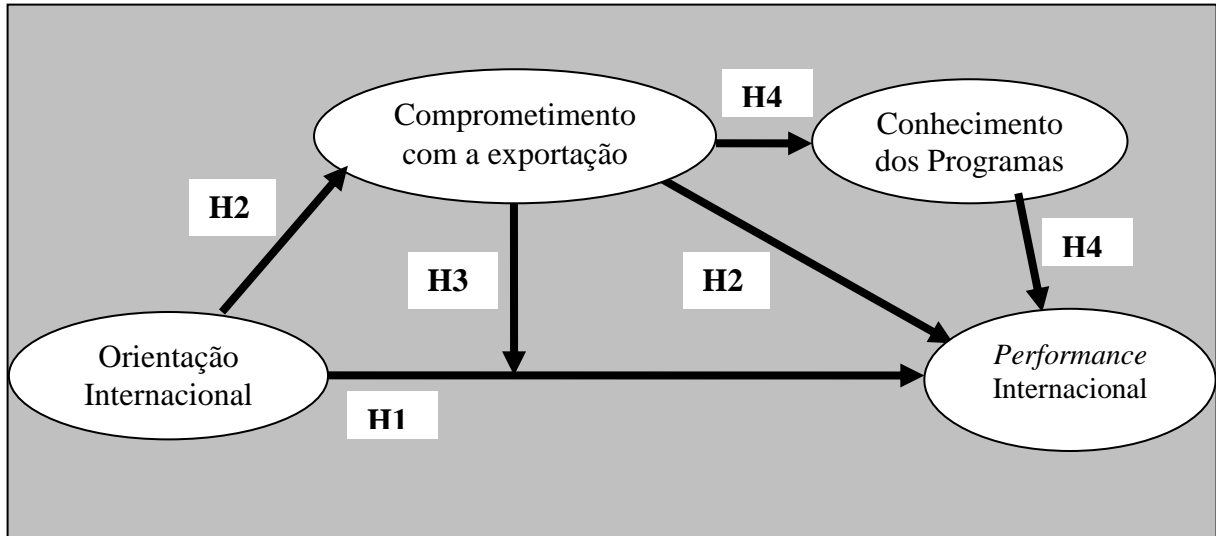


Figura 11 – Modelo de relação das hipóteses de pesquisa sobre a internacionalização de PME's  
 Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Por fim, levando-se em consideração a bibliografia sobre o processo de internacionalização de PME's, o fenômeno das empresas *born globals* e do empreendedorismo internacional, perscrutado ao longo da revisão de literatura, pode-se dividir as PME's exportadoras em dois grupos. Um grupo que seguiu um processo tradicional de internacionalização e outro grupo que demonstra um processo acelerado de envolvimento com atividades internacionais. A partir desta dicotomia verificada no processo de internacionalização, é possível propor um conjunto de hipóteses para esta tese e que apresenta características de distinção entre PME's de rápida internacionalização e PME's de internacionalização tradicional (H5a, H5b e H5c). Estas hipóteses, formuladas a seguir, foram construídas a partir das discussões verificadas na seção 2.3 do referencial teórico.

**H5a: A preponderância das receitas provenientes do exterior em relação às receitas domésticas é maior em PME's de rápida internacionalização do que em PME's de internacionalização mais tradicional.**

**H5b: O número de países do destino das exportações e a abrangência geográfica dessa atuação são maiores em PME's de rápida internacionalização do que em PME's de internacionalização mais tradicional.**

**H5c: As PME's de rápida internacionalização utilizam uma maior variedade de estratégias de entradas do que as empresas de internacionalização tradicional.**



Dessa forma, a presente tese testou, no total, 13 hipóteses de pesquisa, sendo seis (H1, H2, H2a, H3, H4 e H4a) associadas ao modelo teórico proposto para internacionalização de PME's (Figura 11) e sete (H1a, H2b, H4b, H4c, H5a, H5b e H5c) ligadas às características do processo de internacionalização que distinguem as PME's de rápida internacionalização das PME's de internacionalização tradicional. No quadro 21 a seguir são apresentados os autores que já investigaram alguns construtos ou hipóteses, discutidos na revisão de literatura, e que serão testados para o caso da internacionalização acelerada de PME's brasileiras.

<b>Relações e hipóteses</b>	<b>Referências de suporte</b>
<b>Orientação Internacional como característica das empresas de rápida internacionalização. (H1 e H1a)</b>	Freeman e Cavusgil (2007); Jantunen <i>et al.</i> (2007); Knight (1997); Knight e Cavusgil (2004, 2005); Moen (2002); Numella <i>et al.</i> (2005); Oviatt e McDougall (1994, 1995); Rialp <i>et al.</i> (2005).
<b>Comprometimento com a exportação e impactos na performance. (H2, H2a e H2b)</b>	Aaby e Slater (1989); Cavusgil e Nevin (1981); Cavusgil e Zou (1994); Chadee e Mattsson (1998); Haar e Ortiz-Buonafina (2002); Louter e Bakker (1991); Thach e Axinn (1991); Zou e Stan (1998).
<b>Comprometimento com a exportação moderando a relação da Orientação Internacional com a performance. (H3)</b>	Cavusgil e Nevin (1981); Gray (1997); Knight e Cavusgil (2004); Oviatt e McDougall (1994, 1995); Zahra (2005).
<b>Conhecimento e uso de programas de apoio à exportação e impacto na performance. (H4 e H4a)</b>	Cavusgil e Naor (1987); Denis e Depelteau (1985); Gençturk e Kotabe (2001); Singer e Czinkota (1994); Lages e Montgomery (2005); Naidu e Rao (1993); Seringhaus (1986); Shamsuddoha e Ali (2006).
<b>Comprometimento com a exportação e uso de programas de apoio à exportação. (H4b e H4c)</b>	Cavusgil e Naor (1987); Crick (1997); Crick e Czinkota (1995); Denis e Depelteau (1985); Gençturk e Kotabe (2001); Kotabe e Czinkota (1992); Lim <i>et al.</i> (1996); Moini (1998); Singer e Czinkota (1994); Wilkinson e Brouthers (2000).
<b>Características distintivas entre empresas de rápida internacionalização e internacionalização tradicional. (H5a, H5b e H5c)</b>	Chetty e Campbell-Hunt (2004); Freeman <i>et al.</i> (2006); Freeman e Cavusgil (2007); Knight (1997); Knight e Cavusgil (1996); Moen (2002); Moen e Servais (2002); Rennie (1993); Rialp <i>et al.</i> (2005b); Sharma e Blomstermo (2003); Zahra <i>et.al.</i> (2000); Zahra (2005).

Quadro 21 - Relações e hipóteses propostas com as respectivas referências de suporte

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

No capítulo a seguir são discutidos os procedimentos metodológicos necessários para a consecução desta tese.

## 4. O MÉTODO

O presente capítulo apresenta o método de pesquisa, a operacionalização das variáveis do modelo teórico proposto e o plano de amostragem, bem como discute os métodos empregados para a coleta e análise dos dados. Por fim, apresentam-se as limitações do método inerentes à pesquisa realizada.

### 4.1 A CONCEPÇÃO DA PESQUISA

A investigação empírica sobre o tema do processo acelerado de internacionalização de empresas já completa mais de uma década e, nesse período, vários procedimentos e métodos para acessar este fenômeno foram empregados. Segundo Rialp *et al.* (2005b), a multiplicidade de métodos científicos empregados para abordar o tema deve-se à natureza complexa e multifacetada do fenômeno. Um fenômeno organizacional contemporâneo que é influenciado por variáveis endógenas e exógenas ao objeto analisado não pode ser compreendido por apenas uma abordagem metodológica (ANDERSSON e WICTOR, 2003; RIALP *et al.*, 2005b).

O método de pesquisa empregado na presente tese, dados os propósitos do estudo, é caracterizado por um trabalho de natureza descritiva que se utilizou de uma pesquisa do tipo *survey* de corte transversal (CHURCHILL, 1979; MALHOTRA, 2006). As investigações empíricas de natureza descritivas são executadas, normalmente, para se estabelecer o grau de associação entre variáveis e para elaborar modelos preditivos, o que leva a uma prévia formulação de hipóteses a partir de um modelo teórico (MALHOTRA, 2006).

No presente estudo, em um primeiro momento, foram coletados dados de um grupo de pequenas e médias empresas exportadoras brasileiras. Os dados obtidos por este grupo serviram para validar o modelo teórico geral de internacionalização das PME's brasileiras pesquisadas. Em um segundo momento, este grupo foi dividido em dois outros grupos: um composto por empresas que seguiram um processo mais lento de internacionalização, denominadas de empresas de internacionalização tradicional; e outro que seguiu um processo acelerado de internacionalização, cujos critérios estão explicitados no plano de amostragem, e foi denominado de empresas de rápida internacionalização. Esta divisão serviu para testarem-se as hipóteses ligadas à rápida internacionalização de PME's brasileiras

Segundo Babbie (2003), *surveys* são frequentemente realizadas para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, assim como muitas têm o objetivo adicional de fazer explicações sobre a população. Uma pesquisa *survey* é um exame estruturado direto, no qual os participantes são interrogados a partir de um instrumento de coleta estruturado, normalmente desenvolvido na fase exploratória da pesquisa (MALHOTRA, 2006).

Assim, para a consecução da pesquisa, o desenvolvimento do método foi dividido em duas etapas: uma exploratória, de natureza qualitativa, na qual buscou-se uma compreensão inicial a respeito do problema, bem como a escolha e desenvolvimento de escalas para medir os construtos evidenciados no modelo teórico e nas hipóteses de pesquisa; e outra descritiva, de natureza quantitativa, na qual foi possível coletar e quantificar os dados, aplicando procedimentos de análise estatística em relação ao modelo teórico proposto (MALHOTRA, 2006).

## **4.2 ETAPA EXPLORATÓRIA**

A etapa exploratória é uma parte importante da pesquisa, na qual se buscou compreender melhor o contexto do estudo que será realizado. A pesquisa de caráter exploratório enfatiza a busca de novas ideias e de maior compreensão de todos os aspectos inerentes ao assunto tratado (MALHOTRA, 2006). Segundo Churchill (1979), o seu emprego é aconselhável para o aprimoramento da definição do problema de pesquisa, tornando-o mais específico e, preferencialmente, desenvolvendo hipóteses.

Ao final da etapa exploratória da pesquisa, que compreendeu a revisão de literatura e as entrevistas com executivos de empresas exportadoras e órgãos de apoio à exportação brasileira (júri prático), bem como com dois pesquisadores (júri acadêmico), foi possível cumprir dois objetivos fundamentais à consecução desta tese:

- Elaborar o modelo teórico e a relação de hipóteses de pesquisa;
- Escolher e validar as escalas para utilização no modelo teórico de relações causais.

Os resultados da etapa exploratória são apresentados no Capítulo 3, que trata do modelo teórico e das hipóteses de pesquisa, e ao longo do Capítulo 5, que traz a análise dos resultados da pesquisa.

#### 4.2.1 Modelo teórico e hipóteses de estudo

Para a melhor compreensão das relações de causa e efeito, bem como para se compreender o processo de internacionalização acelerada no Brasil, foram realizadas entrevistas em profundidade com o principal gestor de quatro empresas brasileiras de pequeno e médio porte que experimentaram um processo de internacionalização acelerado, utilizando-se um roteiro semiestruturado de entrevista (Apêndice B). Este procedimento auxiliou o pesquisador na construção do modelo teórico e das hipóteses de pesquisa. O resumo da análise das entrevistas realizadas com os gestores da Gueto Ecodesign, Francesca Giobbi, Imply Tecnologia e Leather Tec encontra-se ao final da tese (Apêndice A).

De maneira complementar, as hipóteses de pesquisa foram discutidas com um júri acadêmico e prático composto pelos quatro gestores anteriormente mencionados, de dois executivos de empresas exportadoras de internacionalização mais lenta, porém com larga experiência neste tema, por dois pesquisadores com notório conhecimento sobre o tema de internacionalização de empresas e por quatro gestores de programas oficiais de apoio à exportação.

#### 4.2.2 Escolha e construção das escalas

Para que fosse possível testar as relações do modelo teórico, bem como as hipóteses de pesquisa, passa a ser de relevante importância a definição das escalas mais adequadas para a etapa de pesquisa de campo. Para tanto, algumas escalas foram extraídas da revisão de literatura. Estas escalas foram de orientação internacional, comprometimento exportador e *performance* exportadora. A escala para avaliar o conhecimento do programa de apoio às exportações precisou ser desenvolvida para a realidade de empresas brasileiras, pois os estudos empíricos realizados traziam escalas restritas aos programas existentes em cada país.

Após a escolha de um conjunto de escalas, todas elas, por se tratarem de escalas em inglês, foram traduzidas para o português por um experiente tradutor. Em seguida, procedeu-se à tradução reversa ou retrotradução, que teve por objetivo identificar erros de compreensão de termos específicos de uma determinada cultura. Esta etapa consistiu em buscar um tradutor nativo da língua base do questionário e que também falasse português, que passou o instrumento traduzido para o português de volta à língua original para se verificar as divergências nos termos (MALHOTRA, 2006).

A seguir são discutidas a definição e a operacionalização das escalas de orientação internacional, comprometimento exportador, conhecimento e uso de programas de apoio à exportação e *performance* exportadora, bem como a operacionalização das variáveis que buscavam avaliar as características da rápida internacionalização de empresas.

#### 4.2.2.1 Escala de orientação internacional

Como apresentado na fundamentação teórica desta tese, o construto da orientação internacional representa a característica comportamental mais exaustivamente pesquisada no contexto da rápida internacionalização de empresas (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; KNIGHT e CAVUSGIL, 1996; MOEN e SERVAIS, 2002; OVIATT e McDOUGALL, 1994; RIALP *et al.*, 2005b; ZAHRA, 2005). O complicador mais relevante ao se avaliar a orientação internacional é o fato de se tratar de um construto que pode ser melhor capturado por escalas multidimensionais. Este construto está imbricado com o *mindset* global ou orientação global, que é a atitude positiva em relação a questões internacionais e à capacidade de se adaptar aos diferentes mercados no exterior (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; NUMELLA *et al.*, 2004).

No entanto, Knight e Cavusgil (2004) aparentemente resolveram este problema ao desenvolver uma escala unidimensional que integra a visão global dos executivos com a visão empreendedora internacional, obtendo uma boa validação teórica e empírica do construto. Para Freeman e Cavusgil (2007), a escala de orientação empreendedora internacional refere-se não apenas aos elementos comportamentais de uma orientação global, mas captura também a propensão dos altos executivos de uma empresa para assumir riscos, inovar e agir proativamente no contexto de mercados externos. Este novo construto amplia a orientação internacional e desloca o foco exclusivamente para o fenômeno da rápida internacionalização de pequenas e médias empresas, calcado na decisão inovadora da empresa no mercado externo (FREEMAN e CAVUSGIL, 2007; NUMELLA *et al.*, 2004).

A escala original de Knight e Cavusgil (2004) tinha originalmente 12 variáveis que, após a purificação, esses pesquisadores reduziram-na para seis variáveis. Após submeter a escala desenvolvida por Knight e Cavusgil à validação de conteúdo para a condução desta tese, decidiu-se retirar um item reverso da escala e incorporar uma variável da escala de orientação para crescimento internacional, proposta por Nummela *et al.* (2004). Tais procedimentos seguiram recomendações do júri prático e acadêmico da pesquisa, sendo que a escala final ficou, então, composta por seis itens, acessados por uma graduação intervalar do tipo Likert de seis pontos (de 1 - discordo totalmente a 6 - concordo totalmente).

#### 4.2.2.2 Escala de comprometimento exportador

Vários estudos abordados na revisão de literatura apontam para o fato de que os programas de apoio à exportação beneficiam mais as empresas PME, porém, os impactos destes mecanismos são mais significativos na *performance* das empresas mais comprometidas com a exportação (GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; MOINI, 1998; SINGER e CZINKOTA, 1994). O comprometimento exportador parece, assim, representar uma característica importante e um antecedente significativo de empresas que lançam mão de programas de apoio disponibilizados pelo governo (CRICK e CZINKOTA, 1995; KOTABE e CZINKOTA, 1992; SHAMSUDDOHA e ALI, 2006; WILKINSON e BROUTHERS, 2000).

A mensuração do comprometimento com a atividade de exportação, segundo Stump *et al.* (1999), inclui uma dimensão atitudinal, que é uma disposição duradoura e favorável para com a exportação, e uma dimensão comportamental, que se refere aos recursos e esforços concretamente dirigidos às atividades de exportação. A partir da revisão de literatura, duas escalas buscam capturar cada uma destas dimensões. A escala de comprometimento proposta por Mehran e Moini (2001) busca identificar atitudes e percepções (dimensão atitudinal); já a escala desenvolvida por Lages e Montgomery (2004) captura o comprometimento de recursos organizacionais dirigidos à atividade de exportação (dimensão comportamental).

Como a orientação internacional é o principal antecedente da rápida internacionalização de pequenas e médias empresas, durante as entrevistas com profissionais de comércio exterior a dimensão atitudinal do comprometimento exportador pareceu confundir-se com uma orientação internacional. Dessa forma, optou-se pela escala usada no estudo de Shamsuddoha e Ali (2006), por tratar-se de uma escala unidimensional que melhor capturou, na opinião do júri prático, o comprometimento de recursos organizacionais.

A escala desenvolvida por estes pesquisadores possuía oito itens, originalmente. A partir da validação de conteúdo, percebeu-se que dois itens poderiam ser aglutinados em uma única variável. Ainda, uma variável que havia apresentado problema no estudo de Shamsuddoha e Ali (2006) também precisou ser retirada por recomendação dos participantes da validação de conteúdo do instrumento. O instrumento final para aferir o comprometimento com a exportação ficou com seis itens, acessados por uma escala intervalar do tipo Likert de seis pontos (de 1 - discordo totalmente a 6 - concordo totalmente).

#### 4.2.2.3 Escala de conhecimento dos programas de apoio à exportação

O maior desafio no desenvolvimento do instrumento de coleta de dados foi a construção de uma escala para avaliar o nível de conhecimento dos respondentes em relação aos programas de apoio à exportação ofertados para pequenas e médias empresas no Brasil. Simplesmente utilizar listas dos programas disponibilizadas pelos organismos oficiais acaba por comprometer muitas análises, pois alguns programas são específicos para determinados setores produtivos e outros podem ser extintos por seus patrocinadores (CZINKOTA, 1996; MOINI, 1998).

Como as escalas usadas em estudos no exterior não poderiam ser aplicadas ao caso brasileiro, devido às diferenças nos tipos e benefícios dos programas específicos de cada país estudado, foram necessárias entrevistas em profundidade com quatro executivos de instituições de fomento à exportação, como Banco do Brasil, APEX e Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais - SEDAI. O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice B, ao final da tese.

Assim, após estas entrevistas, uma escala com oito programas foi desenvolvida, sendo que a mesma utilizava uma graduação intervalar de seis pontos, partindo de um desconhecimento total até um alto nível de conhecimento sobre o programa avaliado. Contudo, para a avaliação da utilização dos programas de apoio à exportação, adaptou-se a escala de conhecimento com os oito itens para uma variável categórica que revelava apenas se a PME pesquisada usa ou já usou no passado o referido programa. Tal recurso é comumente empregado em testes empíricos que procuraram aferir o nível de uso de mecanismos de apoio à exportação (GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; FRANCIS e COLLINS-DODD, 2004; MOINI, 1998).

#### 4.2.2.4 Escala de *performance* exportadora

A mensuração de *performance* em mercados externos é uma tarefa difícil, uma vez que existe pouco consenso em como conceituar e operacionalizar a *performance* exportadora, por se tratar de um fenômeno complexo e multifacetado (CARNEIRO e HEMAIS, 2005). Nesta tese, para a aferição da *performance* exportadora das PME's brasileiras, optou-se pela escala EXPERF desenvolvida por Zou *et al.*(1998). Tal escolha deveu-se a duas razões de caráter teórico-empírico. A primeira reside no fato de que os autores buscaram uma medida subjetiva que integra a *performance* financeira, a *performance* estratégica e a satisfação geral

com o desempenho da empresa no exterior. Os autores verificaram que a *performance* avaliada por medidas objetivas está fortemente relacionada com as medidas subjetivas de desempenho. Isso facilitaria o acesso ao desempenho das empresas, pois, em muitos casos, as medidas objetivas não são disponibilizadas pelas empresas ou estão defasadas.

Em segundo lugar, esta escala foi aplicada em contextos nacionais marcadamente diferentes (EUA e Japão) e provou sua robustez na mensuração da *performance*. Nesse mesmo sentido, Garrido *et al.* (2006) replicaram a escala EXPERF no contexto brasileiro e validaram a mesma para avaliar a *performance* de empresas exportadoras brasileiras. Como mencionado, a escala EXPERF possui três dimensões com três itens em cada dimensão. Os nove itens foram aferidos por uma escala intervalar do tipo Likert de seis pontos (de 1 - discordo totalmente a 6 - concordo totalmente).

#### **4.2.2.5 Avaliação das características distintivas da rápida internacionalização**

Com o objetivo de identificar as características distintivas entre empresas de rápida internacionalização e empresas que seguiram um processo mais lento e tradicional de internacionalização, buscaram-se critérios utilizados em estudos com empresas *born globals* e da corrente teórica do empreendedorismo internacional. Para acessar a relevância da atividade internacional, utiliza-se frequentemente o percentual do faturamento que é proveniente da atividade internacional (ANDERSSON e WICTOR, 2003; CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004 e 2005; MOEN, 2002; RASMUSSEN e MADSEN, 2002, RIALP *et al.*, 2005b).

Outro elemento que caracteriza uma empresa de internacionalização acelerada é o número de mercados alcançados no exterior, independentemente do modo de entrada escolhido. A maioria dos estudos lançou mão da contagem do número de continentes e de países alcançados pelas empresas (CONTRACTOR *et al.*, 2005; KNIGHT e CAVUGIL, 2004 e 2005; MADSEN e SERVAIS, 1997).

Quanto às estratégias de entrada adotadas que diferenciam as empresas de rápida internacionalização das empresas tradicionais, Knight e Cavusgil (2004; 2005), Moen e Servais (2002) e Oviat e McDougal (1994; 1995) perceberam que *born globals* combinam ao mesmo tempo vários modos de entrada. Esses autores fizeram a contagem dos diferentes modos de entrada em mercados externos.

O quadro 22, a seguir traz o resumo das características que se buscaram identificar na amostra pesquisada e que diferenciavam empresas de rápida internacionalização das empresas



de internacionalização tradicional, relacionando-as com as hipóteses de pesquisa e a variável operacional do instrumento de coleta de dados.

Característica	Hipóteses	Variável operacional
Relevância da atuação internacional	H5a: A preponderância das receitas provenientes do exterior em relação às receitas domésticas é maior em PME's de rápida internacionalização do que em PME's de internacionalização mais tradicional.	Percentual do faturamento total que é proveniente da exportação.
Abrangência geográfica	H5b: O número de países do destino das exportações e a abrangência geográfica dessa atuação são maiores em PME's de rápida internacionalização do que em PME's de internacionalização mais tradicional.	Número de países das exportações. Número de continentes atendidos.
Estratégias de entrada	H5c: As PME's de rápida internacionalização utilizam uma maior variedade de estratégias de entradas do que as empresas de internacionalização tradicional.	Número dos modos de entrada usados no exterior.

Quadro 22 – Operacionalização das características da rápida internacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

#### 4.2.3 Validação de conteúdo e pré-teste do instrumento de coleta

A validação de conteúdo do instrumento de coleta de dados foi realizada por um júri prático, composto por dois executivos de empresas exportadoras tradicionais, por quatro gestores de PME's de rápida internacionalização e por quatro executivos de programas de apoio à exportação. Ainda, o instrumento final passou por um júri acadêmico composto por dois notórios pesquisadores sobre o processo de internacionalização de empresas. Na validação de conteúdo ou nominal, busca-se aferir se os itens das escalas do instrumento de coleta abrangem adequadamente todo o domínio do construto que está sendo medido (MALHOTRA, 2006). O quadro 23, a seguir, traz a composição dos sujeitos pesquisados durante toda a etapa exploratória da pesquisa.

Quantidade	Descrição	Contribuição
04	Principal gestor de PME de rápida internacionalização	Hipóteses de pesquisa e validação do instrumento de coleta de dados.
02	Executivos de empresa exportadora tradicional	Hipóteses de pesquisa e validação do instrumento de coleta de dados.
02	Pesquisadores	Hipóteses de pesquisa e validação do instrumento de coleta de dados.
02	Executivos do Banco do Brasil	Escala de conhecimento de programas de apoio à exportação e validação do instrumento de coleta.
01	Executivo da APEX	Escala de conhecimento de programas de apoio à exportação e validação do instrumento de coleta.
01	Executivo da SEDAI	Escala de conhecimento de programas de apoio à exportação e validação do instrumento de coleta.
09	Executivos de empresas exportadoras	Pré-teste do instrumento de coleta de dados.

Quadro 23 – Participantes da etapa exploratória da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

O instrumento de coleta, após a validação do seu conteúdo, foi pré-testado em um grupo de nove empresas exportadoras pequenas e médias. Tal procedimento teve por objetivo verificar problemas quanto ao enunciado das questões, à redação, ao formato e à estrutura do instrumento. Algumas recomendações desta etapa foram incorporadas ao instrumento final de coleta de dados (Apêndice 2).

### 4.3 ETAPA DESCRITIVA

A etapa descritiva da pesquisa consistiu no teste empírico das hipóteses de pesquisa apresentadas no modelo teórico desenvolvido. Assim, a seguir serão apresentados o plano de amostragem em que se definem os participantes da pesquisa, a coleta de dados e os procedimentos estatísticos para o tratamento dos dados na fase descritiva da pesquisa.

#### 4.3.1 Plano de amostragem

A população-alvo da pesquisa foi composta por empresas brasileiras exportadoras de manufatura, de pequeno e médio porte. A amostra foi classificada como não-probabilística e acessada por conveniência (HAIR Jr. *et al.*, 2005). Nesse tipo de amostra, os entrevistados são escolhidos por se encontrarem no lugar exato e no momento certo, o que reduz o custo e aumenta a flexibilidade da coleta (MALHOTRA, 2006).

Essas empresas foram acessadas pelo portal <http://brazil4export.com>, mantido pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, e que disponibiliza um catálogo de exportadores brasileiros de todos os estados do Brasil. Esse catálogo dispunha de um pouco mais de 11.000

empresas exportadoras cadastradas, à época da coleta. A opção por este catálogo teve duas motivações: primeiro, do ponto de vista pragmático, os diretórios oficiais de exportadores oferecidos pelo governo brasileiro e entidades empresariais são os mais confiáveis e de fácil acesso; segundo, o fato de que grande parte dos estudos que investigou o fenômeno da rápida internacionalização utilizou como amostra as empresas exportadoras cujo acesso foi disponibilizado por serviços oficiais semelhantes dos países-alvos do estudo (JANTUNEN *et al.*, 2007; MOEN e SERVAIS, 2002; KNIGHT, 1997; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004 e 2005; NUMELLA *et al.*, 2004; RENNIE, 1993; RIALP *et al.*, 2005b).

Contudo, as empresas participantes da pesquisa passaram por três questões filtro:

1. A empresa deveria ter até 499 colaboradores;
2. Não poderia ser *trading company* ou comercial exportadora;
3. Não poderia ser subsidiária ou filial de uma empresa estrangeira.

Um ponto de corte fundamental da amostra foi representado pela necessidade de serem pesquisadas apenas pequenas e médias empresas exportadoras. Muitos estudos sobre a rápida internacionalização definiram o número de 499 colaboradores como limite para este perfil de empresa (ANDERSSON e WICTOR, 2003; CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004; KNIGHT e CAVUSGIL, 1996, 2004 e 2005; MOEN e SERVAIS, 2002). Tal critério para PME não diverge do critério utilizado no Brasil para classificação de indústrias, tanto pela Relação Anual de Informações Sociais - RAIS quanto pelo SEBRAE (MDIC; SEBRAE, 2009).

Outro corte importante para a amostra da pesquisa era que a mesma deveria ser composta apenas por empresas brasileiras independentes e não subsidiárias de empresas estrangeiras, para se evitar a contaminação da cultura organizacional de outras empresas (BELL *et al.*, 2001). Da mesma forma, foram descartadas as *trading companies* e as comerciais exportadoras da amostra pelas características especiais destes tipos de empreendimentos, o que poderia acarretar em um viés indesejado nos resultados.

Assim, a amostra da pesquisa foi constituída por 565 pequenas e médias empresas exportadoras brasileiras, que responderam ao questionário. Após o procedimento de preparação da base de dados com a remoção de *outliers*, discutido na seção 5.1 do próximo capítulo, a amostra final ficou com 540 respondentes válidos.

A partir desta amostra de 540 PME's participantes da pesquisa, procedeu-se à divisão em dois grupos: um de rápida internacionalização e outro de internacionalização tradicional. Foram usados três critérios para definir a rápida internacionalização, discutidos na revisão de literatura e no modelo teórico: ano de fundação; início das atividades de exportação; e

faturamento proveniente da exportação. Um cuidado especial teve de ser tomado para que os dois grupos fossem divididos em partes mais iguais possíveis, para que não comprometesse a consecução de alguns testes de análise de regressão logística e de variância.

Dessa forma, mesmo que o ano de 1990 aparecesse na literatura como uma espécie de “divisor de águas” para o surgimento das BG’s (ANDERSSON e WICTOR, 2003; RASMUSSEN e MADSEN, 2002; RIALP *et al.*, 2005b), utilizou-se como ponto de corte o ano de 1970 para a ocorrência da rápida internacionalização. Alguns estudos realizados em países com economias mais abertas adotaram a década de 70 como o ponto de partida para se identificar uma empresa nascida global (KNIGHT, 1997; KNIGHT e CAVUSGIL 2004 e 2005; MOEN e SERVAIS, 2002). No caso brasileiro, conforme discutido na revisão de literatura, é a partir do final dos anos 60 que surgem os principais programas e órgãos de apoio à exportação (MDIC, 2009). Adicionalmente, a partir de 1968, iniciam as políticas de mididesvalorizações cambiais, que duram até 1979, para estimular as exportações brasileiras. Em 1970, entra em vigor o Sistema Geral de Preferências Tarifárias – SGP da UNCTAD, que reduziu quase a zero o imposto de importação de produtos brasileiros nos países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (MDIC, 2009). Assim, mesmo que se discuta a validade desse corte, é possível que exista um comportamento de internacionalização acelerada de empresas, no Brasil, a partir de 1970.

Para classificar uma empresa com um comportamento de internacionalização acelerada, muitos estudos buscaram como critério a diferença em número de anos entre a data de fundação da empresa e a primeira investida no mercado externo. Como discutido na revisão de literatura, o intervalo de até três anos após a fundação parece representar um consenso (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996; KUIVALAINEN *et al.*, 2007; RASMUSSEN e MADSEN, 2002; RIALP *et al.*, 2005b). Contudo, há estudos que usaram o espaço de até dois anos (Moen e Servais, 2002; McKinsey & Co., 1993; Rennie, 1993) para o estabelecimento da rápida internacionalização, com características de uma empresa *born global*. Outros estudos foram menos conservadores usando intervalos de até quatro anos (AUTIO *et al.*, 2000); de até seis anos (SHRADER *et al.*, 2000); de até oito anos (McDOUGALL *et al.*, 1994); de até dez anos (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; 2005); e de até 20 anos (KNIGHT, 1997).

Nesta tese, utilizou-se o intervalo de cinco anos entre a fundação da empresa e a primeira experiência internacional como critério para determinar a rápida internacionalização da empresa participante da amostra pesquisada. Por fim, utilizou-se o valor superior a 25% do faturamento proveniente de atividades internacionais, atualmente, para verificar a

predominância destas receitas na empresa e, desta forma, classificá-la como de rápida internacionalização (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004 e 2005; RASMUSSEN e MADSEN, 2002, RIALP *et al.*, 2005b). O ideal seria buscar o percentual de faturamento de exportação verificado pela PME pesquisada nos primeiros 05 anos após a primeira investida no exterior, o que não foi possível.

A amostra de empresas de rápida internacionalização ficou com 161 empresas ou 29,8%, tomando-se por base os seguintes critérios estabelecidos: empresas fundadas a partir de 1970, que iniciaram suas atividades internacionais em até cinco anos da sua criação e cujo faturamento de exportação representou, nos últimos anos, mais de 25% do faturamento total da empresa. O grupo restante foi denominado de empresas de internacionalização tradicional e ficou composto por 379 empresas ou 70,2% da amostra. A caracterização da amostra pesquisada encontra-se no capítulo 5 desta tese.

#### **4.3.2 Coleta de dados**

Como procedimento de coleta de dados na pesquisa de campo da presente tese, empregou-se a entrevista por telefone. A grande vantagem deste tipo de coleta é a rapidez na obtenção dos dados, o que garante que todos os respondentes estejam sujeitos à influência das mesmas variáveis do ambiente externo (MALHOTRA, 2006).

A coleta de dados deu-se no mês de maio de 2009, conduzida por um grupo de sete pesquisadores previamente treinados e acompanhados durante o período de coleta. A entrevista por telefone também foi assistida por computador. Segundo Malhotra (2006), este recurso reduz o tempo de entrevista e torna o processo de coleta mais natural, além de se obter quase instantaneamente a tabulação atualizada dos dados.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, verificou-se que os estudos empíricos sobre o tema da rápida internacionalização focaram-se no papel do fundador da empresa (ANDERSSON e WICTOR, 2003; OVIATT e MCDOUGALL, 1994 e 1995). Assim, considerou-se o informante-chave das empresas o primeiro gestor ou fundador das empresas participantes ou, na impossibilidade deste, foi identificado o gestor mais graduado responsável pelo gerenciamento das atividades internacionais da empresa. Para Bagozzi *et al.*(1991), os informantes-chave são aqueles com conhecimento especializado ou em posição gerencial de destaque na organização, que podem fornecer informações específicas sobre a organização.

### 4.3.3 Tratamento dos dados

As técnicas de tratamento dos dados, segundo Malhotra (2006), devem estar a serviço do problema de investigação que se propõe e das hipóteses que se quer testar. Dessa forma, após a coleta dos dados da pesquisa de campo, várias técnicas de análise univariada e multivariada de dados foram empregadas. Os dados foram analisados com o uso dos *softwares* estatísticos *SPSS*<sup>®</sup> 17.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) e *AMOS*<sup>®</sup> 16. O primeiro serviu para a preparação da base de dados, a avaliação dos construtos e a consecução de alguns testes de hipóteses. Já o *AMOS*<sup>®</sup> foi empregado para avaliação dos construtos e definição do modelo teórico geral de internacionalização de PME's.

Como procedimento de avaliação dos construtos utilizados na pesquisa, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC). A AFC é uma técnica estatística normalmente empregada em estágios avançados de pesquisa e tem por finalidade testar as teorias relacionadas a variáveis latentes. As variáveis observáveis (ou indicadores) devem ser cuidadosamente escolhidas para revelar esses processos (TABACHNICK e FIDELL, 2001). Nesta pesquisa, a AFC foi empregada com o objetivo de se verificar a validade dos construtos, no que respeita à: unidimensionalidade; confiabilidade; validade convergente e validade discriminante.

A tabela 1 traz os indicadores e critérios utilizados para a avaliação do ajuste dos modelos de AFC, conforme recomendado na literatura (HAIR *et al.*, 2005; KLINE, 1998; TABACHNICK; FIDELL, 2001). O detalhamento dos testes realizados para a avaliação dos construtos está apresentado na seção 5.3 do capítulo de análise dos resultados.

Indicadores	Crítérios
Qui-quadrado / Graus de liberdade	< 5,00
<i>Goodness-of-Fit</i> (GFI)	> 0,90
<i>Adjusted Goodness-of-Fit</i> (AGFI)	≥ 0,90
<i>Incremental Fit Index</i> (IFI)	≥ 0,90
<i>Turcker-Lewis Index</i> (TLI)	> 0,90
<i>Normed Fit Index</i> (NFI)	≥ 0,90
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	≥ 0,90
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	< 0,08

Tabela 1 – Indicadores e critérios para ajuste do modelo

Fonte: Adaptado de Hair *et al.*, 2005

A partir da aprovação dos modelos dos construtos, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para aprovar o modelo teórico discutido no Capítulo 3. A

MEE procura examinar uma série de relações de dependência simultaneamente, quando uma variável dependente torna-se independente em relação à outra variável dependente subsequente.

Para a modelagem de equações estruturais foi utilizada a técnica de modelagem confirmatória, tomando-se por base os seguintes passos sugeridos por Hair *et al.* (2005): 1) o modelo teórico; 2) o diagrama das relações causais; 3) o modelo estrutural; 4) a matriz de dados e estimação do modelo; 5) a identificação do modelo estrutural; 6) a qualidade do ajuste; e 7) a modificação do modelo se teoricamente necessário. A matriz de entrada de dados utilizada foi a de covariância e o método da avaliação de máxima verossimilhança, que são métodos padrões do AMOS<sup>®</sup> e os mais comumente empregados em MEE (HAIR *et al.*, 2005; KLINE, 1998).

Para avaliar o efeito de moderação entre construtos, foi empregada a análise de regressão hierárquica. Segundo Frazier *et al.* (2004), a análise de regressão hierárquica permite aferir a existência de processos de interação entre variáveis. Nessa técnica, identificam-se mudanças do coeficiente de determinação múltipla ( $R^2$ ) antes e após a inclusão de novas variáveis à equação.

O objetivo central desta tese era avaliar a relação entre a orientação internacional, o comprometimento exportador e o conhecimento de programas de apoio à exportação para explicar o caso da rápida internacionalização de PME's no Brasil. Assim, após a validação dos construtos e a aprovação do modelo teórico geral de internacionalização das PME's brasileiras pela MEE, o próximo passo foi verificar até que ponto esses três construtos podem ajudar a classificar uma empresa com um comportamento de rápida internacionalização ou de internacionalização tradicional. A regressão logística é uma técnica pertinente aos objetivos desta pesquisa, pois, segundo Hair *et al.* (2005), esta técnica estatística é adequada quando a variável dependente é categórica, binária e dicotômica e as variáveis independentes são métricas.

A regressão logística é uma técnica especial de regressão que apresenta resultados de classificação comparáveis aos da análise discriminante. Contudo, a regressão logística não depende das suposições básicas de normalidade das variáveis que a análise discriminante impõe. Ainda, a regressão logística é mais robusta, pois acomoda melhor efeitos não lineares (HAIR *et al.*, 2005). Essa técnica permitiu avaliar se a orientação internacional, o comprometimento exportador e o conhecimento de programas de apoio à exportação (variáveis independentes) foram úteis na categorização das PME's da amostra pesquisada em empresas de rápida internacionalização e de internacionalização tradicional (variáveis

dependentes). Foi possível, dessa forma, testar algumas hipóteses que separaram estatisticamente as PME's de rápida internacionalização das demais. De acordo com Hair *et al.* (2005), o procedimento para estimação da regressão logística é similar à regressão múltipla, pois um modelo é estimado para fornecer um padrão de comparação. Após esta etapa, é possível estabelecer as correlações parciais e a variável que mais discrimina os dois grupos pode ser escolhida

Outra técnica utilizada para o teste de algumas hipóteses foi a análise de variância (ANOVA). Esta técnica estatística é empregada quando se procura avaliar diferenças de grupos em uma única variável dependente métrica (HAIR *et al.*, 2005). Esse teste foi utilizado para responder se as diferenças de médias na variável dependente entre o grupo de rápida internacionalização e o grupo de internacionalização tradicional eram maiores do que a diferença esperada ao acaso.

#### **4.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

A consecução deste trabalho esteve sujeita a várias limitações de investigação de caráter metodológico em geral. A primeira limitação metodológica diz respeito ao uso de uma amostra não-probabilística, o que acaba por impedir o cálculo da confiabilidade da amostra e impedindo de se generalizar os resultados para toda a população (MALHOTRA, 2006).

Do mesmo modo, como se trata de uma coleta por meio de um instrumento que pretende capturar percepções, há uma possibilidade de viés nas respostas, uma vez que as decisões gerenciais podem ter sido tomadas por executivos anteriores à gestão que respondeu ao instrumento de coleta. Ainda, há as próprias limitações cognitivas do pesquisador e das ferramentas estatísticas empregadas na pesquisa e que podem interferir no *design* da pesquisa e na análise dos resultados.

Este capítulo apresentou o detalhamento do método empregado na consecução da tese, partindo-se do detalhamento da etapa exploratória e finalizando com a etapa descritiva da pesquisa. No próximo capítulo os resultados da tese são apresentados.



## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise de dados quantitativos obtidos a partir da pesquisa de campo. Em um primeiro momento, é realizada a preparação da base de dados da coleta. Em seguida, é apresentada a caracterização das empresas da amostra pesquisada depois da preparação da base. Posteriormente, os construtos e escalas usadas no instrumento de coleta de dados e que compõem o modelo teórico são testados quanto à unidimensionalidade, confiabilidade e validade. Após esta etapa, o modelo geral aprovado é apresentado. Por fim, as hipóteses de pesquisa são testadas através das análises multivariadas realizadas e os resultados são discutidos.

### 5.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS

Uma das etapas mais críticas antes do emprego de qualquer técnica multivariada de análise de dados é a preparação ou o exame crítico da base de dados na qual se pretende aplicar os testes estatísticos (HAIR *et al.*, 2005). Para cumprir adequadamente a este requisito, nesta seção são apresentados os resultados dos procedimentos de análise de casos omissos, a homogeneidade da variância, a análise de *outliers*, os testes de homoscedasticidade, de linearidade e de multicolinearidade.

#### 5.1.1 Análise de casos omissos e erros de digitação

Para uma melhor identificação dos dados faltantes da base da coleta, foi elaborada a Tabela 2 (Anexo 1), onde se buscou realizar uma contagem dos casos válidos e omissos por variável. Apenas a variável Faturamento Total Anual da Empresa apresentou um elevado número de *missing values*, com 20% de dados omissos. Tal resultado nesta variável era esperado, pois além do fato de que muitos executivos acreditam tratar-se de uma informação estratégica que não pode ser revelada, neste estudo o critério fundamental de classificação quanto ao porte de empresas foi o número de funcionários.

Realizou-se a imputação dos dados faltantes para as variáveis relacionadas aos construtos (escalas intervalares). Não foram considerados omissos os casos que não utilizaram os programas oficiais de apoio à exportação. Após a imputação de dados omissos, os valores estimados foram corrigidos para que seus valores permanecessem na mesma amplitude de

cada escala intervalar (de 5 ou 6 pontos). Os resultados (Anexo 2) indicam que nenhuma variável apresentou alteração de média de modo significativa.

### 5.1.2 Distribuições de frequências e homogeneidade da variância

Um método utilizado para análise univariada em diversos estudos é a análise dos índices absolutos de assimetria e curtose. Para Kline (1998), não existem limites na determinação dos desvios de normalidade extremos, mediante a análise dos valores absolutos de assimetria e curtose. Os escores de assimetria superiores a  $|3|$  e de curtose entre o intervalo de  $|8|$  a  $|20|$ , por outro lado, podem indicar a existência de extrema assimetria e curtose, respectivamente.

Por outro lado, Hair *et al.* (2005) afirmam que existem dois outros métodos para avaliar a normalidade univariada que são os testes de Komolgorov-Smirnov e Shapiro-Wilks. Estes testes calculam o nível de significância da diferença entre a distribuição da variável da amostra e a distribuição normal. Uma preocupação trazida pelos autores é que estes testes são menos eficazes com pequenas amostras ( $<30$ ) e muito sensíveis para grandes amostras ( $>1.000$ ).

As Tabelas 3 e 4 em anexo (Anexos 3 e 4) resumem as informações necessárias para avaliação de normalidade por meio dos valores absolutos de assimetria e curtose, conforme sugerido por Kline (1998), para a amostra total antes e depois da imputação dos valores omissos. Os resultados obtidos indicam não haver assimetria superior a  $|3|$  que, segundo Kline (1998), caso fosse superior, poderia revelar a existência de uma assimetria extrema.

### 5.1.3 *Outliers* univariados e multivariados

A literatura recomenda padronizar os dados de cada variável intervalar para a identificação dos casos extremos univariados e definir como extremos aqueles superiores em módulo a 3 desvios-padrão da média. Já para Kline (1998), fica difícil a identificação dos casos extremos multivariados sem os escores extremos individuais – *outliers* univariados. Assim, foi utilizada a distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) como procedimento de identificação dos casos extremos multivariados.

Para identificação de *outliers* multivariados foi realizada o cálculo da distância de Mahalanobis por meio de uma regressão linear múltipla. A variável dependente empregada foi a Comprometimento 1. Ao todo, 37 variáveis independentes que compunham os constructos

utilizados neste estudo, além do número de funcionários, ano de fundação, ano da primeira exportação e número de países ou mercados atendidos foram empregadas nessa regressão linear.

Após o registro da distância, foi calculada a probabilidade de cada caso ser um *outlier* multivariado mediante a criação de uma nova variável, que computou a probabilidade não-cumulativa de uma variável pertencer a uma distribuição qui-quadrado, utilizando-se o número de graus de liberdade equivalente ao de variáveis utilizadas na regressão. Após o cálculo e a partir de um critério de nível de significância ( $p < 0,001$ ), 25 observações foram classificadas como *outliers* multivariados e, desta forma, excluídas. A Tabela 5 em anexo (Anexo 5) traz os resultados da avaliação de normalidade por meio dos valores absolutos de assimetria e curtose, para a amostra total após a remoção dos *outliers* multivariados, de acordo com Kline (1998). Percebe-se que houve melhoria nos índices de ajuste em 19 variáveis, e leve degradação do ajuste em 18 variáveis, quando se analisam os anexos 4 e 5. Ainda, observou-se que nenhuma variável apresentou alteração significativa na média com esse procedimento, o que foi verificado com um teste *t* (Anexo 6).

Outras análises realizadas foram de *outliers* univariados (análise dos escores *z* padronizados superiores, em módulo, a 3 desvios-padrão). Os resultados destas análises indicaram a presença de *outliers*, conforme as tabelas que seguem.

Número de valores extremos	Número de Respondentes	Percentual de Respondentes	Percentual Cumulativo
0	<b>500</b>	<b>92,6%</b>	<b>92,6%</b>
1	<b>37</b>	<b>6,9%</b>	<b>99,4%</b>
2	<b>3</b>	<b>0,6%</b>	<b>100%</b>
TOTAL	<b>540</b>	<b>100%</b>	-

Tabela 6 – Análise de *outliers*

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Observou-se, a partir da análise destes resultados, que 7,5% dos respondentes da amostra possuem, ao menos, um valor extremo. Quando é verificada a existência de casos extremos, Tabachnick e Fidell (2001) recomendam verificar se os *outliers* concentram-se em alguma variável. Tal procedimento foi realizado e os resultados são evidenciados na Tabela 7, a seguir.

Número	Questão	Frequência	Percentual
3	Número de Funcionários	0	0%
4	Comprometimento 1	10	1,9%
5	Comprometimento 2	0	0%
6	Comprometimento 3	0	0%
7	Comprometimento 4	0	0%
8	Comprometimento 5	2	0,4%
9	Comprometimento 6	0	0%
10	Orientação Internacional 1	0	0%
11	Orientação Internacional 2	0	0%
12	Orientação Internacional 3	7	1,3%
13	Orientação Internacional 4	0	0%
14	Orientação Internacional 5	0	0%
15	Orientação Internacional 6	0	0%
16	Desempenho 1	0	0%
17	Desempenho 2	0	0%
18	Desempenho 3	0	0%
19	Desempenho 4	0	0%
20	Desempenho 5	0	0%
21	Desempenho 6	0	0%
22	Desempenho 7	0	0%
23	Desempenho 8	0	0%
24	Desempenho 9	0	0%
25	Conhecimento 1	0	0%
26	Conhecimento 2	0	0%
27	Conhecimento 3	0	0%
28	Conhecimento 4	0	0%
29	Conhecimento 5	0	0%
30	Conhecimento 6	0	0%
31	Conhecimento 7	0	0%
32	Conhecimento 8	0	0%
33	Utilização 1	0	0%
34	Utilização 2	0	0%
35	Utilização 3	0	0%
36	Utilização 4	0	0%
37	Utilização 5	0	0%
38	Utilização 6	0	0%
39	Utilização 7	0	0%
40	Utilização 8	0	0%
TOTAL DE RESPOSTAS		540	100%

Tabela 7 – *Outliers* por variável

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

No conjunto das variáveis com escalas intervalares, nenhuma variável apresentou mais de 10% de valores extremos. Quando se elimina variáveis ou casos com excesso de valores extremos, o pesquisador deve decidir se essas situações são de parte da população ou se estão conectadas ao restante dos casos, o que poderia impossibilitar a generalização dos resultados para a população, de acordo com Tabachnick e Fidell (2001). Para se reduzir o impacto da remoção de casos sobre as análises posteriores, adotou-se a recomendação de Kline (1998) de modificação das respostas extremas por variáveis, após a remoção dos *outliers* multivariados.

Como observado na Tabela 7, as variáveis Comprometimento 1, Comprometimento 5 e Orientação Internacional 3 apresentaram casos extremos, sendo que estas variáveis e seu impacto serão melhor discutidos na seção de análise dos construtos. Assim, os valores extremos superiores a |3| em cada variável foram convertidos em dados omissos e fez-se a imputação através da maximização da expectância. Esse procedimento foi realizado até que nenhum *outlier* fosse identificado. A Tabela 8 em anexo (Anexo 7) demonstra os resultados do procedimento pela confrontação das médias antes e depois da imputação (teste *t*). Percebe-se que nenhuma variável apresentou alteração significativa. Após a remoção dos *outliers*, o ajuste dos índices de assimetria e curtose apresentou-se mais ajustado (tabela 9 do Anexo 8).

#### 5.1.4 Homoscedasticidade

A homoscedasticidade bivariada, ou a suposição de que as variáveis dependentes apresentam um comportamento igual na variância ao longo do domínio da variável preditora pode ser acessada de muitas formas. A homogeneidade da variância pode ser acessada pelo teste  $F_{\max}$  e pela análise da proporção entre tamanhos de amostras de diferentes grupos (TABACHNICK e FIDELL, 2001). Um  $F_{\max}$  de até 10 pode ser considerado aceitável se as amostras forem proporcionalmente divididas.

Nos testes de homogeneidade de variância empregaram-se as variáveis categóricas criadas a partir do número de funcionários, ano de fundação da empresa e o ano da primeira exportação. Em decorrência da baixa frequência de respostas em algumas categorias, variáveis como a regularidade de embarques ao exterior e o estado da federação onde se encontra a empresa não puderam ser utilizadas. As Tabelas 10, 11 e 12 (Anexos 9, 10 e 11) apresentam os resultados obtidos desta análise.

Conforme pôde ser observado, a razão entre as categorias de todas as variáveis (número de funcionários, ano de fundação e ano da primeira exportação) é equilibrada, permanecendo abaixo da proporção 4/1. O cálculo do  $F_{\max}$  aponta para a inexistência de heterogeneidade na variância das variáveis que foram empregadas nas análises de equações estruturais.

#### 5.1.5 Linearidade

A suposição de linearidade entre duas ou mais variáveis ou a detecção de efeitos não-lineares não pode ser estimada pela simples análise da correlação entre variáveis, de acordo

com Hair *et al.* (2005). Uma forma mais utilizada e comum para aferir a linearidade se dá através da análise de diagramas de dispersão. Para Tabachnick e Fidell (2001), quando duas variáveis analisadas estão normalmente distribuídas e linearmente relacionadas, o diagrama de dispersão tem um formato próximo do oval, sendo que a não-normalidade produz diagramas com outros formatos.

Com o intuito de facilitar o trabalho de verificação de gráficos de dispersão, o pesquisador pode, ainda, ocupar-se apenas daquelas variáveis que o desvio de assimetria é maior ou para aqueles que relações não-lineares são esperadas, de acordo com Tabachnick e Fidell (2001). Para Kline (1998), estas relações não-lineares são geralmente definidas como curvilíneas ou interativas. A análise dos gráficos bivariados não apresentou a existência de relações não-lineares entre as variáveis, após a remoção dos casos omissos.

### **5.1.6 Multicolinearidade**

Quando as variáveis estão fortemente correlacionadas (0,9 ou superior) ou quando uma variável é a combinação de duas ou mais variáveis, pode-se inferir que há problemas com a matriz de correlação. Estes problemas podem ser denominados como multicolinearidade ou singularidade que ocorrem quando as variáveis são fortemente correlacionadas (TABACHNICK e FIDELL, 2001).

De acordo com Kline (1998), a abordagem do problema da multicolinearidade aponta para a remoção de uma das variáveis redundantes, quando a correlação bivariada é elevada. No entanto, a multicolinearidade multivariada pressupõe o emprego de técnicas mais sofisticadas, como a regressão linear e o cálculo da tolerância. Valores inferiores a 10% apontam a existência de uma multicolinearidade multivariada. Para Tabachnick e Fidell (2001), desconsiderar a multicolinearidade pode comprometer todas as análises multivariadas. Efeito similar poderá ser percebido no cálculo da matriz de covariância, após a remoção dos casos segundo o critério *pairwise*.

Assim, para se aferir a multicolinearidade bivariada, foi realizado o teste de correlação momento-produto (Pearson) entre todas as variáveis intervalares do instrumento de coleta de dados. Nenhuma variável apresentou elevada correlação (igual ou superior a 0,90), como pode ser observado na Tabela 13 (Anexo 12). Já para se verificar a multicolinearidade multivariada, foi calculado para cada uma das variáveis do questionário o  $R^2$  e, posteriormente, a tolerância que indica a porcentagem da variância que não é redundante em

todas as demais variáveis. De acordo com os resultados (Tabela 14 do Anexo 13), não se verificou nenhuma variável com tolerância inferior ao recomendado ( $<0,10$ ).

## 5.2 Caracterização da amostra

A partir de uma amostra de 565 empresas exportadoras de pequeno e médio portes pesquisada, procedeu-se à preparação da base de dados, discutida na seção anterior, o que provocou uma redução da base final de empresas participantes da pesquisa para 540 casos válidos. Como toda a discussão das hipóteses de pesquisa desta tese trata do caso da rápida internacionalização de PME's brasileiras, o próximo passo foi dividir a amostra em dois grupos: um grupo constituído por empresas que apresentaram um comportamento em que o processo de internacionalização foi acelerado, denominado nesta tese de PME's de rápida internacionalização – RI, e outro que demonstrou um comportamento mais lento ou gradual no seu processo de internacionalização, denominado nesta tese de PME's de internacionalização tradicional - IT. Os critérios para classificação no grupo de PME's de rápida internacionalização, como explicitado no capítulo de discussão do método, foram: ano de fundação a partir de 1970; primeira investida no mercado externo em até 05 anos da sua criação; relação faturamento de exportação/faturamento total maior de 25%, nos últimos anos.

Desta forma, a seguir faz-se a caracterização da amostra pesquisada levando-se em consideração a divisão da amostra total em dois grupos. Os dois grupos amostrais são caracterizados no que tange ao número de funcionários e aos produtos exportados. O número de funcionários foi uma variável ou questão de filtro para possibilitar a participação da empresa no processo de coleta de dados. Assim, todas as empresas pesquisa possuíam até 499 funcionários. A Tabela 15 demonstra como ficaram distribuídas as empresas pesquisadas dos grupos RI e IT, no que diz respeito ao número de funcionários.

Tipo de empresa Intervalo	Rápida Internacionalização		Internacionalização Tradicional	
	Frequência	Percentual (%)	Frequência	Percentual (%)
Até 99	62	38,51	241	63,59
De 100 até 199	40	24,84	62	16,36
De 200 até 299	17	10,56	38	10,03
De 300 até 399	15	9,32	15	3,96
De 400 até 499	27	16,77	23	6,07
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Tabela 15 – Empresas por número de funcionários  
Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Percebe-se que no grupo RI 63,4% das empresas pesquisadas têm até 200 funcionários, enquanto que no grupo IT aproximadamente 80% das empresas da amostra têm até 200 funcionários. Tal fato revela a existência não só de pequenas e médias empresas, mas também de microempresas. Verificou-se 66 casos de microempresas pelo critério do SEBRAE, sendo que 88% de PME's de rápida internacionalização. A quantidade de 03 funcionários foi a menor apresentada na amostra, com apenas 04 casos.

Produto	Número de citações	Percentual (%)
Máquina e equipamentos	29	18,01
Móvel e decoração	25	15,53
Alimento	24	14,91
Madeira	15	9,32
Produto de metalurgia	15	9,32
Couro, calçado e artefatos	13	8,07
Produto químico	9	5,59
Minérios, Jóias e gemas	8	4,97
Têxtil, confecção, vestuário e acessórios	7	4,35
Veículo automotor, carroceria e equipamento de transporte	6	3,73
Produto de borracha e material plástico	4	2,48
Celulose, papel e produto de papel	3	1,86
Bebida	1	0,62
Petróleo, coque e biocombustível	1	0,62
Produto de informática ou óptico	1	0,62
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100</b>

Tabela 16 – Produtos exportados pelo grupo RI

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Outra caracterização importante trata dos produtos de exportação das PME's pesquisadas. Como pode ser observado nas Tabelas 16 e 17, tanto o grupo RI como o grupo IT apresentam as categorias Móveis e Decorações, Máquinas e Equipamentos e Alimentos como os produtos mais exportados da amostra pesquisada. Essas três categorias de produtos industrializados representam 48,4% do grupo RI e 43,3% do grupo IT. As categorias de produtos industrializados foram extraídas de critérios utilizados pelo MDIC.



Produto	Número de citações	Percentual (%)
Móvel e decoração	62	16,36
Máquina e equipamentos	57	15,04
Alimento	45	11,87
Madeira	37	9,76
Couro, calçado e artefatos	36	9,50
Produto de metalurgia	29	7,65
Produto de borracha e material plástico	28	7,39
Têxtil, confecção, vestuário e acessórios	18	4,75
Minérios, Jóias e gemas	16	4,22
Veículo automotor, carroceria e equipamento de transporte	12	3,17
Bebida	8	2,11
Material elétrico	8	2,11
Produto químico	7	1,85
Produto do fumo	7	1,85
Celulose, papel e produto de papel	5	1,32
Produto farmacêutico	2	0,53
Petróleo, coque e biocombustível	1	0,26
Produto de informática ou óptico	1	0,26
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100</b>

Tabela 17 – Produtos exportados pelo grupo IT  
 Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Por fim, cabe destacar que outros elementos de caracterização das empresas pesquisadas como faturamento de exportação, mercados atendidos e modos de entrada serão explorados na seção dos testes das hipóteses de pesquisa.

### 5.3 Avaliação dos construtos

Para se validar o modelo teórico geral de relações sobre a internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras, proposto nesta tese, faz-se necessário a avaliação dos construtos que compõem o referido modelo. Assim, para se avaliar os construtos do modelo empregou-se o teste da validade de construto e suas subdimensões, que são a unidimensionalidade e as validades de conteúdo, convergente e discriminante, conforme recomendam Garver e Mentzer (1999).

Com o objetivo de acessar a unidimensionalidade das escalas usadas neste estudo, em um primeiro momento são apresentados os resultados das Análises Fatoriais Confirmatórias – AFCs, através da observação dos resíduos padronizados e dos índices de modificação. Consideram-se elevados os resíduos que ultrapassam  $|2,00|$  ou  $|2,58|$  e os índices de modificação superiores a 7,88 indicam melhora substancial do modelo (GARVER e MENTZER, 1999).

Outra avaliação importante do construto de um modelo, e que muitas vezes é negligenciada por pesquisadores, é a validade de conteúdo. Segundo, Garver e Mentzer (1999), mesmo que se trate de uma avaliação de caráter mais subjetivo, que busca identificar se o constructo está adequadamente representado pelos itens da escala, esta aferição deve ser pautada pela qualidade de procedimentos metodológicos e a existência de estudos anteriores que dêem suporte à manutenção ou exclusão de itens da escala.

No que concerne ao teste de confiabilidade das escalas, é necessário computar os índices de confiabilidade composta e a variância extraída, calculados para cada construto isoladamente. Contudo, muitos *softwares* estatísticos disponíveis não estimam estes índices diretamente (GARVER e MENTZER, 1999; HAIR *et al.*, 2005).

A confiabilidade composta pode ser acessada pela soma de todas as cargas padronizadas dos indicadores que compõem o construto, elevada na potência 2. Os limites aceitáveis são de no mínimo 0,7, sendo que superiores a 0,5 no construto revelam que a variância associada ao erro é menor do que a variância relacionada ao construto (HAIR *et al.*, 2005). Por fim, a validade discriminante foi testada a partir da comparação da variância extraída de cada fator com a variância compartilhada por eles (FORNELL e LARCKER, 1981).

A seguir, apresentam-se os resultados das avaliações de unidimensionalidade, validade e confiabilidade das escalas.

### **5.3.1 Unidimensionalidade**

A avaliação da unidimensionalidade das escalas foi realizada tomando-se cada construto do modelo, individualmente. A escala de comprometimento com a atividade de exportação foi a primeira a ser avaliada e é composta por 6 indicadores. A segunda escala examinada por meio da AFC foi a de orientação internacional com 06 itens. Em seguida, avaliou-se a escala de desempenho exportador, composta por três dimensões e 09 indicadores no total. Por fim, avaliou-se a escala de conhecimento dos programas de apoio à exportação, esta última composta de 08 itens.

#### **5.3.1.1 Comprometimento exportador**

A primeira Análise Fatorial Confirmatória - AFC avaliou a unidimensionalidade do construto comprometimento exportador, a partir da escala desenvolvida por Shamsuddoha e

Ali (2006). Como todas as variáveis apresentaram assimetria e curtose próximas à normalidade, optou-se pela estimação *Maximum Likelihood* - ML, conforme recomendação de Kline (1998). As variáveis que compõem esta escala estão descritas no Quadro 24 a seguir.

COMPROMETIMENTO EXPORTADOR	
Indicadores	
Comprometimento 1	A empresa tem uma estrutura organizacional apropriada para lidar com todas as atividades de exportação.
Comprometimento 2	Os executivos da empresa viajam com frequência para o exterior.
Comprometimento 3	A empresa possui internamente vários recursos para a pesquisa de mercados externos.
Comprometimento 4	Aprender sobre questões ligadas à exportação é uma questão de alta prioridade na empresa.
Comprometimento 5	A empresa tende a responder prontamente a oportunidades de exportação.
Comprometimento 6	A empresa direciona recursos financeiros significativos para o desenvolvimento de suas atividades internacionais.

Quadro 24: Descrição dos itens que compõem o construto comprometimento exportador  
 Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Os resultados da AFC da escala de comprometimento com a atividade de exportação são detalhados na Figura 12 e na Tabela 18 a seguir.

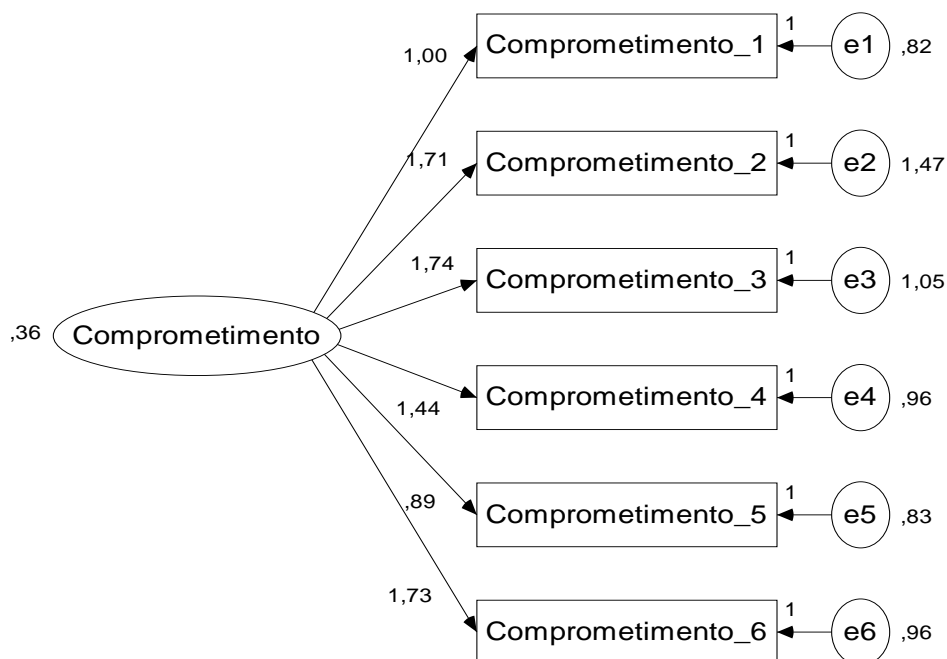


Figura 12 – Modelo 1 do construto comprometimento exportador  
 Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

A análise de resíduos padronizados e dos índices de modificação demonstra que os índices ficaram dentro dos limites recomendados pela literatura, o que sugere a unidimensionalidade do construto. Percebe-se, ainda, que as cargas fatoriais padronizadas foram todas iguais ou superiores a 0,5.

Modelo	$\chi^2$	GL	$\chi^2/GL$	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
1	38,7	9	4,306	0,977	0,945	0,965	0,942	0,965	0,078

Tabela 18 – Índices de ajuste da AFC para o *Comprometimento Exportador*

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

### 5.3.1.2 Orientação Internacional

O segundo constructo avaliado foi a orientação internacional, desenvolvido a partir da escala proposta por Knight e Cavusgil (2004) e com a incorporação de uma variável proposta por Numella *et al.*(2005). As variáveis avaliadas pela AFC estão descritas no Quadro 25.

ORIENTAÇÃO INTERNACIONAL	
Indicadores	
Orientação 1	Os executivos da empresa tendem a ver o mundo todo, em vez de apenas o mercado doméstico, como nosso mercado.
Orientação 2	A internacionalização dos negócios é a única maneira de alcançar nossos objetivos de crescimento.
Orientação 3	A cultura organizacional que predomina em nossa empresa (o sistema de valores da empresa) conduz à busca ativa de novas oportunidades de negócios no exterior.
Orientação 4	Nossos executivos são experientes em negócios internacionais.
Orientação 5	Os executivos continuamente comunicam sua missão ou visão de serem bem-sucedidos no exterior para todos os colaboradores da empresa.
Orientação 6	Os executivos estão focados no desenvolvimento dos recursos humanos e de outros recursos organizacionais que possam auxiliar o alcance de nossos objetivos no exterior.

Quadro 25 - Descrição dos itens que compõem o construto orientação internacional

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

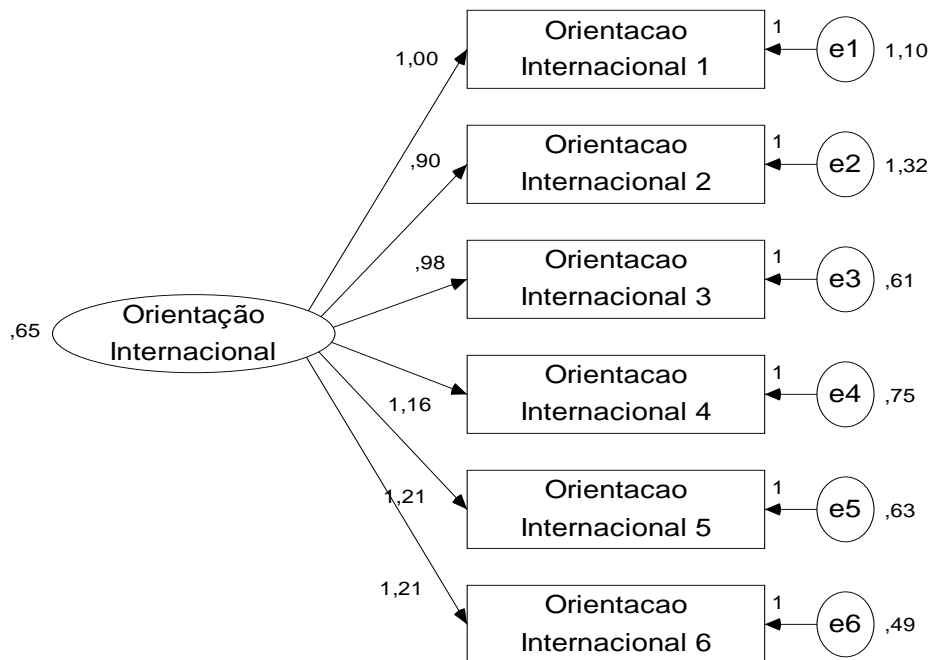


Figura 13 – Modelo 1 do construto orientação internacional  
 Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

O Modelo 1 apresentou resultados insatisfatórios no que se refere ao ajuste (Figura 13 e Tabela 19). Problemas com a unidimensionalidade da escala de Orientação Internacional já foram detectados em estudos anteriores (NUMMELA *et al.*, 2004; JANTUNEM *et al.*, 2008). Uma análise dos resíduos padronizados não identificou resíduos superiores a  $|2,58|$ . Todavia, duas variáveis apresentaram índices de modificação superiores ao recomendado na literatura (7,88), que foram as variáveis orientação internacional 2 e 3 (9,796).

A variável Orientação Internacional 2, a qual sugere que a internacionalização dos negócios é a única maneira de alcançar os objetivos de crescimento da empresa, talvez não se aplique para medir a velocidade de internacionalização. Pode-se inferir que as organizações de pequeno porte podem se orientar ao mercado internacional sem perder de vista o mercado nacional, isto é, o seu crescimento não é resultado apenas da internacionalização dos negócios.

Assim, a orientação internacional dos executivos, segundo vários estudos, pode ser caracterizada como um subconstruto multidimensional, tendo como conceito mais amplo o *global mindset* (FREEMAN e CAVUSGIL, 2007; NUMELLA *et al.*, 2004), ou seja, a orientação internacional diz mais respeito à crença de que o mercado para a empresa é um só e não à crença de que a internacionalização dos negócios é a única alternativa de crescimento. As oportunidades de crescimento de uma empresa podem estar, em determinadas situações,

apenas no mercado doméstico, apenas no mercado externo ou em ambos ao mesmo tempo, o que não alteraria sua orientação internacional.

A variável Orientação Internacional 3, a qual estabelece que uma cultura organizacional que conduza à busca ativa de novas oportunidades de negócios no exterior é preditora de uma forte orientação internacional, parece seguir a mesma lógica da variável 2. A orientação internacional, desta forma, é melhor definida pela crença dos executivos de que o mundo todo, em vez de apenas o mercado doméstico, é o mercado da empresa, do que olhar apenas para os mercados externos como ofertantes de novas oportunidades de crescimento.

Ainda, cabe destacar o fato de que esta pesquisa teve como amostra PME's brasileiras, ou seja, é notório o fato de que nos últimos anos, principalmente após a crise de setembro de 2008, mais oportunidades de crescimento são verificadas em países emergentes como o Brasil e China do que em outros mercados no exterior.

A partir das justificativas teórico-empíricas acima mencionadas, decidiu-se pela remoção das variáveis Orientação Internacional 2 e 3. Após esse procedimento, o Modelo 2 foi testado (Tabela ).

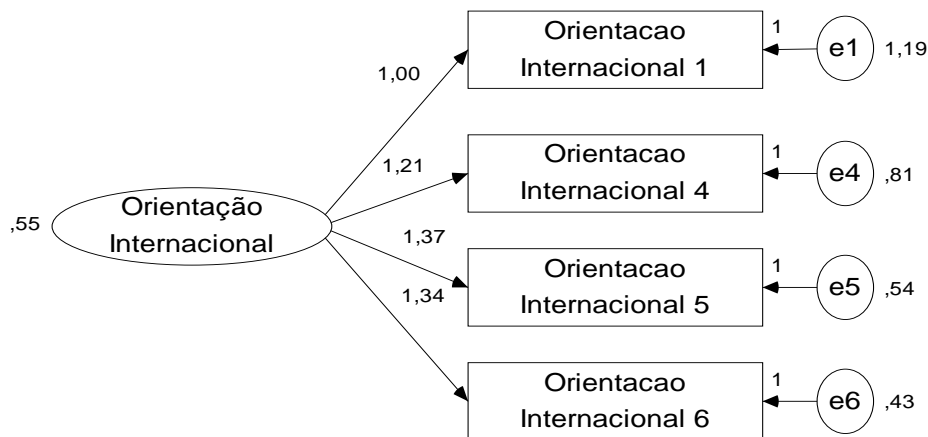


Figura 14 – Modelo 1 do constructo orientação internacional

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Modelo	$\chi^2$	GL	$\chi^2/GL$	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
1	55	9	6,116	0,963	0,913	0,963	0,938	0,963	0,097
2	6,2	2	3,133	0,994	0,971	0,995	0,984	0,995	0,063

Tabela 19 – Índices de ajuste da AFC para o modelo de orientação internacional

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

De acordo com a Figura 14 o Modelo 2 (reespecificado) de orientação internacional é composto por 4 variáveis. Após a eliminação das variáveis orientação internacional 2 e 3, o

modelo apresentou um bom ajuste em todos os índices. Enfim, todos os resíduos padronizados e os índices de modificação permaneceram aquém dos limites sugeridos pela literatura e nenhuma carga fatorial padronizada foi inferior a 0,56.

### 5.3.1.3 Desempenho Exportador

O próximo construto analisado quanto à unidimensionalidade foi a escala de desempenho exportador. A escala utilizada nesta tese foi a EXPERF, desenvolvida por Zou *et al.*(1998) e validada por Garrido *et al.*(2006) para o contexto brasileiro. Esta escala é composta por 3 dimensões: desempenho financeiro, desempenho estratégico e satisfação com o desempenho. O Quadro 26 a seguir traz a descrição dos itens que compõem cada dimensão.

DESEMPENHO EXPORTADOR	
Indicadores	
Desempenho 1	Nossos empreendimentos voltados ao mercado externo são muito lucrativos.
Desempenho 2	Nossos empreendimentos voltados ao mercado externo geram altos volumes de vendas.
Desempenho 3	Nossos empreendimentos voltados ao mercado externo alcançaram um rápido crescimento.
Desempenho 4	Nossos empreendimentos voltados ao mercado externo ampliaram nossa competitividade global.
Desempenho 5	Nossos empreendimentos voltados ao mercado externo fortaleceram nossa posição estratégica.
Desempenho 6	Nossos empreendimentos voltados ao mercado externo aumentaram significativamente nossa participação de mercado.
Desempenho 7	A <i>performance</i> do nosso empreendimento voltado ao mercado externo é muito satisfatória.
Desempenho 8	Nosso empreendimento voltado ao mercado externo é bem sucedido.
Desempenho 9	Nosso empreendimento voltado ao mercado externo atinge completamente nossas expectativas.

Quadro 26 - Descrição dos itens que compõem o construto do desempenho exportador

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Conforme percebe-se na Figura 15 e na Tabela 20, a AFC da escala de desempenho exportador, com suas 3 dimensões, indica índices de ajuste satisfatórios. Não foram identificados resíduos padronizados e índices de modificação superiores aos recomendados na literatura.

Modelo	$\chi^2$	GL	$\chi^2/$ GL	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
1	51	24	2,140	0,979	0,961	0,992	0,988	0,992	0,046

Tabela 20 – Índices de ajuste da AFC para o modelo de desempenho exportador  
 Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

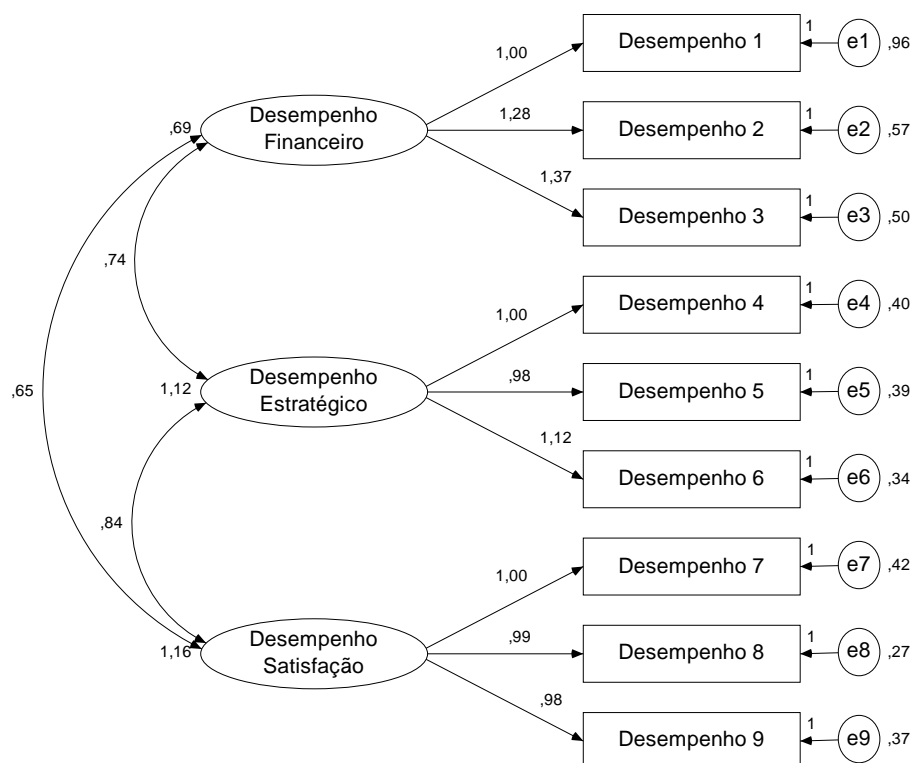


Figura 15 – Modelo 1 da escala desempenho exportador  
 Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

### 5.3.1.4 Escala de conhecimento dos programas de apoio à exportação

A escala de conhecimento dos programas de apoio à exportação foi desenvolvida para mensurar o grau de conhecimento dos gestores das PME's em relação aos programas de apoio ofertados por instituições públicas e privadas. Conforme mencionado no capítulo do método, não há literatura específica quanto a melhor configuração desta escala. A escala utilizada nesta tese foi fruto de uma pesquisa exploratória com órgãos de fomento à exportação e buscou respeitar as características dos programas de apoio brasileiros mais tradicionais. O Quadro 27 descreve os itens que compunham a escala, sendo que a mesma foi acessada por uma escala de nível de conhecimento sobre o referido programa (desconheço totalmente a conheço muito).



CONHECIMENTO DOS PROGRAMAS DE APOIO À EXPORTAÇÃO	
Indicadores	
Conhecimento 1	Treinamentos em comércio exterior.
Conhecimento 2	Encontros e seminários de comércio exterior.
Conhecimento 3	Consultoria em comércio exterior.
Conhecimento 4	Lista de importadores em potencial.
Conhecimento 5	Apoio para feiras internacionais
Conhecimento 6	Missões empresariais
Conhecimento 7	Financiamentos à exportação.
Conhecimento 8	Incentivos fiscais.

Quadro 27 - Descrição dos itens que compõem a escala de conhecimento dos programas de apoio  
 Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

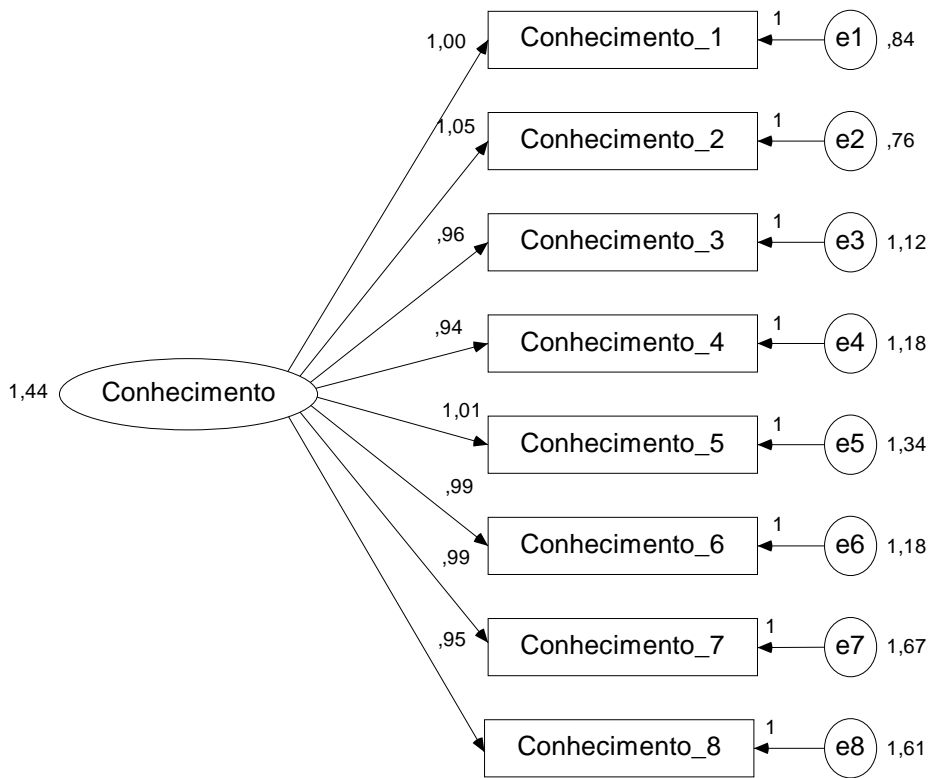


Figura 16 – Modelo 1 da escala conhecimento dos programas de apoio à exportação  
 Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 21 e na Figura 16, o primeiro modelo apresentou índices de ajuste pouco satisfatórios, sugerindo a impossibilidade de utilizar todos os indicadores sob a mesma variável latente. Ainda, diversos itens que compõem o constructo especificado apresentaram elevados resíduos padronizados. A análise

dos índices de modificação sugeriu a existência de relações entre as variáveis 7 e 8, bem como a ocorrência de elevados índices entre essa última variável e outras que compõem a escala.

Modelo	$\chi^2$	GL	$\chi^2/GL$	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
1	280,6	20	14,028	0,889	0,799	0,892	0,848	0,891	0,155
2	3,7	2	1,858	0,997	0,983	0,998	0,995	0,998	0,040

Tabela 21 – Índices de ajuste da AFC para o modelo de conhecimento dos programas

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Assim, para que fosse possível proceder à modelagem de equações estruturais com um bom grau de ajuste do modelo proposto, quatro variáveis da escala original tiveram de ser removidas. Para Moini (1998), o nível de conhecimento sobre os programas de apoio à exportação é uma medida mais eficaz para a avaliação do impacto destes mecanismos sobre o desempenho exportador das PME's. Contudo, Francis e Collins-Dodd (2004) apontam que não há um instrumento mais adequado para avaliar este construto, o que muitas vezes acaba por impossibilitar muitas análises. Para esses autores, os instrumentos devem ser adaptados para cada contexto de pesquisa. A Figura 17 a seguir e a Tabela 21 mostram o modelo reespecificado após a remoção das variáveis para que se apresentasse um melhor ajuste.

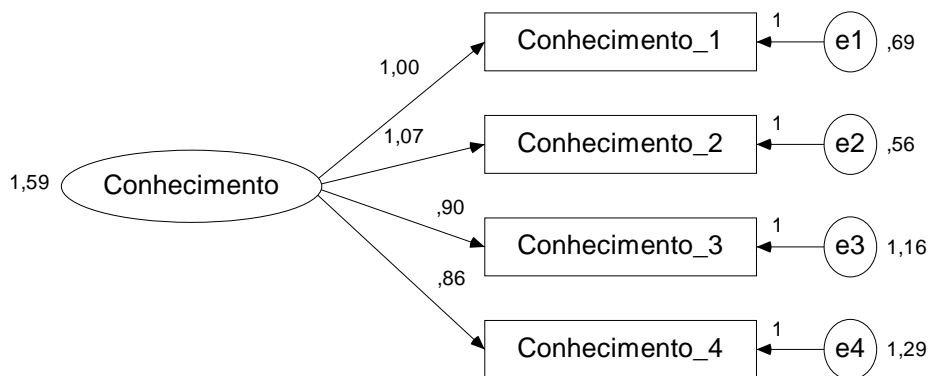


Figura 17 – Modelo 2 da escala conhecimento dos programas de apoio à exportação

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

### 5.3.2 Confiabilidade

Muitos pesquisadores acreditam que a confiabilidade estabelece um parâmetro para o teste da unidimensionalidade. O que de fato ocorre, segundo Graham (2006), é que a confiabilidade parte do pressuposto da existência de unidimensionalidade. Assim, após

realizados os testes de unidimensionalidade, a confiabilidade das escalas utilizadas nesta pesquisa foi acessada a partir do cálculo dos índices de confiabilidade composta e variância média extraída.

Para Hair *et al.*(2005), a confiabilidade composta deve ser calculada por constructo e representa a consistência interna dos indicadores, informando o quanto esses indicadores participam do construto latente. A variância extraída representa a variância dos indicadores que é explicada pelo próprio constructo. A Tabela 22 resume as estatísticas obtidas para cada escala, constructo e modelo.

Escala	Constructo	Modelo	Confiabilidade	Variância Extraída
Comprometimento	Comprometimento	1	0,866	0,524
Orientação Internacional	Orientação Internacional	2	0,887	0,668
	Financeiro		0,885	0,723
Desempenho	Estratégico	1	0,947	0,857
	Satisfação		0,949	0,861
Conhecimento dos Programas	Conhecimento dos Programas	2	0,917	0,736

Tabela 22 – Análise de confiabilidade composta e variância extraída  
Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Conforme é demonstrado na Tabela 22, todas as escalas apresentaram uma confiabilidade superior a 0,7. A escala de comprometimento exportador apresentou índices limítrofes de variância extraída, embora superior aos limites indicados na literatura (>0,5).

### 5.3.3 Validade convergente

Todas as escalas utilizadas na investigação empírica, após terem sido testadas quanto a sua unidimensionalidade e confiabilidade, apresentaram cargas fatoriais padronizadas resultantes superiores a 0,5. Para Bagozzi *et al.* (1991), a simples existência de índices adequados de ajuste do modelo já configura a existência de validade convergente. Em adição, Steenkamp e Van Trijp (1991) salientam que os resultados estimados para cada uma das variáveis (cargas fatoriais) devem ser significantes e superiores a 0,5.

### 5.3.4 Validade discriminante

Para se obter a validade discriminante dos construtos, foram realizados testes seguindo as recomendações de Fornell e Larcker (1981). Pode-se afirmar que há validade discriminante quando as variáveis que compõem um construto possuem variância extraída superior à variância compartilhada com outros fatores, segundo esses autores. De uma maneira geral, todas as variáveis observadas que integram os construtos testados apresentaram elevada correlação entre si, porém baixa correlação com outras variáveis pertencentes a outros construtos.

Cabe destacar que apenas a escala EXPERF de desempenho exportador era multidimensional, sendo necessário o teste de validade discriminante sugerido por Fornell e Larcker (1981). A Tabela 23 que segue apresenta uma matriz cuja diagonal é composta pela variância extraída de cada dimensão do construto e a linhas abaixo da diagonal apresentam a variância compartilhada entre as dimensões do construto de desempenho exportador.

Dimensão	Desempenho Financeiro	Desempenho Estratégico	Desempenho Satisfação
Desempenho Financeiro	<b>0,723</b>		
Desempenho Estratégico	0,706	<b>0,857</b>	
Desempenho Satisfação	0,533	0,548	<b>0,861</b>

Tabela 23 – Validade discriminante da escala de desempenho exportador  
Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

A partir dos resultados do teste de validade discriminante realizado, a variância extraída é superior àquela compartilhada entre as dimensões do construto de desempenho, o que evidencia se tratar de dimensões diferentes do mesmo construto.

### 5.3.5 Modelo final aprovado

Após a realização de todos os testes para avaliação dos constructos usados na presente tese, procedeu-se à construção do modelo de relações causais, ou à modelagem de equações estruturais – MEE. Para tanto, foi utilizado o *software* estatístico AMOS<sup>®</sup> 16. A Figura 18 traz o modelo final aprovado com as cargas padronizadas, a partir das análises realizadas.

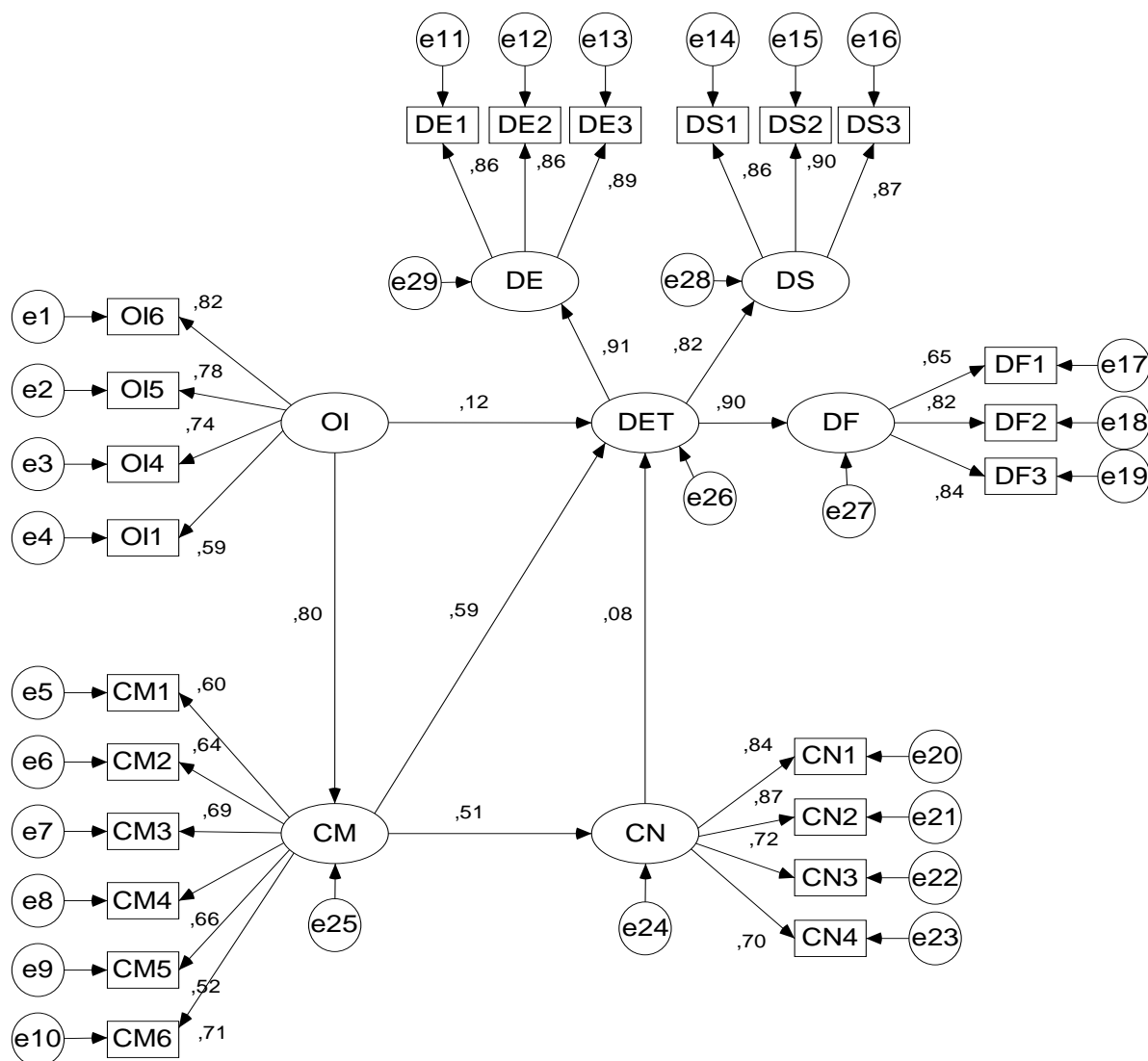


Figura 18 - Modelo final aprovado com cargas padronizadas  
 Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

## 5.4 TESTE DAS HIPÓTESES

Após a aprovação do modelo geral para a internacionalização de PME's empresas desta pesquisa, procedeu-se ao teste das hipóteses formuladas no Capítulo 3. Assim, em um primeiro momento são apresentados e discutidos os resultados das hipóteses relacionadas ao modelo teórico geral para as empresas PME's e, num segundo momento, são explorados os testes realizados para a verificação das hipóteses relacionadas às características distintivas das PME's de rápida internacionalização e de internacionalização tradicional.

### 5.4.1 Hipóteses derivadas do modelo teórico

As hipóteses derivadas do modelo teórico, desenvolvido a partir da revisão de literatura, são retomadas no Quadro 28, a seguir. Algumas hipóteses de pesquisa já foram testadas a partir da validação do modelo realizada na seção anterior. Ao se tomar por base os testes realizados na validação dos construtos e de suas relações causais, conforme Tabela 24, percebe-se que as hipóteses de pesquisa H1, H2, H2a, H4 e H4a puderam ser testadas.

Relação causal	Hipóteses
Orientação internacional → → Desempenho exportador.	H1: Existe uma relação positiva e significativa entre a orientação internacional dos gestores e a <i>performance</i> internacional das PME's.
Orientação internacional → → Comprometimento exportador	H2: Existe uma relação positiva e significativa entre a orientação internacional e o comprometimento dos gestores com a exportação nas PME's.
Comprometimento exportador → → Desempenho exportador.	H2a: Existe uma relação positiva e significativa entre o comprometimento dos gestores com a exportação e a <i>performance</i> exportadora das PME's.
Orientação internacional → → Comprometimento → → Desempenho exportador.	H3: O comprometimento com a atividade de exportação modera a relação entre orientação internacional e a <i>performance</i> exportadora nas PME's.
Comprometimento → → Conhecimento dos programas	H4: Existe uma relação positiva e significativa entre o comprometimento com a exportação e o conhecimento sobre programas de apoio à exportação nas PME's.
Conhecimento dos programas → → Desempenho exportador.	H4a: Existe uma relação positiva e significativa entre o conhecimento sobre programas de apoio à exportação, por parte dos gestores, e a <i>performance</i> exportadora das PME's.

Quadro 28 – Resumo das hipóteses do modelo teórico

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

A hipótese H1 indicava que a orientação internacional impactava positivamente no desempenho exportador das PME's. Contudo, a partir da análise das cargas fatoriais padronizadas e o teste *t*, recomendadas na literatura (HAIR *et al.*, 2005), verificou-se que esta hipótese não pôde ser suportada. Zhou *et al.* (2007), em seu estudo que investigou o papel moderador dos laços sociais no desempenho de empresas *born global*, também concluíram que o impacto da orientação internacional sobre o desempenho ainda é impreciso e carece de um maior aprofundamento empírico. Este argumento também é apontado por Jantunen *et al.* (2008), que investigaram o papel das orientações estratégicas de PME's com precoce internacionalização, também não encontraram sustentação empírica para essa relação. Os resultados da investigação de Knight e Cavusgil (2005) apontam na mesma direção. Segundo os autores, a orientação internacional continua sendo um pré-requisito para acelerar o processo de internacionalização, mas, para que exista um impacto no desempenho internacional, outras habilidades gerenciais precisam ser desenvolvidas como, por exemplo, a postura empreendedora e a capacidade de aprendizagem.

Relações causais entre construtos	Cargas Fatoriais Padronizadas	Teste t	Sig.
<b>H1</b> Orientação internacional → Desempenho	0,121	1,411	0,158
<b>H2</b> Orientação internacional → Comprometimento exportador	0,805	10,194	***
<b>H4</b> Comprometimento exportador → Conhecimento dos programas de apoio	0,511	9,088	***
<b>H2a</b> Comprometimento exportador → Desempenho	0,586	5,754	***
<b>H4a</b> Conhecimento dos programas de apoio → Desempenho	0,077	1,642	0,101

Tabela 24 – Teste das relações causais entre construtos do modelo teórico

As relações com (\*\*\*) são significativas ao nível p. <0,001.

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

A hipótese de que a orientação internacional impacta positivamente no comprometimento exportador (H2) foi suportada. Tal relação é condizente com os argumentos teóricos de outros estudos nos quais as experiências internacionais pregressas dos gestores de PME's, que representam a orientação internacional, repercutem no direcionamento de recursos e persistência nas atividades internacionais (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; ZAHRA, 2005), características que representam o comprometimento exportador. Da mesma forma a hipótese H2a também foi suportada, o que torna coerente a afirmação de que um maior direcionamento de recursos para com a atividade exportadora traz impactos positivos na *performance* em mercados externos da empresa. Este resultado coaduna-se com as descobertas de outras investigações empíricas (GRAY, 1997; ZOU e CAVUSGIL, 2002; ZOU e STAN, 1998).

No que diz respeito às hipóteses ligadas ao conhecimento dos programas de apoio à exportação, como observado na Tabela 24, a hipótese 4 também foi suportada. Essa hipótese dava conta de que o comprometimento dos gestores para com a atividade exportadora tem influência positiva sobre o nível de conhecimento sobre os programas de apoio à exportação. Por outro lado, a hipótese H4a afirmava que o conhecimento dos programas de apoio à exportação conduzia a um desempenho exportador da PME. Essa hipótese não foi suportada pela análise do modelo geral aprovado. Alguns estudos também avaliaram que o impacto dos programas de apoio à exportação sobre o desempenho exportador das empresas não é claro. A relação seria indireta e dependeria mais do nível de envolvimento das empresas com o mercado externo. Ainda, o impacto mais significativo seria sobre o desenvolvimento de habilidades gerenciais na exportação (CZINKOTA, 1996; FRANCIS e COLLINS-DODD, 2004).

Já o teste do efeito moderador descrito na hipótese H3, a qual indicava que o comprometimento exportador desempenha um papel de moderação na relação da orientação internacional com a *performance* exportadora, foi realizado pela técnica de regressão múltipla

hierárquica. Esse procedimento possibilita verificar a ocorrência de interações entre variáveis. Para a sua consecução, devem-se avaliar as mudanças no coeficiente de determinação múltipla ( $R^2$ ) antes e após a inclusão de novas variáveis à equação. O processo é realizado em etapas, sendo que em cada fase um novo conjunto de variáveis é avaliado. Depois da inserção de variáveis em pelo menos dois blocos, os modelos são avaliados quanto ao acréscimo de coeficiente de determinação múltipla. Se o modelo final, após a inserção das variáveis preditoras e moderadoras, possui significância estatística ( $p. \leq 0,05$ ), torna-se factível o efeito de interação entre os conjuntos de variáveis (FRAZIER *et al.*, 2004).

Segundo Frazier *et al.* (2004), para a consecução da regressão hierárquica, cinco etapas precisam ser realizadas: 1) criar variáveis *dummy* para codificar as variáveis categóricas; 2) padronizar as variáveis contínuas pela média de variável, para a redução dos efeitos de multicolinearidade entre as variáveis preditoras, moderadoras e os termos de interação; 3) criar termos de interação entre a variável de preditora e a moderadora pela sua multiplicação; 4) elaborar a equação pela inserção de variáveis na análise de regressão em uma série de blocos (ou passos) específicos; e 5) testar a significância do efeito moderador.

Seguindo esses passos, foi testada a hipótese do efeito moderador do comprometimento na relação entre orientação internacional e *performance*. Na Tabela 25, verifica-se que ao incluir os termos de interação no Modelo 3, representando a interação das médias das variáveis orientação internacional e comprometimento exportador, não houve mudança significativa no valor de *F* do Modelo 2 para o Modelo 3. Este resultado, de acordo com Frazier *et al.* (2004), não daria suporte estatístico para aceitar a hipótese de moderação.

Modelo	R	R2	R2 ajustado	Mudança do R2	Mudança do F	df1	df2	Sig.
1	0,546	0,298	0,297	0,298	228,719	1	538	0,000
2	0,639	0,408	0,406	0,110	99,744	1	537	0,000
3	0,641	0,411	0,408	0,003	2,376	1	536	0,124

Tabela 25 – Análise de regressão (moderação do comprometimento)

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Percebe-se, então, que a relação da orientação internacional com a *performance* não se dá pela moderação do comprometimento exportador. Da mesma forma como se analisou no teste da hipótese 1, que propunha a relação entre orientação internacional e desempenho, pode-se arguir que o impacto da orientação internacional no desempenho verificado nas PME's estudadas depende de outro conjunto de variáveis e não da moderação do comprometimento exportador.



#### 5.4.2 Hipóteses das características distintivas da rápida internacionalização

Um ponto fundamental da presente tese era determinar as diferenças entre as PME's de rápida internacionalização-RI e PME's de internacionalização tradicional-IT, a partir das hipóteses levantadas no capítulo do modelo teórico. Assim, o Quadro 29 resgata as hipóteses elaboradas para distinguir as PME's de acordo com o seu processo de internacionalização, RI ou IT.

Característica	Hipóteses
Orientação internacional	H1a: As PME's de rápida internacionalização possuem gestores mais orientados internacionalmente do que PME's de internacionalização tradicional.
Comprometimento exportador	H2b: As PME's de rápida internacionalização possuem gestores mais comprometidos com a exportação do que PME's de internacionalização tradicional.
Conhecimento sobre programas de apoio à exportação	H4b: Os gestores das PME's de rápida internacionalização têm um maior conhecimento sobre programas oficiais de apoio à exportação.
Uso de programas de apoio à exportação	H4c: As PME's de rápida internacionalização utilizam mais os programas oficiais de apoio à exportação.
Relevância da atuação internacional	H5a: A preponderância das receitas provenientes do exterior em relação às receitas domésticas é maior em PME's de rápida internacionalização do que em PME's de internacionalização mais tradicional.
Abrangência geográfica	H5b: O número de países do destino das exportações e a abrangência geográfica dessa atuação são maiores em PME's de rápida internacionalização do que em PME's de internacionalização mais tradicional.
Estratégias de entrada	H5c: As PME's de rápida internacionalização utilizam uma maior variedade de estratégias de entrada do que as empresas de internacionalização tradicional.

Quadro 29 – Resumo das hipóteses das características distintivas

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Um teste importante das hipóteses desta tese consistia em avaliar características distintivas entre PME's de rápida internacionalização e PME's de internacionalização tradicional. As hipóteses de pesquisa H1a, H2b e H4b levantavam o argumento de que as PME's de rápida internacionalização da amostra (161 casos) apresentam maiores níveis de 1) orientação internacional, 2) comprometimento exportador e 3) conhecimento sobre programas de apoio à exportação, se comparadas com as PME's de internacionalização tradicional da amostra pesquisada (379 casos). Para o teste dessas hipóteses realizou-se a regressão logística, com o objetivo de determinar se os três construtos seriam úteis na classificação de uma PME quanto à velocidade de internacionalização. Estes três construtos representaram as variáveis independentes e os grupos RI e IT, as variáveis dependentes da regressão ou variáveis categóricas binárias.

A inclusão das variáveis independentes (03 construtos) aprovadas no modelo deu-se pelo método *enter*, que considera todas as variáveis independentes simultaneamente. O ajuste

geral do modelo de regressão é obtido pelo teste da hipótese de que o modelo está ajustado aos dados. Para acessar a função de verosimilhança, aqui definida como a probabilidade de que o modelo represente adequadamente os dados, foi realizado o teste estatístico para essa hipótese (HAIR et al, 2005). Conforme o Quadro 30, para o modelo com a constante e as catorze variáveis independentes, o valor -2LL foi de 626,675, não sendo significativo a 0,05, o que sugere que a hipótese nula não pôde ser aceita, ou seja, que o modelo não apresenta ajustamento aos dados. Ainda, verificou-se que os índices de Pseudo r2 ficaram muito baixos, o que indica a incapacidade do modelo explicar adequadamente as diferenças entre os dois grupos.

-2LL	Pseudo r2		Teste dos coeficientes do modelo		
	Cox & Snell	Nagelkerke	Qui-quadrado	g.l.	Sig.
626,675 <sup>a</sup>	0,056	0,080	31,355	14	0,349

Quadro 30 – Estatísticas de avaliação do ajuste do modelo logístico

a. A estimação terminou na iteração número 4 porque os parâmetros estimados modificaram-se por menos de 0,001.

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Dessa forma, a hipótese de que as variáveis orientação internacional, comprometimento exportador e conhecimento dos programas de apoio à exportação (H1a, H2b e H4b) melhor classificariam as PME's no grupo de rápida internacionalização ou no grupo de internacionalização tradicional, não pôde ser suportada. O Quadro 31 apresenta a matriz de classificação gerada pelo modelo de regressão logística. Observa-se que dos 161 casos de PME's de rápida internacionalização, em apenas 14 (8,7%) o modelo classificou corretamente, o que demonstra a baixa capacidade de discriminação das variáveis independentes para a classificação nos dois grupos de internacionalização (RI e IT).

Tipo de internacionalização	Previsão de pertinência ao grupo		
	RI	IT	Percentual correto
RI	14	147	8,7
IT	15	364	96,0
Percentual geral			70,0

Quadro 31 – Matriz de classificação da regressão logística

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Por fim, para ratificar os resultados da regressão logística, realizou-se também a análise de variância (ANOVA). Os três construtos analisados e que representavam as variáveis independentes da regressão foram transformados em médias e, posteriormente, as diferenças entre as médias foram analisadas.

Tipo de internacionalização	RI	IT	Total	Valor F	Sig.
Construto	Média	Média	Média		
Orientação Internacional	4,6832	4,5079	4,5602	3,379	0,067
Comprometimento Exportador	4,4306	4,3619	4,3824	0,599	0,439
Conhecimento dos Programas	3,6817	3,5521	3,5907	1,123	0,290

Tabela 26 – Análise de variância entre grupos para variáveis independentes

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Como foi possível observar na Tabela 26, mesmo que as médias dos três construtos apresentem um valor superior em favor do grupo RI, esta diferença não é estatisticamente significativa. Assim, confirma-se que as hipóteses de pesquisa H1a, H2b e H4b não foram suportadas.

Uma explicação plausível para a não ocorrência de diferenças significativas nos níveis de orientação internacional, comprometimento exportador e conhecimento dos programas pode estar na amostra pesquisada. Nesta tese, foi acessada uma amostra de PME's de vários setores. Para Knight e Cavusgil (2005), em alguns *clusters* industriais as PME's de internacionalização acelerada precisam empregar estratégias mais arrojadas e, em especial, voltadas para a sua atuação internacional. Em outros, o próprio *cluster* é desenvolvido para atender o mercado externo, sendo que neste caso não haveria diferenças comportamentais relevantes em relação à atuação internacional entre as empresas.

Outra explicação pode estar na experiência internacional das PME's pesquisadas. Moen (2002) em sua investigação empírica não encontrou diferenças em aspectos estratégicos entre o grupo de empresas *born globals* e o grupo de PME's de internacionalização mais lenta, porém experientes na atividade de exportação. Na amostra desta tese, no grupo IT há 100 empresas fundadas antes de 1970, sendo que a mais antiga foi criada em 1927. Tais argumentos podem indicar que a experiência internacional e características específicas do setor influenciam mais no comportamento de internacionalização acelerada de PME's brasileiras.

A hipótese de pesquisa H4c trazia a inclinação teórica de que PME's de rápida internacionalização faziam maior uso dos programas de apoio à exportação. De acordo com os resultados da Tabela 27, tomando-se por base o percentual de uso de programas, em todos os programas questionados o grupo RI apresentou um percentual maior de utilização do que o grupo IT. Contudo, para testar a hipótese H4c realizou-se o teste de qui-quadrado. Esse teste busca verificar se a frequência observada é diferente da frequência esperada para categorias discretas e mutuamente exclusivas, nesse caso RI ou IT. Para a sua consecução, cria-se uma hipótese nula ( $H_0$ ) de que não exista diferença entre as distribuições de frequências e uma hipótese alternativa de que exista diferença (HAIR *et al.*, 2005).

Como pode ser observado na Tabela 27, em apenas 03 programas de apoio à exportação as diferenças não foram estatisticamente significantes. Assim, a hipótese H4a de pesquisa foi parcialmente suportada. O resultado é condizente com alguns estudos que apontaram para o fato de que os mecanismos oficiais de apoio estão relacionados com empresas mais comprometidas com a exportação e com maior experiência internacional (FRANCIS e COLLINS-DODD, 2004; GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; MOINI, 1998; SINGER e CZINKOTA, 1994).

Programa de apoio	Utilização	Frequência de RI	%	Frequência de IT	%	Total	Sig.
Treinamentos em comércio exterior	Utiliza	109	67,7	232	61,2	341	0,091
	Não Utiliza	52	32,3	147	38,8	199	
Encontros e seminários de comércio exterior	Utiliza	113	70,2	236	62,3	349	0,047*
	Não Utiliza	48	29,8	143	37,7	191	
Consultoria em comércio exterior	Utiliza	110	68,3	224	59,1	334	0,027*
	Não Utiliza	51	31,7	155	40,9	206	
Lista de importadores em potencial	Utiliza	113	70,2	234	61,7	347	0,037*
	Não Utiliza	48	29,8	145	38,3	193	
Apoio para feiras internacionais	Utiliza	115	71,4	230	60,7	345	0,011*
	Não Utiliza	46	28,6	149	39,3	195	
Missões empresariais	Utiliza	108	67,1	207	54,6	315	0,005*
	Não Utiliza	53	32,9	172	45,4	225	
Financiamentos à exportação	Utiliza	105	65,2	237	62,5	342	0,311
	Não Utiliza	56	34,8	142	37,5	198	
Incentivos fiscais	Utiliza	123	76,4	270	71,2	393	0,130
	Não Utiliza	38	23,6	109	28,8	147	

Tabela 27 – Frequências de utilização dos programas de apoio

\* são significativas ao nível p. <0,05.

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

A hipótese de pesquisa H5a buscou traduzir a indicação emergente de que a rápida internacionalização das PME's brasileiras trazia uma repercussão na preponderância do faturamento da exportação sobre o faturamento total da empresa. Primeiramente, a Tabela 28 apresenta como ficaram distribuídas as frequências por intervalo de receitas provenientes da exportação, para as PME's pesquisadas do grupo RI e IT.

Tipo de empresa	Rápida Internacionalização		Internacionalização Tradicional	
	Frequência	Percentual (%)	Frequência	Percentual (%)
Até 25%	0	0	228	60,16
De 26% até 50%	129	80,1	78	20,58
De 51% até 75%	9	5,6	23	6,07
De 76% até 100%	23	14,3	50	13,19
Total	161	100	379	100

TABELA 28 – Percentual do faturamento oriundo da exportação

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

O teste da hipótese H5a foi realizado através da análise de variância (ANOVA), conforme a Tabela 29. Como pôde ser observado nos resultado do teste, mesmo que a média de faturamento do grupo RI é um pouco superior à média do grupo IT, esta diferença não é estatisticamente significativa a níveis aceitáveis ( $p < 0,05$ ). Assim, a hipótese de pesquisa não pôde ser suportada.

Tipo de internacionalização	Número de empresas	Média do faturamento de exportação	Valor F	Significância
RI	161	35,23%	2,755	0,098
IT	379	30,60%		
Total	540	31,98%		

Tabela 29 – Teste das diferenças no faturamento de exportação

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Em parte, uma explicação para esse resultado poderia estar no *locus* da pesquisa. Para Madsen e Servais (1997), a rápida internacionalização de empresas não é um fenômeno limitado a países específicos, porém características peculiares de cada um como o tamanho do mercado doméstico podem afetar o comportamento das empresas desse país quando comparadas com a de outro país. Países com pequeno mercado doméstico estimulam o surgimento de PME's que buscam agressivamente oportunidades no mercado externo. Nesse caso, as receitas de exportação passam a ter preponderância sobre as receitas domésticas (ANDERSSON e WICTOR, 2003; KNIGHT *et al.*, 2001; MOEN, 2002; MOEN e SERVAIS, 2002).

Desta forma, empresas brasileiras de pequeno e médio portes, devido ao tamanho do mercado doméstico no Brasil, podem aproveitar tanto oportunidades no país como no exterior, sem comprometer seu crescimento. Para Chetty e Campbell-Hunt (2004), em seu estudo com *born globals* neozelandesas, o mercado doméstico continua sendo uma variável importante tanto para o desempenho das empresas de rápida internacionalização como as empresas que seguem um processo mais lento de inserção internacional. Pode-se sugerir que em países emergentes com grande mercado doméstico a rápida internacionalização passa ser mais uma função do tempo e escopo geográfico de atuação do que apenas a preponderância da origem das receitas.

Para avaliar a hipótese H5b, dois aspectos precisaram ser avaliados: o número de continentes de destino das exportações; e o número de países de exportação. Conforme discutido previamente na revisão de literatura, PME's de rápida internacionalização apresentam uma maior abrangência geográfica de atuação. Tais características normalmente são avaliadas pela contagem do número de continentes e países de atuação no exterior, e

espera-se que PME's de internacionalização acelerada operem em mais de dois continentes no exterior (KNIGHT e CAVUGIL, 2004; MADSEN e SERVAIS, 1997; OVIATT e MCDOUGALL, 1994).

O teste dessa hipótese foi realizado através da análise de variância (ANOVA) das médias da contagem dos continentes e dos países de destino das exportações entre a amostra de rápida internacionalização e a amostra de internacionalização tradicional.

Tipo de internacionalização	Número de empresas	Média de continentes	Valor F	Significância
RI	161	3,4	6,710	0,010*
IT	379	2,9		
Total	540	3,1		

Tabela 30 – Número de continentes de destino das exportações

\* é significativa ao nível p. <0,05.

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Percebe-se que há uma diferença estatisticamente significativa em favor das PME's de rápida internacionalização (Tabelas 30 e 31), tanto nos continentes atendidos quanto na quantidade de países de destino das exportações dessas empresas. Assim, a hipótese de que o número de mercados de exportação e a abrangência geográfica dessa atuação são maiores em PME's de rápida internacionalização do que em PME's de internacionalização tradicional (H5b) foi suportada.

Tipo de internacionalização	Número de empresas	Média de países	Valor F	Significância
RI	161	14,6	12,125	0,001*
IT	379	10,4		
Total	540	11,6		

Tabela 31 – Número de países de destino das exportações

\* é significativa ao nível p. <0,05.

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

A hipótese H5c afirmava que as PME's de rápida internacionalização empregam uma maior variedade de estratégias de entrada em mercados externos do que PME's que seguiram um processo mais lento de internacionalização. O Quadro 32 a seguir traz como ficaram distribuídas as frequências dos diferentes modos de entrada utilizados pelo grupo RI e IT.

Modo de entrada	Frequência de RI	Frequência de IT	Total
Vendas indiretas	65	134	199
Vendas diretas ao exterior (mesmo com intervenção de agentes)	147	345	492
Contrato de produção no exterior	3	4	7
Franquias no exterior	1	4	5
Licenciamento no exterior (marca, patentes, etc.).	0	1	1
<i>Joint venture</i> com outra empresa.	0	2	2
Subsidiária própria no exterior de produção, marketing ou distribuição.	1	4	5

Quadro 32 – Modos de entrada em mercados externos para os grupos de RI e IT  
 Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

Como pôde se observar nesse quadro, há uma nítida concentração no emprego da estratégia de exportação direta e indireta, tanto no grupo de RI e no grupo de IT. Contudo, para testar a hipótese de pesquisa sugerida, procedeu-se ao teste ANOVA buscando as diferenças nas médias da contagem da quantidade dos modos de entrada utilizados pelas empresas dos dois grupos pesquisados. Esse critério já foi adotado para estudos anteriores sobre a internacionalização acelerada de PME's (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; MOEN, 2002; MOEN e SERVAIS; OVIATT e MCDUGALL, 1994 e 1995).

Tipo de internacionalização	Número de empresas	Média dos modos de entrada	Valor F	Significância
RI	161	1,35	0,877	0,349
IT	379	1,30		
Total	540	1,32		

Tabela 32 – Contagem dos modos de entrada em mercados externos  
 Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

A Tabela 32 apresenta os resultados da análise de variância realizada. Verifica-se que a diferença nas médias não é significativa do ponto de vista estatístico. Não é possível, dessa forma, afirmar que as PME's de rápida internacionalização lançam mão de um número maior de estratégias de entrada em mercados externos, quando comparadas com PME's de internacionalização tradicional. A hipótese H5c não pode ser suportada pelo teste realizado.

De maneira sumarizada, o Quadro 33 apresenta todas as hipóteses formuladas nesta tese e os resultados encontrados a partir da análise estatística dos dados.

Hipótese	Resultado
H1: Existe uma relação positiva e significativa entre a orientação internacional dos gestores e a <i>performance</i> internacional das PME's.	Não suportada.
H1a: As PME's de rápida internacionalização possuem gestores mais orientados internacionalmente do que PME's de internacionalização tradicional.	Não suportada.
H2: Existe uma relação positiva e significativa entre a orientação internacional e o comprometimento dos gestores com a exportação nas PME's.	Suportada.
H2a: Existe uma relação positiva e significativa entre o comprometimento dos gestores com a exportação e a <i>performance</i> exportadora das PME's.	Suportada.
H2b: As PME's de rápida internacionalização possuem gestores mais comprometidos com a exportação do que PME's de internacionalização tradicional.	Não suportada.
H3: O comprometimento com a atividade de exportação modera a relação entre orientação internacional e a <i>performance</i> exportadora nas PME's.	Não suportada.
H4: Existe uma relação positiva e significativa entre o comprometimento com a exportação e o conhecimento sobre programas de apoio à exportação nas PME's.	Suportada.
H4a: Existe uma relação positiva e significativa entre o conhecimento sobre programas de apoio à exportação, por parte dos gestores, e a <i>performance</i> exportadora das PME's.	Não suportada.
H4b: Os gestores das PME's de rápida internacionalização têm um maior conhecimento sobre programas oficiais de apoio à exportação.	Não suportada.
H4c: As PME's de rápida internacionalização utilizam mais os programas oficiais de apoio à exportação do que PME's de internacionalização tradicional.	Parcialmente suportada.
H5a: A preponderância das receitas provenientes do exterior em relação às receitas domésticas é maior em PME's de rápida internacionalização do que em PME's de internacionalização mais tradicional.	Não suportada.
H5b: O número de países do destino das exportações e a abrangência geográfica dessa atuação são maiores em PME's de rápida internacionalização do que em PME's de internacionalização mais tradicional.	Suportada.
H5c: As PME's de rápida internacionalização utilizam uma maior variedade de estratégias de entrada do que as empresas de internacionalização tradicional.	Não suportada.

Quadro 33 – Resumo dos testes das hipóteses

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

O presente capítulo apresentou os resultados da pesquisa realizada, iniciando-se pela preparação da base de dados da coleta, seguindo para a caracterização das PME's integrantes da amostra final. Após, os construtos que compõem o modelo teórico foram testados e o modelo geral aprovado foi apresentado. Por fim, as hipóteses de pesquisa foram testadas com técnicas estatísticas de análises multivariadas. O próximo capítulo apresenta as conclusões desta tese, com a discussão das limitações e implicações teóricas e práticas.



## 6. CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as principais descobertas do estudo realizado, bem como discute as implicações teóricas e gerenciais, as limitações e as indicações para futuras pesquisas.

### 6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

O teste das hipóteses construídas nesta tese traz contribuições teóricas que reforçam os argumentos apontados por alguns estudos e colocam questionamentos aos argumentos de outras investigações empíricas. Assim, as hipóteses testadas no capítulo anterior são brevemente discutidas a seguir.

**H1: Existe uma relação positiva e significativa entre a orientação internacional dos gestores e a *performance* exportadora das PME's.**

De acordo com os resultados, a orientação internacional não impactou diretamente no desempenho exportador das PME's empresas pesquisadas. Tal resultado reforça o argumento teórico de que a orientação internacional é um construto multidimensional ou subconstruto que sofre influências de outras variáveis comportamentais e de características organizacionais específicas. Há indícios de que a orientação internacional impacte mais na decisão de internacionalizar, no ritmo e velocidade deste processo, pois parte de uma crença de que o mercado da empresa é tanto o doméstico como o externo. Contudo, para que haja impacto sobre o desempenho internacional, outros fatores devem estar associados a esta dimensão como capacidade empreendedora, habilidades gerenciais, capacidade de aprendizagem e capacidade de estabelecer laços sociais no exterior, como verificado em outros estudos (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; NUMMELA *et al.*, 2004; JANTUNEN *et al.*, 2007)

**H1a: As PME's de rápida internacionalização possuem gestores mais orientados internacionalmente do que PME's de internacionalização tradicional.**

Esta hipótese também não foi suportada e pode apontar para o efeito da experiência internacional das PME's da internacionalização mais gradual. O efeito do tempo decorrido

entre a primeira investida no mercado externo e a aferição do nível de orientação internacional pode aproximar os escores entre PME's de rápida internacionalização e internacionalização mais lenta. Conforme discutido por Moen (2002), pode não haver diferenças no nível de orientação internacional entre empresas de rápida internacionalização e empresas que estão internacionalizadas há mais tempo. Assim, pode-se sugerir que a orientação internacional seja de fato um pré-requisito para a rápida internacionalização das PME's empresas, porém as PME's que seguem um processo mais gradual desenvolvem esta orientação ao longo de sua experiência em mercados externos.

**H2: Existe uma relação positiva e significativa entre a orientação internacional e o comprometimento dos gestores com a exportação nas PME's.**

**H2a: Existe uma relação positiva e significativa entre o comprometimento dos gestores com a exportação e a *performance* exportadora das PME's.**

Pode-se depreender que as hipóteses H2 e H2a desta tese representaram a contribuição teórico-empírica mais relevante para o processo de internacionalização de PME's, especialmente para o caso brasileiro. Percebeu-se que a orientação internacional, da mesma forma que pode contribuir para a decisão de uma PME internacionalizar suas atividades, esta orientação também influenciará no comprometimento dos recursos organizacionais em direção a oportunidades no mercado externo.

Outra contribuição importante diz respeito ao impacto do comprometimento exportador no desempenho das PME's pesquisadas. O comprometimento exportador representa a mobilização objetiva dos recursos organizacionais (orçamento para exportação, capacitação de pessoas para esta atividade, busca ativa de conhecimento sobre mercados externos) o que traria impacto no desempenho internacional da empresa. Os resultados sugerem que a combinação dessas duas dimensões (orientação internacional e comprometimento exportador) produziria resultados diferentes na internacionalização das PME's. Enquanto uma estimula o início e o ritmo desse processo, a outra, de caráter mais objetivo e prático, mobiliza os recursos da organização para um desempenho superior em mercados externos.

**H2b: As PME's de rápida internacionalização possuem gestores mais comprometidos com a exportação do que PME's de internacionalização tradicional.**

Da mesma forma como ocorreu com a hipótese H1a, a hipótese H2b também não foi suportada e talvez a explicação seja a mesma. A experiência internacional das PME's de internacionalização mais lenta pode contribuir para a compreensão de que o comprometimento de recursos organizacionais para com a exportação repercute no seu desempenho. Assim, pode-se reforçar o argumento de que em algumas características comportamentais não haveria diferença significativa entre uma PME de rápida internacionalização e outra de internacionalização gradual, porém com mais tempo de atuação em mercados externos (MOEN 2002; MOEN e SERVAIS, 2002; ZUCHELLA *et al.*, 2007).

**H3: O comprometimento com a atividade de exportação modera a relação entre orientação internacional e a *performance* exportadora nas PME's.**

Não foi possível estabelecer o papel moderador que o comprometimento exportador exerceria na relação da orientação internacional com o desempenho. O resultado sugere de que se está tratando de dimensões diferentes. Enquanto que a orientação internacional, segundo consenso teórico, implica na decisão, ritmo e velocidade da internacionalização (FREEMAN e CAVUSGIL, 2007; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; RIALP *et al.*, 2005b), o comprometimento exportador implica no direcionamento e mobilização objetiva de recursos para este empreendimento (LAGES e MONTGOMERY, 2004; LEONIDOU, KATSIKEAS e PIERCY, 1998; ZOU e STAN, 1998).

Contudo, os resultados desta tese sugerem que a combinação das duas dimensões é parte integrante da internacionalização de PME's, mas atuam em frentes distintas do mesmo processo.

**H4: Existe uma relação positiva e significativa entre o comprometimento com a exportação e o conhecimento sobre programas de apoio à exportação nas PME's.**

O comprometimento exportador das PME's, entendido como elemento direcionador e mobilizador de recursos organizacionais em favor da exportação, tem impacto sobre o nível de conhecimento dos programas de apoio para esta atividade nas PME's pesquisadas. Os resultados do teste dessa hipótese coadunam-se com os resultados de estudos anteriores, pois evidencia que o comprometimento exportador promove a busca contínua de informações ligadas à atividade internacional entre elas (GRAY, 1997; LAGES e MONTGOMERY, 2004; LEONIDOU, 1998; LEONIDOU, KATSIKEAS e PIERCY, 1998). No caso específico da

hipótese H4, é possível sugerir que o conhecimento sobre programas de apoio à exportação é uma consequência desejável de uma PME comprometida com sua atuação internacional.

**H4a: Existe uma relação positiva e significativa entre o conhecimento sobre programas de apoio à exportação, por parte dos gestores, e a *performance* exportadora das PME's.**

No que se refere ao impacto do nível de conhecimento dos programas de apoio à exportação no desempenho exportador das PME's estudadas, os testes realizados não verificaram a existência de uma relação positiva e direta entre estas variáveis. Outras investigações empíricas parecem corroborar com este resultado quando indicam que o nível de conhecimento sobre os programas impactaria mais no uso destes mecanismos de apoio à exportação e não no desempenho (MOINI, 1998; SHAMSUDDOHA e ALI, 2006). Mas o uso de programas de apoio, de acordo com alguns estudos, só impactaria no desempenho de empresas com alto nível de comprometimento e experiência internacional (FRANCIS e COLLINS-DODD, 2004; GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; MOINI, 1998; SINGER e CZINKOTA, 1994). Assim, a partir dos resultados das hipóteses anteriores, é possível deduzir que o conhecimento sobre os programas, associado com o comprometimento exportador, auxiliam a PME na escolha e uso do programa de apoio mais adequado.

**H4b: Os gestores das PME's de rápida internacionalização têm um maior conhecimento sobre programas oficiais de apoio à exportação do que os gestores das PME's de internacionalização tradicional.**

A hipótese H4b, juntamente com as hipóteses H1a e H2b, fazia parte do conjunto de características que se acreditou separar o grupo de rápida internacionalização do grupo de internacionalização tradicional. O teste de regressão logística das três variáveis não permitiu classificar as PME's pesquisadas de acordo com o tipo de processo de internacionalização, acelerado ou gradual. Ainda, para ratificar este resultado, um segundo teste menos restritivo foi empregado para avaliar as diferenças entre os grupos e não se observaram diferenças significativas nas médias. Esses resultados parecem contribuir para reforçar a proposição de Kuivaleinen *et al.* (2007) e Moen (2002) de que existem diferentes tipos de rápida internacionalização e que a experiência internacional dos executivos de PME's é uma variável relevante de envolvimento internacional, pois uma empresa de lenta internacionalização pode possuir executivos experientes em mercados externos.

Por outro lado, há também de se considerar o efeito do contexto da pesquisa. A amostra de PME's pesquisada nesta tese era composta de empresas de vários setores industriais. Para Knight e Cavusgil (2005), o *cluster* industrial ao qual pertence uma PME pode interferir nas estratégias e na percepção da empresa em relação às oportunidades no mercado externo.

**H4c: As PME's de rápida internacionalização utilizam mais os programas oficiais de apoio à exportação do que PME's de internacionalização tradicional.**

Os resultados do teste da hipótese H4c parecem dar suporte, mesmo que parcialmente, ao argumento de que PME's de rápida internacionalização tendem a fazer um maior uso dos programas de apoio à exportação do que PME's de internacionalização tradicional. Este resultado é condizente com os resultados encontrados em estudos realizados com PME's de outros países. Esses estudos indicavam que o maior uso de programas de apoio estava associado com PME's que apresentavam um maior envolvimento internacional e eram mais experientes em mercados externos (FRANCIS e COLLINS-DODD, 2004; GENÇTÜRK e KOTABE, 2001; MOINI, 1998; SINGER e CZINKOTA, 1994).

De acordo com Singer e Czinkota (1994), executivos que estão mais comprometidos e persistem em relação à atividade de exportação passam a incorporar programas de apoio à exportação na estratégia de internacionalização das suas empresas. Diante dos resultados da pesquisa realizada, é possível deduzir que o uso de programas de apoio à exportação não atua apenas para suprir deficiências organizacionais na internacionalização das PME's, mas auxiliam no incremento da competitividade geral da empresa. Lages e Montgomery (2005) identificaram que o uso de programas de apoio à exportação também traz reflexos na experiência e conhecimento exportador das PME's que deles lançaram mão.

Por fim, ainda que de maneira superficial, percebeu-se que alguns programas foram mais utilizados pelas PME's do que outros. Dessa forma, salienta-se a necessidade de se investigar uma melhor associação dos tipos de programas utilizados com o setor industrial e a forma de internacionalização apresentada. A amostra de PME's desta pesquisa foi multissetorial, o que prejudicou essa avaliação. Notou-se que os incentivos fiscais foram os programas de apoio à exportação mais mencionados pelos grupos RI e IT. Talvez este fato possa ter relação com o tipo de produto exportado pelas PME's da amostra pesquisada. De acordo com os gestores dos programas de apoio entrevistados na fase exploratória da

pesquisa, incentivos fiscais são dirigidos mais para a indústria de manufatura de que para serviços.

**H5a: A preponderância das receitas provenientes do exterior em relação às receitas domésticas é maior em PME's de rápida internacionalização do que em PME's de internacionalização mais tradicional.**

A hipótese de pesquisa H5a integrava, juntamente com as hipóteses H5b e H5c, um conjunto final de características que distinguiam PME's de rápida internacionalização das PME's de internacionalização tradicional na amostra pesquisada. O teste realizado não deu suporte empírico para essa hipótese. Há certo consenso teórico de que a preponderância do faturamento internacional sobre o faturamento doméstico é uma característica de distinção das PME's de rápida internacionalização (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; MOEN, 2002; MOEN e SERVAIS, 2002; RIALP *et al.*, 2005b).

Porém, o resultado desta pesquisa, no que concerne à importância do faturamento proveniente do mercado externo, pode lançar luz sobre o fenômeno da rápida internacionalização para países emergentes e de grande mercado doméstico, como é o caso do Brasil. Após setembro de 2008, foi notória a constatação de que a crise econômica internacional reduziu muito os negócios, principalmente com países desenvolvidos como os europeus e os Estados Unidos. Desta forma, as oportunidades de crescimento passaram a se deslocar para países emergentes como o Brasil, a China e a Índia.

Pode-se, assim, sugerir que o resultado da hipótese H5a reforça o argumento de Chetty e Campbell-Hunt (2004) e Madsen e Servais (1997) de que o mercado doméstico continua desempenhando um papel importante, tanto para a rápida internacionalização como para o processo mais lento e gradual de inserção internacional. Para esses autores, o fenômeno da rápida internacionalização não está associado a países específicos, mas PME's em países desenvolvidos com pequeno mercado doméstico tendem a apresentar um comportamento de internacionalização precoce. Uma implicação teórica desta pesquisa parece estar no caso de países emergentes. Sugere-se que em países emergentes, mas com grande mercado doméstico, a rápida internacionalização passa ser mais uma função da velocidade e escopo geográfico de atuação do que apenas a preponderância da origem das receitas. Em países emergentes e com grandes mercados domésticos, como Brasil, China e Índia, as PME's podem suprir sua necessidade de crescimento explorando oportunidades tanto no mercado doméstico como no internacional.

**H5b: O número de países do destino das exportações e a abrangência geográfica dessa atuação são maiores em PME's de rápida internacionalização do que em PME's de internacionalização mais tradicional.**

No que concerne ao escopo geográfico de atuação, os resultados do teste da hipótese H5b sustentaram o argumento teórico de que PME's de rápida internacionalização atuam em mais países e continentes, se comparadas com PME's de internacionalização tradicional (JONES e COVIELLO, 2005; KNIGHT e CAVUGIL, 1996, 2004 e 2005; MADSEN e SERVAIS, 1997). Esta tese traz evidências empíricas, pela contagem dos países e continentes de atuação, dessa característica da rápida internacionalização.

**H5c: As PME's de rápida internacionalização utilizam uma maior variedade de estratégias de entradas do que as empresas de internacionalização tradicional.**

A hipótese de pesquisa H5c não pode ser suportada pelos resultados do teste empírico realizado. Assim, não se percebeu uma maior variedade de estratégias de entrada empregada na inserção internacional das PME's do grupo RI e IT. O estudo de Dib (2008), realizado na indústria de *software* brasileira, também não encontrou diferença significativa nesta variável. A explicação que esse pesquisador encontrou foi que as empresas tradicionais, pelo maior tempo de atuação no exterior, tiveram oportunidade de experimentar mais modos de entrada em mercados externos.

Em parte, essa justificativa também poderia ser empregada à amostra de PME's brasileiras pesquisada nesta tese. Contudo, notou-se uma concentração, por parte dos dois grupos, no uso de estratégias de baixa complexidade (exportação indireta e exportação direta), o que contraria alguns argumentos teóricos ligados à rápida internacionalização de empresas. De acordo com o resultado de vários estudos, as PME's de rápida internacionalização empregam um maior número de estratégias de entrada, com ênfase aos modos de entrada mais complexos (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; MOEN, 2002; MOEN e SERVAIS; OVIAT e MCDOUGAL, 1994 e 1995).

Assim, há de considerar-se que esses estudos foram realizados, na sua maioria, com PME's de alta tecnologia e localizadas em países desenvolvidos. A extensão ou internacionalização da vantagem competitiva doméstica para outros mercados pode ser mais fácil quando se tratam de ativos intangíveis. Quando as vantagens competitivas são específicas do mercado doméstico do país de localização da PME (recursos naturais e custos

de produção, por exemplo), o modo de exportação pode ser o meio mais adequado para a extensão dessas vantagens no exterior.

Por fim, apresenta-se na Figura 19 o modelo sintético de internacionalização das PME's pesquisadas nesta tese, após a realização dos testes das hipóteses.

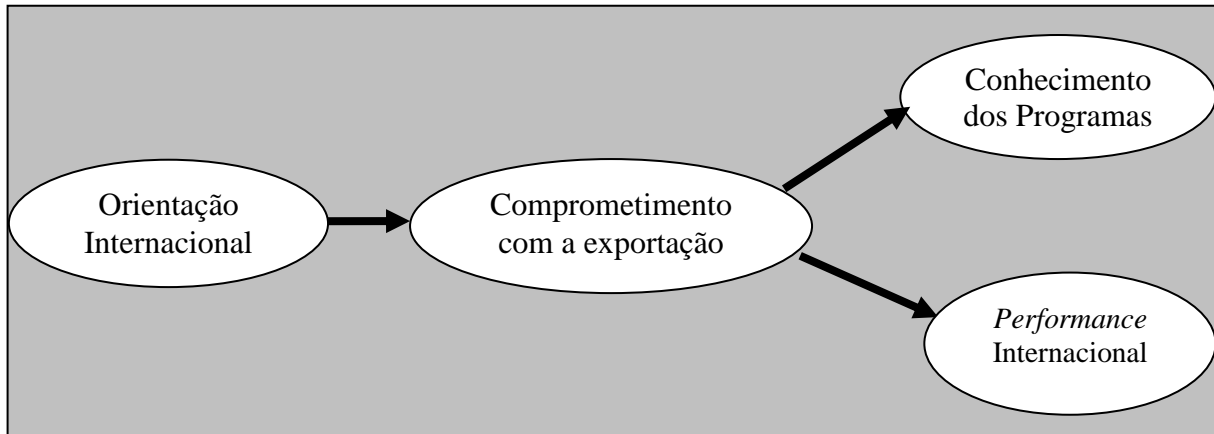


Figura 19 – Modelo sintético de internacionalização das PME's  
Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

## 6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Várias implicações de caráter prático e gerencial podem ser extraídas dos resultados da presente tese. Algumas implicações são dirigidas aos gestores de PME's e outras aos gestores dos programas de apoio à exportação das PME's.

Para os gestores das PME's, o aspecto mais relevante constatado ao longo da consecução deste esforço de tese foram as interações entre orientação internacional e comprometimento exportador. Mesmo sabendo-se que essas dimensões são baseadas em aspectos subjetivos da percepção dos gestores das PME's, pode-se deduzir que a orientação internacional é uma dimensão mais subjetiva que o comprometimento. Ou seja, o comprometimento exportador passa a ser um componente mais objetivo e pode ser mais facilmente trabalhado.

Assim, a mobilização e direcionamento de recursos organizacionais para com a atividade de exportação podem trazer resultados mais observáveis no desempenho da PME, mesmo para empresas mais orientadas para mercados domésticos. Além disso, uma PME quando verifica uma oportunidade no exterior, torna possível o desenvolvimento de sua orientação estratégica internacional pela busca objetiva de conhecimento e apoio, o que é facilmente viabilizado pelo uso de programas de apoio à exportação.



Como discutido na seção anterior, a orientação internacional do executivo parece estar mais associada ao início das atividades internacionais e à velocidade da internacionalização do que com o desempenho da PME no exterior. Para o desempenho superior em mercados externos, outras habilidades e recursos precisam ser mobilizados.

Para os *policy makers* brasileiros, um argumento que emergiu do teste empírico realizado nesta tese é o fato de que o nível de conhecimento sobre os programas de apoio não divergiu quanto ao tipo de processo de internacionalização da PME. Talvez fosse factível promover a comunicação e a disseminação dos programas de apoio já existentes, porém dirigida ao perfil de internacionalização de cada PME. Esse procedimento poderia tornar os programas mais efetivos, economizando recursos do orçamento público.

Por fim, parece haver uma carência de ajuste dos atuais programas ao novo contexto competitivo apresentado às PME's brasileiras. Iniciativas voltadas ao desenvolvimento e capacitação dos gestores de PME's para o uso de modos de entrada de maior envolvimento, poderiam representar um incremento a médio e longo prazos no desempenho internacional das empresas atendidas. Há, nesse sentido, uma indicação de que os programas de apoio estão mais voltados à exportação *per se* do que a internacionalização das PME's.

### 6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Toda pesquisa está sujeita a limitações, o que não foi diferente com o presente esforço de tese. O primeiro aspecto limitador desta pesquisa foi o viés do contexto industrial. A amostra de PME's acessada neste estudo era composta por empresas exportadoras de vários setores da indústria manufatureira do Brasil. Knight e Cavusgil (2005) já alertaram para o fato de que o *cluster* industrial interfere no processo de internacionalização das PME's e no desempenho exportador dessas empresas.

Outra limitação relevante ou dificuldade de pesquisa está no viés *ex post facto*, que pode ser percebido nos resultados da coleta de dados sobre o uso de programas de apoios à exportação. De acordo com os resultados de alguns estudos, uma empresa utiliza programas de apoio para transpor barreiras objetivas à exportação ou para suprir a deficiência de informações de mercados (CRICK e CZINKOTA, 1995; GENÇTÜRK E KOTABE, 2001; MARANDU, 1995), porém, à medida que esta deficiência de informações é suprimida ou barreiras objetivas são transpostas, pode haver uma redução no uso de programas de apoio à exportação e o impacto na *performance* pode ser menor.

Desta forma, empresas de rápida internacionalização, pelo fato de possuírem executivos mais experientes e, também, por avançarem “pulando” estágios do processo tradicional de internacionalização (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996; OVIATT e MCDOUGALL, 1994; RENNIE, 1993), podem abandonar mais rapidamente o uso de programas de apoio à exportação.

Ainda, há o efeito da memória sobre alguns aspectos do processo de internacionalização das empresas pesquisadas. Algumas empresas já trocaram de executivos e muitas informações sobre o início da internacionalização foram “perdidas”. Um exemplo prático dessa limitação foi a impossibilidade de determinar qual foi o percentual de faturamento proveniente da exportação, nos primeiros anos após a primeira inserção internacional da PME pesquisada.

Assim, o mais adequado seria um estudo em caráter longitudinal para se verificar a dinâmica das relações estudadas nesta tese. Porém, a dificuldade de se estabelecer uma amostra e a coleta de dados em vários momentos acabaria por inviabilizar, do ponto de vista pragmático, este tipo de investigação empírica.

#### **6.4 INDICAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS**

O campo de pesquisa perscrutado ao longo desta tese apresenta várias lacunas teóricas que necessitam ser aprofundadas. Novas lacunas foram colocadas ao término da pesquisa aqui realizada. Assim, a seguir, indicam-se alguns caminhos promissores para aprofundar e sistematizar o conhecimento sobre o caso da rápida internacionalização de PME's, em especial para o caso de países emergentes.

Para se compreender melhor a dinâmica das variáveis envolvidas neste estudo, a pesquisa realizada nesta tese poderia ser replicada para setores específicos da indústria brasileira, o que possibilitaria identificar a influência do contexto industrial pesquisado.

Outro ponto que precisa de um esclarecimento teórico-empírico é a relação do tipo de programa de apoio à exportação utilizado com a forma de internacionalização apresentada pela PME. Ainda, poderia ser pesquisada, em nível exploratório e qualitativo, a adequação dos atuais programas de apoio aos desafios impostos pela internacionalização acelerada.

Do ponto de vista do desempenho exportador, algumas características envolvendo a rápida internacionalização de PME's empresas brasileiras precisariam ser investigadas. Uma possibilidade seria compreender melhor o impacto das estratégias de entrada empregadas no desempenho internacional e na velocidade de internacionalização. Outra relação que poderia

ser aprofundada é o impacto do uso de programas específicos de apoio à exportação no desempenho exportador das PME's brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- AABY, N.; SLATER, S.F. Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88, **International Marketing Review**, v.6, n. 4 p. 7-26, 1989.
- ACS, Zoltan; DANA, Leo-Paul; JONES, Marian V. Toward Ne Horizons: the Internationalisation of Entrepreneurship. **Journal of Entrepreneurship**, Mar 2003; 1,1; ABI/Inform Global pag.5.
- ALBAUM, Gerald; STRANDSKOV, Jesper; DUERR, Edwin. **International Marketing and Export Management**. 3. ed. Essex, England: Addison Wesley Longman, 1998.
- ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Produção, custos de informação e organização econômica. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.45, n.3, p. 70-92-108, 2005.
- ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**. v.24, n.2, 1993.
- ANDERSSON, Svante. The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. **Journal of International Studies of Management and Organization**. Volume 30, N.1, p.63-92, 2000.
- \_\_\_\_\_; WICTOR, I. Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals – the Swedish Case. **Journal of International Entrepreneurship**, v.1, p.249-276, 2003.
- AULAKH, Preet S.; KOTABE, Masaaki; TEEGEN, Hildy. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 342-361, 2000.
- 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, p.9-19, 2005.
- \_\_\_\_\_; SAPIENZA, H; ALMEIDA, J. Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, v.43, n.5, p.909-924, 2000.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.
- BAGOZZI, R.P.; YI, Y.; PHILLIPS, L.W. Assessing Construct Validity in Organizational Research.. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 421-458, 1991.
- BARKER, A. T.; KAYNAK, E. An empirical investigation of the difference between initiating and continuing exporters. **European Journal of Marketing**, Vol. 26 No. 3, pp. 27-36, 1992.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: Nota técnica In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3, p.131-179
- BELL, J.; McNAUGHTON, R.; YOUNG, S. `Born-again global' firms – an extension to the `Born Global' phenomenon. **Journal of International Management**, v.7, p.173-189, 2001.
- BENITO, G. ; WELCH, L., Foreign market servicing: beyond choice of entry mode – **Journal of International Marketing**– vol 2 – pp. 7-27, 1994.
- BILKEY, Warren J.; TESAR, G. The export behaviour of small-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, Spring/summer, 93-98, 1977.

- BJÖRKMAN, I., E FORSGREN, M., Nordic international business research – a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, vol.30, no 1, Spring 2000, p. 6-25.
- BLOODGOOD, J.; SAPIENZA, H.; ALMEIDA, J. The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.20, n.4, p.61-76, 1996.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Contemporary Marketing*. Orlando: Dryden, 1998.
- BRADLEY, Frank. **International Marketing Strategy**. 2. ed. Hertfordshire. Prentice Hall International, 1995.
- BROUTHERS, Keith D.; BROUTHERS, Lance Eliot. Explaining the Natural Cultural Distance Paradox. **Journal of International Business Studies**, First Quarter 2001, p.177.
- BYGRAVE, W. D. Theory building in the entrepreneurship paradigm. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n.3, p. 255-280, 1993.
- CALANTONE, Roger J.; CAVUSGIL, S. Tamer; ZHAO, Yushan. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.
- CALLAWAY, S. K. Elements of Infrastructure: factors driving international entrepreneurship. **New England Journal of Entrepreneurship**, v.7, n.1, p.27-37, 2004.
- CALVET, A.L. A synthesis of foreign direct investment theories and theories of the multinational firm. **Journal of International Business Studies**, v. 12, n.1, p.43-59, 1981.
- CARLSON, C. How foreign is foreign trade: a problem in international business research – **Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomiae Negotiorum** – 11, 1975
- CARNEIRO, J.M.T.; HEMAIS, C. Conceptualization and measurement of export performance: a critical review and a working proposition. **XXIX EnAnpad**, Brasília, 2005.
- CAVUSGIL, S. Tamer. On the internationalization process of firms. **European Research**, v.8, n.6, p.273-281, 1980.
- \_\_\_\_\_; NAOR, Jacob. Firm management characteristics as discriminators of export marketing activity. **Journal of Business Research**, v.15, n.3, p.221-235, 1987.
- \_\_\_\_\_; NEVIN, J. R. Internal Determinants of Export Marketing Behavior: an Empirical Investigation. **Journal of Marketing Research**, v.18, n.1, p.114-119, 1981.
- \_\_\_\_\_; ZOU, S.; NAIDU, G. M. Product and Promotional Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. **Journal of International Business Studies**, [s. 1.], v. 24, n. 3, p. 479-506, 1993.
- \_\_\_\_\_; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, v.58, n.1, p.1-21, 1994.
- \_\_\_\_\_; ZOU, S. The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. **Journal of Marketing**, v.66, n.4, p.40-56,2002.
- CHADEE, Doren D.; MATTSSON, Jan. Do service and merchandise exporters behave and perform differently? **European Journal of Marketing**, Vol. 32, N. 9/10, 1998, p.830-842.
- CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born global” approach. **Journal of International Marketing**, v.12, n.1, p.57-81, 2004.
- CHRISTENSEN, Carl H.; ROCHA, Angela da; GERTNER, Rosane Kerbel. An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms. **Journal of International Business Studies**. Volume 18, N.03, p.61-77, 1987

- CHURCHILL, Gilbert A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, p. 64-73, 1979.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v.4, 16, p.386-405, 1937.
- COLLINSON, Simon; HOULDEN, John. Decision-Making and Market Orientation in the Internationalization Process of small and medium sized enterprises. **Management International Review**, Fourth Quarter, 45, 2005.
- COVIELLO, N. E.; MCAULEY, A. Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. **Management International Review**, v.39, n.3, p. 223–256, 1999.
- CRICK ;CZINKOTA, Michael R. Export Assistance: Another Look at Whether We Are Supporting the Best Programmes. **International Marketing Review**. V. 12, N. 03, p.61-72, 1995.
- CRICK, Dave. UK SMES' Awareness, Use, and Perceptions of Selected Government Export Assistance Programs: an investigation into the effect of the internationalization process. **The International Trade Journal**, Volume XI, N. 1, Spring 1997.
- CRICK, Dave. An investigation into the targeting of UK assistance. **European Journal of Marketing**, v.29, n.8, p.76–94, 1995.
- \_\_\_\_\_ ; JONES, M.V. Small high-technology firms and international high-technology markets. **Journal of International Marketing**, v.8, n.2, p.63-85, 2000.
- \_\_\_\_\_ ; CZINKOTA, Michael R. Export Assistance: Another Look at Whether We Are Supporting the Best Programmes. **International Marketing Review**, v. 12, N. 03, p.61-72, 1995.
- CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. New York: Prentice Hall, 1963.
- CZINCOTA, M.R.. The Policy Gap in International Marketing. **Journal of International Marketing**, v.8, n.1, p.99-111, 2000.
- CZINKOTA, Michael. Export promotion: A framework for finding opportunity in change. **Thunderbird International Business Review**, May/Jun 2002, V.44, N.3, p.315.
- \_\_\_\_\_. Why National Export Promotion. **International Trade Forum**. N.02, p.10-16, 1996.
- DENIS, J.E.; DEPELTEAU, D. Market Knowledge, Diversification and Export Expansion. **Journal of International Business Studies**, v.16, n. 3, p.77-89, 1985.
- DIAMANTOPOULOS, Adamantios; WINKLHOFER, Heidi M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, vol. 38, p. 269-277, may 2001.
- DIB, Luís Antônio da Rocha. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global: estudo do setor de software no Brasil**. Tese de Doutorado – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.
- DIMITRATOS, Pavlos; PLAKOYIANNAKI, Emmanuella. Theoretical Foundations of an Internacional Entrepreneurial Culture. **Journal f International Entrepreneurship**, Jun 2003; 1,2; ABI/INFORM Global, pag. 187.
- DOW, Douglas. A note on psychological distance and export market selection. **Journal of International Marketing**, 2000.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: pratica e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DUBINSKY, Alan J.; HANAFY, Abdalla. The Super Sales Force: Politicians in the World Market. **Journal of International Marketing**. v.4, n.3, p.73-87, 1996.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm Of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, Spring 1988.

\_\_\_\_\_; Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, p. 9-31, 1980.

ERIKSSON, K. *et al.* Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**. v.28, n.2, 1997

EVANGELISTA, F. Qualitative insights into the international new venture creation process. **Journal of International Entrepreneurship**, v.3, p.179-198, 2005.

EVANS, Jodi; MAVONDO, Felix T. Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. **Journal of International Business Studies**, Third Quarter, 2002, p.515.

\_\_\_\_\_; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F.T. Explaining export development through psychic distance. **International Marketing Review**, v.17, n.2, 2000.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo vol. 34, no. 2, p. 5-28, abril/junho 1999.

FLETCHER, Richard. A Holistic Approach to internationalisation. **International Business Review**. 2001, P.25-49

\_\_\_\_\_; BOHN, R. The impact of psychic distance on the internationalisation of the Australian firm. **Journal of Global Marketing**, 12 (2) :47-68, 1998.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p.39-50, 1981.

FRAZIER, Patricia A.; BARRON, Kenneth E.; TIX, Andrew P. Testing moderator and mediator effects in counseling psychology. **Journal of Counseling Psychology**, v. 51, n. 1, p.115-134, 2004.

FREEMAN, Susan; CAVUSGIL, S. Tamer. Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. **Journal of International Marketing**, Vol.15, N.4, 2007, p.1-40.

FREEMAN, Susan; EDWARDS, Ron; SCHRODER, Bill. How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. **Journal of International Marketing**, v.14, n.3, 33-63, 2006.

GABRIELSSON, Mika. Branding Strategies of Born Globals. **Journal of International Entrepreneurship** 3, p.199-222, 2005.

\_\_\_\_\_; SASI, Viveca; DARLING, John. Finance strategies of rapidly-growing finnish SMEs: born Internationals and born Globals. **European Business Review**. V.16, n.6, 2004.

GANITSKY, J. Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. **International Marketing Review**, v.6, p.50-65, 1989.

GANKEMA, Harold G.J.; SNUIF, Henoch R.; ZWART, Peter S. The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. **Journal of Small Business Management**. v.38, n.4, p.15-27, 2000.

GAO, Tao. The contingency framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. **The Multinational Business Review**, v. 12, n. 1, p. 37, Spring 2004.

- GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. Estratégias de entrada em mercados internacionais e *performance* exportadora. **Encontro de Marketing-EMA**, Rio de Janeiro, 2006.
- GARVER, Michael S.; MENTZER, John 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.
- GENÇTÜRK, Esra F.; KOTABE, Masaaki. The Effect of Export Assistance Program Usage On Export Performance: A Contingency Explanation. **Journal of International Marketing**, v.9, n.2, p. 51-71, 2001.
- GIAMARTINO, G.A.; McDOUGALL, P.P.; BIRD, B.J. International entrepreneurship: the state of the field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.37-42,1993.
- GILLESPIE K.; RIDDLE, L. Export promotion organization emergence and development: a call to research. **International Marketing Review**, v. 21, n.4-5, p.462-473, 2004.
- GRAHAM, J. M. Reliability: What they are and how to use them congeneric and (essentially) tau-equivalent estimates of score. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66, n. 6, p.930-944, 2006.
- GRAY, B. J. Profiling managers to improve export promotion targeting. **Journal of International Business Studies**, v.28, n.2, p.387-420, apr-jun 1997.
- HAAR, Jerry; ORTIZ-BUONAFINA, Marta. The Internationalization Process and Marketing Activities: The case of Brazilian Export Firms. **Journal of Business Research**. N.32, p. 175-181, 1995.
- \_\_\_\_\_. Entrepreneurial Exporters: The Canadian Experience. **The International Trade Journal**, V. XVI, N.1, Spring 2002.
- HAIR, Jr. J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A . Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma Revisão Analítica, **XV EnAnpad** , Campinas-SP, 2001.
- HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian. A multiple -layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v.37, p. 449-462, 2000.
- HÖRNELL,E., VAHLNE, J. E WIEDERSHEIM, P., **Exports and foreign establishments**, Almqvist & Wiksell, Stockholm, 1973.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, Apr 1995, 59, 2, p.1.
- ITC - International Trade Centre. **Redefining trade promotion: the need for a strategic response**. Genebra: ITC/Unctad/WTO, 2000.
- JAIN, Subhash C. **Marketing Planning and Strategy**. 6th ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.
- JANTUNEN, Ari; NUMMELA, Niina; PUUMALAINEN, Kaisu; SAARENKETO, Sami. Strategic orientation of born globals – Do they really matter? **Journal of World Business**, 2008.
- JARVIS, C.B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 30, p. 199-218, sept. 2003.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v.57, 1993.



JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, H.David. **Global marketing strategies**. Boston: Houghton Mifflin, 1995.

JOHANSON, J. VAHLNE, J.E. The internalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. v.8, 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. The mechanisms of internationalization - **International Marketing Review** – vol 7 , no 4 – pp. 11-24, 1990.

\_\_\_\_\_. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, v.1, n.1, p.83-101, 2003.

\_\_\_\_\_; WIEDERSHEIM, P., The internationalization of the firm – Four Swedish cases – **Journal of Management Studies**, vol.12, p.305-22, 1975.

JOHNSON, J. Factors influencing the early internationalization of high technology start-ups: US and UK evidence. **Journal of International Entrepreneurship**, v.2, p.139-154, 2004.

KATSIKEAS, C.; LEONIDOU, L.; MORGAN, N. Firm-level export performance assessment: review, evaluation and development. **Academy of Marketing Science**, v.28, n.4, p.493-511, 2000.

KEEGAN, Warren J. **Global Marketing Management**. Englewood Cliffs, 5.ed., Prentice Hall, 1995.

\_\_\_\_\_; GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999. Tradução: Sônia Schwartz e Cecília C.Bartalotti.

KEESING, D. B., SINGER, A. Development assistance gone wrong: why support services have failed to expand exports. **The World Bank**, Nov. 1990.

KIRCA, Ahmet H.; JAYACHANDRAN, Satish; BEARDEN, William O. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. **Journal of Marketing**, v.69, p.24-41, 2005.

KLINE, Rex B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: Guilford, 1998.

KNIGHT, Gary A. **Emerging Paradigms for International Marketing: The Born Global Firm**. Michigan State University, Tese de doutorado, 1997.

\_\_\_\_\_; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p.124-141, 2004.

\_\_\_\_\_. A Taxonomy of Born-global Firms. **Management International Review**, v.45, p. 15-35, 2005.

\_\_\_\_\_. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. **Advances in International Marketing**, v.8, p.11-26, 1996.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J; Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v.54; n.2; p. 1 – 18, 1990.

KOTABE, Masaaki; CZINKOTA, Michael R. State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis. **Journal of International Business Studies**. V. 23, N.04, p.637-658, 1992.

\_\_\_\_\_; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. Tradução: Ailton Bonfim Brandão.

KUMCU, Erdogan; HARCAR, Talha; KUMCU, M.Ercan. Managerial Perceptions of the Adequacy of Export Incentive Programs. **Journal of Business Research**. N.32, p.163-174, 1995.

KUIVALAINEN, Olli; SUNDQVIST, Sanna; SERVAIS, Per. Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. **Journal of World Business**, p.253-267, 2007.

LABATUT, Ênio Neves. **Política de Comércio Exterior**. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1994.

LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence from small and medium-sized exporters. **European Journal of Marketing**, v.38, n.9-10, p.1186-1214, 2004.

\_\_\_\_\_. The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: an empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. **European Journal of Marketing**, v.39, n.7-8, p.755-784, 2005.

LAGES, Luís Filipe. A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing. **Journal of Global Marketing**. Volume 13, N.3, p.29-51, 2000.

\_\_\_\_\_; MONTGOMERY, D. B. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence from small and medium-sized exporters. **European Journal of Marketing**, v.38, n.9-10, p.1186-1214, 2004.

\_\_\_\_\_. The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: an empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. **European Journal of Marketing**, v.39, n.7-8, p.755-784, 2005.

LEONIDOU, Leonidas C. An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. **Journal of Small Business Management**. 2004, p. 279-302.

\_\_\_\_\_. Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation. **Journal of Applied Business Research**. V.14, N.2, p.43-68, 1998.

\_\_\_\_\_. Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. **Journal of International Marketing**. V.3, N.01, p.29-43, 1995.

\_\_\_\_\_; KATSIKEAS C. S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, v.27, n.3, p.517-551, jul-sep 1996.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; PIERCY, Nigel F. Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. **Journal of International Marketing**. v.6, n.2, p.74-102, 1998.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; SAMIEE, S. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. **Journal of Business Research**, v.55, p.51-67, 2002.

LEVITT, Theodor. **The Globalization of Markets**. Harvard Business Review, May-June, 92-102, 1983.

LIM, Jeon-Su; SHARKEY, Thomas W., KIM, Ken I. Competitive environmental scanning and export involvement: an initial inquiry. **International Marketing Review**, V.13, N.1, 1996, p.65-80.

LOUTER, Pieter J.; OUWERKERK, Cok; BAKKER, Ben A. An Inquiry into Successful Exporting. **European Journal of Marketing**, Vol. 25, N. 6, 1991, p.7-23.

MACHADO, M.A.; NIQUE, W.M. Fatores organizacionais associados na utilização de programas de apoio à exportação: um estudo sobre o PROEX no Rio Grande do Sul. **XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002.

\_\_\_\_\_; RAMALHO Anderson R. **Alianças Estratégicas Internacionais: Um Estudo de Caso das Empresas Artecola Ltda e Rhenoflex GmbH**. Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, 2003.

MADHOK, Anoop. Cost, value and foreign market entry: the transaction and the firm. **Strategic Management Journal**, v.18, p.39-61, 1997.

\_\_\_\_\_. The organization of economic activity: transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. **Organization Science**, v.7, n.5, p.577-590, 1996.

MADSEN, T.K.; SERVAIS, P. The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? **International Business Review**, v.6, p.561-583, 1997.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANTEGA, Guido. **A economia política brasileira**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MARANDU, Edward E. Impact of Export Promotion on Export Performance: A Tanzanian Study. **Journal of Global Marketing**. v.9, p.9-39, 1995.

MARKWALD, R.; PUGA, F. Focando a política de promoção de exportações. *In*: MARKWALD, R.; VALLS PEREIRA, L.; PINHEIRO, C. P. (Orgs.). **O desafio das exportações**. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

MATSUNO, Ken; MENTZER, John T., RENTZ, Joseph O. A Refinement and validation of the MARKOR scale. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 527-539, 2000.

McDOUGALL, P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v.4, n.6, p.387-400, 1989.

\_\_\_\_\_; OVIATT, B. New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow-up study. **Journal of Business Venturing**, v.11, n.1, p.23-40, 1996.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. International Entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, Oct 2000, p.902.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A comparison of international and domestic new ventures. **Journal of International Entrepreneurship**, v.1, n.1, p.59-82, 2003.

\_\_\_\_\_; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v.9, n.6, p.469-487, 1994.

McKINSEY & CO. Emerging Exporters: Australia's high value added manufacturing exporters. **Australia Manufacturing Council**, 1993.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Disponível em <http://www.mdic.gov.br>, 2007.

MEHRAN, Jamshid; MOINI, A.H. Firms' Export Behavior. **American Business Review**, Jan 2001.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MOEN, O. The Born Globals: a new generation of small European exporters. **International Marketing Review**, v.9, n. 2-3, p.156-175, 2002.

\_\_\_\_\_ ; SERVAIS, Per. Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. **Journal of International Marketing**, v.10, n.3, p.49-72, 2002.

MOINI, A.H. Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. **Journal of Global Marketing**. Volume 10 (4), p.67-93, 1997.

\_\_\_\_\_. Small Firms Exporting: How Effective are Government Export Assistance Programs? **Journal of Small Business Management**, v.36, n.1, p.1-15, Jan 1998.

MTIGWE, Bruce. Theoretical Milestones in International Business: The journey to international entrepreneurship theory. **J Int Entrepr**, 2006

NAIDU, G.M.; RAO, T.R. Public Sector Promotion Exports: A needs-based approach. **Journal of business research**, v.27, n.31, p.85-101, 1993.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v.54, n.4; p. 20 – 35, 1990.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. Marketing: relationships, quality, value. **New York, Worth Publishers**, 1997.

NUMMELA, Niina. A Global Mindset – A Prerequisite for Successful Internationalization? **Canadian Journal of Administrative Science**, 2004, p.51-64.

\_\_\_\_\_ ; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S. International growth orientation of knowledge-intensive SMES. **Journal of International Entrepreneurship**, v.3, p.5-18, 2005.

\_\_\_\_\_ ; SAARENKETO, S.; PUUMALAINEN, K. A global mindset – A Prerequisite for Successful Internationalization? **Canadian Journal of Administrative Science**, V.21, N.1, p.51-64, 2004.

O'GRADY, Shawna; LANE, Henry W. The Psych Distance Paradox. **Journal of International Business Studies**, 2<sup>nd</sup> Quarter, 1996, 27, 2, p.309.

OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting International Modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**; v. 19, n. 3, p. 153, 2001.

OVIATT, B.M.; McDOUGALL, P. P. Challenges for Internationalization process theory: the case of international new ventures. **Management International Review**, v.37, n.2, p.85-99, 1997.

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v.25, n.1, p.45-64, 1994.

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v.36, p.29-42, 2005.

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_. Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. **Academy of Management Executive**, v.9, n.2, p.30-43, 1995.

PETERSEN, B. ; PEDERSEN, T., Twenty years after: support and critique of the Uppsala internationalization model – In: **Björkman & Forsgren** – The nature of the international firm – Copenhagen Business School Press, p.117- 34, 1997.

PLA-BARBER, J.; ESCRIBÁ-ESTEVE, A.. Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. **International Marketing Review**, V.23, N.3, p.255-278, 2006.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. Tradução: Waltensir Dutra.

- RASMUSSEN, E. S.; MADSEN, T. K. The born global concept. **Paper for the EIBA conference**, 2002.
- REID, S. D. Firm internationalization: transaction costs & strategic choice – **International Marketing Review** – winter – pp. 44-56, 1983.
- \_\_\_\_\_. The decision maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v.12, n.2, p.101–112, 1981.
- RENNIE, M. W. Global competitiveness: Born Global. **The McKinsey Quarterly**, n.4, p.45-52, 1993.
- RIALP, A.; RIALP, J.; URBANO, D.; VAILLANT, Y. The Born-Global Phenomenon: a Comparative Case Study Research. **Journal of International Entrepreneurship**, v.3, p.133-171, 2005a.
- \_\_\_\_\_; KNIGHT, G. The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born globals: what do we know after a decade (1993-2002) of scientific enquiry? **International Business Review**, v.14, n.2, p.147–166, 2005b.
- \_\_\_\_\_. The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born-globals: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry? **Proceedings of the 28<sup>th</sup> EIBA Conference**, Dec, Atenas, 2002.
- ROCHA, Angela da. O constructo da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. **In: O Desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. HEMAIS, Carlos A. Rio de Janeiro, 2004.
- \_\_\_\_\_. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- \_\_\_\_\_; CHRISTENSEN, Carl H. The Export Experience of a Developing Country: A Review of Empirical Studies of Export Behavior and the Performance of Brazilian Firms. **Advances in International Marketing**. v6, p.111-142, 1994.
- \_\_\_\_\_. (org.). **Gerência de Exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988.
- ROOT, Franklin R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1998.
- RUZZIER, M.; HISRICH, R.D.; ANTONCIC, B. SME internationalization research: past, present, and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.13, n.4, p.476-497, 2006.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodología de La Investigación**. Madrid: McGraw-Hill, 1991.
- SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas. **Artigos sobre economia e desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas brasileiras**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 01 de junho de 2009
- Secretaria de Comércio Exterior – **SECEX**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br>, 2007
- SERINGHAUS, F.H.Rolf. The Impact of Government Export Marketing Assistance. **International Marketing Review**. v.3, n.2, p.55-66, 1986.
- \_\_\_\_\_. The Use of Trade Missions in Foreign Market. Entry. **Industrial Marketing and Purchasing**, v. 2 p.43-60, 1987.

\_\_\_\_\_ ; ROSSON, Philip J. **Government export promotion: a global perspective**. New York: Routledge, 1990.

SHAMSUDDOHA, A. K.; ALI, M. Y. Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v.18, n.2, p.93-110, 2006.

SHRADER, R.C.; OVIATT, B.; MCDUGALL, P.P. How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: lessons for the accelerated internationalization for the 21<sup>st</sup> century. **Academy of Management Journal**, Vol. 43 No. 6, pp. 1227-47.

SHARMA, Varinder M.; BLOMSTERMO, Anders. The internationalization process of Born Globals: a network view. **International Business Review**, p.739-753, 2003.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of marketing Theory and Practice**; v.12, n.1 p.1, Winter 2004.

SHENKAR, Oded. Cultural Distance Revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of International Business Studies**, Third Quarter, 2001, p.519.

\_\_\_\_\_ ; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000. Tradução: Ailton Bonfim Brandão.

SHOHAM, Aviv. Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. **Journal of International Marketing**. v.6, n.3, p.59-81, 1998.

\_\_\_\_\_ ; ALBAUM, Gerald S. Reducing the Impact of Barriers to Exporting: a Managerial Perspective. **Journal of International Marketing**. Volume 3, N.4, p.85-105, 1995.

SILVERMAN, M.; CASTALDI, R.M.; SENGUPTA, S. Increasing the Effectiveness of Export Assistance Programs: The Case of the California Environmental Technology Industry. **Journal of Global Marketing**, 2002.

SIMÕES, V.; DOMINGUINHOS, P. Born Globals versus domestic ventures: an exploratory study on opportunity framing differences. **Proceedings of the 31<sup>st</sup> EIBA Annual Conference**. Oslo, Norway: European International Business Academy, 10-13 Dec 2005.

SINGER, Thomas Owen; CZINKOTA, Michael R. Factors Associated with Effective Use of Export Assistance. **Journal of International Marketing**. v.2, n.1, p.53-71, 1994.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Intelligence generation and superior customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.

SPENCE, M. M. Evaluating export promotion programmes: U.K. overseas trade missions and export performance. **Small Business Economics**, v.20, n.1, p.83-103, Feb 2003.

STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; VAN TRIJP, Hans. The use of lisrel in validating *marketing* constructs. **International Journal of Research in Marketing**, v. 8, n. 4, p.283-299, 1991.

STUMP, R.L.; ATHAIDE, G.A.; AXINN, C.N. The contingency effect of the dimensions of export commitment on exporting financial performance: an empirical examination. **Journal of Global Marketing**, v.12, n.1, p.7-25, 1998.

\_\_\_\_\_. The conceptualization and measurement of export commitment. **American Marketing Association**, Conference proceedings, 10, 1999.

SULL, Donald N. Managing by Commitments. **Harvard Business Review**, Jun 2003.

SUTTON, Robert I.; STAW, Barry M. What theory is not. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 371-84, Sep. 1995.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Using multivariate statistics**. 4th ed.

Needham Heights, MA, 2001.

TACH, Sharon V; AXINN, Catherine N. Pricing and Financing Practices of Industrial Exporting Firms. **International Marketing Review**, V.8, N.1; 1991, p.32-46.

TERPSTRA, Vern; SARATHY, Ravi. **International Marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.

TIHANYI, Laszlo; GRIFFITH, David A.; RUSSELL, Craig. The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. **Journal of International Business Studies**, V. 36, 2005, p.270-283.

TOYNE, Brian; WALTERS, Peter G.P. **Global Marketing Management: a strategic perspective**. Needham Heights: Allyn and Bacon, 1993.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM, P., Economic distance: Model and empirical investigation. *In*: Hörnell, Vahlne and Wiedersheim: Export and foreign establishments – Uppsala, pp.81-159, 1973.

VANDERLEEST, Henry W. What New Exporters Think About U.S. Government Sponsored Export Promotion Services and Publications. **Multinational Business Review**. N.4, p.21-29, 1996.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109-122, 1986.

WEAVER, K. M.; BERKOWITZ, D.; DAVIES, L. Increasing the efficiency of national export promotion programs: the case of Norwegian exporters. **Journal of Small Business Management**, v. 36, n.4, p.1-11, Oct 1998.

WELCH, L.; LOUSTARINEN, R., Internationalization: evolution of a concept – **Journal of General Management** – vol 14 – no 2 – pp. 34, 1988

WHITELOCK, Jeryl. Entry and Co-operative strategies in International Business Expansion. **International Marketing Review**; v. 19; n. 6; p. 681, 2002.

WILKINSON, T. J. Entrepreneurial climate and U.S. State Foreign Trade Offices as predictors of sport success. **Journal of Small Business Management**, v.44, n.1, p.99-113, Jan 2006.

\_\_\_\_\_ ; BROUTHERS L. E. Trade shows, trade missions and state governments: increasing FDI and high-tech exports. **Journal of International Business Studies**, v.31, n.4, p.725-734, Oct-Dec 2000.

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.

\_\_\_\_\_. Economics and organization: a primer. **California Management Review**, v.38, n.2, p.131-146, 1996.

WOODCOCK, C. Patrick; BEAMISH, Paul W.; MAKINO, Shine. Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance. **Journal of International Business Studies**. **Western Business School**.1994.

WRIGHT, R.W.; RICKS, D.A. Trends in international business research: twenty-five years later. **Journal of International Business Studies**, v.25, p.687-701, 1994.

YAMIN, Shahid; GUNASEKARAN, A; MAVONDO, Felix T. Innovation index and its implications on organizational performance: a study of Australian manufacturing companies. **International Journal of Technology Management**, v. 17, n. 5, p. 495-504, 1999.

- YOUNG, S.; DIMITRATOS, P.; DANA, L. International entrepreneurship research: what scope for international business theories? **Journal of International Entrepreneurship**, v.1, n.1, p.31-42, 2003.
- ZAHRA, S. A. A theory of international new ventures: a decade of research. **Journal of International Business Studies**, v.36, p.26-28, 2005.
- \_\_\_\_\_; IRELAND, R.D.; HITT, M.A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. **Academy of Management Journal**, v.43, n.5, p. 925-950, 2000.
- ZAWISLAK, Paulo. In: Nota técnica In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD,D. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.v.3, p.
- ZHOU, L.; WU, W.; LUO, X. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. **Journal of International Business Studies**, v.38, p.673-690, 2007.
- ZOU, S.; CAVUSGIL, S.Tamer. The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. **Journal of Marketing**, v.66, p.40-56, 2002.
- \_\_\_\_\_.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, v.15, n.5, p.333-356, 1998.
- \_\_\_\_\_.; TAYLOR, Charles R.; OSLAND, Gregory E. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. **Journal of International Marketing**; v.6, n.3, p.10, 1998.
- ZUCHELLA, A. Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: an Analysis Based on the Italian Case. **Paper, 28<sup>th</sup> EIBA Annual Conference**, Athens, Greece: European International Business Academy, 2002.



## APÊNDICE A – Resumo das quatro empresas estudadas

### **Gueto Ecodesign**

Em 2001 surgiu a empresa Gueto Ecodesign de Produto, fundada por duas executivas que, em conjunto com uma incubadora tecnológica de uma universidade situada no Rio Grande do Sul, começaram as atividades focando a prestação de serviços de design de produtos para empresas do setor coureiro-calçadista. Inicialmente, a ideia era produzir diferentes designs para os diversos tipos de resíduos encontrados nas empresas do setor, objetivando vender um projeto a estas empresas, no qual as mesmas utilizariam todos os resíduos para a produção de um produto novo. No entanto, depois de quase dois anos de atividade, as empresárias deram-se conta da grande falta de conhecimento sobre seus projetos no mercado, uma vez que poucos contratos haviam sido firmados e muitos clientes deixado de concretizar negócio em função da inexistência de um projeto concreto por parte da empresa. Com base nisso e na expertise das executivas, foram criados dois produtos com utilização ecológica de resíduos de couro da indústria calçadista: a cadeira Miss Gana e o puff Miss Gana.

Visando a atingir o mercado interno e sem grande experiência na área de venda de produtos acabados com design, as sócias optaram por colocar esses produtos a venda em uma conceituada loja na capital do RS, Porto Alegre. Passado cerca de meio ano, as executivas foram visitadas por uma empresária brasileira a serviço de uma empresa norte-americana em busca de produtos diferenciados. Depois de um longo bate-papo e mesmo diante de certa insegurança por tratar-se do mercado internacional, a empresa gaúcha acabou realizando sua primeira exportação para a América do Norte, isso no ano de 2004. Os dois primeiros negócios ocorreram por meio de uma comercial exportadora. Na terceira ocasião, entretanto, uma das sócias percebeu a necessidade de a empresa atuar de maneira mais intensa com o mercado externo.

Hoje, a Gueto Ecodesign de Produto já exporta aproximadamente 95% de sua produção, tendo como principais mercado os Estados Unidos (80%), a França (12%), a Alemanha (2%) e, em menor proporção, Portugal, Suécia, Canadá, Espanha e Argentina (1%). No mercado norte-americano, a empresa vende seus produtos exclusivamente por meio da rede de lojas DWR, único representante nos EUA, sendo que o contrato não permite que a Gueto venda diretamente ao consumidor final. A parceria foi lucrativa, uma vez que a DWR investe em propaganda, gerando, assim, grande divulgação e aumento nos negócios internacionais. Na Europa, por sua vez, a empresa possui duas formas de comercialização, que são a venda direta aos clientes e as parcerias com pequenas redes de lojas que distribuem os produtos.

Com a intenção de construir e fortalecer o relacionamento com potenciais clientes do exterior, a Gueto os convida a conhecer o sistema produtivo e, conseqüentemente, comprovarem a qualidade dos seus produtos. A empresa desenvolve permanentemente novos produtos dirigidos ao mercado externo. Para não perder credibilidade internacional para o segmento artigos de decoração de alto valor, a qualidade do produto com atributo de design diferenciado precisa ser total.

## Francesca Giobbi

A designer paulista com descendência italiana Francesca Giobbi dá nome à empresa, extremamente identificada com a história de sua fundadora que, aos 18 anos de idade, mudou-se para a Itália para estudar no Instituto Europeu de Design (IED), onde graduou-se em Arquitetura. Durante o período de estudos, atuou por cerca de dez anos com venda e distribuição de marcas luxuosas renomadas, entre as quais Gucci, Prada, Jill Sander e Versace. De volta ao Brasil, no ano de 2000, e trazendo na bagagem amplo conhecimento na área de produção e exportação para esse mercado de luxo, Francesca iniciou um trabalho de consultoria para empresas calçadistas, que considerou mais fácil para obter informações e lidar com as diferenças existentes entre o ambiente empresarial brasileiro e o europeu, isso em termos tanto de estratégia como de marketing, distribuição e clientela.

Depois de atuar durante três anos como consultora e pesquisadora do mercado calçadista brasileiro, Francesca Giobbi resolveu dar início a sua própria marca e, como é comum no mundo da moda, identifica-se a marca com o nome do estilista. A empresa estabeleceu-se no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, região que é conhecida no Brasil por sua intensa atividade coureiro-calçadista e por ser o maior pólo exportador de calçados do país. A localização da empresa deveu-se principalmente à facilidade de encontrar mão-de-obra especializada, facilitando a contratação de profissionais com capacidade para competir com produtos desenvolvidos na Itália.

A primeira coleção, com cinco diferentes modelos, foi dirigida somente ao mercado nacional e, tendo participado de um *showroom*, recebeu uma encomenda inicial de mais de 100 pares de calçado. O início das atividades da empresa data de junho de 2003, tendo começado com 22 funcionários, que produziam, de forma mais artesanal possível (atributo extremamente valorizado no setor de vestuário de luxo), cerca de 15 pares de calçado por dia. Desde o início até hoje, todos os modelos são desenhados por Francesca Giobbi, que conta com o auxílio de um departamento técnico para o preparo e especificações dos produtos.

No ano de 2005 a empresa passou a destinar parte de sua produção ao mercado internacional. O primeiro país a importar seus produtos foi a Itália, negociação firmada após uma participação na feira White, realizada em Milão. Desde os primórdios, a intenção da estilista e diretora da empresa era atingir o mercado externo, mas a concretização dependeu de tempo e da aceitação no mercado brasileiro.

A exportação direta como forma de entrar em outros mercados foi a adotada pela empresa Francesca Giobbi. O objetivo era descartar custos desnecessários nas operações, gerados por intermediários ou distribuidores no Brasil, além de lucrar mais e ter a chance de conhecer e negociar com cada cliente especificamente. Entre os clientes internacionais da empresa encontram-se lojas especializadas em vestuário e produtos de luxo. A participação em feiras nos Estados Unidos, Europa e Oriente Médio fomentaram as vendas e aumentaram progressivamente o número de clientes.

Hoje, 40% da produção da empresa é exportada e a marca está se consolidando no mercado internacional, obtendo grande sucesso especialmente no Japão, para onde destina-se 45% de suas exportações. Outros países importadores são Itália (20%), França (15%), Estados Unidos (10%), Emirados Árabes e Arábia Saudita (10%). Também fazem parte da estratégia da marca pontos de venda próprios, por ser, na visão da empresa, uma forma de comercializar o produto ao consumidor final, posicionar a marca e conhecer o perfil da clientela.

Em 2007, a empresa inaugurou um pequeno espaço comercial – *corner* – na galeria T-Square, em Tóquio, no Japão, conhecida no mundo fashion por concentrar produtos de luxo de importantes designers. No mesmo ano, a empresa abriu uma loja em Nova Iorque. A intenção é quebrar o paradigma de que as empresas brasileiras estão habilitadas apenas para produzir calçados de baixo custo e em grande quantidade.

## **Imply Tecnologia Eletrônica**

Com sede na cidade de Santa Cruz do Sul, região central do Rio Grande do Sul, a Imply Tecnologia Eletrônica foi criada em maio de 2003, tendo como principal motivação um projeto de vida pessoal do fundador, incentivado por amigos que observaram sua atitude empreendedora e pró-ativa. Com experiência na área de tecnologia, porém, apenas em empresa de atuação doméstica, o fundador, dada sua visão global, resolve deixar a empresa em que trabalhava e abrir um negócio próprio. A atratividade do dólar e do euro, na época, foi fator determinante para que a Imply se envolvesse logo de início no mercado externo, com o desenvolvimento de seus produtos – tecnologias para sistemas de informação e jogos de entretenimento – em diversos idiomas.

Atualmente, a empresa conta com 100 funcionários efetivos, uma equipe internacionalmente preparada, que combina a qualificação à estrutura de sua fábrica, situada em uma das regiões mais prósperas do Brasil. Considerada uma empresa de médio porte, a Imply foi a primeira a integrar o Pólo Tecnológico em Santa Cruz do Sul, e investe em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, por meio de parcerias com universidades do RS e associação com órgãos nacionais e internacionais do setor.

A atuação da empresa dá-se em dois segmentos: a unidade de Informação, voltada ao desenvolvimento de tecnologias como painéis eletrônicos, catracas para utilização em estádios, softwares para vendas pela internet, sistemas de votação eletrônica e toda a parte tecnológica de serviço e montagem por meio de assistência técnica; e a unidade de Entretenimento, que possui 15 produtos, com alto grau de inovação no país, e é considerada o braço-forte da empresa, por ser totalmente internacionalizada.

Os mercados de atuação da Imply estão no mundo inteiro, com exceção da China, vista com receio pela possibilidade de empresas chinesas copiarem seus produtos com facilidade. Os clientes, brasileiros ou internacionais, são tratados de forma igual, e as oportunidades de atuação no mercado externo são vistas com naturalidade pelos executivos, que também as consideram menos arriscadas. O produto vendido no Brasil é praticamente o mesmo que é exportado, salvo alguns detalhes de customizações técnicas referentes ao país com o qual se negocia.

A primeira venda realizada pela Imply foi uma exportação e hoje a empresa exporta para mais de 30 países. A forma de venda internacional é a exportação indireta. Em 2003, 70,38% do seu faturamento era proveniente do mercado externo. Após a recessão de 2009, o faturamento da empresa inverteu-se, dada a maior atratividade apresentada pelo mercado interno.

A Imply utiliza na forma de diminuição de carga tributária os incentivos oferecidos pelo governo brasileiro às exportações. A meta da empresa é vender 50% para o mercado doméstico e 50% para o mercado externo, aproveitando esse tipo de apoio governamental, que é efetivo. O atual valor do câmbio tem sido um dos fatores negativos para as vendas internacionais.

O site da empresa é a principal ferramenta utilizada para fazer contato e prospectar clientes no exterior, mas a participação e o apoio a feiras internacionais, a implantação de uma filial de vendas em São Paulo e de distribuidores fechados em alguns países também são estratégias utilizadas com esse fim. Para o fundador e presidente da empresa, a internet é o principal ponto de apoio às vendas da Imply. Em 2009 o site da empresa recebeu cerca de duas mil visitas por mês, provenientes de 102 países, e foram diversos os pedidos de orçamento que se concretizaram em vendas.

## Leather Tec Couros

A Leather Tec Couros iniciou suas atividades em abril de 2005, no interior do Rio Grande do Sul. Foi fundada por um executivo com grande experiência na exportação de couros e que trabalhou para grandes indústrias coureiras e calçadistas, com destaque a uma grande multinacional do setor de calçados esportivos. A empresa iniciou suas atividades fortemente direcionadas para o mercado externo, exportando desde a sua criação, a partir da experiência e dos contatos no exterior do fundador da empresa. A empresa beneficia e comercializa peles bovinas com pêlo e peles bovinas serigrafadas para tapetes e estofados costurados artesanalmente, e também trabalha com a venda de couros à indústria calçadista para o segmento que compete com o sapato italiano. Mais de 75% da produção é direcionada para o mercado externo, com destaque para a Holanda e os EUA. A empresa exporta também para a Alemanha, Argentina, Áustria, Canadá, Espanha, França, Inglaterra, Portugal, Romênia e Uruguai.

Os produtos da Leather Tec, de acordo com seu executivo, são direcionados para consumidores de alta renda, tanto no Brasil como no exterior. Os produtos de couro desenvolvidos pela empresa são utilizados como elemento de decoração de ambientes e para o revestimento de estofados, bolsas e calçados projetados especificamente por *designers*. A empresa, apesar de trabalhar com produtos específicos e desenvolvidos na maioria das vezes por encomenda, utiliza basicamente os contatos pessoais do seu executivo fundador para a realização de vendas no exterior. Segundo o fundador da empresa, as vendas ao exterior são negociações pessoais com os importadores pois, devido a exigências específicas quanto ao acabamento e a qualidade dos couros, os clientes acabam por priorizar a “confiança na pessoa do exportador brasileiro”, destaca o executivo.

Mesmo não sendo a marca um elemento de vínculo com o importador e a busca por preços mais competitivos uma exigência dos clientes internacionais, o executivo da Leather Tec acredita que a construção de relacionamentos de longo prazo com o importador, o desenvolvimento de peles customizadas e a garantia da qualidade tornam-se elementos fundamentais para o sucesso da empresa no exterior. Para o criador da empresa “o atendimento de demandas específicas e a compreensão da linguagem deste mercado” contribuem para a concretização de bons negócios no exterior. O fundador da Leather Tec ilustra a preocupação da empresa em atender a nichos de mercado com as demandas específicas de clientes no exterior que solicitam o desenvolvimento de peles para o revestimento de interiores de veículos e escritórios, por exemplo. O executivo ratifica este argumento quando afirma o seguinte: “nunca dizemos não, por mais estranha ou pequena que seja a demanda do cliente”. O que vale para o executivo são a lucratividade e o reforço no posicionamento da empresa que aquele pedido trará.

Do ponto de vista promocional, a Leather Tec não enfatiza a participação em feiras internacionais. Na opinião do executivo da empresa, por se tratar de um produto desenvolvido para finalidades específicas de cada cliente importador no exterior, o maior diferencial competitivo da empresa está na tecnologia de curtimento, de tingimento e a serigrafia das peles, bem como no conhecimento prévio dos principais clientes e de suas necessidades. A Leather Tec se preocupa muito em construir relacionamento com seus clientes no exterior, muitas vezes trazendo-os ao Brasil para acompanharem todo o processo produtivo e confirmarem a qualidade do produto da empresa. Outro aspecto importante para o executivo e fundador da empresa é a garantia da qualidade do produto final. Como destaca o empresário, “o consumidor destes produtos não tolera inconformidades, ou seja, o que ele pediu ele quer receber”.

O fundador da Leather Tec ainda argumenta que os seus principais clientes no exterior vendem os produtos aos consumidores finais por catálogo e pela internet. Como os

consumidores são de alta renda e o produto direcionado à decoração, a Leather Tec deve se envolver desde a compra do couro cru nos frigoríficos até a entrega do produto acabado para os distribuidores no exterior. Para o executivo, o diferencial está na tecnologia de tingimento, serigrafia e na costura artesanal das peças de decoração.

## APÊNDICE B – Questionário da coleta de dados por telefone

Sr.(a). Diretor(a), Gerente, Proprietário(a),



A seguir são apresentados 06 (seis) blocos de questões relacionadas à sua empresa e à atividade de exportação nela desenvolvida. Destaco a importância da sua colaboração e presteza na condução deste questionário. As informações prestadas por vossa senhoria são de extrema importância para a construção do conhecimento acerca do processo de internacionalização de empresas.

Questões de filtro	
1. É uma <i>trading company</i> ou comercial exportadora?	( ) Sim. ( ) Não.
2. É subsidiária ou filial de uma empresa estrangeira?	( ) Sim. ( ) Não.
3. Qual o número de funcionários da empresa?	_____ funcionários.

Neste bloco de questões, há um conjunto de afirmações que buscam identificar o **COMPROMETIMENTO de sua empresa em relação à atividade de exportação**. O(a) senhor(a) deverá avaliar essas afirmações de acordo com o grau de concordância conferido à cada uma delas. Esse grau de concordância variará de 1 a 6, sendo 1 o equivalente a uma discordância total e 6 a uma concordância total em relação à afirmação.

Qual a sua percepção em relação às afirmações a seguir:	Discordo Totalmente ←————→ Concordo Totalmente					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. A empresa tem uma estrutura organizacional apropriada para lidar com todas as atividades de exportação.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
2. Os executivos da empresa viajam com frequência para o exterior.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
3. A empresa possui internamente vários recursos para a pesquisa de mercados externos.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
4. Aprender sobre questões ligadas à exportação é uma questão de alta prioridade na empresa.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
5. A empresa tende a responder prontamente a oportunidades de exportação.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
6. A empresa direciona recursos financeiros significativos para o desenvolvimento de suas atividades internacionais.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

No presente bloco do questionário, há uma relação de afirmações que buscam identificar a **ORIENTAÇÃO INTERNACIONAL** da empresa, do ponto de vista das suas intenções estratégicas emanadas dos principais executivos (proprietários, diretores, gerentes) responsáveis pelas decisões ligadas à atividade internacional da empresa. O(a) senhor(a) deverá avaliar essas afirmações de acordo com o grau de concordância conferido à cada uma delas. Esse grau de concordância variará de 1 a 6, sendo 1 o equivalente a uma discordância total e 6 a uma concordância total em relação à afirmação.


Qual a sua percepção em relação às afirmações a seguir:	Discordo   Concordo Totalmente Totalmente					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
7. Os executivos da empresa tendem a ver o mundo todo, em vez de apenas o mercado doméstico, como nosso mercado.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
8. A internacionalização dos negócios é a única maneira de alcançar nossos objetivos de crescimento.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
9. A cultura organizacional que predomina em nossa empresa (o sistema de valores da empresa) conduz à busca ativa de novas oportunidades de negócios no exterior.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
10. Nossos executivos são experientes em negócios internacionais.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
11. Os executivos continuamente comunicam sua missão ou visão de serem bem-sucedidos no exterior para todos os colaboradores da empresa.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
12. Os executivos estão focados no desenvolvimento dos recursos humanos e de outros recursos organizacionais que possam auxiliar o alcance de nossos objetivos no exterior.	1.	2.	3.	4.	5.	6.

Neste bloco de afirmações do questionário são formuladas sentenças que dizem respeito ao **DESEMPENHO** (*performance*) das atividades internacionais da sua empresa.

Nossos empreendimentos voltados ao mercado externo...	Discordo Totalmente ←————→ Concordo Totalmente					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
13. São muito lucrativos.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
14. Geram altos volumes de vendas.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
15. Alcançaram um rápido crescimento.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
16. Ampliaram nossa competitividade global.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
17. Fortaleceram nossa posição estratégica.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
18. Aumentaram significativamente nossa participação de mercado.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Qual a sua percepção em relação às afirmações a seguir:	Discordo Totalmente ←————→ Concordo Totalmente					
19. A <i>performance</i> do nosso empreendimento voltado ao mercado externo é muito satisfatória.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
20. Nosso empreendimento voltado ao mercado externo é bem sucedido.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
21. Nosso empreendimento voltado ao mercado externo atinge completamente nossas expectativas.	1.	2.	3.	4.	5.	6.



No presente bloco é solicitada a sua percepção quanto ao seu nível de **CONHECIMENTO sobre os programas oficiais de apoio à exportação**. Estes programas são oferecidos por instituições como a APEX, o Ministério do Desenvolvimento – MDIC, pelo Banco do Brasil, BNDES e federações de indústrias estaduais. O(a) senhor(a) deverá avaliar os programas de acordo com o seu grau de conhecimento de cada um dos programas abaixo. Esse grau de conhecimento variará de 1 a 6, sendo 1 o equivalente a um desconhecimento total sobre o programa e 6 a um alto nível de conhecimento (conheço muito) em relação ao programa avaliado.

Qual o seu nível de conhecimento em relação aos seguintes programas:	Desconheço Totalmente  Conheço Muito					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
22. Treinamentos em comércio exterior.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
23. Encontros e seminários de comércio exterior.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
24. Consultoria em comércio exterior.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
25. Lista de importadores em potencial.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
26. Apoio para feiras internacionais	1.	2.	3.	4.	5.	6.
27. Missões empresariais	1.	2.	3.	4.	5.	6.
28. Financiamentos à exportação (PROEX e BNDES).	1.	2.	3.	4.	5.	6.
29. Incentivos fiscais (Drawback, entreposto aduaneiro, etc.)	1.	2.	3.	4.	5.	6.

No presente bloco é solicitada a sua avaliação quanto à **UTILIZAÇÃO dos programas oficiais de apoio à exportação** pela sua empresa. O(a) senhor(a) deverá avaliar os programas de acordo com a nível de uso dos programas abaixo. Caso a empresa nunca tenha utilizado os programas a seguir, basta marcar NÃO USO. Caso a empresa utiliza ou já utilizou no passado, assinalar um grau de 1 a 5, sendo que o grau 1 equivale a empresa ter utilizado muito pouco o programa avaliado e 5 a um uso **frequente** deste programa.

Qual o nível de uso dos programas a seguir:	Não uso	Uso
30. Treinamentos em comércio exterior.		
31. Encontros e seminários de comércio exterior.		
32. Consultoria em comércio exterior.		
33. Lista de importadores em potencial.		
34. Apoio para feiras internacionais		
35. Missões empresariais		
36. Financiamentos à exportação (PROEX e BNDES).		
37. Incentivos fiscais (Drawback, entreposto aduaneiro, etc.)		

Neste último bloco são apresentadas questões relacionadas à **caracterização da empresa** e à **atividade de exportação** realizada por sua empresa.

38. Qual é o principal produto de exportação de sua empresa?

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| ( ) Alimento.   | ( ) Móvel e decoração.       |
| ( ) Bebida.   | ( ) Máquina e equipamentos.  |
| ( ) Têxtil, confecção, vestuário e acessórios.                | ( ) Madeira.                 |
| ( ) Couro, calçado e artefatos.                               | ( ) Produto de metalurgia.   |
| ( ) Produto de borracha e material plástico.                  | ( ) Material elétrico.       |
| ( ) Celulose, papel e produto de papel.                       | ( ) Minérios, Jóias e gemas. |
| ( ) Petróleo, coque e biocombustível.                         | ( ) Produto químico.         |
| ( ) Produto farmacêutico.                                     | ( ) Produto de fumo.         |
| ( ) Veículo automotor, carroceria e equipamento de transporte |                              |
| ( ) Produto de informática e óptico.                          |                              |
| ( ) Outro – Qual? _____                                       |                              |

39. Em que ano foi fundada a empresa? \_\_\_\_\_.

40. Em que ano se deu a primeira experiência internacional da empresa (exportação)? \_\_\_\_\_.

41. Com quais mercados abaixo sua empresa faz negócios?

- América do Norte

- América Central
- América do Sul
- Europa
- Ásia
- Austrália e Nova Zelândia
- África

42. Qual o número de mercados (países) a empresa atende/atua? \_\_\_\_\_.

43. Quais **métodos de atuação** em mercados estrangeiros são ou já foram utilizados por sua empresa?

- Vendas indiretas (através de *trading company* ou comercial exportadora no Brasil)
- Vendas diretas ao exterior (mesmo com intervenção de agentes/representantes)
- Contrato de produção no exterior (finalização, montagem ou produção total por terceiros no exterior)
- Franquias no exterior
- Licenciamento no exterior (marca, patentes, etc.)
- Joint venture* com outra empresa
- Subsidiária própria no exterior para produção (plantas industriais), vendas e marketing (escritórios no exterior) ou distribuição (CD).
- Outros modos. Quais? \_\_\_\_\_.

44. Em qual faixa, aproximadamente, se situa o **faturamento anual total da sua empresa**?

- menos de R\$ 500 mil
- entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão
- entre R\$ 1 milhão e R\$ 3 milhões
- entre R\$ 3 milhões e R\$ 10 milhões
- entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões
- mais de R\$ 50 milhões / ano

45. Qual foi, nos últimos anos, o percentual do faturamento anual médio proveniente da atividade de exportação? \_\_\_\_\_%.

## ANEXO 1 – ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA TOTAL

**Tabela 2 – Análise Descritiva da Amostra Total**

Nro	Questão	N			Média	Moda	D.P.
		Válidos	Omissos	%			
4	Comprometimento 1	565	0	0,0%	4,66	5	1,20
5	Comprometimento 2	565	0	0,0%	4,04	6	1,62
6	Comprometimento 3	565	0	0,0%	3,83	5	1,49
7	Comprometimento 4	565	0	0,0%	4,44	5	1,33
8	Comprometimento 5	565	0	0,0%	4,97	6	1,11
9	Comprometimento 6	565	0	0,0%	4,17	5	1,45
10	Orientação Internacional 1	565	0	0,0%	4,67	6	1,35
11	Orientação Internacional 2	565	0	0,0%	4,08	5	1,39
12	Orientação Internacional 3	565	0	0,0%	4,48	5	1,20
13	Orientação Internacional 4	565	0	0,0%	4,49	5	1,31
14	Orientação Internacional 5	565	0	0,0%	4,41	5	1,31
15	Orientação Internacional 6	564	1	0,2%	4,55	5	1,24
16	Desempenho 1	564	1	0,2%	3,94	4	1,32
17	Desempenho 2	565	0	0,0%	3,87	4	1,32
18	Desempenho 3	563	2	0,4%	3,90	4	1,37
19	Desempenho 4	565	0	0,0%	4,22	5	1,27
20	Desempenho 5	563	2	0,4%	4,33	5	1,24
21	Desempenho 6	563	2	0,4%	4,25	5	1,35
22	Desempenho 7	561	4	0,7%	4,05	5	1,27
23	Desempenho 8	559	6	1,1%	4,34	5	1,21
24	Desempenho 9	562	3	0,5%	4,15	5	1,27
25	Conhecimento 1	565	0	0,0%	3,93	5	1,53
26	Conhecimento 2	565	0	0,0%	3,47	5	1,57
27	Conhecimento 3	565	0	0,0%	3,44	5	1,60
28	Conhecimento 4	565	0	0,0%	3,53	4	1,60
29	Conhecimento 5	565	0	0,0%	3,47	5	1,71
30	Conhecimento 6	565	0	0,0%	3,32	3	1,64
31	Conhecimento 7	565	0	0,0%	3,53	1	1,79
32	Conhecimento 8	565	0	0,0%	3,87	5	1,73
33	Utilização 1	565	0	0,0%	5,20	9	3,08
34	Utilização 2	565	0	0,0%	4,99	9	3,18
35	Utilização 3	565	0	0,0%	5,20	9	3,20
36	Utilização 4	565	0	0,0%	5,12	9	3,10
37	Utilização 5	565	0	0,0%	5,19	9	3,06
38	Utilização 6	565	0	0,0%	5,36	9	3,27
39	Utilização 7	565	0	0,0%	5,03	9	3,24
40	Utilização 8	565	0	0,0%	4,74	9	2,90
TOTAL		565					

ANEXO 2 – COMPARAÇÃO DE MÉDIAS ENTRE AS AMOSTRAS ANTES E DEPOIS DA IMPUTAÇÃO DOS VALORES OMISSOS

***Teste t* entre as amostras antes e depois da imputação dos valores omissos**

Variáveis	Diferença de Médias	Significância
Comprometimento 1	0,000	1,000
Comprometimento 2	0,000	1,000
Comprometimento 3	0,000	1,000
Comprometimento 4	0,000	1,000
Comprometimento 5	0,000	1,000
Comprometimento 6	0,000	1,000
Orientação Internacional 1	0,000	1,000
Orientação Internacional 2	0,000	1,000
Orientação Internacional 3	0,000	1,000
Orientação Internacional 4	0,000	1,000
Orientação Internacional 5	0,000	1,000
Orientação Internacional 6	0,000	0,996
Desempenho 1	0,000	0,999
Desempenho 2	0,000	1,000
Desempenho 3	-0,004	0,960
Desempenho 4	0,000	1,000
Desempenho 5	0,003	0,965
Desempenho 6	0,002	0,979
Desempenho 7	0,000	0,995
Desempenho 8	0,004	0,952
Desempenho 9	0,000	0,995
Conhecimento 1	0,000	1,000
Conhecimento 2	0,000	1,000
Conhecimento 3	0,000	1,000
Conhecimento 4	0,000	1,000
Conhecimento 5	0,000	1,000
Conhecimento 6	0,000	1,000
Conhecimento 7	0,000	1,000
Conhecimento 8	0,000	1,000
Utilização 1	0,000	1,000
Utilização 2	0,000	1,000
Utilização 3	0,000	1,000
Utilização 4	0,000	1,000
Utilização 5	0,000	1,000
Utilização 6	0,000	1,000
Utilização 7	0,000	1,000
Utilização 8	0,000	1,000

## ANEXO 3 – AVALIAÇÃO DE NORMALIDADE ANTES DA IMPUTAÇÃO DOS VALORES OMISSOS

**Tabela 3 – Avaliação de normalidade da amostra total antes da imputação dos valores omissos**

Nro	Questão	Assimetria	Curtose
4	Comprometimento 1	-0,864	0,433
5	Comprometimento 2	-0,380	-1,026
6	Comprometimento 3	-0,283	-0,898
7	Comprometimento 4	-0,649	-0,358
8	Comprometimento 5	-1,145	1,023
9	Comprometimento 6	-0,511	-0,708
10	Orientação Internacional 1	-0,859	-0,107
11	Orientação Internacional 2	-0,423	-0,689
12	Orientação Internacional 3	-0,689	0,087
13	Orientação Internacional 4	-0,765	-0,034
14	Orientação Internacional 5	-0,757	0,112
15	Orientação Internacional 6	-0,809	0,180
16	Desempenho 1	-0,312	-0,471
17	Desempenho 2	-0,235	-0,593
18	Desempenho 3	-0,207	-0,735
19	Desempenho 4	-0,445	-0,475
20	Desempenho 5	-0,552	-0,274
21	Desempenho 6	-0,528	-0,610
22	Desempenho 7	-0,295	-0,588
23	Desempenho 8	-0,520	-0,183
24	Desempenho 9	-0,489	-0,385
25	Conhecimento 1	-0,365	-0,891
26	Conhecimento 2	-0,057	-1,114
27	Conhecimento 3	-0,071	-1,141
28	Conhecimento 4	-0,065	-1,059
29	Conhecimento 5	-0,023	-1,288
30	Conhecimento 6	0,096	-1,203
31	Conhecimento 7	-0,125	-1,362
32	Conhecimento 8	-0,418	-1,117
33	Utilização 1	0,079	-1,072
34	Utilização 2	0,310	-0,959
35	Utilização 3	0,257	-1,024
36	Utilização 4	0,148	-1,045
37	Utilização 5	0,013	-1,211
38	Utilização 6	0,289	-0,965
39	Utilização 7	0,158	-1,344
40	Utilização 8	-0,199	-1,305

## ANEXO 4 – AVALIAÇÃO DE NORMALIDADE APÓS IMPUTAÇÃO DOS VALORES OMISSOS

**Tabela 4 – Avaliação de normalidade da amostra total após a imputação dos valores omissos**

Nro	Questão	Assimetria	Curtose
4	Comprometimento 1	-0,864	0,433
5	Comprometimento 2	-0,380	-1,026
6	Comprometimento 3	-0,283	-0,898
7	Comprometimento 4	-0,649	-0,358
8	Comprometimento 5	-1,145	1,023
9	Comprometimento 6	-0,511	-0,708
10	Orientação Internacional 1	-0,859	-0,107
11	Orientação Internacional 2	-0,423	-0,689
12	Orientação Internacional 3	-0,689	0,087
13	Orientação Internacional 4	-0,765	-0,034
14	Orientação Internacional 5	-0,757	0,112
15	Orientação Internacional 6	-0,807	0,181
16	Desempenho 1	-0,312	-0,466
17	Desempenho 2	-0,235	-0,593
18	Desempenho 3	-0,213	-0,733
19	Desempenho 4	-0,445	-0,475
20	Desempenho 5	-0,546	-0,279
21	Desempenho 6	-0,527	-0,618
22	Desempenho 7	-0,295	-0,581
23	Desempenho 8	-0,513	-0,186
24	Desempenho 9	-0,487	-0,383
25	Conhecimento 1	-0,365	-0,891
26	Conhecimento 2	-0,057	-1,114
27	Conhecimento 3	-0,071	-1,141
28	Conhecimento 4	-0,065	-1,059
29	Conhecimento 5	-0,023	-1,288
30	Conhecimento 6	0,096	-1,203
31	Conhecimento 7	-0,125	-1,362
32	Conhecimento 8	-0,418	-1,117
33	Utilização 1	0,079	-1,072
34	Utilização 2	0,310	-0,959
35	Utilização 3	0,257	-1,024
36	Utilização 4	0,148	-1,045
37	Utilização 5	0,013	-1,211
38	Utilização 6	0,289	-0,965
39	Utilização 7	0,158	-1,344
40	Utilização 8	-0,199	-1,305

## ANEXO 5 – AVALIAÇÃO DE NORMALIDADE APÓS A REMOÇÃO DOS OUTLIERS MULTIVARIADOS

**Tabela 5 – Avaliação de normalidade após a remoção dos outliers multivariados**

Nro	Questão	Assimetria	Curtose
4	Comprometimento 1	-0,853	0,456
5	Comprometimento 2	-0,391	-0,986
6	Comprometimento 3	-0,310	-0,850
7	Comprometimento 4	-0,660	-0,330
8	Comprometimento 5	-1,072	0,794
9	Comprometimento 6	-0,524	-0,665
10	Orientação Internacional 1	-0,848	-0,092
11	Orientação Internacional 2	-0,429	-0,661
12	Orientação Internacional 3	-0,666	0,075
13	Orientação Internacional 4	-0,780	0,067
14	Orientação Internacional 5	-0,733	0,142
15	Orientação Internacional 6	-0,811	0,314
16	Desempenho 1	-0,292	-0,448
17	Desempenho 2	-0,237	-0,559
18	Desempenho 3	-0,200	-0,693
19	Desempenho 4	-0,412	-0,499
20	Desempenho 5	-0,544	-0,266
21	Desempenho 6	-0,530	-0,592
22	Desempenho 7	-0,314	-0,556
23	Desempenho 8	-0,509	-0,134
24	Desempenho 9	-0,468	-0,387
25	Conhecimento 1	-0,356	-0,872
26	Conhecimento 2	-0,083	-1,072
27	Conhecimento 3	-0,084	-1,106
28	Conhecimento 4	-0,067	-1,012
29	Conhecimento 5	-0,020	-1,262
30	Conhecimento 6	0,116	-1,172
31	Conhecimento 7	-0,127	-1,332
32	Conhecimento 8	-0,412	-1,101
33	Utilização 1	0,067	-1,069
34	Utilização 2	0,294	-0,950
35	Utilização 3	0,256	-0,990
36	Utilização 4	0,151	-1,028
37	Utilização 5	0,028	-1,180
38	Utilização 6	0,283	-0,940
39	Utilização 7	0,140	-1,323
40	Utilização 8	-0,211	-1,258



ANEXO 6 – COMPARAÇÃO ANTES E DEPOIS DA REMOÇÃO DOS *OUTLIERS* MULTIVARIADOS**Tabela 8 – Comparação de médias entre as amostras antes e depois da remoção dos Outliers Multivariados – Teste t**

Variáveis	Diferença de Médias	Significância
Comprometimento 1	0,003	0,971
Comprometimento 2	-0,039	0,688
Comprometimento 3	-0,025	0,775
Comprometimento 4	-0,032	0,689
Comprometimento 5	-0,001	0,992
Comprometimento 6	-0,021	0,810
Orientação Internacional 1	-0,011	0,896
Orientação Internacional 2	-0,039	0,639
Orientação Internacional 3	-0,022	0,754
Orientação Internacional 4	-0,030	0,699
Orientação Internacional 5	-0,045	0,563
Orientação Internacional 6	-0,037	0,617
Desempenho 1	0,014	0,859
Desempenho 2	0,008	0,921
Desempenho 3	-0,005	0,954
Desempenho 4	-0,023	0,758
Desempenho 5	0,011	0,884
Desempenho 6	-0,028	0,726
Desempenho 7	-0,006	0,935
Desempenho 8	-0,003	0,972
Desempenho 9	-0,026	0,732
Conhecimento 1	0,015	0,874
Conhecimento 2	-0,018	0,847
Conhecimento 3	-0,007	0,940
Conhecimento 4	0,007	0,942
Conhecimento 5	0,015	0,880
Conhecimento 6	0,026	0,791
Conhecimento 7	0,007	0,948
Conhecimento 8	0,021	0,842
Utilização 1	-0,008	0,937
Utilização 2	-0,025	0,797
Utilização 3	0,013	0,894
Utilização 4	0,006	0,948
Utilização 5	0,024	0,811
Utilização 6	0,001	0,991
Utilização 7	-0,017	0,876
Utilização 8	-0,016	0,877

ANEXO 7 – COMPARAÇÃO DE MÉDIAS ENTRE AS AMOSTRAS ANTES E DEPOIS DA IMPUTAÇÃO DOS  
*OUTLIERS* UNIVARIADOS

**Tabela 8 – Teste *t* antes e depois da imputação dos *outliers* univariados**

Variáveis	Diferença de Médias	Significância
Número de Funcionários	0,000	1,000
COM1-1-6 [1. A empresa tem uma estrutura organizacional apropriada para lidar com todas as atividades de exportação.]	-0,056	0,422
COM2-1-6 [2. Os executivos da empresa viajam com frequência para o exterior.]	0,000	1,000
COM3-1-6 [3. A empresa possui internamente vários recursos para a pesquisa de mercados externos.]	0,000	1,000
COM4-1-6 [4. Aprender sobre questões ligadas à exportação é uma questão de alta prioridade na empresa.]	0,000	1,000
COM5-1-6 [5. A empresa tende a responder prontamente a oportunidades de exportação.]	-0,009	0,887
COM6-1-6 [6. A empresa direciona recursos financeiros significativos para o desenvolvimento de suas atividades internacionais.]	0,000	1,000
OI1-7-12 [7. Os executivos da empresa tendem a ver o mundo todo, em vez de apenas o mercado doméstico, como nosso mercado]	0,000	1,000
OI2-7-12 [8. A internacionalização dos negócios é a única maneira de alcançar nossos objetivos de crescimento]	0,000	1,000
OI3-7-12 [9. A cultura organizacional que predomina em nossa empresa (o sistema de valores da empresa) conduz à busca ativa de novas oportunidades de negócios no exterior]	-0,024	0,728
OI4-7-12 [10. Nossos executivos são experientes em negócios internacionais]	0,000	1,000
OI5-7-12 [11. Os executivos continuamente comunicam sua missão ou visão de serem bem-sucedidos no exterior para todos os colaboradores da empresa]	0,000	1,000
OI6-7-12 [12. Os executivos estão focados no desenvolvimento dos recursos humanos e de outros recursos organizacionais que possam auxiliar o alcance de nossos objetivos no exterior]	0,000	1,000
D1-13-18 [13. São muito lucrativos.]	0,000	1,000
D2-13-18 [14. Geram altos volumes de vendas.]	0,000	1,000
D3-13-18 [15. Alcançaram um rápido crescimento.]	0,000	1,000
D4-13-18 [16. Ampliaram nossa competitividade global.]	0,000	1,000
D5-13-18 [17. Fortaleceram nossa posição estratégica.]	0,000	1,000
D6-13-18 [18. Aumentaram significativamente nossa participação de mercado.]	0,000	1,000
D7-19-21 [19. A performance do nosso empreendimento voltado ao mercado externo é muito satisfatória.]	0,000	1,000
D8-19-21 [20. Nosso empreendimento voltado ao mercado externo é bem sucedido.]	0,000	1,000
D9-19-21 [21. Nosso empreendimento voltado ao mercado externo atinge completamente nossas expectativas. ]	0,000	1,000
CON1-22-29 [22. Treinamentos em comércio exterior]	0,000	1,000
CON2-22-29 [23. Encontros e seminários de comércio exterior]	0,000	1,000
CON3-22-29 [24. Consultoria em comércio exterior]	0,000	1,000
CON4-22-29 [25. Lista de importadores em potencial]	0,000	1,000
CON5-22-29 [26. Apoio para feiras internacionais]	0,000	1,000
CON6-22-29 [27. Missões empresariais]	0,000	1,000

CON7-22-29 [28. Financiamentos à exportação (PROEX e BNDES)]	0,000	1,000
CON8-22-29 [29. Incentivos fiscais (Drawback, entreposto aduaneiro, etc.)]	0,000	1,000
U1-30-37 [30. Treinamentos em comércio exterior]	0,000	1,000
U2-30-37 [31. Encontros e seminários de comércio exterior]	0,000	1,000
U3-30-37 [32. Consultoria em comércio exterior]	0,000	1,000
U4-30-37 [33. Lista de importadores em potencial]	0,000	1,000
U5-30-37 [34. Apoio para feiras internacionais]	0,000	1,000
U6-30-37 [35. Missões empresariais]	0,000	1,000
U7-30-37 [36. Financiamentos à exportação (PROEX e BNDES)]	0,000	1,000
U8-30-37 [37. Incentivos fiscais (Drawback, entreposto aduaneiro, etc.)]	0,000	1,000
Em que ano foi fundada a empresa	0,000	1,000
Em que ano se deu a primeira experiência internacional da empresa	0,000	1,000
Qual o número de mercados (países) a empresa atende/atua	0,000	1,000

## ANEXO 8 – AVALIAÇÃO DE NORMALIDADE APÓS A REMOÇÃO DOS OUTLIERS UNIVARIADOS

**Tabela 9 – Avaliação de normalidade após a remoção dos outliers univariados**

Nro	Questão	Assimetria	Curtose
4	Comprometimento 1	-0,576	-0,321
5	Comprometimento 2	-0,391	-0,986
6	Comprometimento 3	-0,310	-0,850
7	Comprometimento 4	-0,660	-0,330
8	Comprometimento 5	-0,987	0,451
9	Comprometimento 6	-0,524	-0,665
10	Orientação Internacional 1	-0,848	-0,092
11	Orientação Internacional 2	-0,429	-0,661
12	Orientação Internacional 3	-0,495	-0,424
13	Orientação Internacional 4	-0,780	0,067
14	Orientação Internacional 5	-0,733	0,142
15	Orientação Internacional 6	-0,811	0,314
16	Desempenho 1	-0,292	-0,448
17	Desempenho 2	-0,237	-0,559
18	Desempenho 3	-0,200	-0,693
19	Desempenho 4	-0,412	-0,499
20	Desempenho 5	-0,544	-0,266
21	Desempenho 6	-0,530	-0,592
22	Desempenho 7	-0,314	-0,556
23	Desempenho 8	-0,509	-0,134
24	Desempenho 9	-0,468	-0,387
25	Conhecimento 1	-0,356	-0,872
26	Conhecimento 2	-0,083	-1,072
27	Conhecimento 3	-0,084	-1,106
28	Conhecimento 4	-0,067	-1,012
29	Conhecimento 5	-0,020	-1,262
30	Conhecimento 6	0,116	-1,172
31	Conhecimento 7	-0,127	-1,332
32	Conhecimento 8	-0,412	-1,101
33	Utilização 1	0,067	-1,069
34	Utilização 2	0,294	-0,950
35	Utilização 3	0,256	-0,990
36	Utilização 4	0,151	-1,028
37	Utilização 5	0,028	-1,180
38	Utilização 6	0,283	-0,940
39	Utilização 7	0,140	-1,323
40	Utilização 8	-0,211	-1,258

## ANEXO 9 – HOMOSCEDASTICIDADE - VARIÁVEL NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

**Tabela 10 – Homoscedasticidade pela variável número de funcionários**

Nro	Questão	Até 49	50 a 99	100 a 149	150 ou mais	FMAX
4	Comprometimento 1	1,2	1,1	1,1	1,2	1,1
5	Comprometimento 2	2,6	2,3	2,3	2,5	1,1
6	Comprometimento 3	2,3	2,0	1,7	2,3	1,4
7	Comprometimento 4	1,8	1,4	1,4	1,9	1,4
8	Comprometimento 5	1,3	1,4	0,9	0,9	1,5
9	Comprometimento 6	2,1	1,7	1,9	2,2	1,3
10	Orientação Internacional 1	2,1	1,5	1,2	1,8	1,8
11	Orientação Internacional 2	2,0	1,4	1,7	2,1	1,5
12	Orientação Internacional 3	1,2	1,1	1,1	1,4	1,3
13	Orientação Internacional 4	1,7	1,8	1,2	1,7	1,4
14	Orientação Internacional 5	1,5	1,4	1,6	1,7	1,2
15	Orientação Internacional 6	1,3	1,4	1,3	1,6	1,2
16	Desempenho 1	1,9	1,6	1,4	1,6	1,3
17	Desempenho 2	1,8	1,5	1,5	1,7	1,2
18	Desempenho 3	1,7	1,9	1,6	1,8	1,2
19	Desempenho 4	1,5	1,4	1,7	1,6	1,2
20	Desempenho 5	1,6	1,3	1,4	1,5	1,2
21	Desempenho 6	1,9	1,7	1,6	1,7	1,2
22	Desempenho 7	1,6	1,5	1,7	1,6	1,2
23	Desempenho 8	1,5	1,2	1,6	1,4	1,4
24	Desempenho 9	1,5	1,4	1,9	1,4	1,3
25	Conhecimento 1	2,8	2,2	2,1	1,9	1,5
26	Conhecimento 2	2,6	2,3	2,2	2,2	1,2
27	Conhecimento 3	2,5	2,5	2,4	2,3	1,1
28	Conhecimento 4	2,7	2,3	2,1	2,3	1,3
29	Conhecimento 5	2,9	2,4	2,8	2,9	1,2
30	Conhecimento 6	2,8	2,5	2,4	2,6	1,2
31	Conhecimento 7	3,0	3,0	3,1	3,0	1,0
32	Conhecimento 8	2,8	3,1	2,9	2,7	1,2
33	Utilização 1	1,7	1,4	1,7	1,8	1,3
34	Utilização 2	1,7	1,2	2,0	1,7	1,7
35	Utilização 3	1,6	1,4	1,8	1,8	1,3
36	Utilização 4	1,4	1,7	1,8	1,7	1,2
37	Utilização 5	1,9	1,4	2,1	1,9	1,5
38	Utilização 6	1,7	1,3	1,8	1,6	1,4
39	Utilização 7	1,9	2,2	2,2	1,8	1,2
40	Utilização 8	2,2	2,1	1,7	1,8	1,3
N		149	123	75	193	-
Razão				2,573		-

## ANEXO 10 – HOMOSCEDASTICIDADE - VARIÁVEL ANO DE FUNDAÇÃO

**Tabela 11 – Homoscedasticidade pela variável ano de fundação da empresa**

Nro	Questão	Até 1979	1980 a 1989	1990 a 1999	2000 ou mais	FMAX
4	Comprometimento 1	1,3	1,1	1,1	1,1	1,2
5	Comprometimento 2	2,7	2,1	2,5	2,6	1,3
6	Comprometimento 3	2,3	2,2	2,1	1,7	1,4
7	Comprometimento 4	1,9	1,8	1,5	1,6	1,2
8	Comprometimento 5	1,1	1,0	1,3	0,9	1,4
9	Comprometimento 6	2,2	2,0	2,0	1,8	1,2
10	Orientação Internacional 1	1,8	2,0	1,6	1,6	1,3
11	Orientação Internacional 2	1,9	1,7	1,8	1,9	1,1
12	Orientação Internacional 3	1,3	1,3	1,2	1,1	1,2
13	Orientação Internacional 4	1,5	2,1	1,5	1,3	1,6
14	Orientação Internacional 5	1,8	1,7	1,3	1,4	1,3
15	Orientação Internacional 6	1,6	1,7	1,3	1,1	1,6
16	Desempenho 1	1,6	1,5	1,7	1,7	1,2
17	Desempenho 2	1,7	1,6	1,8	1,7	1,1
18	Desempenho 3	1,8	1,7	1,7	2,2	1,3
19	Desempenho 4	1,5	1,4	1,5	1,7	1,2
20	Desempenho 5	1,5	1,6	1,4	1,5	1,2
21	Desempenho 6	1,7	1,7	1,8	1,8	1,1
22	Desempenho 7	1,5	1,8	1,6	1,5	1,2
23	Desempenho 8	1,5	1,5	1,5	1,1	1,3
24	Desempenho 9	1,5	1,5	1,5	1,4	1,1
25	Conhecimento 1	2,2	2,4	2,2	2,6	1,2
26	Conhecimento 2	2,5	2,4	2,2	2,6	1,2
27	Conhecimento 3	2,5	2,5	2,3	2,4	1,1
28	Conhecimento 4	2,5	2,6	2,3	2,6	1,2
29	Conhecimento 5	3,1	2,5	2,7	2,8	1,2
30	Conhecimento 6	2,4	2,8	2,6	2,7	1,1
31	Conhecimento 7	3,2	2,9	3,1	3,2	1,1
32	Conhecimento 8	3,1	2,8	3,0	2,8	1,1
33	Utilização 1	1,9	1,5	1,6	1,2	1,5
34	Utilização 2	1,7	1,8	1,4	1,3	1,4
35	Utilização 3	1,7	1,8	1,6	1,4	1,2
36	Utilização 4	1,7	1,5	1,6	1,5	1,1
37	Utilização 5	1,8	2,0	1,7	1,6	1,2
38	Utilização 6	1,7	1,5	1,7	1,4	1,2
39	Utilização 7	1,8	2,0	2,0	2,2	1,2
40	Utilização 8	2,0	2,0	2,0	1,9	1,1
N		179	114	171	76	-
Razão			2,355			-

## ANEXO 11 – HOMOSCEDASTICIDADE - VARIÁVEL PRIMEIRO ANO DE EXPORTAÇÃO

**Tabela 12 – Homoscedasticidade pela variável ano da primeira exportação**

Nro	Questão	Até 1979	1980 a 1989	1990 a 1999	2000 ou mais	FMAX
4	Comprometimento 1	1,3	1,1	1,1	1,2	1,2
5	Comprometimento 2	2,7	2,5	2,5	2,5	1,1
6	Comprometimento 3	2,9	2,1	2,0	2,0	1,5
7	Comprometimento 4	2,2	1,7	1,2	1,9	1,8
8	Comprometimento 5	1,1	1,0	1,0	1,3	1,3
9	Comprometimento 6	2,2	2,2	2,0	1,9	1,1
10	Orientação Internacional 1	1,7	2,0	1,5	1,9	1,4
11	Orientação Internacional 2	1,6	1,8	1,8	1,9	1,2
12	Orientação Internacional 3	1,1	1,3	1,1	1,4	1,3
13	Orientação Internacional 4	1,4	1,8	1,3	1,9	1,5
14	Orientação Internacional 5	1,6	2,2	1,2	1,7	1,8
15	Orientação Internacional 6	1,7	1,6	1,2	1,5	1,4
16	Desempenho 1	1,7	1,7	1,6	1,6	1,1
17	Desempenho 2	1,7	1,9	1,6	1,7	1,2
18	Desempenho 3	1,6	2,0	1,5	2,0	1,4
19	Desempenho 4	1,6	2,0	1,3	1,6	1,5
20	Desempenho 5	1,7	1,8	1,3	1,4	1,4
21	Desempenho 6	1,6	2,2	1,5	1,9	1,4
22	Desempenho 7	1,3	1,7	1,5	1,7	1,3
23	Desempenho 8	1,4	1,6	1,4	1,4	1,2
24	Desempenho 9	1,5	1,7	1,3	1,6	1,3
25	Conhecimento 1	2,1	2,5	2,0	2,6	1,3
26	Conhecimento 2	2,2	2,5	2,2	2,5	1,1
27	Conhecimento 3	2,3	2,4	2,5	2,5	1,1
28	Conhecimento 4	2,5	2,7	2,3	2,5	1,1
29	Conhecimento 5	3,2	3,0	2,7	2,7	1,2
30	Conhecimento 6	2,2	2,8	2,5	2,6	1,3
31	Conhecimento 7	3,1	2,8	3,1	3,1	1,1
32	Conhecimento 8	3,1	2,8	3,0	2,8	1,1
33	Utilização 1	2,0	1,6	1,8	1,4	1,4
34	Utilização 2	1,7	1,6	1,8	1,4	1,3
35	Utilização 3	1,7	1,6	1,8	1,6	1,1
36	Utilização 4	1,5	1,7	1,8	1,4	1,3
37	Utilização 5	1,9	1,7	1,7	1,8	1,1
38	Utilização 6	1,7	1,5	1,7	1,6	1,1
39	Utilização 7	1,7	2,0	2,0	2,0	1,1
40	Utilização 8	2,0	2,2	1,8	2,0	1,3
N		66	74	188	212	-
Razão			3,212			-

## ANEXO 12 – MULTICOLINEARIDADE BIVARIADA - CORRELAÇÃO MOMENTO-PRODUTO (PEARSON)

Tabela 13 – Colinearidade - Correlação Momento-produto (Pearson)

Nro	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
4	<b>1,00</b>	0,39	0,37	0,40	0,33	0,35	0,30	0,21	0,45	0,50	0,38	0,42	0,29	0,33	0,33	0,34	0,34	0,37	0,37	0,39	0,35	0,29	0,27	0,19	0,27	0,27	0,22	0,19	0,20	0,20	0,18	0,11	0,14
5	0,39	<b>1,00</b>	0,47	0,37	0,26	0,51	0,33	0,25	0,43	0,44	0,39	0,42	0,26	0,35	0,32	0,32	0,35	0,31	0,31	0,32	0,35	0,25	0,24	0,22	0,22	0,31	0,26	0,20	0,18	0,26	0,25	0,29	0,25
6	0,37	0,47	<b>1,00</b>	0,49	0,31	0,53	0,33	0,27	0,44	0,43	0,40	0,44	0,31	0,33	0,29	0,32	0,37	0,34	0,33	0,35	0,37	0,32	0,33	0,30	0,32	0,35	0,33	0,23	0,23	0,32	0,34	0,22	0,22
7	0,40	0,37	0,49	<b>1,00</b>	0,40	0,45	0,33	0,34	0,48	0,43	0,34	0,42	0,26	0,37	0,37	0,40	0,46	0,39	0,41	0,40	0,36	0,33	0,27	0,21	0,27	0,29	0,22	0,17	0,20	0,26	0,27	0,20	0,17
8	0,33	0,26	0,31	0,40	<b>1,00</b>	0,37	0,30	0,26	0,35	0,33	0,29	0,36	0,28	0,31	0,29	0,30	0,31	0,29	0,31	0,34	0,31	0,22	0,15	0,15	0,16	0,21	0,15	0,16	0,18	0,18	0,16	0,18	0,11
9	0,35	0,51	0,53	0,45	0,37	<b>1,00</b>	0,41	0,32	0,48	0,41	0,38	0,45	0,31	0,39	0,37	0,37	0,45	0,41	0,42	0,39	0,43	0,30	0,30	0,22	0,29	0,31	0,24	0,19	0,18	0,30	0,27	0,20	0,21
10	0,30	0,33	0,33	0,33	0,30	0,41	<b>1,00</b>	0,41	0,49	0,45	0,44	0,46	0,26	0,31	0,28	0,33	0,37	0,32	0,34	0,35	0,33	0,26	0,23	0,15	0,26	0,23	0,22	0,21	0,20	0,16	0,10	0,12	0,13
11	0,21	0,25	0,27	0,34	0,26	0,32	0,41	<b>1,00</b>	0,47	0,38	0,36	0,40	0,17	0,34	0,27	0,31	0,36	0,31	0,26	0,28	0,32	0,21	0,22	0,13	0,19	0,22	0,15	0,21	0,18	0,20	0,21	0,08	0,17
12	0,45	0,43	0,44	0,48	0,35	0,48	0,49	0,47	<b>1,00</b>	0,54	0,51	0,55	0,29	0,38	0,36	0,42	0,44	0,41	0,38	0,40	0,36	0,29	0,27	0,19	0,25	0,24	0,22	0,22	0,21	0,24	0,21	0,19	0,15
13	0,50	0,44	0,43	0,43	0,33	0,41	0,45	0,38	0,54	<b>1,00</b>	0,57	0,58	0,27	0,36	0,32	0,36	0,38	0,34	0,36	0,40	0,37	0,30	0,29	0,21	0,26	0,30	0,25	0,17	0,21	0,26	0,26	0,16	0,18
14	0,38	0,39	0,40	0,34	0,29	0,38	0,44	0,36	0,51	0,57	<b>1,00</b>	0,69	0,29	0,33	0,36	0,39	0,44	0,42	0,36	0,41	0,37	0,27	0,28	0,22	0,25	0,28	0,23	0,19	0,20	0,25	0,27	0,17	0,22
15	0,42	0,42	0,44	0,42	0,36	0,45	0,46	0,40	0,55	0,58	0,69	<b>1,00</b>	0,24	0,35	0,30	0,32	0,44	0,40	0,36	0,37	0,37	0,24	0,26	0,20	0,23	0,26	0,23	0,13	0,13	0,20	0,23	0,14	0,19
16	0,29	0,26	0,31	0,26	0,28	0,31	0,26	0,17	0,29	0,27	0,29	0,24	<b>1,00</b>	0,54	0,53	0,46	0,43	0,48	0,50	0,45	0,46	0,21	0,23	0,23	0,21	0,23	0,19	0,20	0,19	0,25	0,25	0,23	0,20
17	0,33	0,35	0,33	0,37	0,31	0,39	0,31	0,34	0,38	0,36	0,33	0,35	0,54	<b>1,00</b>	0,70	0,57	0,56	0,61	0,52	0,52	0,51	0,28	0,24	0,23	0,24	0,25	0,20	0,24	0,24	0,25	0,16	0,19	0,18
18	0,33	0,32	0,29	0,37	0,29	0,37	0,28	0,27	0,36	0,32	0,36	0,30	0,53	0,70	<b>1,00</b>	0,66	0,61	0,64	0,54	0,53	0,52	0,24	0,23	0,20	0,25	0,21	0,16	0,20	0,18	0,24	0,17	0,15	0,17
19	0,34	0,32	0,32	0,40	0,30	0,37	0,33	0,31	0,42	0,36	0,39	0,32	0,46	0,57	0,66	<b>1,00</b>	0,75	0,76	0,51	0,55	0,51	0,30	0,27	0,27	0,27	0,25	0,24	0,25	0,27	0,24	0,23	0,20	0,17
20	0,34	0,35	0,37	0,46	0,31	0,45	0,37	0,36	0,44	0,38	0,44	0,44	0,43	0,56	0,61	0,75	<b>1,00</b>	0,77	0,54	0,56	0,53	0,31	0,26	0,24	0,28	0,27	0,24	0,21	0,21	0,30	0,26	0,27	0,25
21	0,37	0,31	0,34	0,39	0,29	0,41	0,32	0,31	0,41	0,34	0,42	0,40	0,48	0,61	0,64	0,76	0,77	<b>1,00</b>	0,60	0,61	0,60	0,31	0,26	0,25	0,27	0,22	0,23	0,20	0,21	0,23	0,22	0,21	0,20
22	0,37	0,31	0,33	0,41	0,31	0,42	0,34	0,26	0,38	0,36	0,36	0,36	0,50	0,52	0,54	0,51	0,54	0,60	<b>1,00</b>	0,77	0,74	0,33	0,27	0,28	0,27	0,24	0,22	0,20	0,20	0,28	0,30	0,22	0,26
23	0,39	0,32	0,35	0,40	0,34	0,39	0,35	0,28	0,40	0,40	0,41	0,37	0,45	0,52	0,53	0,55	0,56	0,61	0,77	<b>1,00</b>	0,78	0,32	0,25	0,25	0,26	0,23	0,18	0,17	0,20	0,29	0,27	0,22	0,26
24	0,35	0,35	0,37	0,36	0,31	0,43	0,33	0,32	0,36	0,37	0,37	0,37	0,46	0,51	0,52	0,51	0,53	0,60	0,74	0,78	<b>1,00</b>	0,25	0,21	0,24	0,24	0,24	0,18	0,16	0,17	0,21	0,24	0,21	0,24
25	0,29	0,25	0,32	0,33	0,22	0,30	0,26	0,21	0,29	0,30	0,27	0,24	0,21	0,28	0,24	0,30	0,31	0,31	0,33	0,32	0,25	<b>1,00</b>	0,74	0,59	0,57	0,55	0,53	0,50	0,51	0,53	0,43	0,38	0,38
26	0,27	0,24	0,33	0,27	0,15	0,30	0,23	0,22	0,27	0,29	0,28	0,26	0,23	0,24	0,23	0,27	0,26	0,26	0,27	0,25	0,21	0,74	<b>1,00</b>	0,63	0,59	0,58	0,57	0,51	0,48	0,48	0,53	0,33	0,33
27	0,19	0,22	0,30	0,21	0,15	0,22	0,15	0,13	0,19	0,21	0,22	0,20	0,23	0,23	0,20	0,27	0,24	0,25	0,28	0,25	0,24	0,59	0,63	<b>1,00</b>	0,53	0,44	0,59	0,47	0,51	0,42	0,38	0,48	0,28
28	0,27	0,22	0,32	0,27	0,16	0,29	0,26	0,19	0,25	0,26	0,25	0,23	0,21	0,24	0,25	0,27	0,28	0,27	0,27	0,26	0,24	0,57	0,59	0,53	<b>1,00</b>	0,56	0,58	0,44	0,43	0,33	0,31	0,30	0,55
29	0,27	0,31	0,35	0,29	0,21	0,31	0,23	0,22	0,24	0,30	0,28	0,26	0,23	0,25	0,21	0,25	0,27	0,22	0,24	0,23	0,24	0,55	0,58	0,44	0,56	<b>1,00</b>	0,62	0,52	0,48	0,41	0,39	0,29	0,39



30	0,22	0,26	0,33	0,22	0,15	0,24	0,22	0,15	0,22	0,25	0,23	0,23	0,19	0,20	0,16	0,24	0,24	0,23	0,22	0,18	0,18	0,53	0,57	0,59	0,58	0,62	1,00	0,48	0,48	0,35	0,39	0,37	0,31
31	0,19	0,20	0,23	0,17	0,16	0,19	0,21	0,21	0,22	0,17	0,19	0,13	0,20	0,24	0,20	0,25	0,21	0,20	0,20	0,17	0,16	0,50	0,51	0,47	0,44	0,52	0,48	1,00	0,71	0,36	0,35	0,31	0,31
32	0,20	0,18	0,23	0,20	0,18	0,18	0,20	0,18	0,21	0,21	0,20	0,13	0,19	0,24	0,18	0,27	0,21	0,21	0,20	0,20	0,17	0,51	0,48	0,51	0,43	0,48	0,48	0,71	1,00	0,34	0,29	0,31	0,27
33	0,20	0,26	0,32	0,26	0,18	0,30	0,16	0,20	0,24	0,26	0,25	0,20	0,25	0,25	0,24	0,24	0,30	0,23	0,28	0,29	0,21	0,53	0,48	0,42	0,33	0,41	0,35	0,36	0,34	1,00	0,74	0,55	0,50
34	0,18	0,25	0,34	0,27	0,16	0,27	0,10	0,21	0,21	0,26	0,27	0,23	0,25	0,16	0,17	0,23	0,26	0,22	0,30	0,27	0,24	0,43	0,53	0,38	0,31	0,39	0,39	0,35	0,29	0,74	1,00	0,58	0,48
35	0,11	0,29	0,22	0,20	0,18	0,20	0,12	0,08	0,19	0,16	0,17	0,14	0,23	0,19	0,15	0,20	0,27	0,21	0,22	0,22	0,21	0,38	0,33	0,48	0,30	0,29	0,37	0,31	0,31	0,55	0,58	1,00	0,51
36	0,14	0,25	0,22	0,17	0,11	0,21	0,13	0,17	0,15	0,18	0,22	0,19	0,20	0,18	0,17	0,17	0,25	0,20	0,26	0,26	0,24	0,38	0,33	0,28	0,55	0,39	0,31	0,31	0,27	0,50	0,48	0,51	1,00
37	0,20	0,24	0,28	0,23	0,24	0,24	0,21	0,15	0,26	0,23	0,27	0,21	0,21	0,12	0,15	0,19	0,30	0,22	0,17	0,19	0,21	0,37	0,34	0,29	0,35	0,63	0,49	0,35	0,32	0,51	0,51	0,54	0,59
38	0,10	0,29	0,28	0,21	0,17	0,20	0,16	0,16	0,19	0,28	0,29	0,25	0,21	0,16	0,13	0,19	0,24	0,18	0,14	0,14	0,16	0,35	0,36	0,36	0,31	0,43	0,55	0,33	0,30	0,44	0,58	0,55	0,46
39	0,10	0,29	0,25	0,18	0,19	0,27	0,22	0,14	0,19	0,19	0,21	0,19	0,15	0,21	0,18	0,22	0,25	0,20	0,18	0,15	0,15	0,41	0,34	0,29	0,32	0,35	0,36	0,57	0,43	0,40	0,39	0,38	0,46
40	0,15	0,23	0,25	0,14	0,17	0,19	0,20	0,11	0,18	0,22	0,17	0,14	0,20	0,20	0,11	0,20	0,21	0,17	0,17	0,15	0,16	0,36	0,31	0,34	0,27	0,29	0,34	0,49	0,61	0,41	0,33	0,31	0,34

## ANEXO 13 – MULTICOLINEARIDADE MULTIVARIADA

**Tabela 14 – Multicolinearidade Multivariada**

Nro	Questão	R <sup>2</sup>	Tolerância
4	Comprometimento 1	0,454	0,546
5	Comprometimento 2	0,459	0,541
6	Comprometimento 3	0,561	0,439
7	Comprometimento 4	0,427	0,573
8	Comprometimento 5	0,381	0,619
9	Comprometimento 6	0,561	0,439
10	Orientação Internacional 1	0,435	0,565
11	Orientação Internacional 2	0,387	0,613
12	Orientação Internacional 3	0,536	0,464
13	Orientação Internacional 4	0,591	0,409
14	Orientação Internacional 5	0,640	0,360
15	Orientação Internacional 6	0,621	0,379
16	Desempenho 1	0,454	0,546
17	Desempenho 2	0,612	0,388
18	Desempenho 3	0,628	0,372
19	Desempenho 4	0,756	0,244
20	Desempenho 5	0,754	0,246
21	Desempenho 6	0,738	0,262
22	Desempenho 7	0,690	0,310
23	Desempenho 8	0,685	0,315
24	Desempenho 9	0,646	0,354
25	Conhecimento 1	0,710	0,290
26	Conhecimento 2	0,745	0,255
27	Conhecimento 3	0,610	0,390
28	Conhecimento 4	0,630	0,370
29	Conhecimento 5	0,696	0,304
30	Conhecimento 6	0,699	0,301
31	Conhecimento 7	0,742	0,258
32	Conhecimento 8	0,735	0,265
33	Utilização 1	0,723	0,277
34	Utilização 2	0,736	0,264
35	Utilização 3	0,513	0,487
36	Utilização 4	0,691	0,309
37	Utilização 5	0,681	0,319
38	Utilização 6	0,644	0,356
39	Utilização 7	0,694	0,306
40	Utilização 8	0,676	0,324