

**UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
FACULDADE DE ECONOMIA**

**DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA E DO CANAL DE  
DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAL E SEU IMPACTO SOBRE A  
PERFORMANCE DE EXPORTAÇÃO: CASO DAS PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO ESTADO DO CEARÁ**

**PAULO CÉSAR TORRES RODRIGUES**

DOUTORAMENTO EM GESTÃO DE EMPRESAS NA ESPECIALIDADE DE MARKETING

ORIENTADOR: **PROFESSOR DOUTOR ARNALDO FERNANDES MATOS COELHO**

**COIMBRA  
2010**

A meus pais, Maria José, pela dedicação aos filhos e pelos ensinamentos de vida e Raimundo Rodrigues, pelo exemplo de dedicação ao trabalho e carinho. Ao meu irmão Carlos Torres, pelo companheirismo, apoio e ajuda. A minha esposa, Sâmia Virginia, pelo carinho, compreensão, dedicação e apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho, pela valiosa contribuição na concepção desta tese, com seus aconselhamentos, ensinamentos e paciência ao longo de toda a pesquisa.

Ao Dr. Paulo César de Sousa Batista, pelo apoio na formatação do projeto de pesquisa para ingresso no doutoramento.

Ao Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva, por sua contribuição quanto a utilização do software SmartPLS, usado para a análise do modelo conceitual de pesquisa.

Ao Dr. Diógenes de Souza Bido, por sua disponibilidade e generosidade em compartilhar seus conhecimentos acerca dos resultados decorrentes da utilização do software SmartPLS.

Ao Prof. Francisco Estevam M. de Oliveira, Ms., por sua contribuição na análise dos resultados estatísticos da presente pesquisa.

Ao Prof. Dr. Paulo César Almeida por sua colaboração na análise e utilização do software SPSS.

Ao Prof. José Alípio Frota Leitão Neto, Ms, Diretor do Centro de Ciências Administrativas da Universidade de Fortaleza – UNIFOR, por seu apoio na consecução desta tese, e durante meu afastamento para cumprir período presencial.

Aos colegas de trabalho no Banco do Brasil, GECEX Fortaleza, pela compreensão durante meu afastamento relativo ao período presencial das disciplinas.

Aos colegas de Curso pelo apoio, amizade e contribuição para o desenvolvimento do trabalho.

Aos representantes das empresas que se dispuseram a responder o extenso questionário de pesquisa.

## RESUMO

O Ceará, na última década, tem apresentando bom desempenho em sua estratégia de exportação, tendo conseguido atingir seus objetivos de ampliação do volume e da pauta de exportação. Analisando o período de 1997 a 2007, identificamos crescimento das exportações cearenses de aproximadamente 225%. O Ceará está, atualmente, entre os três maiores exportadores da Região Nordeste do Brasil. A excelente classificação diante dos demais estados nordestinos é fruto desse investimento na diversificação dos setores exportadores, visando conquistar novos mercados. Decorre, também, de intenso trabalho visando inserir micros, pequenas e médias empresas no contexto internacional. Por conseguinte, a presente tese tem por objetivo geral analisar os antecedentes da performance de exportação de pequenas e médias empresas exportadoras do estado do Ceará, que encontram-se situadas na região Nordeste do Brasil e como objetivos específicos: 1) propor e testar um modelo que represente as relações existentes entre os fatores determinantes da estratégia de exportação e do canal de distribuição internacional e entre estes e a performance de exportação de pequenas e médias empresas cearenses; 2) analisar os fatores determinantes da estratégia de exportação e do canal de distribuição internacional nas pequenas e médias empresas cearenses; 3) verificar o impacto da estratégia de exportação escolhida sobre a performance de exportação dessas organizações; e 4) avaliar o impacto do canal de distribuição sobre a performance de exportação dessas empresas. Os dados foram coletados de uma amostra com 101 empresas exportadoras de pequeno e médio portes e foram analisados através do método dos mínimos quadrados parciais com a utilização de modelagem de equações estruturais através do software SmartPLS, tendo sido testado o modelo de mensuração e, posteriormente o modelo estrutural. Os resultados confirmaram 6 das 15 hipóteses, demonstrando a influência das características da empresa, do compromisso com a exportação e o do ambiente como variáveis preditoras da estratégia de exportação e do canal de distribuição externo, sendo estas últimas preditoras da performance de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras do Ceará.

Palavras-chave: pequena e média empresa, compromisso com a exportação, estratégia de exportação, canal de distribuição internacional, performance de exportação.

## **ABSTRACT**

Ceará, in the last decade, presented a good acting in its export strategy, achieving its objectives of export increase and diversification. Analyzing the period from 1997 to 2007, Ceará's export growth was over 220%. Ceará is, now, among the three larger exporters of the Northeast of Brazil. This excellent position among the other Northeastern states is the most visible result of the investments in the export industry, seeking to diversify the exported goods and conquering new markets. Therefore, all the efforts seeking to insert micro, small and medium-sized companies in the international context, produced its results. Consequently, this research has as general objective to analyze the antecedents of the export performance of small and medium-sized export companies of the state of Ceará. Its specific objectives are: 1) to propose and test a model that represents the existent relationships between the decisive factors of the export strategy and of the international distribution channel of and among these and the export performance of small and medium-sized companies from Ceará; 2) to analyze the drivers of the export strategy and of the international distribution channel options, in the SME' from Ceará; 3) to assess the impact of the export strategy on the export performance of those organizations; and 4) to evaluate the impact of the distribution channel on the export performance of those companies. The data was collected from a sample of 101 of small and medium sized export companies and they were analyzed using partial least squares modeling. SmartPLS was used, and the measurement model and, later the structural model, were tested. The results confirmed 6 of the 15 hypothesys, showing evidence of the influence of the company's characteristics, and the environment as predictors of the export strategy and of the international distribution channel, which show to be predictors of the export performance of the small and medium-sized export companies from Ceará.

Key-words: small and medium-sized company, export commitment, export strategy, international distribution channel, export performance.

# ÍNDICE

<b>PARTE I – APRESENTAÇÃO</b>	1
<b>CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO DA PESQUISA</b>	2
1.1 Introdução	3
1.2 Problema de pesquisa	6
1.3 Objetivo do estudo	6
1.4 Estrutura do trabalho	7
<b>CAPÍTULO II: A EXPORTAÇÃO NO ESTADO DO CEARÁ E O CONTEXTO PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EXPORTADORAS</b>	9
2.1 Introdução	10
2.2 Exportação no contexto cearense	11
2.2.1 Evolução das exportações cearenses	11
2.2.2 Principais setores exportadores	18
2.2.3 Pauta de exportação	20
2.2.4 Número de empresas exportadoras e contribuição das micro, pequenas e médias empresas para a balança comercial do estado do Ceará	22
2.3 Conclusões	24
<b>PARTE II – REVISÃO DE LITERATURA: INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS</b>	26
<b>CAPÍTULO III: ABORDAGENS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	27
3.1 Introdução	28
3.2 Abordagens sobre internacionalização	28
3.2.1 Importância para as pequenas e médias empresas	30
3.2.2 Determinantes da internacionalização	33
3.2.3 Motivações para exportar	36
3.2.4 Tamanho da empresa e internacionalização	40
3.2.5 Barreiras à exportação	44
3.2.6 Fatores determinantes do sucesso	50
3.2.7 Teorias sobre internacionalização	59
3.3 Conclusões	68
<b>CAPÍTULO IV: FATORES QUE INFLUENCIAM A ESTRATÉGIA DE EXPORTAÇÃO E O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO</b>	71
4.1 Introdução	72
4.2 Características da empresa	73
4.3 Características da administração	75
4.4 Características do setor e do produto	91
4.5 Características do ambiente	94
4.6 Compromisso com a exportação	102
4.7 Parcerias estratégicas	105
4.8 Conclusões	111
<b>CAPÍTULO V: FATORES QUE INFLUENCIAM A PERFORMANCE DE EXPORTAÇÃO</b>	113
5.1 Introdução	114
5.2 Estratégias de exportação	114
5.3 Canais de distribuição	129

5.4 Performance de exportação	138
5.5 Conclusões	143
<b>PARTE III – CARACTERIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO</b>	<b>146</b>
<b>CAPÍTULO VI: QUADRO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO</b>	<b>147</b>
6.1 Introdução	148
6.2 Modelo de investigação proposto	148
6.2.1 Hipóteses de investigação	150
6.2.1.1 Características da empresa	151
6.2.1.2 Características da administração	152
6.2.1.3 Características do setor e do produto	154
6.2.1.4 Características do ambiente	155
6.2.1.5 Compromisso com a exportação	157
6.2.1.6 Parcerias estratégicas	157
6.2.1.7 Estratégias de exportação	158
6.2.1.8 Canais de distribuição	160
6.2.1.9 Performance de exportação	163
6.3 Metodologia de investigação	164
6.3.1 Estrutura da investigação	167
6.3.2 Operacionalização das variáveis	168
6.3.2.1 Características da empresa	168
6.3.2.2 Características da administração	173
6.3.2.3 Características do setor e do produto	181
6.3.2.4 Características do ambiente	183
6.3.2.5 Compromisso com a exportação	186
6.3.2.6 Parcerias estratégicas	190
6.3.2.7 Estratégias de exportação	192
6.3.2.8 Canais de distribuição	196
6.3.2.9 Performance	198
6.3.3 População e amostra utilizadas	200
6.3.3.1 População	201
6.3.3.2 Amostra	202
6.3.4 Metodologia para captura dos dados	204
6.3.4.1 Estrutura do questionário	206
6.3.5 Metodologia para análise dos dados	207
6.3.6 Modelo estrutural	214
6.3.7 Modelo de mensuração	217
6.3.8 Tratamento dos indicadores das variáveis	217
6.3.9 Avaliação do modelo de mensuração	222
6.4 Conclusões	226
<b>PARTE IV – RESULTADOS E CONCLUSÕES</b>	<b>228</b>
<b>CAPÍTULO VII: RESULTADOS</b>	<b>229</b>
7.1 Introdução	230
7.2 Análise descritiva da amostra analisada	230
7.2.1 Empresa	230
7.2.2 Administração	233
7.2.3 Setor e produto	240
7.2.4 Ambiente	241
7.2.5 Compromisso com a exportação	242
7.2.6 Parcerias estratégicas	244
7.2.7 Estratégias de exportação	245
7.2.8 Canais de distribuição	248

7.2.9	Performance de exportação	251
7.3	Resultados	254
7.3.1	Avaliação do modelo estrutural	256
7.3.2	Resultados descritivos	261
7.4	Discussão dos resultados	263
7.4.1.	Influência dos fatores sobre a estratégia de exportação e sobre o canal de distribuição internacional	264
7.4.2	Influência da estratégia de exportação e do canal de distribuição internacional sobre a performance de exportação	272
<b>CONCLUSÃO</b>		275
<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA</b>		285
<b>CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO</b>		286
<b>SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS</b>		288
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		289
<b>APÊNDICES</b>		302



## **APÊNDICES**

Apêndice I – Relação dos Indicadores das Variáveis	303
Apêndice II – Relação das Escalas Iniciais	308
Apêndice III – Exportação Brasileira por Porte de Empresa (Distribuição por Unidade da Federação dos Exportadores)	311
Apêndice IV – Cross Loadings	315
Apêndice V – <i>T-Statistic (Inner Model)</i>	324
Apêndice VI – <i>T-Statistic (Outer Model)</i>	327
Apêndice VII – Questionário de Pesquisa	334

## LISTA DE FIGURAS

Figura I - Modelo Conceitual Proposto	149
Figura II - Visão Geral das Hipóteses	166
Figura III - Modelo Conceitual Proposto – Características da Empresa (CE)	169
Figura IV - Modelo Conceitual Proposto – Características da Administração (CA)	175
Figura V - Modelo Conceitual Proposto - Características do Setor e do Produto (CSP)	182
Figura VI - Modelo Conceitual Proposto – Características do Ambiente (AM)	185
Figura VII - Modelo Conceitual Proposto – Compromisso com a Exportação (COMPE)	188
Figura VIII - Modelo Conceitual Proposto – Parcerias Estratégicas (PE)	191
Figura IX - Modelo Conceitual Proposto – Estratégias de Exportação (EE)	194
Figura X - Modelo Conceitual Proposto – Canais de Distribuição (CD)	197
Figura XI - Modelo Conceitual Proposto – Performance de Exportação (PEX)	199
Figura XII – Modelo Estrutural Inicial com Todas as Variáveis Latentes – VLs ( <i>Inner Model</i> )	215
Figura XIII – Modelo Definitivo após Análise das Cargas ( <i>Outer Loadings</i> ) do Modelo de Mensuração e após Análise da AVE ( <i>Outer Model</i> )	219
Figura XIV – Modelo com <i>Path Coefficients</i> e $R^2$	257

## LISTA DE QUADROS

Quadro I - Importância da Internacionalização	33
Quadro II - Determinantes da Internacionalização	36
Quadro III - Motivações para Exportar	40
Quadro IV - Barreiras à Exportação	50
Quadro V - Fatores Determinantes do Sucesso	58
Quadro VI - Tamanho da Empresa – Metodologias de Classificação A	171
Quadro VII - Tamanho da Empresa – Metodologias de Classificação B	171
Quadro VIII - Tamanho da Empresa – Metodologia Aplicada	173
Quadro IX - Fórmula para Cálculo da Confiabilidade Composta do Constructo ( <i>Composite Reliability</i> )	211
Quadro X - Fórmula para Cálculo da Variância Média Extraída ( <i>Average Variance Extracted – AVE</i> )	212
Quadro XI - Critérios para Avaliação do Modelo de Mensuração ( <i>outer model</i> )	222
Quadro XII – Especificação do Modelo Estrutural ( <i>PLS - Quality Criteria Overview</i> )	223
Quadro XIII - Cálculo da Variância Média Extraída - AVE, Confiabilidade Compósita e Validade Discriminate - (VLs de Segunda Ordem)	224
Quadro XIV – Correlações das Variáveis Latentes - VLs de 2ª. Ordem	224
Quadro XV - Correlações das Variáveis Latentes - VLs de 1ª. Ordem	225
Quadro XVI - Setor de Atividade	231
Quadro XVII - Principal Atividade	231
Quadro XVIII - Tempo de Atividade da Empresa – TE	232
Quadro XIX - Tempo de Atuação no Mercado Externo – TAME	232
Quadro XX - Tamanho das Empresas (Número de Funcionários)	232
Quadro XXI - Participação Acionária Estrangeira no Capital – PACE	233
Quadro XXII - Sexo do Principal Administrador	233
Quadro XXIII - Nacionalidade do Principal Administrador	234
Quadro XXIV - Participação Acionária Estrangeira * Nacionalidade do Principal Administrador	234
Quadro XXV - Nível Escolar do Principal Administrador	234
Quadro XXVI - Nível Escolar do Principal Administrador * Domínio de Línguas Estrangeiras	235
Quadro XXVII - Experiência Internacional do Administrador	235
Quadro XXVIII - Tempo de Trabalho com Exportação	236
Quadro XXIX - Tempo de Atuação na Empresa	236
Quadro XXX - Atuação em Outras Empresas Exportadoras	236

Quadro XXXI - Propensão a Risco do Principal Administrador	237
Quadro XXXII - Percepção da Administração Relativa à Exportação	237
Quadro XXXIII - Percepção da Contribuição da Exportação	238
Quadro XXXIV - Motivações da Administração para Exportação	239
Quadro XXXV - Produto e Setor	240
Quadro XXXVI - Ambiente Econômico	241
Quadro XXXVII - Ambiente Legal e Social	242
Quadro XXXVIII-a - Compromisso com a Exportação	243
Quadro XXXVIII-b - Compromisso com a Exportação	243
Quadro XXXVIII-c - Compromisso com a Exportação	244
Quadro XXXIX - Parcerias Estratégicas	244
Quadro XL - Grau de Envolvimento com o Parceiro Externo	245
Quadro XLI - Parceiro Externo – Avaliação	245
Quadro XLII-a - Estratégia de Exportação	246
Quadro XLII-b - Estratégias de Exportação e Objetivos Estratégicos	247
Quadro XLII-c - Estratégia Relativa ao Canal de Distribuição	247
Quadro XLIII - Número de Mercados em que a Empresa Atua no Exterior	248
Quadro XLIV - Canais de Distribuição Utilizados	249
Quadro XLV - Principal Mercado – Canais de Distribuição Utilizados	249
Quadro XLVI - Tendência de Evolução quanto à Utilização dos Canais de Distribuição	250
Quadro XLVII - Canal de Distribuição mais Desejável	251
Quadro XLVIII - Tendência quanto ao Número de Canais Utilizados	251
Quadro XLIX - Percentual Médio de Crescimento das Vendas Externas 2005-2006-2007	252
Quadro L - Percentual Médio de Crescimento das Vendas Internas 2005-2006-2007	252
Quadro LI - Faturamento no Mercado Externo no Último Ano	252
Quadro LII - Faturamento no Mercado Interno no Último Ano	252
Quadro LIII - Percentual do Faturamento Total da Empresa Decorrente da Exportação no Último Ano	253
Quadro LIV - Percentual do Faturamento Total da Empresa Decorrente da Exportação nos Últimos Três Anos	253
Quadro LV - Rentabilidade das Transações Comerciais da Empresa (Mercado Interno x Mercado Externo)	254
Quadro LVI - Critérios para Avaliação do Modelo Estrutural ( <i>Inner Model</i> )	256
Quadro LVII – Cálculo do Tamanho do Efeito ( <i>Effect Size f<sup>2</sup></i> )	258

Quadro LVIII – Efeitos Totais (Média, Desvio Padrão, Estatística T) – Todos os Constructos do Modelo Conceitual Definitivo	259
Quadro LIX – Efeitos Totais (Média, Desvio Padrão, Estatística T) – $T > 1,96$ <i>(Inner Model)</i>	260
Quadro LX – Efeitos Totais (Média, Desvio Padrão, Estatística T) – $T > 1,96$ <i>(Inner Model)</i> (Modelo Conceitual Definitivo)	260
Quadro LXI – Resumo Demonstrativo das Hipóteses	262
Quadro LXII – <i>Path Coefficients</i>	265

## LISTA DE TABELAS

Tabela I	- Percentual de Participação das Exportações Cearenses no Cenário Nacional	12
Tabela II	- Evolução das Exportações Cearenses – Período: 1997/2007	13
Tabela III	- Exportações Cearenses – Período: 2007/2006	13
Tabela IV	- Exportações Brasileiras – Período: 2007/2006	14
Tabela V	- Exportações Nordestinas – 2007 (Estados Nordestinos Exportadores)	15
Tabela VI	- Exportações Brasileiras – 2007 (Regiões Geográficas)	15
Tabela VII	- Exportações Cearenses – Período: 1997/2007 (Diversificação dos Países de Destino)	16
Tabela VIII	- Exportações Cearenses – 2007 (Países de Destino)	17
Tabela IX	- Volume Exportado por Unidade Federativa do Brasil – 2007	17
Tabela X	- Exportação Cearense (Total por Valor Agregado 1997/2007)	18
Tabela XI	- Exportação Cearense (Principais Setores – 2007)	19
Tabela XII	- Exportações Cearenses – Período: 1997/2007 (Diversificação da Pauta de Produtos)	20
Tabela XIII	- Exportações Cearenses – 2007 (Principais Produtos/Setores)	21
Tabela XIV	- Exportação Brasileira – Período: 2006/2007 (Distribuição por Porte de Empresa)	23

## **PARTE I**

### APRESENTAÇÃO

## Capítulo I

---

### ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

“Erra o profissional que insiste em permanecer arraigado à cultura local, sem se inteirar da global, em que certamente encontrará muitas lições também para sua atuação local” (Sina, 2008: 25).



## 1.1 INTRODUÇÃO

“Porque um dia é preciso parar de sonhar, tirar os planos das gavetas e, de algum modo, começar” (Amyr Klink, 2000).

Desde a década de noventa instalou-se no Ceará um programa de promoção estadual com o fito de atrair novas empresas e investimentos externos, concentrando-se na infra-estrutura – rodovias, portos e aeroporto, incluindo-se a privatização do setor de telecomunicações, resultando em modernização e ampliação da cobertura de atendimento, criando um ambiente propício para o desenvolvimento da indústria, comércio e serviço, incluindo-se a exportação.

Porém, a variável ambiental, única e exclusivamente, não determina o sucesso das empresas no mercado internacional (Pelham, 1999, e Samiee, Walters e DuBois, 1993, Zou e Stan, 1998, Brouthers e Nakos, 2005, Julian, 2003). Outras variáveis, portanto, poderão interferir sobre as atividades de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras brasileiras, do estado do Ceará.

Dessa maneira, torna-se necessário avaliar mais variáveis que possam afetar o desenvolvimento de suas atividades de exportação. Características demográficas (Holzmüller e Stöttinger, 1996, Dichtl, Koeglmayr e Mueller, 1990, Keh, Foo e Lim, 2002, Moini, 1995), nível educacional (Moini, 1995, Schlegelmilch e Ross, 1987, Brouthers e Nakos, 2005, Samiee e Walters, 2002), experiência (Cavusgil e Zou, 1994, Agarwal e Ramaswami, 1992, Reuber e Fischer, 1997, Ekeledo e Sivakumar, 2004, Gray, 1997, Burpitt e Rondinelli, 2000), percepções (Keh, Foo e Lim, 2002, Eshghi, 1992, Aaby e Slater, 1989, Samiee, Walters e Dubois, 1993, Sousa e Bradley, 2006, da Rocha e Gertner, 1987) e motivações do empresariado local (Katsikeas, 1996, Pope, 2002, Eshghi, 1992, Burpitt e Rondinelli, 2000), características do setor de atuação e produto (Cavusgil e Zou, 1994, Knight, 2000, Zou, Andrus e Norvell, 1997, Katsikeas, 1994, Koh, 1991), e as características da empresa (Cavusgil e Zou, 1994, Samiee e Walters, 2002, Holzmüller e Stöttinger, 1996)), bem como a existência de parcerias estratégicas (Parkhe, 1991, Ellram, 1992, Das e Teng, 2000, Coughlan et al., 2002), devem ser consideradas.

Nota-se, portanto, que essa diversidade de fatores pode determinar a estratégia de exportação dessas empresas, bem como pode determinar o canal de distribuição externo, com implicação direta sobre sua performance de exportação.

Parece razoável, por conseguinte, analisar a performance de exportação das pequenas e médias empresas cearenses, visando identificar elementos que possam favorecer ou prejudicar seu desempenho no comércio exterior, tais como a estratégia de exportação (Cavusgil e Zou, 1994, Lee e Yang, 2001, Aulakh, Kotaby e Teegen, 2000) e o canal de distribuição externo utilizado por esse porte de organização (Aulakh e Kotabe, 1997, Chan, 1992, Coughlan et al., 2002, Tesfom, Lutz e Ghauri, 2004).

Colocadas as ponderações anteriores indaga-se: por que analisar estratégia, canal de distribuição e performance dessas organizações? A resposta a essa questão resume-se no fato de que, para a maioria das pequenas e médias empresas, o processo de internacionalização resume-se à exportação.

A estratégia de exportação pode ser definida com a maneira encontrada pelas empresas para encarar o intercâmbio de forças internas e externas, com o propósito de atingir os objetivos de exportação previamente traçados, utilizando-se para isto de planejamento (Cavusgil e Zou, 1994). Como o sucesso na exportação não pode ser assegurado, a escolha da estratégia apropriada proporciona maior chance de sucesso (Cooper, 1985; Lee e Yang, 2001). Conforme Knight (2000) o sucesso de pequenas e médias empresas diante do processo de globalização depende, exatamente, da formulação estratégica e de sua implementação.

Vale salientar, também, que a eficácia e eficiência do canal de distribuição, hodiernamente, é fundamental para a competitividade da empresas no mercado, seja interno ou externo (Telles e Strehlau, 2006). Chan (1992) encontrou em diversos estudos que as pequenas e médias empresas podem obter sucesso na área de exportação, desde que selecionem a estratégia adequada de canal de distribuição externo. A correta escolha do modo de ingressar no mercado externo depende, entretanto, das características da empresa, das características do produto, da experiência e do compromisso, dentre outros fatores (Cavusgil, Yeoh, Mitri, 1995, Kwon e Konopa, 1993, McNaughton e Bell, 2001, Klein e Roth, 1989, Eriksson, Hohenthal e Lindbergh, 2006).

O êxito da performance de exportação dessas empresas constitui-se em excelente ferramenta para o desenvolvimento do interior do estado do Ceará, ainda carente de investimentos que gerem emprego e renda, provocando efeitos positivos para o bem-estar da população (emprego → renda → tributo → novo investimento → emprego). O sucesso dessas organizações na área internacional contribui, inclusive, para a quebra do paradigma da exportação no Ceará, interrompendo um ciclo de produção e exportação,

anteriormente monopolizado pela Região Metropolitana de Fortaleza, capital do Ceará, e que, agora, passa a ser explorado também no interior do Estado .

Perceber-se-á mais adiante que, apesar do Ceará ter alcançado um crescimento de aproximadamente 225% entre os anos de 1997 e 2007, o Estado ainda apresenta inexpressiva participação no contexto nacional, com média de apenas 0,8% do total exportado pelo Brasil nesse mesmo período (MDIC, 2008). Percebe-se, por conseguinte, que existe largo espaço para crescimento dessas pequenas e médias empresas exportadoras, e que isto provocará efeitos benéficos para o desenvolvimento econômico do Ceará.

A exportação também propicia aumento do retorno sobre as vendas, permitindo estabilizar receitas, viabilizando o acesso a novas tecnologias. Com a colocação de produtos em mercados estrangeiros, as empresas podem alcançar economia de escala em seus processos produtivos, contribuindo, ainda, para a redução de eventual capacidade ociosa (Cavusgil e Zou, 1994, Daniels e Bracker, 1989 citado por Rasheed, 2005).

Outro ponto de destaque é que essas pequenas e médias empresas, ao ingressarem no mercado externo com seus produtos, não ficam dependentes apenas do mercado doméstico para sustentar o seu crescimento, melhorando, por conseguinte, a qualidade de seus produtos em função do maior nível de exigência dos consumidores internacionais (Rodrigues, 2000).

Portanto, quando a administração de uma empresa possui entre seus objetivos estratégicos o desejo de ingressar em mercados externos, através da exportação, esses dirigentes devem ter conhecimento dos fatores que podem influenciar sua performance (Julian, 2003). Entretanto, conforme Zou e Stan (1998) e Ramangalahy (2003) o conhecimento acerca desses determinantes encontra-se fragmentado na literatura acadêmica e os resultados mostram-se bastante confusos.

Dessa maneira, este estudo apresenta uma contribuição no sentido de tentar identificar os fatores determinantes da estratégia de exportação e do canal de distribuição externo, bem como a implicação dessas duas variáveis sobre a performance das pequenas e médias empresas exportadoras do estado do Ceará, que encontra-se situado na região Nordeste do Brasil.

## **1.2 PROBLEMA DE PESQUISA**

Segundo Gankema, Snuif e Zwart (2000), em conformidade com os Estágios de Internacionalização de Cavusgil, idealizados em 1980, o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas ocorre em cinco estágios a saber: estágio do marketing doméstico, estágio de pré-exportação, estágio de envolvimento experimental, estágio de envolvimento ativo e estágio de envolvimento mais comprometido.

As pequenas e médias empresas, no Brasil, podem ser classificadas entre os estágios 2, 3 e 4, com grande parte ainda no estágio 3, mantendo-se em um estágio experimental de exportação.

Dessa maneira, considerando o exposto anteriormente e também o que foi abordado por Zou e Stan (1998) e Ramangalahy (2003) a respeito da fragmentação dos resultados alcançados sobre performance de exportação na literatura acadêmica, a confusão acerca desses resultados, e a existência de pouquíssimos estudos no Brasil acerca dos fatores que influenciam a performance das pequenas e médias empresas, isto conduziu à seguintes indagações: 1) Quais são os fatores que realmente determinam a estratégia de exportação e o canal de distribuição de pequenas e médias empresas exportadoras brasileiras do estado do Ceará? e 2) Quais as implicações da estratégia de exportação e do canal de distribuição sobre a performance de exportação dessas organizações?

A resposta a essas indagações poderá contribuir para que essas pequenas e médias empresas possam alcançar estágios mais avançados de exportação, conforme os estágios de internacionalização apontados por Cavusgil, 1980, esclarecendo quais são as variáveis que realmente interferem na estratégia, no canal e na performance.

## **1.3 OBJETIVO DO ESTUDO**

Considerando o que foi exposto anteriormente, e pesquisando sobre o tema em questão junto aos principais periódicos, livros e manuais acerca dessa matéria, verificamos que a análise da performance de exportação tem sido realizada por diversos pesquisadores (Cavusgil e Zou, 1994, Walters e Samiee, 1990, Holzmüller e Stöttinger, 1996, Brouthers e Nakos, 2005, Rose e Shoham, 2002, Raven, McCullough e Tansuhaj, 1994, Axinn, 1988,

Koh, 1991, e Pelham, 1999) com o fito de identificar variáveis que possam interferir nesse processo de comercialização com o mercado externo.

Os diversos estudos analisam características da empresa, características do produto, características da indústria, características do mercado de exportação, estratégia de marketing, contexto ambiental, compromisso com a exportação, estratégia de exportação, estruturas administrativas, características administrativas, e cultura organizacional, dentre outras. Diante desse contexto, surgem questões como: as características da empresa, as características da administração, as características do setor de atuação, o ambiente, o compromisso com a exportação e as parcerias estratégicas influenciam a estratégia e os canais de exportação? A estratégia de exportação e o canal de distribuição externo apresentam influência sobre a performance de exportação?

Visando responder a esses questionamentos, o presente trabalho investigativo pretende: propor e testar um modelo que represente as relações existentes entre os fatores determinantes da estratégia de exportação e do canal de distribuição internacional e entre estes e a performance de exportação de pequenas e médias empresas cearenses; analisar os fatores determinantes da estratégia de exportação e do canal de distribuição internacional nas pequenas e médias empresas cearenses; verificar o impacto da estratégia de exportação escolhida sobre a performance de exportação dessas organizações; e avaliar o impacto do canal de distribuição sobre a performance de exportação dessas empresas.

Visando alcançar esses objetivos, o presente estudo utilizar-se-á da técnica de modelagem de equações estruturais, através da utilização do software SmartPLS, versão 2.0.M3.

## **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Visando, portanto, alcançar os objetivos de estudo traçados para o presente trabalho de pesquisa, esta tese constituir-se-á de sete capítulos distribuídos em quatro partes conforme segue. Trata-se, na realidade, de um estudo *cross-section*, baseado na aplicação de questionário estruturado junto a pequenas e médias empresas exportadoras do estado do Ceará.

A primeira parte contém a apresentação inicial da presente tese e a contextualização para pequenas e médias empresas, constituindo-se de dois capítulos,

sendo que este primeiro capítulo versa sobre o conteúdo da pesquisa, o problema pesquisado e o objetivo do estudo. O segundo capítulo versará sobre a exportação no estado do Ceará e o contexto para organizações desse porte.

A segunda parte engloba a revisão de literatura, constituindo-se de três capítulos. O capítulo III aborda a internacionalização desse porte de empresa. O capítulo IV traz em seu conteúdo os fatores que podem influenciar a estratégia de exportação e o canal de distribuição e o capítulo V apresenta os fatores que podem influenciar a performance de exportação.

A terceira parte apresenta a caracterização da investigação proposta no capítulo VI, detalhando o quadro conceitual de investigação, incluindo-se o modelo de investigação proposto, a metodologia de investigação, sua estrutura, operacionalização das variáveis, população, amostra e metodologia de análise dos dados.

A quarta parte apresenta os resultados alcançados e as conclusões da presente pesquisa, incluindo a análise e resultados descritivos, a avaliação do modelo estrutural, e a discussão dos resultados.

Por último, as limitações da presente pesquisa, as contribuições para a gestão, sugestões para futuras pesquisas e os apêndices contendo o questionário de pesquisa, as escalas utilizadas, a relação do número de variáveis por constructo, além de outros dados, conforme detalhado no índice da presente tese.

## Capítulo II

---

### A EXPORTAÇÃO NO ESTADO DO CEARÁ E O CONTEXTO PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EXPORTADORAS

“Comemore o seu sucesso. Veja com humor os seus fracassos” (Sam Walton, 1991 in Claret, 1997: 35)

## 2.1 INTRODUÇÃO

O Ceará, na última década, tem apresentando bom desempenho em sua estratégia de exportação, tendo conseguido atingir seus objetivos de ampliação do volume e da pauta de exportação, mas ainda com pouca representatividade no âmbito nacional.

O Estado possui o firme propósito de superação desse volume de exportação nos próximos anos. Para atingir esse objetivo, busca identificar novos produtos passíveis de colocação no mercado externo, bem como investir no aprimoramento dos produtos já exportados. Além disso, tem realizado vários investimentos na área de infra-estrutura voltada para esse segmento de mercado.

O Ceará está, atualmente, entre os três maiores exportadores da Região Nordeste do Brasil. A excelente classificação diante dos demais estados nordestinos é fruto desse investimento na diversificação dos setores exportadores, visando a conquista de novos mercados. Decorre, também, de intenso trabalho visando a inserção de micros, pequenas e médias empresas no contexto internacional.

Conforme dados divulgados pelo Centro de Negócios Internacionais – CIN, da Federação da Indústrias do Estado do Ceará – FIEC (2008), o Estado possui, hodiernamente, mais de 830 produtos em sua pauta de exportação, tendo alcançado em 2005 a marca de 926 diferentes produtos, dentre os quais produtos já tradicionalmente exportados e demandados pelo mercado externo, demonstrando sua capacidade exportadora.

Diante desse cenário e objetivando estimular o empresariado cearense a desenvolver atividades voltadas para o mercado externo, em agosto de 2000 foi criada a CCE/CE – Comissão de Comércio Exterior do Estado do Ceará, que muito contribuiu e continua contribuindo para o processo de interiorização do desenvolvimento, bem como para o processo de disseminação da cultura exportadora, tanto na capital quanto no interior do Estado, levando aos municípios a oportunidade de ampliar conhecimentos acerca desse assunto que tanto interessa às comunidades locais.

Participam da referida Comissão entidades direta ou indiretamente ligadas ao comércio exterior brasileiro, como o Banco do Brasil S.A., o Banco do Nordeste do Brasil S.A. – BNB, a Universidade de Fortaleza – UNIFOR, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/CE, o CIN/FIEC – Centro de Negócios Internacionais da



Federação das Indústrias do Estado do Ceará, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – CORREIOS/EXPORTA FÁCIL, o Governo do Estado do Ceará através de suas secretarias (Secretaria de Agricultura e Pecuária do Estado do Ceará - SEAGRI, Secretaria do Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará – SDE, Secretaria do Trabalho e Empreendedorismo – SETE) e Assessoria Internacional do Gabinete do Governador, além da Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial – NUTEC e do Instituto Agropólos.

## **2.2 EXPORTAÇÃO NO CONTEXTO CEARENSE**

Conforme dados divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2008), o Ceará tradicionalmente apresenta modesta participação no total das exportações nacionais. Apesar de todo o esforço governamental, as exportações cearenses representaram apenas 0,71% do total exportado pelo Brasil no ano de 2007, mesmo tendo obtido um salto de 19,39% relativamente ao ano de 2006 e tendo diversificado sua pauta de exportação.

### **2.2.1 Evolução das exportações cearenses**

O processo evolutivo das exportações no estado do Ceará será analisado considerando-se o decênio de 1997 a 2007, verificando-se sua participação no contexto nacional e regional, o destino das mercadorias cearenses, bem como sua pauta de exportação e os setores produtivos.

A Tabela I apresenta a evolução das exportações do estado do Ceará, onde podemos constatar que houve uma variação crescente e positiva de 225,24% entre 1997 e 2007. Apesar disto, observa-se, também, que não evoluímos muito quanto a nossa participação relativa às exportações brasileiras, mantendo-se uma representatividade média de 0,8% no mesmo período, demonstrando que as empresas brasileiras, de maneira geral, também ampliaram seu espaço de atuação no mercado externo.

A liberalização do comércio externo a partir de 1990 trouxe efeitos positivos para a economia brasileira. A abertura comercial permitiu a importação de insumos mais baratos e de melhor qualidade, bem como propiciou a atualização tecnológica do parque produtivo nacional, resultando em maior competitividade, tanto no mercado doméstico, como no mercado externo.

**Tabela I**  
**Percentual de Participação das Exportações Cearenses no Cenário Nacional**

ANO	EXPORTAÇÃO CEARENSE US\$ FOB	EXPORTAÇÃO BRASILEIRA US\$ FOB	PARTICIPAÇÃO CEARENSE (%)
1997	353.077.343	52.994.340.527	0,7
1998	355.246.242	51.139.861.545	0,7
1999	371.205.729	48.011.444.034	0,8
2000	495.097.834	55.085.595.326	0,9
2001	527.051.145	58.222.641.895	0,9
2002	543.902.399	60.361.785.544	0,9
2003	760.927.314	73.084.139.518	1,0
2004	859.369.027	96.475.220.253	0,9
2005	930.450.856	118.308.269.477	0,8
2006	957.045.076	137.469.700.421	0,7
2007	1.148.357.273	160.649.072.830	0,7

Fonte: SECEX/MDIC

Elaboração: Baseado em publicação do Centro Internacional de Negócios – CIN/FIEC

Posteriormente, com o lançamento do Plano Real em 1994, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, a moeda nacional foi equiparada à moeda americana (US\$ 1.00 = R\$ 1,00), favorecendo, dessa forma, o crescimento das importações em detrimento das exportações, passando a balança comercial brasileira a apresentar sucessivos déficits a partir de 1996, perdurando essa situação até o ano de 2000.

A desvalorização da moeda nacional ocorrida em 1999 iniciou um processo de recuperação das exportações nacionais, e, conseqüentemente, das exportações do estado do Ceará, pois a moeda brasileira desvalorizada diante de moedas estrangeiras torna o produto nacional mais competitivo no mercado externo, apesar do preço não se constituir no único fator determinante da competitividade de uma mercadoria. Nesse mesmo ano a balança comercial brasileira já demonstrou sinais de recuperação, passando a ficar superavitária a partir de 2001.

Analisando a Tabela II a seguir, podemos observar que a partir de 1999 o Ceará passou a apresentar um crescimento mais acentuado em seu volume de exportação, demonstrando o impacto da desvalorização cambial sobre o fluxo comercial do Estado.

**Tabela II**  
**Evolução das Exportações Cearenses – Período: 1997/2007**

**Valores em US\$ FOB**

<b>ANO</b>	<b>VOLUME EXPORTADO</b>	<b>VAR. (%)</b>
1997	353.077.343	*
1998	355.246.242	0,6
1999	371.205.729	4,5
2000	495.097.834	33,4
2001	527.051.145	6,5
2002	543.902.399	3,3
2003	760.927.314	39,9
2004	859.369.027	13,0
2005	930.450.856	8,4
2006	957.045.076	3,0
2007	1.148.357.273	19,4

Fonte: SECEX/MDIC

Elaboração: Baseado em publicação do Centro Internacional de Negócios – CIN/FIEC

As Tabelas III e IV ratificam os investimentos do estado do Ceará no segmento de exportação, bem como os esforços da Comissão de Comércio Exterior – CCE no processo de interiorização da cultura exportadora; principalmente, se observarmos os seis últimos meses do ano de 2007 comparativamente ao ano de 2006, quando o Ceará apresentou um incremento nas exportações superior ao nacional nesse mesmo período.

**Tabela III**  
**Exportações Cearenses – Período: 2007/2006**

**Valores em US\$ FOB**

<b>MÊS</b>	<b>EXPORTAÇÕES</b>	<b>VAR<sup>1</sup></b>	<b>EXPORTAÇÕES</b>	<b>VAR<sup>1</sup></b>	<b>VAR<sup>2</sup>. 2007/2006</b>
	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2006</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Janeiro	95.640.320	*	77.380.760	*	23,6
Fevereiro	82.197.037	-14,1	81.867.731	5,8	0,4
Março	86.893.951	5,7	75.205.254	-8,1	15,5
Abril	79.561.620	-8,4	73.026.523	-2,9	8,9
Mai	93.900.735	18,0	77.068.889	5,5	21,8
Junho	83.420.709	-11,2	83.530.381	8,4	-0,1
Julho	99.238.079	19,0	76.868.957	-8,0	29,1
Agosto	116.993.125	17,9	93.953.097	22,2	24,5
Setembro	97.340.736	-16,8	81.587.115	-13,2	19,3
Outubro	112.242.429	15,3	79.888.255	-2,1	40,5
Novembro	100.023.803	-10,9	81.121.197	1,5	23,3
Dezembro	100.904.729	0,9	80.376.256	-0,9	25,5
<b>Total acumulado</b>	<b>1.148.357.273</b>	<b>100,0</b>	<b>961.874.415</b>	<b>100,0</b>	<b>19,4</b>

Fonte: SECEX/MDIC

Elaboração: Baseado em publicação do Centro Internacional de Negócios – CIN/FIEC

Observação: <sup>(1)</sup> Representa a variação mês a mês no mesmo ano; <sup>(2)</sup> Representa a variação nos respectivos meses de 2007 para 2006. (\*) Não se aplica.

**Tabela IV**  
**Exportações Brasileiras – Período: 2007/2006**  
**Valores em US\$ FOB**

<b>MÊS</b>	<b>EXPORTAÇÕES</b>	<b>VAR<sup>1</sup></b>	<b>EXPORTAÇÕES</b>	<b>VAR<sup>1</sup></b>	<b>VAR<sup>2</sup>. 2007/2006</b>
	<b>2007</b>	<b>(%)</b>	<b>2006</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Janeiro	10.983.867.609	*	9.286.850.191	*	18,3
Fevereiro	10.129.505.211	-7,8	8.774.460.707	-5,5	15,4
Março	12.888.955.944	27,2	11.396.765.577	29,9	13,1
Abril	12.446.172.314	-3,4	9.830.693.648	-13,7	26,6
Mai	13.647.281.258	9,7	10.304.884.611	4,8	32,4
Junho	13.118.083.296	-3,9	11.463.247.538	11,2	14,4
Julho	14.119.547.669	7,6	13.651.047.549	19,1	3,4
Agosto	15.100.028.780	6,9	13.671.699.785	0,2	10,4
Setembro	14.165.675.118	-6,2	12.576.856.844	-8,0	12,6
Outubro	15.767.821.852	11,3	12.689.255.149	0,9	24,3
Novembro	14.051.330.343	-10,9	11.896.874.788	-6,2	18,1
Dezembro	14.230.803.436	1,3	12.264.833.144	3,1	16,0
<b>Total acumulado</b>	<b>160.649.072.830</b>	<b>100,0</b>	<b>137.807.469.531</b>	<b>100,0</b>	<b>16,6</b>

Fonte: SECEX/MDIC

Elaboração: Baseado em publicação do Centro Internacional de Negócios – CIN/FIEC

Observação: <sup>(1)</sup> Representa a variação mês a mês no mesmo ano; <sup>(2)</sup> Representa a variação nos respectivos meses de 2007 para 2006. (\*) Não se aplica.

Podemos observar que nos dois períodos (2006/2007) houve uma instabilidade no crescimento das exportações, não permanecendo constante ao longo do tempo, tanto no mercado nacional, como no mercado cearense, sendo o resultado final do Estado superior ao nacional, 19,4% contra 16,6%, ultrapassando a marca de US\$ 1 bilhão em exportações, nunca antes ocorrido em sua história.

Analisando o aspecto regional das exportações brasileiras, o Ceará ocupa local de destaque no contexto da região Nordeste, ocupando o terceiro lugar em volume de exportação (8,8%), perdendo apenas para os estados da Bahia (56,6%) e Maranhão (16,6%), devido, principalmente, ao perfil das indústrias instaladas nesses estados.

Dentre os nove estados que compõem a região Nordeste do Brasil, somente os estados da Bahia, Maranhão e Ceará conseguiram atingir patamares superiores a US\$ 1 bilhão em exportações no ano de 2007, conforme o Quadro V.

**Tabela V**  
**Exportações Nordestinas – 2007**  
**(Estados Nordestinos Exportadores)**  
**Valores em US\$ FOB**

<b>ESTADOS</b>		<b>VOLUME EXPORTADO</b>	<b>PARTICIPAÇÃO (%)</b>
1	Bahia	7.408.728.507	56,6
2	Maranhão	2.177.154.787	16,6
<b>3</b>	<b>Ceará</b>	<b>1.148.357.273</b>	<b>8,8</b>
4	Pernambuco	870.556.751	6,7
5	Alagoas	663.761.504	5,1
6	Rio Grande do Norte	380.128.187	2,9
7	Paraíba	236.142.610	1,8
8	Sergipe	144.759.688	1,1
9	Piauí	56.653.743	0,4
<b>Total Exportado pelo Nordeste</b>		<b>13.086.243.050</b>	<b>100,00</b>
<b>Total Exportado pelo Brasil</b>		<b>160.649.072.830</b>	<b>100,00</b>

Fonte: SECEX/MDIC

Elaboração: Baseado em publicação do Centro Internacional de Negócios – CIN/FIEC

O somatório das exportações realizadas no ano de 2007 pelos estados do Rio Grande do Norte, Paraíba, Sergipe e Piauí não chega a atingir US\$ 1 bilhão, demonstrando assim o potencial exportador do estado do Ceará, bem como da Bahia e Maranhão.

**Tabela VI**  
**Exportações Brasileiras – 2007**  
**(Regiões Geográficas)**  
**Valores em US\$ FOB**

<b>REGIÕES</b>	<b>VOLUME EXPORTADO</b>	<b>PARTICIPAÇÃO (%)</b>
Sudeste	91.277.004.520	56,8
Sul	34.752.371.176	21,6
<b>Nordeste</b>	<b>13.086.243.050</b>	<b>8,1</b>
Norte	9.808.846.499	6,1
Centro-Oeste	9.694.351.553	6,0
Operações Especiais <sup>1</sup>	2.030.256.032	1,3
<b>Total Exportado pelo Brasil</b>	<b>160.649.072.830</b>	<b>100,00</b>

Fonte: SECEX/MDIC

Elaboração: Baseado em publicação do Centro Internacional de Negócios – CIN/FIEC

Observação: <sup>(1)</sup> Este item compreende o seguinte: mercadoria nacionalizada, reexportação e consumo e uso de bordo.

Dentre as cinco regiões brasileiras, o Nordeste, similarmente ao estado do Ceará, ocupa o terceiro lugar em volume de exportação, representando 8,1% das

exportações nacionais, sendo superada apenas pelas regiões Sudeste (56,8%) e Sul (21,6%), onde se concentram a maioria das indústrias nacionais de grande porte, conforme pode ser observado na Tabela VI.

O perfil das indústrias instaladas nas regiões Sudeste e Sul permitem maior agregação de valor aos produtos exportados, gerando, por consequência, um melhor resultado econômico, que se reflete na balança comercial dos respectivos estados integrantes dessas citadas regiões.

Dentre os fatores determinantes do sucesso do estado do Ceará no segmento de exportação, podemos destacar a incessante busca por novos mercados consumidores por parte do empresariado cearense, que pode ser observado analisando-se a Tabela VII, onde podemos constatar uma variação positiva de aproximadamente 70% no número de países de destino das mercadorias cearenses entre os anos de 1997 a 2007.

**Tabela VII**  
**Exportações Cearenses – Período: 1997/2007**  
**(Diversificação dos Países de Destino)**

<b>ANO</b>	<b>NÚMERO DE PAÍSES</b>	<b>VAR. (%)</b>
1997	91	*
1998	93	2,2
1999	95	2,2
2000	97	2,1
2001	105	8,2
2002	107	1,9
2003	118	10,3
2004	131	11,0
2005	142	8,4
2006	141	-0,7
2007	155	9,9

Fonte: SECEX/MDIC

Elaboração: Baseado em publicação do Centro Internacional de Negócios – CIN/FIEC

Observação: (\*) Não se aplica.

Vale a pena salientar que ainda existe uma forte concentração das exportações cearenses para os Estados Unidos (27,9%) e Argentina (10,2%), totalizando 38,1% do total exportado pelo Estado, em conformidade com a Tabela VIII, representando, portanto, um risco operacional na eventualidade de problemas com esses mercados consumidores.

**Tabela VIII**  
**Exportações Cearenses – 2007**  
**(Países de Destino)**  
**Valores em US\$ FOB**

<b>PAÍSES</b>	<b>VOLUME EXPORTADO</b>	<b>PARTICIPAÇÃO (%)</b>
Estados Unidos	320.202.148	27,9
Argentina	117.046.280	10,2
Itália	97.751.122	8,5
Reino Unido	71.277.147	6,2
Países Baixos (Holanda)	58.739.620	5,1
Venezuela	49.045.661	4,3
México	33.921.723	3,0
Alemanha	32.398.659	2,8
China	23.925.093	2,1
Espanha	23.833.930	2,1
França	22.053.335	1,9
Paraguai	21.042.619	1,8
Canadá	20.423.037	1,8
Bolívia	16.467.976	1,4
Rússia	12.444.814	1,1
Demais Países	227.784.109	19,8
<b>Total Exportado no Período</b>	<b>1.148.357.273</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SECEX/MDIC

Elaboração: Baseado em publicação do Centro Internacional de Negócios – CIN/FIEC

Dentre as vinte e sete unidades da federação brasileira, o estado do Ceará ocupa a 14<sup>a</sup> colocação em termos de volume de exportação, representando modesta participação de 0,7% das exportações nacionais, conforme a Tabela IX.

**Tabela IX**  
**Volume Exportado por Unidade Federativa do Brasil - 2007**  
**Valores em US\$ FOB**

<b>ESTADOS</b>	<b>VOLUME EXPORTADO</b>	<b>PARTICIPAÇÃO (%)</b>
1 São Paulo	51.734.202.981	32,2
2 Minas Gerais	18.355.152.652	11,4
3 Rio Grande do Sul	15.017.674.227	9,3
4 Rio de Janeiro	14.315.694.020	8,9
5 Paraná	12.352.857.472	7,7
6 Pará	7.925.093.138	4,9
7 Bahia	7.408.728.507	4,6
8 Santa Catarina	7.381.839.477	4,6
9 Espírito Santo	6.871.954.867	4,3
10 Mato Grosso	5.130.866.400	3,2
11 Goiás	3.184.780.418	2,0
12 Maranhão	2.177.154.787	1,4
13 Mato Grosso do Sul	1.297.176.760	0,8

14	<b>Ceará</b>	<b>1.148.357.273</b>	<b>0,7</b>
15	Amazonas	1.107.106.562	0,7
16	Pernambuco	870.556.751	0,5
17	Alagoas	663.761.504	0,4
18	Rondônia	457.551.800	0,3
19	Rio Grande do Norte	380.128.187	0,2
20	Paraíba	236.142.610	0,1
21	Tocantins	154.981.621	0,1
22	Sergipe	144.759.688	0,1
23	Amapá	127.980.515	0,1
24	Distrito Federal	81.527.975	0,1
25	Piauí	56.653.743	0,0
26	Acre	19.371.795	0,0
27	Roraima	16.761.068	0,0
	Operações Especiais <sup>1</sup>	2.030.256.032	1,3
	<b>Basil – Total Exportado</b>	<b>160.649.072.830</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SECEX/MDIC

Elaboração: Baseado em publicação do Centro Internacional de Negócios – CIN/FIEC

Observação: <sup>(1)</sup> Este item compreende o seguinte: mercadoria nacionalizada, reexportação e consumo e uso de bordo.

Não representa exatamente uma posição de destaque, embora seu volume exportado seja expressivo diante de vários outros estados brasileiros, com menor representatividade no contexto nacional.

## 2.2.2 Principais setores exportadores

Analisando a Tabela X podemos observar uma mudança de perfil das exportações cearenses. Mais de 50% das mercadorias exportadas pelo estado do Ceará em 1997 era constituída de produtos básicos. A partir de 1998 houve uma inversão desse perfil, quando os produtos industrializados passaram a representar mais de 53% da pauta de exportação, chegando a 2007 com uma participação de mais de 70%.

**Tabela X**  
**Exportação Cearense**  
**(Totais por Valor Agregado 1997/2007)**  
**US\$ 1.000 FOB**

ANO	BÁSICOS	INDUSTRIALIZADOS (A + B)	SÉMIMANUFATURADOS (A)	MANUFATURADOS (B)	OPERAÇÕES ESPECIAIS	TOTAL
1997	182.422	165.785	47.447	118.338	4.796	353.002
1998	160.906	191.690	41.312	150.377	2.650	355.246
1999	156.062	208.334	53.563	154.771	6.838	371.234
2000	199.099	285.389	82.444	202.946	10.850	495.339
2001	169.675	346.117	93.195	252.922	11.876	527.668
2002	197.829	336.130	85.683	250.447	11.064	545.023
2003	255.194	499.472	105.807	393.665	7.936	762.603



2004	286.934	570.504	143.200	427.304	4.130	861.568
2005	296.678	630.063	162.929	467.134	6.847	933.589
2006	288.085	657.618	168.716	488.902	16.172	961.874
2007	316.423	809.251	205.996	603.255	22.684	1.148.357

Fonte: Baseado em publicação da SECEX/MDIC

Como reflexo imediato dessa mudança pode-se notar um constante incremento no volume financeiro exportado pelo Ceará, no período de 1997 a 2007, resultado da maior agregação de valor aos produtos enviados ao mercado externo, apesar dos produtos básicos constantes de nossa pauta de exportação ainda apresentarem elevada representatividade (27,5%).

Entretanto, a Tabela XI nos mostra que bens de consumo duráveis e bens de consumo não duráveis ainda dominam a pauta de exportação, com aproximadamente 60% do total exportado pelo Estado, enquanto os bens de capital apresentam-se de forma inexpressiva (1,30%).

**Tabela XI**  
**Exportação Cearense**  
**(Principais Setores – 2007)**  
**US\$ FOB**

	Valor	Part. (%) *
<b><u>TOTAL DO PERÍODO</u></b>	<b><u>1.148.357.273</u></b>	<b><u>100,00</u></b>
<b>BENS DE CAPITAL</b>	<b>14.887.989</b>	<b>1,30</b>
BENS DE CAPITAL (EXC.EQUIP.DE TRANSPORTE USO INDUSTR.)	14.415.238	1,26
EQUIPAMENTOS DE TRANSPORTE DE USO INDUSTRIAL	472.751	0,04
<b>BENS INTERMEDIARIOS</b>	<b>409.100.859</b>	<b>35,62</b>
ALIMENTOS E BEBIDAS DESTINADOS A INDUSTRIA	8.126.846	0,71
INSUMOS INDUSTRIAIS	390.456.678	34,00
PECAS E ACESSORIOS DE EQUIPAMENTOS DE TRANSPORTE	10.517.335	0,92
<b>BENS DE CONSUMO</b>	<b>699.866.290</b>	<b>60,94</b>
BENS DE CONSUMO DURAVEIS	51.344.512	4,47
BENS DE CONSUMO NAO DURAVEIS	648.521.778	56,47
<b>COMBUSTIVEIS E LUBRIFICANTES</b>	<b>1.818.516</b>	<b>0,16</b>
<b>DEMAIS OPERACOES</b>	<b>22.683.619</b>	<b>1,98</b>

Fonte: Baseado em publicação da SECEX/MDIC

Observação: \* Participação percentual sobre o total do período

Isto demonstra que nossa economia ainda possui muito espaço para crescimento, desde que realize os investimentos necessários, de forma a viabilizar o surgimento de novas indústrias capazes de industrializar bens de capital tecnologicamente avançados e com baixo custo.

Dentre os bens intermediários nota-se forte concentração nos insumos industriais, revelando pouca agregação de valor nesse segmento produtivo, onde os produtos passam por algum processo de beneficiamento.

### 2.2.3 Pauta de exportação

A diversificação da pauta de exportação cearense constitui-se em outro fator de sucesso do Estado no segmento de exportação. A Tabela XII mostra que em 1997 o Ceará exportava menos de trezentos produtos, enquanto em 2007 esse número saltou para 827, representando uma variação positiva de 176,6%.

A concentração da exportação em poucos produtos deixava o Estado vulnerável a contingências mercadológicas que poderiam prejudicar as vendas para o mercado externo.

**Tabela XII**  
**Exportações Cearenses – Período: 1997/2007**  
**(Diversificação da Pauta de Produtos)**

<b>ANO</b>	<b>PRODUTOS EXPORTADOS</b>	<b>VAR. (%)</b>
1997	299	*
1998	321	7,4
1999	362	12,8
2000	399	10,2
2001	465	16,5
2002	552	18,7
2003	649	17,6
2004	847	30,5
2005	926	9,3
2006	747	-19,3
2007	827	10,7

Fonte: SECEX/MDIC

Elaboração: Baseado em publicação do Centro Internacional de Negócios – CIN/FIEC

Observação: \* Não se aplica

Variáveis como renda, inflação, câmbio, política comercial e fiscal, dentre outras, podem interferir diretamente sobre o desempenho exportador, tanto beneficentemente, como prejudicialmente. Assim, a diversificação torna-se a alternativa mais viável para fugir de eventualidades indesejadas, considerando-se que existem produtos com procura elástica e inelástica ao preço, contribuindo, assim, para o equilíbrio da balança comercial do Estado.

Os principais produtos da pauta de exportação cearense são disponibilizados na Tabela XIII, onde se pode observar que 82% das exportações do Estado estão concentrados nos dez primeiros produtos, incluindo calçados, castanha de caju, couros, têxteis, fruticultura, ceras vegetais, lagosta, camarão, rochas ornamentais e confecções. Destes, aproximadamente 60% constituem-se de produtos com algum processo de industrialização ou beneficiamento.

**Tabela XIII**  
**Exportações Cearenses – 2007**  
**(Principais Produtos/Setores)**  
**Valores em US\$ FOB**

SETORES	VOLUME EXPORTADO	PARTICIPAÇÃO (%)
Calçados	300.847.336	26,2
Castanha de Caju	180.768.086	15,7
Couros	144.454.733	12,6
Têxteis	131.826.380	11,5
Fruticultura	76.487.485	6,7
Ceras Vegetais	34.513.937	3,0
Lagosta	33.113.914	2,9
Camarão	17.424.691	1,5
Rochas Ornamentais	11.212.392	1,0
Confecções	11.192.641	1,0
Móveis	6.332.283	0,6
Flores	4.992.986	0,4
Mel Natural	3.223.657	0,3
Tambores de Freio	2.611.651	0,2
Químico	1.086.858	0,1
Gorduras e Margarinas	213.874	0,0
Demais Setores	188.054.369	16,4
<b>Total Exportado no Período</b>	<b>1.148.357.273</b>	<b>100,0</b>
<b>Total Exportado pelo Brasil</b>	<b>160.649.072.830</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SECEX/MDIC

Elaboração: Baseado em publicação do Centro Internacional de Negócios – CIN/FIEC

A castanha de caju, produto tradicionalmente exportado pelo Ceará (um dos principais produtores brasileiros e responsável por mais de 50% da produção nacional),

perdeu o primeiro lugar na pauta de exportação para o segmento de calçados, embora aproximadamente 90% da capacidade instalada da indústria de beneficiamento da castanha de caju da região nordestina esteja concentrada no Ceará (Sindcajú, 2008).

A situação fica ainda mais evidente se considerarmos a globalidade do segmento de couros e calçados, que supera em mais de 100% o volume exportado de castanha de caju, que por vários anos dominou a pauta de exportação do Estado, seguido do segmento de pescados em geral, incluindo-se a lagosta e o camarão.

Nota-se, portanto, que os produtos industrializados com maior agregação de valor estão ocupando lugar de destaque e superando aqueles com menor agregação de valor, apesar de ainda apresentarem peso considerável na pauta de exportação cearense.

#### **2.2.4 Número de empresas exportadoras e a contribuição das micros, pequenas e médias empresas para a balança comercial do estado do Ceará**

A classificação de empresas pelo seu tamanho tem utilizado como regra o número de funcionários e/ou o faturamento anual. Nessa pesquisa será utilizado o critério do número de empregados dessas organizações para classificá-las em micro, pequena, média e grande empresa.

A escolha reflete a maior facilidade na obtenção desses dados junto aos empresários, bem como o fato de que essas informações sofrem menor restrição por parte das empresas locais para serem disponibilizadas.

Conforme a Tabela XIV, o Brasil possuía 23.537 empresas exportadoras no ano de 2007. Desse total, aproximadamente 75% era constituído de micros, pequenas e médias empresas, número bastante representativo da participação desse porte de organização no mercado externo.

Contudo, se analisarmos pelo prisma do volume exportado verificar-se-á que essas empresas são responsáveis por apenas 8% do volume total, mantendo-se grande concentração nas grandes organizações. Esta é uma característica marcante do comércio exterior brasileiro, incluindo o estado do Ceará.

Ainda de acordo com a Tabela XIV, nota-se que houve um aumento de quase 2% no número de empresas exportadoras entre 2006 e 2007. Entretanto, a participação das micros, pequenas e médias empresas no ano de 2006 era basicamente a mesma, aproximadamente 76,6%, com participação em termos de volume girando em torno de 8%. Ou seja, pouco expressivo relativamente ao volume embarcado pelas grandes empresas exportadoras.

**Tabela XIV**  
**Exportação Brasileira - Período: 2006/2007**  
**Distribuição por Porte de Empresa**

EMPRESAS	2007		2006	
	TOTAL ANUAL No. Empresas	Valor US\$ FOB	TOTAL ANUAL No. de Empresas	Valor US\$ FOB
<b>Total Geral</b>	<b>23.537</b>	<b>160.649.072.830</b>	<b>23.113</b>	<b>137.807.469.531</b>
Micro Empresa	6.222	396.248.141	5.769	272.306.144
Pequena Empresa	5.697	2.598.560.207	6.023	2.115.098.465
Média Empresa	5.775	9.718.957.507	5.908	9.254.430.749
Grande Empresa	5.144	147.626.944.211	4.780	125.963.069.289
Pessoa Física	699	308.362.764	633	202.564.884

Fonte: SECEX/MDIC

Elaboração: Baseado em publicação da SECEX/MDIC

O estado do Ceará apresentava um total de 323 exportadores no ano de 2007, dos quais 13 eram representados por pessoas físicas, 90 por grandes empresas e 220 por micros, pequenas e médias empresas, conforme pode ser verificado na tabela constante do Apêndice III.

O contingente de micros, pequenas e médias empresas, similarmente ao País como um todo, representava mais de 68% do total de exportadores do Estado, demonstrando a forte participação de empresas desse porte, apesar de ainda haver forte concentração do volume exportado nas grandes empresas (84,4%). Nota-se, portanto, um forte desequilíbrio, ou seja, quase 85% das exportações do Estado encontram-se concentradas em apenas 28% das empresas exportadoras, enquanto mais de 68% dos exportadores exportam menos que 16% do total de mercadorias enviadas ao exterior.

As micro-empresas cearenses aparecem em 10<sup>o</sup> lugar no cenário nacional quanto a sua participação em termos de volume exportado, enquanto as pequenas empresas surgem em 13<sup>o</sup> lugar e as médias empresas no 12<sup>o</sup> lugar. As grandes empresas, apesar de seu faturamento maior surgem apenas na 14<sup>a</sup> colocação, demonstrando o potencial de crescimento das micros, pequenas e médias empresas cearenses.

O percentual de empresas no segmento de exportação não é expressivo, sinalizando que ainda temos espaço para crescimento no mercado externo.

## **2.3 CONCLUSÕES**

O estado do Ceará, o quarto maior estado da região Nordeste do Brasil, vem investindo na criação de um ambiente propício para a realização de investimentos, atraindo investidores nacionais e internacionais.

Sua atuação tem sido direcionada para a implantação de uma política de ajuste fiscal e investimentos nas áreas de saneamento básico, saúde, educação e infra-estrutura, aumentando, por conseguinte, sua credibilidade no âmbito doméstico e externo. Como parte dessa iniciativa, vem criando pólos de desenvolvimento integrado com o objetivo de consolidar o desenvolvimento de regiões no interior do Estado, gerando emprego, renda e bem-estar social.

Apesar dos investimentos realizados, sua participação no mercado externo ainda é modesta. No ano de 2007, apesar de ter havido crescimento relativamente ao ano de 2006, aproximadamente 19%, representou apenas 0,7% do volume exportado pelo País. Convém salientar que entre 1997 e 2007 a participação média do estado do Ceará nas exportações nacionais foi de 0,8%, nunca tendo ultrapassado a casa de 1%. O Brasil também não apresenta números expressivos no mercado mundial, apenas 1,17% no ano de 2007.

Entre os anos de 1997 e 2007 o Brasil apresentou crescimento de 203% na exportação, enquanto o Ceará cresceu 225%, demonstrando o esforço do Estado para incrementar as vendas para o mercado externo, assumindo lugar de destaque na região Nordeste, ficando entre os três estados que possuem volume de exportação superior a US\$ 1 bilhão. No contexto nacional encontra-se na 14<sup>a</sup>. colocação em termos de volume exportado, diante das 27 unidades da federação brasileira.

A diversificação dos destinos das mercadorias cearenses, no período de 1997 a 2007, contribuiu para esse crescimento, apesar de ainda haver forte concentração de vendas para os EUA e Argentina. Outro fator determinante foi a maior diversidade na pauta de exportação, com aumento aproximado na variedade de produtos exportados de 176% no mesmo período, ainda com grande concentração no segmento de calçados, castanha de

caju, couros e têxteis. Nota-se ainda, nesse mesmo período, que houve uma mudança de perfil dos produtos enviados ao mercado externo. Os produtos industrializados superaram a exportação de produtos básicos a partir de 1998, apesar de 56% da pauta ainda constituir-se de bens de consumo não duráveis em 2007.

A participação de micros, pequenas e médias organizações no segmento de exportação, tanto no cenário estadual como nacional, é expressiva. Esse porte de empresa representa 76% das empresas exportadoras brasileiras. No Ceará essa participação é de 68%, ou seja, 220 das 323 empresas exportadoras do Estado existentes no ano de 2007.

Por fim, nota-se que a participação das micros, pequenas e médias empresas cearenses é representativa. Porém, pouco representativo em termos de volume e valor exportado.

## **PARTE II**

### **REVISÃO DE LITERATURA: INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**



### Capítulo III

---

#### ABORDAGENS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO

“A vida não promete segurança, mas assegura oportunidades” (Provérbio Chinês, Século X in Fonseca, 2002: 51).

### **3.1 INTRODUÇÃO**

O presente capítulo abordará aspectos relacionados ao processo de internacionalização, cujo teor também constituir-se-á em fundamentação para a construção do modelo conceptual.

Serão abordados temas como importância da exportação para pequenas e médias empresas, fatores determinantes para incentivar o ingresso dessas organizações no mercado externo, aspectos motivadores para essa inserção em mercados estrangeiros, barreiras à exportação, elementos determinantes do sucesso, relação entre tamanho da firma e internacionalização, bem como serão apresentadas algumas teorias acerca de internacionalização de empresas.

### **3.2 ABORDAGENS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Uma análise da literatura disponível em livros, manuais, e publicações acerca de internacionalização de empresas e nos principais periódicos sobre marketing e negócios internacionais, tais como: *Journal of Business Research*, *Journal of International Business Studies*, *International Marketing Review*, *Journal of Small Business Management* entre outros, revelou a existência de diversas correntes acerca do estudo da internacionalização de pequenas e médias empresas - PMEs.

Diversos aspectos são analisados – a importância da internacionalização para as PMEs, os fatores determinantes para a internacionalização das PMEs, as motivações para exportar, o tamanho da empresa e a internacionalização, as barreiras à exportação, as características organizacionais, a influência do ambiente, o sucesso no processo de internacionalização e os estágios de internacionalização nas MPMEs (Lu e Beamish, 2001; Gankema, Snuif e Zwart, 2000; Choo e Mazzarol, 2001; Katsikeas, Goode e Katsikea, 2000; Pope, 2002, Burpitt e Rondinelli, 2000; Calof, 1993; Leonidou, 1995; Schlegelmilch e Ross, 1987; Walters e Samiee, 1990; Zou e Stan, 1998; Pelham, 1999; Koh, 1991).

A internacionalização representa uma das opções estratégicas para PMEs, não deixando a empresa dependente apenas do mercado doméstico para dar sustentação ao seu crescimento, proporcionando ampliação de mercado, bem como melhor utilização de sua estrutura produtiva e equilíbrio comercial e financeiro. Por esse motivo o assunto tem

absorvido o interesse de pesquisadores nas áreas de administração estratégica, marketing, negócios internacionais e empreendedorismo.

Além disso, a crescente integração da economia internacional, a queda de barreiras impostas pelos governos nacionais e o avanço tecnológico representam outras motivações para o desenvolvimento de novas pesquisas (Lu e Beamish, 2001). Vale salientar, ainda, que a globalização econômica oferece oportunidades de exportação, tanto para as grandes corporações, como também para milhares de pequenas companhias que insistem em continuar focando seus negócios para o mercado doméstico, deixando de observar as vantagens oferecidas pelo mercado externo (Wright and Ricks, 1994).

A performance é um dos fatores que permite avaliar o sucesso de uma empresa em seu processo de internacionalização. Assim, a presente pesquisa focar-se-á nos fatores determinantes da estratégia de exportação e do canal de distribuição utilizados por pequenas e médias empresas situadas na região nordeste do Brasil, mais especificamente no estado do Ceará, bem como a influência dessas duas variáveis sobre a performance de exportação dessas organizações.

Entretanto, cabe realizar previamente uma análise sucinta do processo de internacionalização de PMEs, cuja literatura parece concentrar-se em seis grandes áreas:

- A) A importância da internacionalização para pequenas e médias empresas;
- B) Os fatores determinantes para a internacionalização de pequenas e médias empresas;
- C) As motivações que induzem pequenas e médias empresas a realizar exportações;
- D) O relacionamento entre o tamanho da empresa e o processo de internacionalização;
- E) As barreiras à exportação;
- F) Os fatores que determinam o sucesso na internacionalização de pequenas e médias empresas.

Com o fito de alcançar os objetivos propostos no presente trabalho investigativo, analisar-se-ão os itens retromencionados, à luz de literatura publicada nos principais periódicos disponíveis, livros e manuais acerca de internacionalização.

Conhecer a importância da exportação para essas organizações; identificar os elementos que criam um ambiente motivacional para o seu ingresso no mercado externo; identificar barreiras que impedem o ingresso ou a manutenção de suas atividades de exportação e pesquisar a influência do tamanho da firma sobre o processo de internacionalização contribui para um melhor entendimento dos determinantes da estratégia de exportação e do canal de distribuição, bem como sua influência sobre a performance no mercado externo.

### **3.2.1 Importância para as pequenas e médias empresas**

Chetty e Campbell-hunt (2003) encontraram nos trabalhos de Welch e Loustarinen, 1998, e Calof e Beamish, 1995 uma clara definição do termo internacionalização, afirmando tratar-se de um processo de envolvimento incremental em operações com o mercado externo e um processo de adaptação das operações a um ambiente internacional.

Esse processo de internacionalização tem importância para as pequenas e médias empresas exportadoras pelo fato de permitir redução de custos e riscos, permitir a sustentabilidade econômica do negócio, permitir a absorção de conhecimento e experiência, e ainda manter sintonia com o processo de globalização, conforme segue.

**Redução de custos e riscos:** A procura pelo mercado externo não se refere apenas à identificação de novos mercados consumidores, mas também à busca por fontes seguras de fornecimento. Além disso, as empresas também buscam no exterior redução de custos e aquisição de novas tecnologias, objetivando reduzir sua exposição a riscos e ofertar produtos e serviços com menor custo e maiores benefícios para seus clientes, resultando em maior retorno para os investidores/acionistas (Rajagopal e Bernard, 1993 e Thomas, 2005).

Apesar do termo internacionalização ser interpretado como uma via de mão dupla, a presente pesquisa focar-se-á apenas na questão da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional, através da exportação.

**Sustentabilidade econômica:** Rasheed (2005) encontrou nos trabalhos de Daniels e Bracker, 1989 que a internacionalização, independentemente do modo de entrada, proporciona aumento do retorno sobre as vendas e sobre os ativos da empresa. Pode-se

acrescentar, ainda, que, além disso, a internacionalização proporciona segurança operacional para pequenas e médias empresas, pois não ficam dependentes apenas do mercado doméstico para sustentar seu crescimento. Hirsch e Lev (2001), Balabanis (2001), Hitt, Hoskisson e Kim (1997) confirmaram que a diversificação da exportação contribui para a estabilidade das vendas e que diversos aspectos podem ser explicados pela diversificação de mercados - a performance econômica das empresas, a sua eficiência financeira e a redução de custos.

A internacionalização de pequenas e médias empresas proporciona oportunidade de ingresso em novos mercados, com potencial para obtenção de maior lucratividade e contribui, ainda, para aumentar a sua competitividade. A expansão para o mercado externo facilita o acesso a novas tecnologias, a inovações industriais e a novas idéias para produtos (Knight, 2000), tendo em vista que passa a participar de um ambiente mais competitivo.

**Conhecimento e experiência:** Thomas (2005) examinou o relacionamento entre estratégia de diversificação internacional e performance de empresas de países emergentes. Sua pesquisa revelou que empresas mexicanas experimentavam resultados negativos quando da expansão internacional. Porém, ao longo do tempo essas organizações tornavam-se aptas a absorver os benefícios da diversificação, pois passavam a obter conhecimento e experiência em mercados externos.

**Sintonia com o ambiente (globalização):** A pressão para internacionalização vem sendo sentida em todas as organizações – com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, pública ou privada, grande ou pequena. Isto decorre do próprio interesse das empresas em ingressar no mercado internacional, bem como decorre de variáveis externas que induzem e provocam o processo de internacionalização (Hirsch *et al*, 1996).

Segundo Oviatt e McDougall, 1994 citados por Rasheed (2005) as mudanças que vem ocorrendo no cenário mundial provocam uma maior popularidade da estratégia de expansão em direção ao mercado externo. Além disso, a abertura econômica e o avanço tecnológico nos transportes e nas telecomunicações também incentivam a internacionalização.

Por conseguinte, pequenas e médias empresas encontram um ambiente propício para expandir suas operações para o mercado externo, proporcionado pela redução dos custos operacionais e pelo processo de globalização econômica que segundo Dias (2004:

179) é “sinônimo de liberalização comercial, compreendendo maior abertura comercial das economias nacionais”.

O processo de globalização estimula a redução de barreiras comerciais, contribuindo para o desenvolvimento do comércio mundial e incentivando o crescimento econômico. Porém, a sobrevivência das empresas nesse contexto depende de sua capacidade de competir de maneira global (Rajagopal e Bernard, 1993).

A resposta das pequenas e médias empresas ao processo de globalização descreve a extensão pela qual essas organizações reagem às oportunidades e ameaças provocadas pela globalização (Knight, 2000), e disto decorre sua capacidade de competir globalmente.

O ingresso no mercado externo pode ocorrer através da exportação; através de investimento externo direto; através da criação de *joint-ventures*; e através da implantação de subsidiárias no mercado de destino, dentre outras maneiras. Esta variedade de modos de ingresso no mercado externo suscita o surgimento de diversas linhas de pesquisa, com o fito de aprofundar o conhecimento sobre modos de entrada e manutenção de operações no exterior (Lu e Beamish, 2001; Coviello e McAuley, 1999; Brouthers e Nakos, 2005; Li, Li e Dalgic, 2004; Calof, 1993; Moen, Gavlen e Endresen, 2004; Graham, 1999, Leonidou, 2004, Burpitt e Rondinelli, 2000; Pope, 2002; Lamb e Liesch, 2002).

Os estudos desenvolvidos sobre o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, permitem identificar, dentre vários prismas de análise, três perspectivas principais: a perspectiva do “fazendo e aprendendo” exemplificada pelo modelo de Uppsala e modelos relacionados à inovação; a perspectiva do planejamento sistemático, que tem por fundamento a racionalidade da economia clássica e, por último, a perspectiva contingencial que ressalta a importância de determinados fatores analisados sob a ótica de um contexto (Li, Li e Dalgic, 2004).

Podem ser identificadas também algumas escolas que teorizam sobre o processo de internacionalização das empresas, tais como: a escola econômica que analisa a teoria do investimento externo direto; a escola comportamental que teoriza sobre estágios de internacionalização e a escola relacional que analisa a internacionalização sob o prisma de *networks* (Coviello e McAuley, 1999), além das seguintes escolas de pensamento: o modelo de Uppsala (U-model) e o modelo baseado em inovação (I-model). Dentre as teorias mais conhecidas estão: Teoria da Internalização, Teoria Eclética, Teoria Baseada em

Recursos, Teoria dos Custos de Transação e a Teoria dos Estágios de Internacionalização que serão abordadas mais adiante.

O exame do processo de internacionalização de pequenas e médias empresas apresenta particular importância tendo em vista as seguintes razões: primeira, essas organizações possuem recursos limitados para investir na aquisição de conhecimento e informação acerca do mercado externo; e segunda, comparativamente às grandes empresas, essas empresas podem ser consideradas como inexperientes no mercado internacional.

No Quadro I podemos encontrar o resumo dos principais argumentos acerca da importância da internacionalização para pequenas e médias empresas.

**Quadro I**  
**Importância da Internacionalização**

Argumentos	Autores
Redução de custos e riscos	Rajagopal e Bernard (1993), Thomas (2005)
Sustentabilidade econômica	Daniels e Bracker, 1989, Hirsch e Lev (2001), Balabanis (2001), Hitt, Hoskisson e Kim (1997), Knight (2000)
Conhecimento e experiência	Thomas (2005)
Sintonia com o ambiente (globalização)	Hisrick et al (1996), Oviatt e McDougall, 1994, Rasheed (2005), Rajagopal e Bernard (1993) e Knight (2000).

### 3.2.2 Determinantes da internacionalização

O entendimento do processo de internacionalização desse porte de organização passa pela seguinte indagação: quais são os fatores que determinam a busca pelo mercado externo? A literatura nos apresenta uma variedade de elementos que podem influenciar essa inserção internacional.

**Características da administração:** Como exemplo, Chetty e Campbell-hunt (2003) apresentam as atitudes e motivações dos tomadores de decisão como determinantes do padrão e do ritmo de internacionalização das pequenas e médias empresas.

Similarmente, Chetty e Campbell-hunt (2003) encontraram nos estudos de Reid, 1981, Cavusgil, 1984, Bloogood et al, 1996, Chetty, 1999, Nevin, 1981, Calof e Beamish,

1995, Calof, 1994, e Czinkota e Johnston, 1983 que as características do tomador de decisão, tais como conhecimento, atitudes e motivação constituem-se em fatores determinantes do processo de internacionalização de pequenas e médias empresas.

Axinn et al. (1994) identificou nos relatos de Cavusgil, Bilkey e Tesar, 1979, e Simpson e Kujawa, 1974 que várias pesquisas apontam o comportamento da administração e suas percepções sobre a exportação como fatores determinantes para que a empresa exporte ou deixe de exportar.

Dentre outros aspectos analisados pelos pesquisadores acima mencionados, a expectativa de crescimento por parte da administração, a percepção dos benefícios, custos e riscos envolvidos também foram caracterizados como determinantes da internacionalização. Além disso, segundo Jaffe e Pasternak, 1994 citado por Chetty e Campbell-hunt (2003), a decisão de internacionalização da empresa também é influenciada pela crença da administração a respeito das vantagens competitivas da organização e pela percepção de barreiras internas e externas.

Axinn et al. (1994) afirmam que as empresas de menor porte assumem um comportamento racional. Portanto, se propõem a exportar em função da crença da administração de que estará em situação econômica mais confortável se exportarem do que se não exportarem. Dessa maneira, o comportamento e as crenças da administração constituem-se em determinantes da internacionalização.

**Características da empresa:** Javalgi, White e Lee (2000) identificaram outro aspecto como determinante da internacionalização, sinalizando que quanto maior o tempo de atuação da empresa no mercado (tempo de atividade da organização) maior será o seu desejo de colocar suas mercadorias em terceiros países. Apontam, ainda, a saturação do mercado interno como fator determinante da internacionalização.

Corroborando com o resultado das pesquisas de Javalgi, White e Lee (2000), acrescentamos que a exportação representa uma alternativa plausível para o aproveitamento da capacidade instalada da empresa, no caso de saturação do mercado doméstico. A atuação nos dois segmentos mercadológicos, interno e externo, propicia um equilíbrio comercial e financeiro para pequenas e médias empresas, pelo fato de não ficarem dependentes de apenas um mercado de atuação.



**Ambiente:** No caso brasileiro, especificamente, Haar e Ortiz-Buonafina (1995) salientam que os incentivos à exportação são importantes instrumentos para a internacionalização, gerando incremento das exportações e criando um ambiente propício para o envio de mercadorias ao mercado externo. Defendem, ainda, que a flexibilidade financeira, o *know-how* de marketing e a capacidade organizacional determinam o aproveitamento de oportunidades no mercado internacional. Além disso, a proximidade geográfica de outros mercados também é colocada como elemento indutor da exportação no caso brasileiro.

Gripsrud (1990) coloca que encontrou nas pesquisas de Reid, 1981 que existem dois grupos de fatores determinantes do comportamento exportador - os internos e os externos à organização. Ainda segundo Reid, 1981, os fatores externos são representados por tarifas, taxas de câmbio, disponibilidade de financiamento, elevação da competição doméstica, dentre outros, enquanto os fatores internos são relativos às características da empresa, da administração e do produto.

Ellis e Pecotich (2001) defendem um ponto de vista inusitado acerca do processo de internacionalização das empresas. Segundo os pesquisadores, os tomadores de decisão são atores sociais que necessitam escolher o modo de entrada em mercados externos baseado em informações limitadas. Assim, a decisão das pequenas e médias empresas de começar a exportar é repleta de riscos e incertezas, direcionando a decisão para escolha que se apresente como mais familiar ao administrador.

Por conseguinte, a decisão de entrada em determinados mercados poderia amparar-se na criação, desenvolvimento e gerenciamento de recursos sociais, ou seja, uma rede de relacionamentos. Obviamente, os pesquisadores não descartam a necessidade das devidas diligências e de uma criteriosa análise previamente ao ingresso em mercados estrangeiros.

**Setor:** Cavusgil e Zou (1994) citando Porter, 1980 afirma que a escolha da estratégia de marketing e a intensidade das atividades de exportação são diretamente afetadas pelo setor de atuação das empresas.

**Produto e compromisso da administração:** Cavusgil e Nevin (1981) baseado nas pesquisas realizadas por Wiedersheim-Paul, Olson e Welch, 1978; Simmonds e Smith, 1968; Cunningham e Spigel, 1971; e Hunt, Froggatt e Hovell, 1967, sugerem quatro grupos de fatores que determinam o engajamento das empresas com exportação: a) vantagens de diferenciação da empresa (produto, mercado, tecnologia, recursos); b) aspirações da

administração (crescimento, lucro, desenvolvimento de mercado); c) expectativa a respeito dos efeitos da exportação sobre os objetivos do negócio (rentabilidade, risco); e d) grau de compromisso organizacional com a exportação (disponibilização de recursos administrativos e financeiros).

A literatura apresenta, portanto, os principais elementos determinantes da internacionalização das empresas: características da empresa, características da administração, características do setor, características do produto, características do ambiente e do compromisso da administração com a exportação.

O Quadro II apresenta resumo dos determinantes da internacionalização apresentados.

**Quadro II**  
**Determinantes da Internacionalização**

Argumentos	Autores
Características da administração	Chetty e Campbell-hunt (2003), Reid, 1981, Cavusgil, 1984, Bloogood et al, 1996, Chetty, 1999, Nevin, 1981, Calof e Beamish, 1995, Calof, 1994, Czinkota e Johnston, 1983, Cavusgil, Bilkey e Tesar, 1979, Simpson e Kujawa, 1974, Jaffe e Pasternak, 1994, e Axinn et al (1994)
Características da empresa	Javalgi, White e Lee (2000)
Ambiente	Haar e Ortiz-Buonafina (1995), Reid, 1981, Gripsrud (1990), Ellis e Pecotich (2001)
Setor	Cavusgil e Zou (1994)
Produto e compromisso	Cavusgil e Nevin (1981)

### 3.2.3 Motivações para exportar

É o lucro a única razão para exportar, ou existem outras razões? A empresa exporta porque acredita que está vendendo um produto “único”, ou porque acredita que o seu produto apresenta tecnologia avançada em relação aos competidores? A administração possui especial conhecimento sobre clientes estrangeiros ou situações de mercado? A administração deseja obter vantagem de algum benefício tarifário? Está a empresa motivada por acreditar que pode obter economia de escala através da exportação? Está a empresa com excesso de produção e está necessitando de novos mercados? A administração acredita que as vendas domésticas estão declinando e, por conseguinte, existe a necessidade de exportar? Está a empresa exportando porque apresenta excesso de

capacidade? Está a empresa exportando porque está próxima de clientes estrangeiros e de portos? (Pope, 2002). Quais realmente são as motivações para exportar?

Wood e Robertson (1997) encontrou nos estudos de Cavusgil, 1985, Czinkota e Ronkainen, 1995 e Lee e Brasch, 1978 as motivações citadas anteriormente, separando-as em motivações decorrentes de ações proativas ou reativas. Dentre as motivações proativas encontram-se: vantagem de lucro, produto único, vantagem tecnológica, informação exclusiva e administração impulsiva. As motivações reativas são: pressões competitivas, excesso de produção, vendas domésticas em declínio, capacidade ociosa, mercado doméstico saturado, proximidade de clientes e portos.

Diversos fatores, portanto, contribuem para motivar as empresas a ingressar no mercado externo operando com exportação, sendo adiante detalhados alguns dessas variáveis.

**Ambiente:** Samiee, Walters e DuBois (1993) identificam algumas situações que estimulam as empresas a ingressar no mercado externo. Primeira, quando a empresa contrata uma pessoa que conheça profundamente aspectos relacionados à exportação e este novo funcionário decide tomar a iniciativa de exportar; segunda, a intensificação da concorrência no mercado interno e a existência de capacidade ociosa na empresa; terceira, a possibilidade de obtenção de melhores preços para seus produtos no mercado externo; e quarta, através de pedidos do exterior não esperados.

Samiee, Walters e DuBois (1993) alertam para a possibilidade de mudança das condições conjunturais devido ao dinamismo do mercado. Por exemplo, pode ocorrer uma expansão na demanda no mercado doméstico, absorvendo toda a capacidade de produção considerada ociosa, levando a organização a destinar pouca atenção ao mercado externo. Consequentemente, diversos elementos devem ser considerados para tornar uma empresa um exportador regular e não somente os citados anteriormente.

Assim, as situações mercadológicas conjunturais devem ser analisadas de maneira mais criteriosa. Corroborando com esse pensamento, Gray (1997) encontrou nos estudos de Bilkey, 1978 que a motivação para exportar deveria considerar o crescimento e o desenvolvimento no longo prazo e não somente o lucro no curto prazo.

Samiee, Walters e DuBois (1993), após analisar os fatores que poderiam motivar a empresa a ingressar no mercado externo, decidiram classifica-los em seis categorias: 1)

iniciativa própria da empresa; 2) intermediário doméstico da exportação; 3) demanda externa não procurada; 4) influência de setores privados externos – consultores e câmaras de comércio; 5) influência de setor público externo – departamento de comércio e centros de desenvolvimento de pequenos negócios e 6) outras influências.

**Objetivos empresariais:** Segundo Cavusgil e Zou (1994), as empresas iniciam seus projetos de exportação com alguns objetivos, sejam de natureza econômica ou estratégica. Dentre os objetivos de natureza econômica os autores citam lucros, vendas ou custos. Dentre os objetivos de natureza estratégica mencionam a expansão do mercado e o aumento da competitividade, entre outros.

Os objetivos traçados para a empresa podem constituir-se em motivações para exportar. Axinn (1988), baseado nos estudos realizados por Cavusgil *et al*, 1979, Czinkota e Johnston, 1981, Simpson e Kujawa, 1974, Cavusgil e Nevin, 1981, corrobora com esse pensamento comentando que existe um relacionamento entre a performance de exportação e os objetivos da empresa de rentabilidade, de crescimento e de estabilidade.

**Mercado alternativo:** Na verdade, as empresas necessitam de uma motivação para ingressar no mercado internacional. Uma dessas motivações pode ser a busca por um grande mercado potencial para atingir economia de escala (Yip, Biscarri e Monti, 2000). Outra fonte de motivação, segundo Baird, Lyles e Orris, 1994 e Norwell, Andrus e Gogumalla, 1995, citados por Yip, Biscarri e Monti (2000), poderia surgir do interesse em buscar fontes externas para aumentar sua vantagem competitiva ou simplesmente do interesse em seguir o movimento da concorrência.

Dentre as vantagens do ingresso no mercado externo para pequenas e médias empresas, Rodrigues (2000) ressalta a importância da existência de um mercado alternativo, não deixando a empresa dependente apenas do mercado doméstico, alargando sua base de clientes, além de incentivar a melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

**Crescimento e retorno financeiro:** Katsikeas (1994) salienta que a exportação é vital para as empresas pelo fato de proporcionar prosperidade corporativa e viabilidade comercial de longo prazo. Segundo o autor, outro incentivo para isto está relacionado aos baixos custos envolvidos nesta atividade, tanto para ingresso no mercado externo, como para expansão das operações, obviamente, se comparado com outras alternativas – *joint ventures* ou investimentos na industrialização em países estrangeiros.

Lim, Sharkey e Kim (1996) salientam que Bonaccorsi, 1992 coloca a exportação como uma estratégia de crescimento de relativo baixo custo, desde que poucos recursos sejam colocados em risco e desde que haja facilidade para entrar e sair de mercados externos sem maiores problemas, motivando, por conseguinte, o ingresso em mercados internacionais.

Segundo Axinn (1988) e Gray (1997), a exportação representa uma melhor oportunidade de crescimento comparativamente ao mercado doméstico e oferece, ainda, maiores retornos financeiros para os proprietários.

**Incentivos governamentais:** Analisando exportadores brasileiros, Christensen, da Rocha e Gertner (1987) identificaram que incentivos governamentais podem estimular as empresas a ingressar no mercado externo. Entretanto, não as preparam para atuar neste segmento de mercado.

Os mesmos pesquisadores complementam afirmando que os incentivos podem provocar o ingresso prematuro em um mercado extremamente competitivo, sem que a empresa possua produtos e sistemas administrativos adequados. Na verdade, os incentivos mascaram as deficiências operacionais da organização, podendo conduzi-las ao fracasso e, por conseqüência, à frustração.

Christensen, da Rocha e Gertner (1987) enfatizam, ainda, que para obter benefícios de longo prazo em termos de incentivos à exportação, o governo brasileiro deveria mudar o foco, direcionando recursos para desenvolvimento de sistemas administrativos, visando aprimorar sistemas de controle de qualidade, coleta de informação e treinamento de funcionários da organização.

**Vantagem competitiva:** Katsikeas (1994) ressalta que Aaby e Slater, 1989, Bilkey, 1978, Cavusgil e Naor, 1987, e Miesenbock, 1988 identificaram na literatura a existência de uma concentração de estudos sobre vantagens competitivas das empresas que facilitam seu envolvimento e comprometimento com as atividades relacionadas à exportação. A afirmativa demonstra a preocupação dos pesquisadores com a identificação de elementos que motivam as organizações a ingressar no mercado externo. Portanto, a existência de uma vantagem competitiva pode conduzir as empresas à internacionalização.

Orser, Hogarth-Scott e Riding (2000) identificaram nos estudos de Orser, Hogarth-Scott e Wright, 1998a e 1998b que o desejo de crescimento da empresa não ocorre

apenas por motivos econômicos, podendo ocorrer, também, pela necessidade de reconhecimento perante a comunidade local. Assim, os motivos para o crescimento não podem ser caracterizados como homogêneos entre todas as organizações, sendo situacional e dependente da experiência individual.

Apresentar-se-á a seguir quadro resumo com as motivações que conduzem as empresas a operar com exportação.

**Quadro III**  
**Motivações para Exportar**

Argumentos	Autores
Ambiente	Samiee, Walters e DuBois (1993), Gray (1997) e Bilkey, 1978
Objetivos empresariais	Cavusgil e Zou (1994), Axinn (1988),
Mercado alternativo	Yip, Biscarri e Monti (2000), Baird, Lyles e Orris, 1994, Norwell, Andrus e Gogumalla, 1995, Rodrigues (2000),
Crescimento e retorno financeiro	Katsikeas (1994), Bonaccorsi, 1992, Lim, Sharkey e Kim (1996), Axinn (1988) e Gray (1997)
Incentivos governamentais	Christensen, da Rocha e Gertner (1987)
Vantagem competitiva	Orser, Hogarth-Scoth e Wright, 1998a e 1998b, Orser, Hogarth-Scott e Riding (2000), Aaby e Slater, 1989, Bilkey, 1978, Cavusgil e Naor, 1987, Miesenbock, 1988, Katsikeas (1994).

### 3.2.4 Tamanho da empresa e internacionalização

Analisar o processo de internacionalização tomando-se por base o tamanho das empresas gera distorções decorrentes da metodologia de classificação dessas organizações. Alguns países adotam classificações similares, outros adotam padrões diferenciados, não havendo, por conseguinte, um sistema único de estratificação de empresas. Segundo o MDIC/SDP/DMPME (2002), a classificação das empresas quanto ao porte, dependendo da localização geográfica, pode ser fundamentada no faturamento da firma, no número de empregados, no volume de capital, no ativo total, no volume de negócios anual, no patrimônio ou no capital realizado, dentre outros.

Ekeledo e Sivakumar (2004) chamam a atenção para a relatividade do tamanho de uma organização, alegando que isto deve ser analisado através de comparação com competidores no mercado externo, acrescentando que uma empresa pode ser classificada como sendo de um determinado tamanho em seu mercado de origem, podendo, em terceiros mercados, ser identificada como uma empresa de porte diferente.

As pequenas empresas se dispõem a revelar o número de empregados, mas, normalmente, não estão dispostas a abrir os números exatos de suas vendas ou de seu faturamento (Dhanaraj e Beamish, 2003). Nesse mesmo sentido, Brouthers e Nakos (2004) encontrou nos estudos de Brouthers, 2002, Brouthers et al, 1999, Nitsch et al, 1996, e Hope, 1997 comentários sobre a dificuldade na obtenção de dados financeiros, principalmente junto às pequenas e médias empresas. Para Katsikeas (1994) a classificação baseada no número de empregados é a mais factível, tendo em vista que suas pesquisas junto a profissionais de mercado revelaram ser esta a maneira mais apropriada de obter dados das organizações.

Independentemente de toda essa discussão sobre a definição de tamanho das organizações, o fato é que suas características podem afetar o desenvolvimento da exportação.

**Caracterização das pequenas e médias empresas (porte):** Coviello e McAuley (1999) citam as principais diferenças entre empresas de grande porte e as pequenas e médias empresas: o estilo de administração, a propriedade dos bens e a independência financeira que as caracteriza de maneira bastante clara.

Hill (1988) encontrou no trabalho de Prais, 1976 que o porte da empresa pode determinar seu custo de capital, afirmando que o custo para pequenas empresas é maior do que para grandes organizações, pois, pela ótica dos investidores, o risco de retorno dos capitais emprestados é maior nas pequenas firmas. Analisando de maneira mais ampla, Aaby e Slater (1989) complementam enfatizando o que foi colocado por Reid, 1982 de que os recursos financeiros e humanos (vendas, ativos, número de funcionários etc), portanto, influenciam a expansão da exportação na pequena empresa.

Ratificando essa questão Chang (1995) enfatiza que os custos de transação em uma empresa multinacional são reduzidos em função da internalização tecnológica, da internalização de fontes de matéria-prima e do know-how em marketing.

Complementando, Ekeledo e Sivakumar (2004) ressaltam que um dos indicadores de vantagem competitiva, segundo Grant, 1991, é o tamanho da organização, podendo essa vantagem ser observada analisando-se as seguintes variáveis: financeira, física, humana, tecnológica e organizacional. Christensen, da Rocha e Gertner (1987) também abordam esse tema citando que Bilkey, 1978 e Cavusgil, 1984 também associam o

tamanho a vantagens de escala, poder de barganha e capacidade para contratar profissionais melhor qualificados, sugerindo uma vantagem competitiva.

**O impacto do tamanho no processo de internacionalização:** Katsikeas (1994) salienta, baseado em Bonaccorsi, 1992, que as grandes empresas possuem mais recursos financeiros e administrativos, bem como grande capacidade produtiva e economias de escala, e tendem a ser percebidas pelo mercado como de baixo risco em operações de exportação. Conforme o pesquisador, essa percepção representa consenso na literatura, enfatizando vantagens comparativas das companhias de grande porte.

Katsikeas (1994) ressalta, ainda, que as citadas competências facilitam o desenvolvimento e a sustentação de sólida posição competitiva no segmento de exportação, principalmente, se comparada com pequenas organizações.

As pequenas empresas apresentam desvantagens relativamente às grandes empresas no que diz respeito a sua capacidade e disposição de realizar investimentos específicos em atividades promocionais, de visitar pessoalmente seus clientes e de avaliar o desenvolvimento do mercado de exportação, conforme comenta Seringhaus, 1993, citado por Katsikeas (1994). Isto se deve, parcialmente, à carência de recursos financeiros disponível para esse porte de empresa. Seringhaus, 1993 afirma, ainda, que essa inabilidade ou relutância nas pequenas empresas provoca conseqüências negativas para seu crescimento no mercado externo, pois tende a limitar sua capacidade de perceber as necessidades de seus clientes externos e de atendê-las de forma apropriada.

Miles, Covin e Heeley (2000) mencionam que a reação de pequenos negócios ao dinamismo ambiental ainda é pouco conhecida, tanto no aspecto estrutural, quanto no aspecto estratégico. Segundo Khandwalla, 1974 e Randolph, Sapienza e Watson, 1991, citados por Miles, Covin e Heeley (2000), a estrutura organizacional de uma empresa pode variar desde altamente mecanicista a altamente organicista. Definem a estrutura mecanicista como sendo formal, hierárquica, não participativa, centralizada e inflexível, enquanto a estrutura organicista seria definida como sendo informal, descentralizada, participativa e flexível. Essas estruturas, diante do dinamismo do ambiente internacional, podem ter reflexo na performance de exportação dessas organizações.

Miles, Covin e Heeley (2000) encontrou nos estudos de Burns e Stalker, 1961 e Lawrence e Lorsch, 1967 que em um ambiente estável, as empresas tendem a utilizar uma estrutura mecanicista, tendo em vista que o mercado se torna mais previsível. Por outro



lado, Miller e Friesen, 1984, citados por Miles, Covin e Heeley, (2000), argumentam que um ambiente dinâmico exige respostas rápidas às mudanças ambientais e, nesse contexto, a estrutura organicista seria mais apropriada. Isto demonstra a necessidade de uma análise criteriosa do ambiente externo, antes do ingresso, objetivando identificar o melhor modo de entrada no mercado externo.

A perspectiva geral, portanto, é a de que o processo de desenvolvimento da exportação seja mais focado nas grandes empresas do que nas organizações de pequeno porte (Gankema, Snuif e Zwart, 2000). Isto porque as grandes empresas possuem ferramental mais adequado para realizar as análises expostas anteriormente.

Apesar das colocações anteriores, Kalantaridis (2004) verificou a existência de um fraco relacionamento positivo entre o tamanho da organização e a existência de comportamento estratégico entre empresas que já se encontram internacionalizadas, enquanto Albaum e Tse (2001) sustentam que as características da empresa como tamanho e tempo de atividade são insignificantes, sugerindo que o porte de uma organização não determina sua performance.

Entretanto, Rodrigues (2000) ressalta a flexibilidade das pequenas e médias empresas como um dos pontos favoráveis a esse porte de empreendimento no mercado externo. A rápida adaptação a contextos desfavoráveis decorre de estruturas enxutas que permitem modificações processuais sem maiores problemas. Acrescente-se a isto, o fato das decisões serem mais ágeis, pois o proprietário é quem decide sobre preço, produto, serviço etc. Em outras palavras, a estratégia é definida mais rapidamente, facilitando, dessa maneira, a adequação ao contexto internacional.

Miles, Covin e Heeley (2000) complementam afirmando que um elevado nível de flexibilidade e informalidade tipificam pequenas empresas. Katsikeas (1994) complementa com a perspectiva de Seringhaus, 1993 que afirma que pequenas empresas obtêm níveis de flexibilidade e adaptabilidade que as grandes não conseguem alcançar. Esta flexibilidade e adaptabilidade, pode, por exemplo, permitir a aceitação de pedidos de última hora (inesperados), facilitando o acesso ao mercado internacional.

Na verdade, segundo Moini (1995), parece não existir conclusões definitivas sobre o tamanho da empresa e o seu sucesso no mercado externo.

### 3.2.5 Barreiras à exportação

O termo barreira à exportação pode ser analisado sob diversos pontos de vista. Pode ser analisado sob o ponto de vista fiscal, sob o ponto de vista de restrições estabelecidas pelas autoridades governamentais dos países envolvidos com a transação comercial e pode ser definido, ainda, sob o ponto de vista de restrições internas e externas às organizações.

Portanto, as barreiras podem ser internas ou externas às empresas. Dentre as barreiras externas podem ser citadas: turbulência e incertezas dentro do mercado e dentro da própria indústria, tributação, políticas relacionadas ao setor, legislação, taxas de câmbio, instabilidade política, seja doméstica ou externa, disponibilidade de financiamento, tecnologia, ambiente regulatório, protecionismo e práticas comerciais. As barreiras internas podem ser representadas por experiência, *background*, educação, propensão ao risco de administradores de pequenas empresas e tipo de negócio (Jocumsen, 2004).

Adiante serão comentadas barreiras de natureza interna e externa à organização que podem ter influência sobre o processo de colocação de mercadorias em mercados externos, através da exportação.

**Barreiras internas:** Várias barreiras internas foram encontradas por Burpitt e Rondinelli (2000) nos estudos realizados por Karagozoglu e Lindell, 1998, Roth, 1992, Ali e Swiercz, 1991, Naidu e Prasad, 1994, e Baird, Lyles e Orris, 1994 – limitados recursos, dificuldade na aquisição de informação, falta de experiência administrativa com exportação e fraco sistema de planejamento. Segundo Burpitt e Rondinelli (2000), isto restringe o interesse e frustra os esforços de internacionalização de pequenas empresas.

Ratificando essa questão, Leonidou (1995) afirma que as barreiras à exportação podem ser representadas por restrições de natureza estrutural e operacional. Além disso, as atitudes da administração também podem funcionar como barreira à internacionalização da empresa. Ainda segundo Leonidou (1995), quaisquer restrições que impeçam a habilidade da empresa de iniciar, desenvolver e manter operações internacionais são consideradas barreiras à exportação.

Christensen, da Rocha e Gertner (1987) complementam afirmando que em conformidade com declarações de executivos de empresas que deixaram de exportar, os

determinantes dessa descontinuidade das transações comerciais com o mercado externo foram problemas relacionados à estrutura interna e a problemas administrativos.

Rodrigues (2000) ressalta que as pequenas e médias empresas sofrem restrições como descapitalização, despreparo gerencial dos dirigentes, além de apresentam falhos sistemas de controle de custos. Salaria, ainda, que a questão dos custos nas pequenas e médias empresas é polêmica, pois, apesar dessas organizações operarem com uma estrutura de funcionamento simples, não conseguem obter ganhos de escala devido à sua pequena produção.

A disponibilidade de recursos financeiros é um problema que pode restringir a orientação internacional de pequenas firmas de duas maneiras: pela falta de financiamento ou pelo financiamento inadequado às necessidades da organização (Yip, Biscarri e Monti, 2000)

Brouthers e Nakos (2004) encontrou nas pesquisas de Zacharakis, 1997 e Erramilli e D'Souza, 1993 que a limitação de recursos conduz pequenas e médias empresas a diferentes escolhas estratégicas de internacionalização. Enfatizando essa abordagem, Ekeledo e Sivakumar (2004) colocam que Erramilli e Rao, 1993 encontraram que o capital necessário para a realização de investimentos no mercado externo é fator determinante na escolha do modo entrada.

Os obstáculos enfrentados pelos pequenos podem ser citados de maneira particular: o próprio tamanho da empresa; as questões relacionadas à demanda interna; a falta de conhecimento financeiro e a falta de informação sobre opções de financiamento disponíveis no mercado (Orser, Hogarth-Scott e Riding, 2000).

Segundo Karagozoglou e Lindell, 1998 citados por Yip, Biscarri e Monti (2000) as limitações impostas às pequenas empresas limitam sua capacidade para encarar mudanças na competição internacional, identificando em suas pesquisas algumas dessas restrições: 1) falta de experiência e competência para explorar oportunidades no mercado internacional; 2) dificuldade para obter informações relevantes sobre o mercado externo; e 3) disponibilidade de recursos relativamente aos competidores internacionais.

Limitada informação para localizar e analisar aspectos do mercado externo, percepção burocrática de aspectos relacionados a procedimentos e documentação inerente à exportação, dificuldade para identificar e contratar representantes no exterior, além de

outras, constituem-se em barreiras à exportação (Leonidou, 1995). Aaby e Slater (1989) destacam o que foi colocado por Czinkota e Johnston, 1982, que uma das primeiras dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas na exportação é o desconhecimento, acrescentando-se a falta de domínio da língua estrangeira, constituindo-se, dessa maneira, em barreiras à exportação.

Complementando, Pelham (1999) afirma que pequenos negócios são caracterizados por sistemas de controle e planejamento “quase formais”, devido aos modestos recursos disponíveis e à influência do empreendedor, implicando em problemas na aquisição de informação de mercado, na coordenação dos esforços administrativos e no desenvolvimento de uma estratégia empresarial coerente.

Pelham (1999) identificou nos estudos de Mohan-Neill, 1995 que menos da metade dos administradores de pequenas firmas coletam informações continuamente, seja acerca de crescimento do mercado, seja acerca de segmentos de mercado; operando, por consequência, sem planejamento. Complementando, Julien e Ramangalahy (2003) ressaltam que Reid, 1984, Seringhaus, 1987 e Christensen, 1991 corroboram com as afirmações anteriores, destacando que, em virtude do baixo nível de comprometimento com exportação e de uma fraca performance, as pequenas e médias empresas possuem pouca habilidade para adquirir informação e conhecimento sobre mercados externos e também para administrar transações com aqueles mercados.

Isto é preocupante. Segundo Penrose, 1959 citado por Dhanaraj e Beamish (2003), a melhor maneira para reduzir as incertezas sobre o futuro é obtendo informação acerca de variáveis que possam interferir nas decisões da organização.

A falta de conhecimento pode ser considerada como um dos principais entraves ao desenvolvimento da atividade internacional. Porém, o *know-how* nas transações com o mercado externo adquirir-se-á com a experiência advinda da realização das transações comerciais internacionais (Johanson e Vahlne, 1977). Seringhaus, 1987 citado por Julien e Ramangalahy (2003) complementa afirmando que a experiência adquirida reduz a dependência de informação objetiva.

Diamantopoulos e Inglis (1988) comentam que quanto mais envolvida a empresa estiver com a exportação, menos dependente ficará de fontes externas de informação para a condução de seus negócios. O alto envolvimento com a exportação desenvolve a

capacidade para contornar eventuais complexidades relativas a essa atividade, ao contrário de empresas com baixo envolvimento com a exportação, cuja dependência é contínua.

Outro problema apontado por Kalantaridis (2004) é o fato de que essas organizações estão mais preocupadas com o seu dia a dia e/ou não estão dispostas a empregar tempo e recursos na formalização e na implementação de uma estratégia empresarial. Os problemas apontados pelos autores já prejudicam essas organizações no mercado interno, onde as dificuldades são conhecidas. Transportando isto para o mercado internacional, as barreiras se tornam ainda maiores.

Christensen, da Rocha e Gertner (1987) encontraram nos relatos de Schmidt, 1978 que um dos elementos que prejudica os esforços de exportação de longo prazo no Brasil é o fato de que os produtos são comprados por importadores estrangeiros e não vendidos por exportadores brasileiros, que, desta forma, se desobrigam de identificar mercados para suas mercadorias, bem como de avaliar esses mercados e de tomar a iniciativa para a realização de negócios.

Como as empresas não estão habituadas a procedimentos como identificação e avaliação de novos mercados consumidores, isto acaba por constituir-se em uma barreira à colocação de produtos brasileiros em terceiros países, caracterizando-se como uma atitude reativa de mercado.

Outro fator que pode causar impacto sobre a tomada de decisões estratégicas de marketing é a influência da família. Como exemplo, a influência do “pai-fundador”, que mesmo afastado das operações da empresa, mantém influência nas decisões. Outro caso é a influência de esposas ou jovens membros pertencentes à família do fundador que podem tomar decisões incorretas acerca da exportação por absoluto desconhecimento do mercado externo (Jocumsen, 2004).

Pelham (1999) e Yip, Biscarri e Monti (2000) encontraram nas pesquisas de Sexton e VanAuken, 1982, Gilmore, 1971, Hills e Narayana, 1989, e Aharoni, 1966 que em muitas pequenas empresas não existe planejamento formal, nem pensamento estratégico, nem orientação de longo prazo. Além disso, os administradores não valorizam a pesquisa formal de marketing.

Corroborando com o pensamento anterior, Yip, Biscarri e Monti (2000) também identificaram nos estudos de Van Hoorn, 1979 que as pequenas empresas apresentam os

seguintes problemas: estrutura informal, técnicas e procedimentos administrativos pouco desenvolvidos e processo de tomada de decisão irracional e não sistemático. Em resumo, não existe planejamento; inexistindo, por conseguinte, pensamento estratégico ou orientação de longo prazo.

Yip, Biscarri e Monti (2000) esclarecem a diferença entre abordagem sistemática e não sistemática. Na primeira, existe estratégia formal, planejamento e pesquisa de mercado, análise de oportunidades em diversos mercados, análise de modos de ingresso, desenvolvimento de plano contingencial e objetivos de longo prazo das atividades no exterior. Na segunda, nenhuma dessas atividades é realizada, co-existindo uma visão e um comportamento oportunístico relativamente ao mercado externo.

Miller (1993), também, destaca que a experiência doméstica da empresa não garante seu sucesso no mercado externo. Desenvolver e comercializar novos produtos e serviços, compreender processos logísticos e questões financeiras no mercado interno, sem dúvida contribui para o ingresso em mercados estrangeiros. Entretanto, essa experiência não assegura o sucesso internacional, pois cada país possui características próprias em termos de legislação, cultura, mercado e economia.

**Barreiras externas:** Christensen, da Rocha e Gertner (1987) apontaram os incentivos financeiros inadequados, a acirrada concorrência internacional e a necessidade de atendimento da demanda doméstica como sendo alguns dos obstáculos à exportação de empresas brasileiras.

Relativamente às exportações com destino ao Mercado Comum do Sul – MERCOSUL, as principais barreiras apontadas por exportadores brasileiros foram: inadequados incentivos à exportação, inadequada política cambial, instabilidade política e falta de assistência financeira (Da Silva e Da Rocha, 2001).

Da Silva e Da Rocha (2001) encontraram, ainda, em estudos realizados por Cardoso, 1980, Fleury, 1986 e Figueiredo e Almeida, 1988 outras barreiras à exportação identificadas por exportadores brasileiros: inadequados incentivos à exportação, forte concorrência no mercado alvo, inadequada política cambial, elevados custos com transporte e seguro, burocracia na exportação brasileira, lentidão na cobrança de pagamentos do exterior, falta de assistência financeira, burocracia em outros países integrantes do Mercosul, e requisitos de qualidade no mercado alvo.

Kalantaridis (2004) encontrou nas pesquisas realizadas por Aldrich e Auster, 1986 outras barreiras ao desenvolvimento dos negócios internacionais dos pequenos: inabilidade para controlar preços em função de sua inexpressiva força dentro do mercado, dependência de uma pequena base de clientes e limitado acesso aos tomadores de decisão, seja em nível regional, seja em nível nacional.

Julien e Ramangalahy (2003) identificaram nos estudos de Julien et al, 1997 que muitas das pequenas e médias empresas não realizam nenhum esforço para participar ativamente do mercado internacional. Entretanto, algumas têm sua participação limitada em função do baixo nível de controle sobre as atividades externas, bem como em função da falta de informação. Considerando que a informação, segundo Julien e Ramangalahy (2003), é um importante recurso das organizações, e tendo em vista que estamos vivenciando a economia do conhecimento, dentro de um mercado global, esta questão é fundamental para todas as empresas, independentemente do seu tamanho.

Gray (1997) ressalta os achados de Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975 e Johanson e Vahlne, 1977 de que diferenças culturais, diferenças políticas e diferenças de linguagem comprometem a expansão nos negócios no mercado externo. Na verdade, isto provoca um distanciamento dos mercados envolvidos. Complementando, Cooper (1985) destaca que como a tendência de pequenos negócios é de reagir ao ambiente e não de prevê-lo ou controla-lo, isto provoca uma relutância na busca de clientes no mercado internacional.

Aaby e Slater (1989) apontam outro problema enfrentado pelas pequenas e médias empresas no mercado internacional que é a questão da comunicação, enquanto Axinn (1988) encontrou nos estudos realizados por Bilkey e Tesar, 1977, Czinkota e Johnston, 1983, e Edmunds e Khoury, 1986, que a questão documental também tem sido percebida como complexa e como uma barreira à exportação.

Segundo Julien e Ramangalahy (2003), dentre as principais dificuldades encontradas pelas empresas no processo de ingressar no mercado externo, em ordem decrescente são: dificuldade de localizar o intermediário certo, forte concorrência, falta de tempo para desenvolver e administrar vendas para o exterior, limitado conhecimento de mercado, promoção do produto, competitividade em termos de preço do produto e identificação de clientes.

Dhanaraj e Beamish (2003) afirmam que as empresas possuem duas opções de escolha: a primeira é continuar suas atividades atuais sem nenhuma modificação e a segunda é dispor-se a empregar recursos e esforço na identificação de oportunidades no mercado externo. Entretanto, isto depende da iniciativa da organização.

Conforme comentado anteriormente, as barreiras à exportação podem ser internas ou externas à organização, sendo abordadas por diversos pesquisadores conforme apresentado no Quadro IV.

**Quadro IV**  
**Barreiras à Exportação**

Argumentos	Autores
Barreiras internas	Burpitt e Rondinelli (2000), Karagozoglu e Lindell, 1998, Roth, 1992, Ali e Swiercz, 1991, Naidu e Prasad, 1994, Baird, Lyles e Orris, 1994, Leonidou (1995), Christensen, da Rocha e Gertner (1987), Yip, Biscarri e Monti (2000), Brouthers e Nakos (2004), Ekeledo e Sivakumar (2004), Aaby e Slater (1989), Rodrigues (2000), Zacharakis, 1997, Erramilli e D'Souza, 1993, Erramilli e Rao, 1993, Karagozoglu e Lindell, 1998, Orser, Hogarth-Scott e Riding (2000), Julien e Ramangalahy (2003), Pelham (1999), Mohan-Neill, 1995, Reid, 1984, Seringhaus, 1987, Christensen, 1991, Penrose, 1959, Dhanaraj e Beamish (2003), Diamantopoulos e Inglis (1988), Kalantaridis (2004), Johanson e Vahlne, 1977, Jocusmsen (2004), Schmidt, 1978, Sexton e VanAuken, 1982, Gilmore, 1971, Hills e Narayana, 1989, Aharoni, 1966, Van Horne, 1979, e Miller (1993)
Barreiras externas	Christensen, da Rocha e Gertner (1987), Da Silva e Da Rocha (2001), Cardoso, 1980, Fleury, 1986, Figueiredo e Almeida, 1988, Kalantaridis (2004), Julien e Ramangalahy (2003), Johanson e Wiedershein-Paul, 1975, Johanson e Vahlne, 1977, Gray (1997), Cooper (1985), Aaby e Slater (1989), Bilkey e Tesar, 1977, Czinkota e Johnston, 1983, Edmunds e Khoury, 1986, Axinn (1988) e Dhanaraj e Beamish (2003)

### 3.2.6 Fatores determinantes do sucesso

A correta preparação para o ingresso no mercado externo, bem como o apropriado comprometimento de recursos e a adaptação do produto ou serviço, se necessário, estão diretamente relacionados com a performance internacional das PMEs e podem determinar o sucesso da transação (Knight, 2000).



Miller (1993) mapeou dez passos para a obtenção de sucesso no mercado internacional, divididos em três etapas: avaliação, planejamento e implementação. Cada uma dessas três etapas foram sub-divididas em vários procedimentos operacionais. Miller lembra, entretanto, que para alcançar o sucesso, utilizando esse mapeamento, a empresa deverá contar com o auxílio de consultores experientes.

A primeira etapa compreende a avaliação da disposição da empresa para exportar ou para ingressar no mercado externo; além da avaliação dos recursos disponíveis, sejam tecnológicos, sejam administrativos. A segunda fase envolve uma reavaliação do planejamento doméstico, uma avaliação do mercado e dos concorrentes internacionais, bem como o desenvolvimento da estratégia a ser utilizada, englobando, ainda, o planejamento de entrada no mercado externo e toda a questão orçamentária. A terceira e última fase abrange a identificação e seleção de parceiros internacionais, obtenção de conformidades relativamente aos padrões e regulamentos externos e a seleção de prestadores de serviço necessários para o processamento das transações comerciais, iniciando-se as operações e estabelecendo a presença física da empresa no mercado internacional (Miller, 1993).

Neste processo, várias variáveis são analisadas: finanças internacionais, precificação, aspectos relacionados à questão documental, planejamento estratégico, aspectos logísticos, análise da cadeia de valor, pesquisa de mercado, planejamento, pesquisa e desenvolvimento de produtos, industrialização, divulgação e promoção (Miller, 1993).

Além disso, a literatura apresenta uma gama de fatores considerados como determinantes do sucesso no mercado internacional.

**Características da administração:** Os executivos que possuem conhecimento mais aprimorado na área de exportação geralmente são mais conscientes das oportunidades e dificuldades existentes, bem como são capazes de utilizar estratégias apropriadas de marketing para realizar negócios no mercado externo. O sucesso da performance de exportação, por conseguinte, está diretamente relacionado com o treinamento formal em negócios internacionais. O treinamento proporciona, além de outras vantagens, um entendimento mais nítido das necessidades dos clientes (Koh, 1991).

Aaby e Slater (1989) encontraram nos estudos de Burton e Schlegelmilch, 1987 que o sucesso na exportação está diretamente relacionado com a descentralização das

decisões e também com a educação formal dos dirigentes, corroborando com o pensamento anterior.

Christensen, da Rocha e Gertner (1987), analisando fatores que influenciaram o sucesso da exportação de empresas brasileiras, também identificaram que o sucesso na exportação está correlacionado com as características da empresa e com as práticas e as percepções administrativas. Identificaram, ainda, que os exportadores de sucesso são agressivos no sentido de localizar mercados para exportação, ou seja, tomam a iniciativa do negócio. Não ficam na dependência do comprador externo ou agente.

Por outro lado, analisando aspectos administrativos, Cavusgil e Zou (1994) afirmam que o estabelecimento de objetivos estratégicos é fator primordial para o sucesso da exportação no longo prazo. Segundo Cavusgil e Nevin, 1981, citados por Aaby e Slater (1989), a consistência dos objetivos da exportação entre os administradores é importante para o sucesso na exportação. Afirmam, ainda, que a falta de compromisso para realizar investimentos na atividade influencia negativamente a performance no exterior.

Cavusgil e Zou (1994) comentam, ainda, que a abordagem cultural de longo prazo para analisar oportunidades de mercado é a mais apropriada dentro do contexto do mercado internacional. Dessa maneira, Aaby e Slater (1989) complementam enfatizando que a percepção da administração parece ser o principal determinante do sucesso na exportação.

Aaby e Slater (1989), analisando diversos estudos já realizados, encontraram que a administração também percebe o processo de distribuição, a entrega e os serviços agregados como importantes variáveis para alcançar o sucesso na exportação.

Ratificando tudo isto, Samiee, Walters e DuBois (1993) argumentam que o sucesso no mercado externo é mais provável para aquelas empresas cuja exportação inicial tenha resultado de uma decisão consciente da administração.

**Compromisso da administração:** Yip, Biscarri e Monti (2000) encontrou nos estudos de Johanson e Valhne, 1977, e Norwell, Andrus e Gogumalla, 1995 que diferentes estratégias poderiam ser adequadas para diferentes ambientes competitivos. Entretanto, todas as possíveis estratégias poderiam ser reunidas em somente uma – comprometimento. O comprometimento é essencial para o sucesso na internacionalização.

O comprometimento manifesta-se em diversas áreas: recursos humanos, estrutura organizacional, estratégia de marketing, dentre outras. O sucesso decorre desse comprometimento, não só em termos econômicos, mas também em termos de vantagem competitiva e de conhecimento adquirido que contribui para a continuidade do processo de internacionalização (Yip, Biscarri e Monti, 2000).

Koh (1991) identificou nas pesquisas de Cunningham e Spigel, 1971 que design e qualidade do produto; visitas aos clientes antes e após as vendas; postura da alta administração relativamente ao planejamento de longo prazo; preços especiais; conhecimento de mercado e uso de agentes no exterior são elementos fundamentais que contribuem para o sucesso na exportação.

Segundo Koh (1991), o conhecimento sobre negócios internacionais e o compromisso com a exportação são essenciais para este sucesso.

**Estratégia:** Aaby e Slater (1989) afirmam que a estratégia de negócios da empresa afeta diretamente a performance de exportação. Complementando, Albaum e Tse (2001) identificaram nos estudos de Dunning, 1988 e Rugman, 1981 que a sobrevivência da empresa em seu mercado doméstico depende de suas vantagens específicas. Por conseguinte, essas organizações exploram suas vantagens no mercado externo exportando seus produtos, licenciando sua tecnologia de produção ou investindo no exterior. Como decorrência dessa expansão internacional, as organizações escolhem aquelas estratégias que lhes oferece a melhor relação risco versus retorno, afetando, conseqüentemente a performance.

Ozsomed e Prússia (2000) corroboram com essa assertiva afirmando que estratégias de marketing localizadas e decisões de marketing descentralizadas podem ser consideradas como fatores de sucesso no mercado externo.

**Estrutura operacional:** Segundo Diamantopoulos e Inglis (1988), o sucesso da empresa em seu envolvimento com exportação também decorre de um departamento de exportação bem estruturado, que tenha condições de oferecer suporte operacional às transações comerciais.

Similarmente, Christensen, da Rocha e Gertner (1987) identificaram que os exportadores de sucesso possuíam um departamento administrativo e de controle de qualidade bem estruturados, além de possuírem uma linha de produtos mais diversificada.

Christensen, da Rocha e Gertner (1987) também encontraram nas pesquisas de Daniels e Robles, 1982 que a qualidade também é um elemento chave para o sucesso na exportação, tendo em vista que a qualidade do produto contribui para assegurar a uniformidade da mercadoria, quesito necessário para a continuidade das exportações. Torna-se necessário, por conseguinte, um departamento de exportação e de controle de qualidade bem estruturados.

**Marketing-mix:** Albaum e Tse (2001) sustentam que o sucesso de empresas no exterior depende dos componentes do marketing-mix (produto, preço, promoção e distribuição). Assim, quando essas organizações percebem um determinado componente do marketing-mix como motivador do sucesso de suas operações no exterior, este componente passa a receber maior atenção, decorrendo disto, maior comprometimento de recursos financeiros, investimentos em tecnologia e em recursos humanos.

A preocupação dos empresários relativamente à adequação dos elementos do marketing mix da organização (canais de distribuição, cronograma de entrega e preço apropriado) está também diretamente relacionada com o sucesso no processo de industrialização (Christensen, da Rocha e Gertner, 1987), bem como com o sucesso na colocação de mercadorias no mercado externo.

Christensen, da Rocha e Gertner (1987) sustentam que o desenvolvimento de apropriados canais de distribuição diferencia exportadores de sucesso de ex-exportadores, afirmando que os exportadores de sucesso utilizam vários canais de distribuição, tendo encontrado nas pesquisas de Schlegelmilch, 1986 que os exportadores frequentemente utilizam todo o ferramental de marketing-mix disponível, envolvendo, obviamente, a questão dos canais de distribuição.

O sucesso da exportação também pode estar relacionado com o estágio de desenvolvimento dos mercados selecionados e com as características do produto exportado pela empresa, salientando que um preço competitivo no mercado internacional também pode induzir ao sucesso na exportação. Entretanto, além de observar o preço competitivo, as empresas devem observar, também, seus custos internos, quando da decisão de exportar (Christensen, da Rocha e Gertner, 1987) Ogran, 1982 citado por Christensen, da Rocha e Gertner (1987) também associou o sucesso à melhor utilização da capacidade produtiva.

Ainda segundo Christensen, da Rocha e Gertner (1987) as empresas brasileiras de sucesso estavam entre aquelas que exportavam produtos padronizados. Essas companhias vendiam para o mercado externo o mesmo produto comercializado no mercado doméstico, sem nenhum design ou processo industrial diferenciado, ou seja, sem nenhuma adequação do produto ao novo mercado consumidor.

Cavusgil e Zou (1994) comentam que, segundo Cavusgil, 1983, as variáveis que afetam o sucesso do marketing de exportação são: oferta básica da empresa, a relação contratual com agentes e distribuidores estrangeiros, a promoção de exportação e o preço.

**Modo de entrada:** O sucesso das empresas, quando ingressam no mercado internacional, decorre, ainda, da escolha do modo de entrada. Quando a decisão acerca do modo baseia-se nos custos de transação, existe maior probabilidade de uma melhor performance (Brouthers e Nakos, 2004). Vale salientar, entretanto, que a escolha do modo certo de entrada não é o bastante para assegurar o sucesso, pois representa apenas uma das condições necessárias. O empreendimento necessita, também, ser administrado de maneira eficiente e eficaz (Yip, Biscarri e Monti, 2000).

Ekeledo e Sivakumar (2004) encontraram nos estudos de Wernerfelt, 1989 a utilização de recursos complementares como forma de obter bons resultados no mercado externo. Quando uma empresa possui um ativo, mas não possui capacidade de produção ou ferramentas apropriadas de marketing para usufruir das vantagens que o ativo oferece, a melhor alternativa deve ser um modo de entrada utilizando recursos complementares, como fusão com outras companhias ou a formação de *joint ventures*.

Entretanto, nenhum modo particular de entrada oferece maior probabilidade de sucesso do que outro. O ingresso em um mercado estrangeiro específico requer que cada situação seja meticulosamente analisada com o fito de identificar a melhor maneira de ingresso, pois não existe uma solução geral. A escolha recai sobre o nível de controle operacional, recursos e capacidades organizacionais, além do nível de disposição para assumir riscos (Yip, Biscarri e Monti, 2000).

**Parcerias estratégicas:** Para Cavusgil e Zou (1994) as parcerias com distribuidores estrangeiros ou mesmo com subsidiárias externas contribuem para o sucesso das transações de comércio exterior, bem como complementam outras forças já existentes na empresa. Segundo os autores, para o estabelecimento de uma competente rede de distribuidores externos torna-se necessário oferecer suporte e treinamento adequados.

Comentam, ainda, que alguns dos administradores entrevistados em suas pesquisas afirmaram que o sucesso de suas operações internacionais fundamenta-se na habilidade para iniciar e manter relacionamentos com parceiros externos, oferecendo suporte na forma de assistência técnica, treinamento para vendedores, *know-how* etc.

A parceria externa contribui para aumentar o conhecimento acerca do mercado local, permitindo às empresas o desenvolvimento de produtos adequados às necessidades dos consumidores. Complementando, Albaum e Tse (2001) destacam que Cavusgil, Zou e Naidu, 1993 argumentam que o desenvolvimento de produtos adequados às necessidades locais decorre, exatamente, do aumento do conhecimento sobre aquele mercado.

**Planejamento:** A análise e o planejamento para exportar figuram entre os principais aspectos que diferenciam os exportadores de sucesso e aqueles que ainda não estão exportando (Aaby e Slater, 1989).

Aaby e Slater (1989) identificaram nos estudos de Ursic e Czinkota, 1984 que as empresas jovens são melhores exportadores que as antigas, tendo em vista que as primeiras buscam de maneira mais agressiva informações acerca do mercado de exportação, ou seja, buscam dados para análise e conseqüente planejamento de ações. Segundo Lim, Sharkey e Kim (1996), a chave para a internacionalização é a obtenção, bem como a análise de informações que permitam administrar o desenvolvimento de estratégias apropriadas, com o fito de obter vantagens das oportunidades que se apresentam nos mercados internacionais.

**Vantagem competitiva:** Administradores também atribuem o sucesso ao conhecimento do mercado local, ao processo de adaptação de estratégias mercadológicas e ao processo de diferenciação, tornando a empresa mais competitiva perante seus concorrentes, conforme entrevistas realizadas por Ozsomed e Prússia (2000) em suas pesquisas.

Albaum e Tse (2001) afirmam que adaptações são inevitáveis para manter a sobrevivência e a vantagem competitiva das empresas, e complementam afirmando que o sucesso no mercado externo ocorre quando as empresas conseguem estabelecer uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. No mesmo sentido, Diamantopoulos e Inglis (1988) argumentam que quando uma empresa passa a explorar oportunidades no exterior, a concorrência impõe uma adaptação de sua estratégia como forma de adequação ao mercado local.

O sucesso de uma organização no mercado depende das vantagens competitivas que detém. Katsikeas (1994) identificou nas pesquisas realizadas por Bilkey, 1982, Bradley, 1985, Cavusgil e Naor, 1987, Kirpalani e MacIntosh, 1980 e Yang et al, 1992 seis elementos podem ser considerados como vantagem competitiva das empresas no mercado externo – tecnologia de produção, controle de qualidade, capacidade de desenvolvimento de novos produtos, gama de produtos ofertados, experiência pessoal, treinamento e eficiência operacional.

Katsikeas (1994) também localizou nos estudos de Kirpalani e MacIntosh, 1980, Burton e Schlegelmilch, 1987, Kaynak e Erol, 1989, e Bourandas e Halikias, 1991 outras formas de vantagem competitiva das empresas: a rede de distribuição do importador; o conhecimento de mercado e de marketing de exportação, a reputação da organização, o esforço promocional, a avaliação do desenvolvimento do mercado, os contatos pessoais com distribuidores externos e a proximidade do mercado externo. Katsikeas (1994) complementa afirmando que o elevado envolvimento com exportação propicia postura competitiva sólida no mercado externo.

Ekeledo e Sivakumar (2004) afirmam que conforme Dollinger et al, 1997, Hall, 1992, e Mahoney e Pandian, 1992 a reputação da empresa pode ser uma vantagem competitiva sustentável, representando um atrativo para a formação de alianças estratégicas. Entretanto, também identificaram que Bresser, 1988, Bresser e Harl, 1986 e Nielsen, 1988 alertam para o risco do parceiro da aliança, que pode vir a prejudicar a reputação da organização. Assim, Ekeledo e Sivakumar (2004) lembram que, em virtude da necessidade da proteção da reputação da empresa, existe uma tendência de utilizar um modo de entrada que proteja essa reputação.

O sucesso do investimento direto externo também depende da existência de uma vantagem competitiva para suplantar a concorrência ou da acumulação de competência operacional nas transações com o mercado externo (Chang, 1995).

Pelham (1999), entretanto, afirma que o sucesso das pequenas empresas depende mais de fatores internos, como a cultura corporativa, que da influência direta ou indireta do ambiente competitivo. Corroborando com esse pensamento, Ekeledo e Sivakumar (2004) identificaram nas pesquisas de Coyne, 1986, Hall, 1992 e Bartol e Martin, 1998 que a cultura organizacional é importante fonte de vantagem competitiva sustentável estando, frequentemente, associada com o sucesso nas organizações.

Independentemente dos aspectos abordados, Diamantopoulos e Inglis (1988) destacam que Tookey, 1964 observou que a falta de uma assessoria treinada representa uma severa deficiência em empresas exportadoras, o que parece válido nos dias atuais. Miller (1993) também aborda o tema afirmando que algum tipo de consultoria no desenvolvimento de negócios internacionais, seja pública ou privada, torna-se necessário para o sucesso de pequenas e médias empresas.

Além disso, o exportador de sucesso preocupa-se com fatores domésticos que podem afetar suas transações com o mercado externo, como por exemplo: custos de produção, uso ou não de incentivos governamentais, impostos sobre exportação e sobre importação, retorno sobre o investimento e compensação pelos riscos incorridos no processo de internacionalização. Fatores externos como preços internacionais e características dos produtos também são avaliados (Christensen, da Rocha e Gertner, 1987).

O Quadro V apresenta um resumo dos fatores determinantes do sucesso no mercado externo.

**Quadro V**  
**Fatores Determinantes do Sucesso**

Argumentos	Autores
Características da administração	Burton e Schlegelmilch, 1987, Cavusgil e Zou (1994), Samiee, Walters e DuBois (1993), Cavusgil e Nevin, 1981, Aaby e Slater (1989) e Koh (1991)
Compromisso da administração	Johanson e Valhne, 1977, Norwell, Andrus e Gogumalla, 1995, Yip, Biscarri e Monti (2000), Cunningham e Spigel, 1971, Koh (1991)
Estratégia	Dunning, 1988, Rugman, 1981, Aaby e Slater (1989), Ozsomed e Prússia (2000) e Albaum e Tse (2001)
Estrutura operacional	Diamantopoulos e Inglis (1988), Daniels e Robles, 1982, Christensen, da Rocha e Gertner (1987)
Marketing-mix	Albaum e Tse (2001), Christensen, da Rocha e Gertner (1987), Cavusgil, 1983, Schlegelmilch, 1986, Organ, 1982, Cavusgil e Zou (1994)
Modo de entrada	Wernefelt, 1989, Brouthers e Nakos (2004), Yip, Biscarri e Monti (2000) e Ekeledo e Sivakumar (2004)
Parcerias estratégicas	Cavusgil, Zou e Naidu, 1993, Albaum e Tse (2001) e Cavusgil e Zou (1994)
Planejamento	Ursic e Czinkota, 1984, Aaby e Slater (1989) e Lim, Sharkey e Kim (1996)



Vantagem competitiva	Dollinger et al, 1997, Hall, 1992, Mahoney e Pandian, 1992, Bresser, 1988, Bresser e Harl, 1986, Nielsen, 1988, Tookey, 1964, Miller (1993), Ozsomed e Prússia (2000), Albaum e Tse (2001), Dimantopoulos e Inglis (1988), Katsikeas (1994), Bilkey, 1982, Bradley, 1985, Cavusgil e Naor, 1987, Kirpalani e MacIntosh, 1980, Yang et al., 1992, Burton e Schlegelmilch, 1987, Kaynak e Erol, 1989, Bourandas e Kalikias, 1991, Chang (1995), Coyne, 1986, Hall, 1992, Bartol e Martin, 1998, Christensen, da Rocha e Gertner (1987), Pelham (1999) e Ekeledo e Sivakumar (2004)
----------------------	--

### 3.2.7 Teorias sobre internacionalização de empresas

Baseado em pesquisas realizadas por diversos estudiosos do tema, constatamos que o processo de internacionalização das empresas pode ocorrer de maneiras variadas, conforme veremos.

Diferentes estratégias de entrada no mercado externo foram identificadas por Buckley e Casson (1998): 1) investimento externo direto na produção e na distribuição; 2) investimento externo direto somente na produção; 3) arranjos de subcontratação; 4) investimento externo direto somente na distribuição; 5) exportação através de franquias; 6) exportação através de licenças de uso; 7) *joint venture* integrando produção e distribuição 8) *joint venture* somente de produção; 9) *joint venture* somente de distribuição; 10) *joint venture* de exportação; 11) combinação de investimento externo direto na produção associada a uma *joint venture* para distribuição e 12) combinação de uma *joint venture* para a produção associada e um investimento externo direto na distribuição.

Na década de 60, os estudos buscavam identificar a melhor estratégia de internacionalização para as empresas - exportar ou realizar investimentos diretamente no exterior; na década de 70, foram identificadas novas alternativas de ingresso no mercado externo - contratos de licenciamento, franquias e arranjos de subcontratação; na década de 80, os empreendimentos de campo e as aquisições constituíram a pauta das pesquisas; na década de 90, o foco mudou novamente para a análise do investimento externo direto em países reconhecidos como economias emergentes, resgatando questões como: 1) custos operacionais de se realizar negócios no exterior e 2) a importância da distância psíquica (Buckley e Casson, 1998).

Entender a internacionalização como processo é importante até para perceber as motivações desta dissertação. De facto, quando nos centramos em tecidos empresariais

de países em desenvolvimento, onde prevalecem empresas de dimensão muito reduzida, percebe-se de imediato que a grande maioria delas começará e acabará o seu processo na exportação (Coviello e McAuley, 1999 Cavusgil e Zou, 1994, Lou e Beamish 2001, Jocumsen, 2004, Karagozoglou e Lindell, 1998 e Buckley e Casson, 1998).

Para melhor entender este processo vários estudos tem sido realizados. A Teoria da Internalização e a Teoria Eclética são as principais teorias acerca da escolha do modo de entrada no mercado externo. Além dessas teorias existe a Teoria Baseada em Recursos, a Teoria dos Estágios de Internacionalização e a Teoria dos Custos de Transação (Ekeledo e Sivakumar, 2004), que fornecem excelentes contribuições quanto ao entendimento das decisões empresariais na área da internacionalização.

**Teoria da Internalização:** A Teoria da Internalização explica as razões pelas quais uma empresa deveria se apropriar das facilidades de produção dentro de um mercado externo e operá-las, ao invés de utilizar-se de contratos de licença de uso ou mesmo contratos de fornecimento com um parceiro local no mercado externo. A teoria explica o porquê da escolha do investimento externo direto, mas não explica como as vantagens de localização influenciam a escolha do modo de entrada. Esta teoria assume alguns parâmetros: competição perfeita, empresas homogêneas, mobilidade de recursos entre as organizações e perfeita transferibilidade de *know-how* entre matriz e filial estrangeira (Ekeledo e Sivakumar, 2004).

O conhecimento, por exemplo, pode determinar a internalização de ativos. Quando o conhecimento, por exemplo, é de natureza não tácita, esse mesmo conhecimento pode ser transferido através de produtos físicos sem maiores problemas, considerando que existem os sistemas de registro de patentes, de direitos autorais e de marca. Entretanto, quando esse conhecimento é tácito (intangível), inexistindo possibilidade de ser patenteado, devendo ser transferido através das pessoas, torna-se difícil precificá-lo e colocá-lo em outros mercados com segurança. Dessa maneira, o investimento externo direto (crescimento orgânico), ou a fusão ou a aquisição tornam-se uma exigência (Doherty, 1999).

Ainda segundo Doherty (1999), as vantagens inerentes a propriedade, atreladas a um forte conceito e imagem da marca, associadas ainda à falta de informação assimétrica e problemas de ordem cultural e de linguagem, resultam em internalização do mercado através de crescimento orgânico, tendo isto ocorrido na Noruega e Dinamarca.

A Teoria da Internalização sugere que a análise de custos relativa ao mercado externo seja realizada de três formas distintas: primeira, a empresa pode desejar simplesmente exportar para mercados estrangeiros; segunda, a empresa pode desejar realizar investimento externo direto, com a propriedade dos ativos; e terceira, a empresa pode desejar operar com licenciamento para produção no mercado alvo. O modo de atuar no exterior pode mudar com o passar do tempo, principalmente analisando-se os custos envolvidos com cada maneira de ingresso. Porém, o licenciamento, normalmente, só ocorre em um estágio de maturidade do ciclo de produção (Rugman, 1980).

A internalização nem sempre proporciona os menores custos, podendo ocorrer situações onde o arranjo contratual apresenta melhor resultado financeiro, envolvendo menores despesas operacionais, considerando que existem gastos com controle e coordenação externos. Dessa maneira, ativos somente devem ser internalizados quando os custos operacionais de transação no mercado externo sejam superiores aos custos operacionais internos com sua internalização (Doherty, 1999).

É essencial reconhecer que as condições determinam a escolha do modo de entrada e que modelos econômicos podem concentrar-se sobre somente parte do processo (Rugman, 1986).

**Teoria Eclética:** Ekeledo e Sivakumar (2004) e Cloninger e Oviatt (2007) identificaram nos estudos de Agarwal e Ramaswami, 1992 e Dunning, 1989, respectivamente, que a Teoria Eclética do investimento externo direto possui como elementos básicos os seguintes pontos: vantagens de possuir a propriedade, vantagens de localização e as vantagens da internalização. O primeiro refere-se à obtenção de vantagem competitiva ou monopolista que contribui para que a empresa possa superar eventual desvantagem em relação aos competidores locais; o segundo refere-se às vantagens de localização na realização de negócios em um mercado estrangeiro rentável, considerando seu potencial e o risco país; e o terceiro refere-se aos riscos contratuais, analisando-se os benefícios de controlar as atividades externas através de investimento externo direto ao invés de contrato de licenciamento para oferta dos produtos da empresa no mercado externo.

O foco da Teoria Eclética, segundo Buckley e Casson (2001), é a interação entre propriedade, localização, e vantagens da internalização quando da decisão de investimento no mercado externo.

Ekeledo e Sivakumar (2004) destacam que Dunning, 1993 afirma que a deficiência da Teoria Eclética é não explicar porque duas empresas similares, possuindo igualmente as três vantagens comentadas anteriormente, ou seja, vantagem da propriedade, vantagem da internalização e vantagens de localização podem não escolher o mesmo modo de entrada, sendo o mercado alvo o mesmo. Ekeledo e Sivakumar (2004) complementam afirmando que a teoria também não leva em consideração algumas variáveis importantes como: custos de logística e transporte, variações na taxa de câmbio das moedas dos países envolvidos na transação comercial e características do país de origem, dentre outras.

Segundo Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003), baseados em Dunning 1995, 1998, 2000, existe necessidade de ampliar o conceito de apropriação de vantagens específicas para além das fronteiras das empresas, visando incluir custos e benefícios decorrentes do relacionamento entre as empresas e decorrente das transações. A ênfase está se deslocando em direção ao acesso e organização de ativos baseados em conhecimento intensivo para integrá-los através de alianças globais. Também o conceito de vantagens de localização deve incluir as condições que conduzem ao sucesso as alianças estratégicas, bem como o crescente papel dos blocos comerciais. Novas variáveis relativas a localização necessitam ser consideradas, tais como a capacidade de acumulação de conhecimento, espacialmente relacionados com inovação e padrões tecnológicos. As vantagens específicas da internalização também precisam ser ampliadas para além dos custos de transação, abrangendo outros objetivos dinâmicos, como busca de ativos estratégicos e eficiência.

Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003) comentam que conforme Bell, 1995, e Coviello e Martin, 1999, o investimento externo direto é melhor explicado pela Teoria Eclética, pois representa uma abordagem multi-teórica que incorpora o comércio internacional (vantagens de localização), recursos (vantagens de propriedade), e custos de transação (vantagens de internalização).

**Teoria Baseada em Recursos:** Ekeledo e Sivakumar (2004) encontraram nos estudos de Capron e Hulland, 1999 que a Teoria Baseada em Recursos visualiza a empresa como fonte de vantagem competitiva e não como uma indústria. Ekeledo e Sivakumar (2004) citam, ainda, que a definição de vantagem competitiva, conforme Barney, 1991, Peteraf, 1993 e Teece et al, 1997, são os ativos e as capacidades utilizadas por uma empresa. Ao contrário da Teoria da Internalização, conforme Barney, 1991 e Hunt e Morgan, 1995, citados por

Ekeledo e Sivakumar (2004), a Teoria Baseada em Recursos reconhece que os recursos das empresas não são homogêneos e não tem perfeita mobilidade.

A Teoria Baseada em Recursos explica as diferentes escolhas do modo de ingressar no mercado externo entre organizações do mesmo segmento industrial, bem como explica porque todas as empresas não possuem estratégias que propiciem elevados retornos do investimento. As organizações, na realidade, tendem a adotar estratégias condizentes com seus recursos (Ekeledo e Sivakumar, 2004).

Priem e Butler (2001) comentam que, segundo Barney, 1991, a visão baseada em recursos da empresa substitui duas assunções na análise das vantagens competitivas: o modelo assume que as empresas dentro do mesmo setor podem ser heterogeneas relativamente aos recursos estratégicos sobre os quais mantêm controle e que esses recursos podem não ser perfeitamente móveis entre essas organizações. Ainda segundo Barney, 1991, os recursos das empresas são considerados valiosos quando permitem explorar oportunidades ou evitar ameaças à empresa; ou quando proporcionam às empresas a concepção ou a implementação de estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia operacional.

Conforme Priem e Butler (2001) é o ambiente de mercado, através das oportunidades e ameaças, que determina o valor dos recursos de uma organização. Assim, como o ambiente competitivo muda, o valor dos recursos também pode mudar ao longo do tempo.

Colbert (2004) afirma que os proponentes da Teoria Baseada em Recursos, entre eles Barney, 1991 e Grant, 1991, argumentam que uma vantagem competitiva sustentável pode ser originada dentro da base de recursos da empresa, chamando a atenção para o ambiente interno da organização, enfatizando o papel do compromisso da administração, que é responsável por selecionar, desenvolver, combinar e implantar os recursos da empresa.

Colbert (2004) também encontrou nos estudos de Barney, 1991 que a visão baseada em recursos estabelece que as empresas desenvolvam vantagens competitivas não somente pela aquisição, mas também pelo desenvolvimento, combinação e implantação dos recursos físicos, humanos e organizacionais, de forma a agregar valor e dificultar a imitação por parte dos competidores no mercado.

Apesar da Teoria Baseada em Recursos abordar a importância dos recursos humanos e da administração dentro da empresa, segundo Delery, 1998, citado por Colbert (2004), a Teoria não esclarece como as organizações poderiam desenvolver seus recursos humanos para estabelecer essa vantagem competitiva.

Barney (2001) comenta que chamou a atenção em 1991 para outro fator, corroborando com Dierickx e Cool, 1989, de que os recursos e capacidades das empresas podem não ter disponibilidade imediata, demandando algum tempo para poder desenvolvê-los. Além disso, alguns recursos não estão disponíveis (à venda) no mercado. Barney (2001) também identificou nos estudos de Peteraf, 1993 que as empresas que possuem esses ativos, que por sua natureza demandam maior tempo para serem desenvolvidos, normalmente apresentam maior rentabilidade, podendo transformar-se em fonte de vantagem competitiva sustentável.

Alvarez e Busenitz (2001) abordam outro ponto de vista. Segundo esses pesquisadores os recursos específicos das empresas podem manifestar diferenças cognitivas entre os administradores dessas organizações. Além disso, afirmam que a Teoria Baseada em Recursos sugere que a heterogeneidade é necessária, mas não suficiente para garantir uma vantagem competitiva, podendo a empresa possuir ativos heterogêneos mas não possuir as demais condições sugeridas pela Teoria.

**Teoria dos Custos de Transação:** Ekeledo e Sivakumar (2004) encontraram nas pesquisas de Anderson e Gatignon, 1986 que a Teoria dos Custos de Transação assume a perfeita competição e visualiza modos de entrada compartilhados como modo de entrada padrão – franquia, licenciamento, contrato de administração ou contrato de fornecimento, contrariamente à Teoria Baseada em Recursos.

Salientam Brouthers e Nakos (2004), em conformidade com com Williamson, 1985, que as três principais causas dos custos de transação em pequenas e médias empresas são: ativos específicos, incertezas comportamentais e incertezas ambientais. Brouthers e Nakos (2004) também chamam a atenção para os estudos de Williamson, 1985, Hennart, 1989 e Williamson e Ouchi, 1981 que afirmam que as causas citadas anteriormente determinam dois tipos de custos: custos transacionais de mercado e custos relacionados a controle.

Complementando, Rasheed (2005) ressalta que Anderson e Gatignon, 1986 afirmam que a decisão sobre o modo de entrada, baseado na Teoria dos Custos de

Transação, envolve preferências administrativas entre controle e comprometimento de recursos.

Geralmente, as empresas tendem a escolher modos de entrada que proporcionem equilíbrio entre as vantagens decorrentes da integração de suas operações externas e os custos adicionais de controle, decorrentes dessa decisão, lembrando que, conforme Zacharakis, 1997, o problema das pequenas e médias empresas é a falta de experiência internacional e a ausência de sistemas e processos para administrar operações externas (Brouthers e Nakos, 2004). Como decorrência disto, o processo de internacionalização nessas empresas acaba por concentra-se apenas na exportação.

Brouthers e Nakos (2004) identificou nas pesquisas de Hennart, 1989, McNaughton e Bell, 2001 e Erramilli e Rao, 1993 que o montante do investimento realizado em ativos específicos determina a necessidade de maior ou menor controle sobre a propriedade tecnológica ou *know how* da empresa. Portanto, quanto maior o valor desses ativos específicos, maior o cuidado com a concorrência. Também encontrou nos estudos de Anderson e Gatignon, 1986 e Contractor, 1984 que atenção especial deve ser direcionada, também, aos agentes externos – investimento, treinamento, dissolução da parceria etc.

Por esse motivo, Brouthers e Nakos (2004) salientam, em conformidade com Hennart, 1991 e Klein et al, 1990, que as organizações procuram internalizar suas operações no exterior com o fito de obter maior controle sobre o uso ou, mais especificamente, sobre o uso indevido de sua tecnologia/*know how*. Doherty (1999) comenta que, conforme Hill e Kim, 1988, considerando as imperfeições do mercado, os custos de transação podem tornar-se tão elevados que se torna mais eficiente a empresa criar e utilizar um mercado interno no destino do que incorrer em custos de transação proibitivos do mercado externo.

Por outro lado, Coviello e McAuley, 1999 comentam que as pequenas e médias empresas tendem a utilizar a exportação como principal modo de entrada, talvez em decorrência da dificuldade relativa ao controle das operações externas.

Brouthers e Nakos (2004) ressaltam que a análise dos custos de transação, segundo Masten, 1993 e Williamson, 1985, deve ser efetuada realizando-se comparações entre os custos relativos à terceirização e a internalização das operações dentro da organização. Comenta, ainda, que Shrader, 2001 e Masten, 1993, complementando, afirmam que as empresas que escolhem modos de entrada inadequados, seja por pressão

do país de destino ou de origem, seja por escolha incorreta da administração, tendem a apresentar pior performance que as empresas que escolhem seu modo de entrada baseadas nos custos de transação.

Outra abordagem identificada por Brouthers e Nakos (2004) nos estudos de Roberts e Greenwood, 1997 é que as empresas possuem a capacidade de realizar economia relativamente aos custos envolvidos em mudança de produtos e serviços no mercado, constituindo-se essa prática na premissa básica da Teoria dos Custos de Transação.

**Teoria dos Estágios de Internacionalização:** Conforme Samiee, Walters e DuBois (1993), a Teoria dos Estágios de Internacionalização apresentada por Bilkey e Tesar, 1977 especifica seis estágios, desde a fase anterior ao início das atividades de exportação, onde a resistência para exportar ainda predomina, até a fase avançada de exportação, onde existem exportadores altamente experientes.

Porém, a Teoria dos Estágios de Internacionalização de Cavusgil, reavaliada por Gankema, Snuif e Zwart (2000), estratifica o processo de internacionalização em cinco estágios: estágio do marketing doméstico; estágio de pré-exportação; estágio de envolvimento experimental; estágio de envolvimento ativo e estágio de envolvimento mais comprometido.

Segundo Reuber e Fischer (1997), a empresa pode descartar os dois estágios iniciais, desde que possua uma administração com experiência internacional. Entretanto, para Gankema, Snuif e Zwart (2000), o modelo dos estágios de internacionalização é útil para alcançar um padrão de sucesso entre pequenas e médias empresas, pois pressupõe um ingresso gradual no mercado externo, a partir da aquisição de experiência obtida a cada estágio.

Orser, Hogarth-Scott e Riding (2000) identificaram nos estudos de Kazanjian, 1988 que o processo de crescimento da empresa ocorre em estágios subsequentes. Segundo o pesquisador são quatro estágios: 1) Estágio de concepção e desenvolvimento da organização, onde se busca recursos e desenvolvimento tecnológico; 2) estágio de comercialização, englobando a produção inicial; 3) estágio de crescimento, envolvendo o incremento das vendas e participação de mercado, influenciando no ajuste organizacional; e 4) estágio de estabilidade, no qual já existe uma maturidade em termos de rentabilidade,



possuindo controles internos e estrutura capaz de oferecer suporte para crescimento em momento futuro.

Gankema, Snuif e Zwart (2000) comentam que Melin, 1992 afirma que a Teoria dos Estágios falha em não analisar o tempo necessário para que uma empresa passe de um estágio para o seguinte. Quanto tempo seria necessário para isto? Outra variável importante dentro desse contexto é o setor de atividade da organização. Os intervalos de permanência em cada estágio variam de setor para setor?

Orser, Hogarth-Scott e Riding (2000) encontraram nos estudos realizados por Bates, 1989, Cromie, 1990, Kallenberg e Leicht, 1991 e Berryman, 1983, que a Teoria dos Estágios sugere que nas menores empresas inexistem alguns elementos básicos que proporcionem suporte para o seu crescimento: eficiência, economia de escala e ferramental administrativo.

Além dessas teorias abordadas anteriormente, outras duas escolas de pensamento a respeito do processo de internacionalização são: modelo de Uppsala (U-model) e modelo baseado em inovação (I-model). O objeto de estudo de ambos os modelos é o envolvimento da empresa com o mercado externo.

Gankema, Snuif e Zwart (2000) inseriram em sua pesquisa que Johanson e Vahlne, 1977 e Nordstrom, 1991 comentam que o modelo de Uppsala analisa o processo de aquisição gradual de conhecimento acerca do mercado externo. Sua utilização asseguraria o sucesso no exterior. Por decorrência, aumentar-se-ia o comprometimento da organização com os mercados internacionais. Na verdade, o modelo descreve um processo de aprendizagem organizacional, com foco na experiência.

No I-model de Cavusgil, o envolvimento com exportação é mensurado através do percentual vendido para o mercado externo sobre o total de vendas da empresa, objetivando verificar o grau de dependência das exportações. Nesse modelo, cada estágio subsequente é considerado uma inovação (Gankema, Snuif e Zwart, 2000).

### 3.3 CONCLUSÕES

O presente capítulo abordou aspectos relacionados ao processo de internacionalização das pequenas e médias empresas, englobando alguns aspectos específicos conforme detalhado a seguir.

A pesquisa bibliográfica revelou alguns dos principais argumentos favoráveis à internacionalização de PMEs, como por exemplo: novos mercados consumidores para os produtos da empresa; identificação de fontes de fornecimento necessários ao desenvolvimento das atividades da organização, aumentando sua competitividade; redução de custos operacionais; acesso a novas tecnologias; redução da exposição ao risco, tendo em vista que a empresa passa a usufruir de mais de um mercado consumidor, com possibilidade de manter a estabilidade das vendas ao longo de um exercício; melhoria do retorno sobre o investimento realizado; bem como contribui para a aquisição de conhecimento e experiência.

Entretanto, para obter os benefícios citados anteriormente, as empresas precisam participar ativamente do mercado internacional, sendo alguns fatores determinantes dessa participação. Baseado na literatura foram identificados vários desses elementos: as características da administração; as suas atitudes e comportamentos; as suas percepções quanto aos riscos e benefícios da internacionalização; as suas expectativas de crescimento; o seu nível de comprometimento, a sua capacidade organizacional; o tempo de atividade da empresa; as suas vantagens de diferenciação; a sua disponibilidade financeira e os incentivos externos. Todas essas variáveis interferem no processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, especialmente quando nos referimos ao processo de colocação de mercadorias em terceiros países - exportação.

Como elementos motivadores dessas organizações para ingressar no mercado externo encontram-se: objetivos econômicos (lucros, vendas, economia de escala, utilização de capacidade ociosa e excesso de produção); objetivos estratégicos (expansão de mercado, aumento de competitividade, viabilidade comercial de longo prazo); pressões competitivas; oportunidade de crescimento, maiores retornos financeiros e baixo custo da exportação se comparado a outras modalidades de internacionalização. Além disso, podem existir alguns incentivos governamentais que incentivam as empresas a buscarem mercados alternativos.

A internacionalização das empresas pode ser influenciada por seu porte. Porém, como afirmar que uma empresa é de pequeno, médio ou grande porte, já que essa classificação varia de um país para outro. Uma empresa de pequeno porte em um país poderá ser considerada de grande porte em outro, e assim sucessivamente. Apesar disto, existem substanciais diferenças entre empresas de grande porte e pequenas e médias empresas, desde aspectos estruturais, até conjunturais.

Apesar dos aspectos positivos mencionados anteriormente, a literatura aponta uma série de barreiras que são impostas aos exportadores, quando do ingresso em mercado estrangeiros.

As barreiras podem ser internas e externas. Falta de experiência, educação e conhecimento limitados, reduzida propensão a risco, elevados custos de produção, utilização de técnicas administrativas inadequadas, insuficiente capacidade de produção, limitados recursos financeiros, despreparo gerencial dos dirigentes, falhos sistemas de custos, baixo comprometimento com a exportação, tamanho da empresa e ausência de planejamento estratégico são algumas das barreiras internas identificadas em vários estudos empíricos.

Dentre as barreiras externas podem ser apontadas: conjuntura econômica, tributação, política de comércio exterior interna e externa ao país de origem das mercadorias, legislação de comércio exterior, política cambial, práticas comerciais, acirrada concorrência internacional, diferenças culturais e políticas, e diferentes linguagens.

A superação dessas barreiras conduz a empresa ao sucesso em seu processo de internacionalização. Assim, adequada preparação, apropriado planejamento e comprometimento de recursos, adequação da estratégia mercadológica, estabelecimento de parcerias, competente rede de distribuição, estabelecimento de objetivos estratégicos, características da empresa e do produto, conhecimento de mercado e experiência, bem como compromisso com a exportação são alguns dos elementos que conduzem ao sucesso nas transações comerciais externas.

Dessa maneira, buscando explicar toda essa sistemática que envolve o relacionamento comercial com estrangeiros, algumas teorias foram idealizadas, destacando-se a Teoria da Internalização, a Teoria Eclética, a Teoria Baseada em Recursos, a Teoria dos Custos de Transação, e a Teoria dos Estágios de Internacionalização. Além disso,

existem duas escolas de pensamento: Modelo de Uppsala (U-model) e o modelo baseado em inovação (I-model). Todas essas teorias e escolas de pensamento podem ser consideradas como complementares entre si, com abordagens diferentes, mas com o objetivo único de explicar a essência dos relacionamentos comerciais internacionais, do mesmo modo que colocam, na perfeição, as pequenas e médias empresas em confronto com as suas limitações básicas, que as empurram para a manutenção em estágios iniciais do seu processo de internacionalização.

## Capítulo IV

---

### FATORES QUE INFLUENCIAM A ESTRATÉGIA DE EXPORTAÇÃO E O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

“Negociar com povos de culturas distintas, principalmente em relação ao comportamento brasileiro é tão importante quanto produzir um bem ou serviço adequado.” (Carnier, 2004: 28)

## 4.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem por objetivo investigar a literatura existente acerca dos fatores que influenciam a estratégia de exportação utilizada por pequenas e médias empresas, bem como os fatores que influenciam a escolha do canal de distribuição utilizado no mercado externo por esse porte de organização.

Por conseguinte, esse conteúdo teórico fundamentará a formulação do modelo conceptual proposto e, conseqüentemente, constituir-se-á em amparo para as hipóteses formuladas, que serão apresentadas posteriormente.

A seção 4.2 abordará aspectos relativos às características da empresa, analisando questões relacionadas ao setor de atuação, principal atividade, tempo de atividade no mercado, tempo de atuação no mercado externo, participação acionária estrangeira, tamanho e eficiência operacional, dentre outras variáveis.

A seção 4.3 engloba as características da administração, envolvendo questões como escolaridade, domínio de línguas estrangeiras, propensão a risco, experiência, percepções, atitudes e motivações, dentre outras.

Analisar-se-á, também, na seção 4.4 elementos relacionados às características do produto (singularidade, treinamento da força de vendas, especificidades, preço etc), bem como aspectos relacionados ao setor (competição, concorrência etc).

O ambiente será outra variável analisada na seção 4.5, envolvendo aspectos econômicos, sociais e legais que possam interferir na escolha da estratégia e do canal de distribuição internacional.

A seção 4.6 apresenta ponderações acerca do compromisso com a exportação, acerca da dotação de recursos destinados à exportação, pesquisa de mercado, e introdução de novos produtos, dentre outros aspectos.

Por fim, a seção 4.7 investigará questões relacionadas com parcerias estratégicas, verificando-se tipos de parcerias existentes, grau de envolvimento etc.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Gelinas e Bigras (2004) definem de maneira bastante clara as características das pequenas e médias empresas, detalhando-as em diversos aspectos conforme segue: envolvimento direto do proprietário com as operações; objetivos empreendedores de sustentabilidade e crescimento; necessidade de independência conjugada com baixa propensão a delegação de autoridade; maior foco na eficácia do que na eficiência; necessidade de autonomia e independência; flexibilidade; simplicidade no processo de tomada de decisão, cujo foco está na ação imediata; estrutura organizacional propicia à interação interna e externa; baixa utilização de tecnologia de informação; planejamento estratégico realizado para o curto prazo; transferência de informação menos formal entre os níveis organizacional e operacional; divisão de responsabilidade pouco definida, em função do limitado número de administradores e em função do proprietário encarregar-se do processo produtivo, e pequeno tamanho da linha de produção.

Cavusgil e Zou (1994), baseados nas pesquisas realizadas por Aaker, 1988, Porter, 1980, Day e Wensley, 1988, Porter, 1985, Reid, 1982, Douglas e Craig, 1989, e Terpstra, 1987 afirmam que as características da empresa afetam a estratégia de exportação, bem como afetam, também, a performance de exportação. Isto fica evidente se analisarmos as características colocadas anteriormente por Gelinas e Bigras (2004).

As pesquisas anteriormente mencionadas por Cavusgil e Zou (1994) destacam, ainda, como características das empresas, os seguintes pontos: as capacidades e restrições da empresa; a habilidade para executar a estratégia escolhida; os ativos e ferramentas da empresa; o tamanho da organização; a experiência internacional; a extensão do envolvimento com exportação; e a disponibilidade de recursos para o desenvolvimento da exportação.

Complementando, Javalgi, White e Lee (2000) analisando a influência das características da empresa sobre a propensão a exportar, utilizando como referencial o setor de atuação dessas organizações, concluíram que a contribuição dessas características sobre a propensão a exportar varia em função do setor de atuação. Em sua investigação identificaram os seguintes elementos caracterizadores das empresas: o número de funcionários; o total de vendas; o tempo de atuação no mercado; o tipo de propriedade - pública ou privada; o setor de atuação; e o fato da empresa ser ou não ser exportadora.

Dentre várias características de empresas apresentadas por Holzmüller e Stöttinger (1996), em sua pesquisa sobre fatores de sucesso na exportação, encontramos: o tempo de atuação no mercado, a localização, o tamanho, o setor de atuação, o total de vendas, os canais de distribuição e a capacidade instalada.

Katsikeas (1994) apresenta outras características apontando a existência de quatro grupos distintos relativamente à exportação - grupo de empresas não exportadoras com nenhuma pretensão de exportar; grupo de empresas propensas a exportar; grupo de empresas com exportações esporádicas e grupo de empresas com exportações regulares, sugerindo a existência de diferenças potencialmente significantes relativamente às vantagens competitivas na exportação de cada grupo.

Samiee e Walters (2002) caracterizaram as empresas como sendo exportadores esporádicos e exportadores regulares, afirmando que não existem diferenças significativas em termos de tamanho do empreendimento, apesar dos exportadores esporádicos serem significativamente maiores em termos de volume de vendas e geração de emprego.

Samiee, Walters e DuBois (1993) identificaram nas pesquisas de Pavord e Bogart, 1975 uma estrutura na qual as empresas são classificadas da seguinte forma: nenhuma atividade de exportação, atividade de exportação passiva, atividade de exportação mínima e atividade de exportação agressiva. Samiee, Walters e DuBois (1993) também identificaram nos estudos de Piercy, 1981 classificação semelhante, dividindo-os em exportadores em ativos e inativos.

Outra proposta de classificação foi encontrada por Samiee, Walters e DuBois (1993) nos estudos de Wiedersheim-Paul *et al*, 1978 que propuseram uma distinção entre três categorias de exportadores: os não exportadores, ou seja, aqueles que não pretendem exportar; aqueles que tem sido ativos no passado e aqueles engajados em atividades de pré-exportação, cuja busca de informação representa o primeiro passo em direção ao envolvimento com exportação.

A literatura aponta uma diversidade de elementos caracterizadores das empresas, envolvendo variáveis como: o setor de atuação (Javalgi, White e Lee, 2000); a principal atividade (Wood e Robertson, 1997); o tempo de atividade da organização (Holzmüller e Stöttinger, 1996; Reuber e Fischer, 1997; e Keh, Foo e Lim, 2002); o tamanho da firma/número de funcionários (Cavusgil e Zou, 1994; Axinn, 1988; Bilkey e Tesar, 1977 (apud Moini, 1995); Reuber e Fischer, 1997; Katsikeas, 1994; Pett e Wolff, 2003; e Bijmolt e



Zwart, 1994); e o tempo de operação com o mercado externo (Wood e Robertson, 1997; Cavusgil e Zou, 1994; e Bijmolt e Zwart, 1994).

Outro ponto a ser analisado é a participação acionária estrangeira, que pode refletir na percepção da empresa relativamente ao mercado externo, apesar de não ter sido encontrado na literatura nada publicado a esse respeito. Porém, Holzmüller e Stöttinger (1996) incluem em sua pesquisa como característica objetiva do empreendimento a participação no capital da empresa, não discriminando o tipo de participação, se nacional ou estrangeira.

### 4.3 CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO

Vários elementos podem caracterizar a administração de uma organização - fatores demográficos (idade, sexo, nacionalidade), fatores educacionais (nível educacional, domínio de línguas estrangeiras), fatores experienciais (experiência na área interacional, tempo de atuação com o mercado externo, tempo de atuação na empresa, atuação em empresas exportadoras), fatores perceptivos (percepção de risco, percepção da distância psíquica, bem como percepção da exportação e sua importância), fatores motivacionais e fator estrutural-administrativo.

**Fator demográfico:** Variáveis demográficas como idade, por exemplo, tem um impacto sobre a performance de exportação das empresas conforme afirmam Holzmüller e Stöttinger (1996).

Nos estudos realizados por Keh, Foo e Lim (2002) sobre processos cognitivos de empreendedores, dados demográficos como idade e sexo foram utilizados em sua análise. Porém, somente a idade foi incluída como variável de controle, devido à baixa variância nas demais. Brouthers e Nakos (2005) também utilizaram a idade como variável de controle em sua pesquisa sobre seleção de mercados internacionais por parte de pequenas empresas e verificando seu impacto sobre a performance de exportação.

Dichtl, Koeglmayr e Mueller (1990) em sua pesquisa sobre a orientação internacional dos tomadores de decisão, utilizaram como elementos caracterizadores da administração: a idade, o nível educacional, a proficiência em língua estrangeira e a frequência de viagens ao exterior.

Moini (1995) encontrou nos estudos realizados por Cavusgil e Naor, 1987, Reid, 1981, e Bello e Barksdale, 1986 que a idade dos administradores tem sido vinculada ao sucesso na exportação. Também identificou nos estudos realizados por Holzmuller e Kasper, 1991 um baixo efeito das características administrativas, como a idade, por exemplo, sobre a performance de exportação. Igualmente, Brouthers e Nakos (2005) não encontraram nenhum relacionamento positivo entre a idade do tomador de decisão e a performance de exportação da empresa, não tendo encontrado, também, nenhum relacionamento nas pesquisas de Manolova et al., 2002 e Davis e Harveston, 2000.

Keh, Foo e Lim (2002) analisando o processo cognitivo de empreendedores acerca da avaliação de oportunidades sob condição de risco, inseriram a nacionalidade como variável de controle no questionário aplicado para coleta de dados. Entretanto, devido à baixa variância dessa variável ela foi excluída da análise.

Porém, a nacionalidade do administrador pode ter influência no processo cognitivo da tomada de decisão. A experiência internacional, o domínio da língua estrangeira e a familiaridade com o mercado externo facilitam a colocação de mercadorias no exterior.

**Fator educacional:** O nível educacional, bem como a proficiência em línguas estrangeiras, contribui para uma melhor percepção de risco acerca das transações realizadas ou a serem realizadas com o mercado externo.

Moini (1995) encontrou nos estudos realizados por Reid, 1981, Seringhaus, 1993, Czinkota e Jonhston, 1981, e Bauerschmidt, 1987, que o background educacional e a proficiência em língua estrangeira foram considerados antecedentes de atitudes positivas em direção ao mercado externo e que a proficiência em língua estrangeira foi considerada uma barreira ao processo de exportação nas pequenas e médias empresas.

Schlegelmilch e Ross (1987) encontraram indicações de que a educação formal e a proficiência em línguas estrangeiras apresentam influência sobre o crescimento da exportação e sobre a lucratividade da exportação.

Axinn (1988) também encontrou nos estudos realizados por Mayer e Flynn, 1973 e Reid, 1983 que existe um relacionamento positivo entre o nível educacional dos administradores e o comportamento das empresas relativamente à exportação; e entre a

educação dos dirigentes e sua abertura à inovação. Koh (1991) também encontrou link entre a educação formal em negócios internacionais e a performance de exportação.

Por outro lado, Brouthers e Nakos (2005) salientam que a educação formal pode representar um papel de menor importância em pequenas empresas empreendedoras, devido ao fato da administração já possuir quantidade razoável de conteúdo educacional informal, além de experiência acumulada com o decorrer dos anos, que compensam a necessidade da educação formal.

Brouthers e Nakos (2005) utilizaram o nível educacional dos tomadores de decisão como variável de controle quando da avaliação da performance de exportação de pequenas empresas. Essa característica, entretanto, não apresentou nenhum relacionamento significativo com a performance de exportação dessas organizações. Ainda conforme Brouthers e Nakos (2005), pesquisadores como Manolova et al, 2002, Davis e Harveston, 2000 e Axinn, 1988 também não encontraram nenhum relacionamento positivo. Keh, Foo e Lim (2002) também utilizaram a variável educação da administração em sua análise.

Samiee e Walters (2002) afirmam que exportadores regulares são significativamente mais interessados em educação formal que os exportadores esporádicos; e que os primeiros dispõem de mais recursos para investimento na educação de seus colaboradores. Isto explica, portanto, o menor envolvimento com a exportação por parte de exportadores esporádicos. Identificaram, ainda, que exportadores regulares têm maior comprometimento com o planejamento da exportação, salientando que exportadores engajados com o planejamento da exportação apresentam maior interesse pela educação formal.

Ainda segundo Samiee e Walters (2002), existem várias formas de absorção de conhecimento: treinamento no trabalho; seminários externos ou pequenos cursos sobre exportação; cursos de extensão e universitários; e ainda suporte e informação sobre exportação, disponibilizada por agências governamentais ou associações comerciais. O treinamento no trabalho foi identificado como a mais importante forma de aquisição de conhecimento. Esse conhecimento, que foi adquirido com a experiência, e a partir de uma combinação de fontes internas e externas à empresa é repassado durante as relações de trabalho.

Porém, Samiee e Walters, 1999 citados por Samiee e Walters (2002) salientam que a educação formal propicia mais que simples ferramental técnico, com elevado conteúdo experiencial, pois agrega conhecimentos funcionais e estratégicos sobre exportação, o que não é facilmente assimilado no trabalho. Samiee e Walters (2002) ressaltam que a educação formal deve ser vista como complemento ao conteúdo assimilado no trabalho.

Dichtl, Koeglmayr e Mueller (1990) analisaram, junto a exportadores e não exportadores alemães, a orientação internacional da administração como condição para o sucesso na exportação. A referida pesquisa identificou como fator muito importante de sucesso a questão da proficiência em língua estrangeira.

Holzmüller e Stöttinger (1996) também analisaram a proficiência como característica objetiva da administração, avaliando seu impacto sobre o sucesso da empresa no mercado externo, bem como sobre a performance de exportação; afirmando que a administração deveria concentrar seus esforços sobre todas as possíveis variáveis que possam interferir no sucesso do empreendimento.

**Fator experiencial:** Cavusgil e Zou (1994) salientam que a empresa obteria melhor resultado com a contratação ou treinamento de pessoal qualificado, acumulando, dessa maneira, experiência internacional para melhor aproveitar oportunidades no mercado de exportação. Segundo Axinn (1988), a familiaridade com o país estrangeiro, através da experiência própria ou através da contratação de profissionais, eleva a capacidade da organização de acessar e capitalizar as oportunidades na exportação.

Entretanto, Buckley e Casson (1998) comentam que o conhecimento é adquirido com a experiência, ou, em outras palavras, o aprendizado ocorre com os erros cometidos. Chang (1995) complementa afirmando que a empresa tende a aprender com seus erros do passado e tende a revisar suas expectativas a partir da consciência dos erros anteriormente cometidos. Enfatizando, Katsikeas (1994) comenta que Johanson e Vahlne, 1990 afirmam que o conhecimento adquirido, através da experiência em operações comerciais com o mercado externo, proporciona oportunidades comerciais e contribui para a internacionalização da empresa.

Segundo Julien e Ramangalary (2003) as pesquisas de Seringhaus, 1987 revelam que a capacidade da administração de aprender com suas experiências anteriores, contribui para identificar e implementar, de maneira mais adequada, as opções que se

encontram disponíveis, o que foi ratificado por Chang (1995). Essa acumulação de conhecimento reduz substancialmente as desvantagens de uma empresa no mercado externo. Chang (1995) identificou nos estudos de Levitt e March, 1988 que o processo de aprendizagem pode ocorrer a partir da experiência de outras organizações.

Katsikeas (1994) Identificou nos trabalhos de Agarwal e Ramaswami, 1992 e Davidson, 1982 que limitado nível desse conhecimento experiencial pode aumentar a incerteza nas transações com o mercado externo. Complementando, Katsikeas (1994) enfatiza que essa limitada experiência pode interferir na percepção da administração quanto a real posição competitiva da organização.

Empresas cuja administração possua elevado nível de conhecimento experiencial tendem a perceber menor grau de incerteza em operações de exportação, conforme foi encontrado por Katsikeas (1994) na pesquisa de Madsen, 1989. Isto decorre do melhor conhecimento das forças de mercado que possam afetar suas transações. Schlegelmilch e Ross (1987) concluíram que a experiência internacional está associada com o crescimento da exportação, com a lucratividade da exportação e com a intensidade da exportação.

Axinn (1988) comenta que, com o aumento da exposição internacional, os administradores tornam-se mais conscientes dos benefícios decorrentes da exportação. A familiaridade com o mercado externo torna-os menos preocupados com a complexidade da exportação. O autor coloca, ainda, que a experiência pode ser obtida através da participação em feiras internacionais e missões de negócios, dentre outras formas.

A experiência anterior faz uma grande diferença na performance da empresa, conforme foi identificado por Yip, Biscarri e Monti (2000) na pesquisa de Davidson, 1980. No caso específico de uma companhia recém internacionalizada a experiência não existe, tornando-se crucial a obtenção de conhecimento sobre o potencial mercado.

A influência da experiência internacional da administração sobre o comportamento de internacionalização de pequenas e médias empresas foi analisada por Reuber e Fischer (1997). Os pesquisadores utilizaram dois aspectos como parâmetros de mensuração: a) a experiência internacional do indivíduo no mercado externo, anteriormente ao ingresso na empresa ou anteriormente à fundação da organização; e b) a experiência com vendas para o mercado externo, seguindo-se o mesmo raciocínio, ou seja, experiência pré-existente.

Axinn (1988), baseado nos estudos de Mayer e Flynn, 1973 e Simmonds e Smith, 1968 comenta que uma empresa apresenta maior probabilidade de exportar quando possui um administrador imigrante ou que tenha morado ou trabalhado no exterior. Segundo Axinn (1988) existe um relacionamento positivo entre a administração e a performance das empresas, sugerindo que o envolvimento com a exportação depende fundamentalmente dos dirigentes, salientando a experiência de trabalho no exterior.

A realização de novos negócios requer acesso à informação. Assim, os exportadores iniciantes utilizam grande volume e variadas fontes de informação. Essa pesquisa contínua os conduz a uma ampla base de conhecimento. Por conseguinte, com a aquisição de experiência no mercado, a administração passa a demandar informações pontuais acerca de questões específicas – produtos, negócio, indústria, mercado etc (Samiee, Walters e DuBois, 1993).

A experiência internacional do time de administração é vista por Reuber e Fischer (1997) como um recurso que influencia o comportamento de pequenas e médias empresas no sentido da internacionalização. Os pesquisadores complementam afirmando que as empresas com administração mais experiente, relativamente às operações com o mercado externo, utilizam mais parceiros estrangeiros e demoram menos para vender seus produtos naquele mercado após o seu ingresso.

Ekeledo e Sivakumar (2004) acrescentam que uma larga experiência com negócios internacionais contribui para o estabelecimento de uma vantagem competitiva, enquanto Cavusgil e Zou (1994) salientam que esse elemento pode auxiliar o exportador na identificação de idiosincrasias do mercado, bem como no desenvolvimento da estratégia mais adequada e sua implementação de maneira eficiente.

Segundo Gray (1997), tomadores de decisão que apresentam atitudes positivas em relação ao mercado externo, que possuem elevado conhecimento administrativo e operacional, provavelmente, detêm maior nível de conhecimento experiencial acerca do mercado internacional e melhor nível de educação formal, além de treinamento em negócios internacionais.

Ekeledo e Sivakumar (2004) encontraram no estudo de Gomes-Casseres, 1989 dois tipos de experiência internacional – geográfica e industrial. O primeiro, segundo Ekeledo e Sivakumar (2004), refere-se à familiaridade da empresa com a região onde está inserido o mercado-alvo e o segundo tipo relaciona-se com o tempo de atividade da

organização dentro de seu setor de atuação, bem como se relaciona com o conhecimento de seu setor de atuação em outros países.

Para Cavusgil, Zou e Naidu, 1993 citados por Cavusgil e Zou (1994) a competência da empresa está relacionada à sua experiência internacional, bem como a disponibilidade de recursos e conhecimento acerca de temas tais como: ambiente, demanda e competição. Com esses atributos a firma teria condições selecionar mercados e adequar sua estratégia de marketing. Reuber e Fischer (1997) complementam afirmando que a experiência e o conhecimento da administração representam importantes variáveis no desenvolvimento do processo de exportação em pequenas empresas.

A contumácia da administração na realização de negócios com o exterior propicia o desenvolvimento de redes de relacionamento internacionais, bem como um melhor conhecimento do mercado de destino do produto, facilitando, dessa maneira, o ingresso da empresa no mercado externo, evidenciando que o conhecimento experiencial contribui para reduzir atitudes e percepções negativas relativamente à exportação (Gray, 1997).

Segundo Aaby e Slater, 1989 empresas com longa experiência em atividades relacionadas com exportação performam melhor se comparadas a outras organizações. Complementando, Katsikeas (1994) encontrou nos estudos de Cavusgil, 1980; Johanson e Vahlne, 1990 e Sullivan e Bauerschmidt, 1990 que a experiência reduz substancialmente a percepção de incertezas envolvidas na exportação, afetando, por conseguinte, o comportamento da empresa relativamente à exportação.

Burpitt e Rondinelli (2000) afirmam que mesmo que não existam perspectivas favoráveis de ganhos financeiros com a exportação, uma atitude positiva em relação ao valor da aprendizagem experiencial pode aumentar a probabilidade da pequena empresa continuar exportando.

Contudo, Katsikeas (1994) analisando um grupo de exportadores considerados mais experientes e outro considerado menos experiente, não encontrou em sua pesquisa nenhuma diferença significativa quanto à percepção de vantagens competitivas na exportação.

Wood e Robertson (1997) analisando a relação entre orientação estratégica e o sucesso na exportação, mensuraram a experiência da administração com o mercado

externo através do número de anos de trabalho com exportação. Igualmente, Katsikeas (1994) classificou a experiência organizacional relativa à exportação baseado-se no tempo em que a empresa atua no mercado externo, afirmando que as mais experientes possuem mais de 15 anos de atuação no mercado externo, enquanto as demais, com menor tempo de atividade nesse segmento mercadológico, seriam consideradas como pouco experientes.

O tempo de atuação na empresa proporciona ao tomador de decisão o conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, permitindo, dessa maneira, uma melhor avaliação de oportunidades e ameaças. Keh, Foo e Lim (2002) também incluíram em sua pesquisa essa variável de análise.

**Fator perceptivo:** O entendimento da percepção da exportação por parte do empresário é importante porque decorre desta percepção uma avaliação positiva ou negativa da exportação, além de oferecer indicações do grau de envolvimento que as empresas terão com essa atividade. Quando a administração avalia se deve ou não exportar, sua decisão é influenciada por suas percepções e suas crenças (Axinn, 1988).

A percepção da administração relativamente à exportação deve ser avaliada a partir da observação de cinco pontos: 1) percepção da vantagem relativa da exportação; 2) percepção da compatibilidade da exportação com os objetivos da empresa; 3) percepção da exportação como complexa; 4) percepção da exportação como uma atividade viável; e 5) percepção dos resultados decorrentes da exportação (Axinn, 1988).

A exportação, como alternativa para alcançar os objetivos estratégicos da empresa, normalmente conduz a uma grande incerteza, sendo percebida como uma decisão arriscada. Por outro lado, a decisão conservadora de não exportar também pode ser arriscada para a empresa analisando-se pela ótica do custo de oportunidade (Covin e Slevin, 1998).

Oportunidades comerciais lucrativas, bem como nichos de mercado que possam ser considerados defensivos são raros. Assim, os administradores são forçados a atuar de maneira mais agressiva na busca de fontes de vantagem competitiva sustentável (Covin e Slevin, 1998). Nessas circunstâncias, a percepção de risco sempre será elevada.

A incerteza quanto ao sucesso nas operações de exportação conduzem as empresas a não exportar. Segundo Keh, Foo e Lim (2002), a incerteza está associada ao risco, que é a probabilidade do empreendedor fracassar em transformar uma idéia em



oportunidade. A percepção de risco é um relevante aspecto relativo ao modo como empreendedores realizam essas avaliações de projetos. Assim, tendem a avaliar um projeto mais favoravelmente quando o percebem como oferecendo menor risco.

A aceitação de riscos por parte da administração é uma decisão estratégica. Porém, administradores podem ser inclinados a projetos arriscados e arrojados, com elevadas perspectivas de retorno, agindo, por conseguinte, de forma mais agressiva no mercado. Por outro lado, administradores podem ser mais inclinados para projetos de baixo risco e, conseqüentemente, de baixo retorno, com atitudes mais conservadoras e cautelosas (Covin e Slevin, 1998). Portanto, a percepção de risco será diferenciada para cada grupo de administradores.

Ratificando essa perspectiva, Covin e Slevin (1998) encontraram nos estudos realizados por Zahra, 1993, Morris, Ávila e Allen, 1993, Hitt e Tyler, 1991, Fiegenbaum e Thomas, 1988, e Mintzberg, 1973 que alguns administradores são altamente aversos a risco, preferindo um modo mais conservador de administração, enquanto outros são menos aversos ao risco por acreditar que o risco faz parte do negócio e por acreditar que, dessa maneira, alcançarão melhores resultados econômicos e maior crescimento.

Aaby e Slater (1989) destacam que Axinn, 1988 adiciona, ainda, que percepções negativas relativamente a risco e potencial para exportação constituem barreiras a essa atividade comercial.

Por outro lado, segundo Eshghi (1992), a avaliação de risco e retorno por parte de empresas que já exportam tende a ser mais positiva relativamente as não exportadoras, visto que as primeiras percebem a exportação como um empreendimento rentável. Essa atitude representa uma das principais diferenças entre estes dois grupos.

Empresas cuja administração possua expectativas realistas, porém ambiciosas, relativamente à performance de exportação, apresentam maior volume de vendas para o mercado externo relativamente àquelas sem essas expectativas (Aaby e Slater, 1989).

Gray (1997) encontrou na pesquisa de Axinn, 1988 que com o aumento da exposição internacional os administradores tornam-se mais conscientes dos benefícios da exportação. Além disso, passam a perceber as complexidades inerentes a essa atividade como menos preocupante.

O comportamento de PMEs depende, fundamentalmente, da administração ou, em outras palavras, das percepções e atitudes da administração, decorrendo disto uma maior ou menor aproximação com o mercado externo. Segundo Samiee, Walters e DuBois (1993), a iniciativa própria da administração, na ausência de incentivos externos, é essencial para a decisão inicial de exportar.

Além da atitude, outro problema apresentado por não exportadores é a sua percepção em relação à exportação. Segundo Eshghi (1992), a segunda principal diferença entre exportadores e não exportadores é a percepção por parte dos não exportadores de que não possuem nem conhecimento e nem competência para lidar com o mercado externo.

Sousa e Bradley (2006) afirmam que um crescente número de empresas tem procurado oportunidades em terceiros países, ressaltando que essas oportunidades conduzem a empresa ao desconhecido. Evans e Mavondo (2002) encontraram no trabalho de Hofstede, 1991 que o desconhecimento do ambiente a ser explorado influencia a performance das organizações.

Sousa e Bradley (2006), baseados nos trabalhos realizados por Albaum e Tse, 2001, Sousa e Bradley, 2005, Lu e Beamish, 2001, Peñaloza e Gilly, 1999, e Pornpitakpan, 1999 comentam que para ingressar em mercados estrangeiros as empresas devem estar preparadas para enfrentar outros padrões culturais, bem como para enfrentar diferenças como: linguagem, estilo de vida, preferências dos consumidores e o poder de compradores externos. Complementando, Evans e Mavondo (2002) encontraram nos trabalhos de Lee, 1998 e Nordstrom e Vahlne, 1994 que as empresas deverão encarar diferentes práticas comerciais, bem como diferentes ambientes econômicos e estruturas de indústria.

A distância psíquica e a distância cultural tem sido utilizadas para explicar o grau de adaptação da estratégia de marketing internacional das empresas, a seqüência do investimento externo, o modo de entrada, o controle sobre canais de distribuição e a performance das empresas, conforme foi encontrado por Sousa e Bradley (2006) nas pesquisas de Leonidou e Katsikeas, 1996, Benito e Gripsrud, 1992, Agarwal, 1994, e Bello e Gilliland, 1997, e Evans e Mavondo, 2002.

A distância, segundo Sousa e Bradley (2006), reportando-se ao seu trabalho de 2005, existe dentro da mente do indivíduo e depende de como é processada essa percepção. Assim, a percepção individual das diferenças entre o país de origem e o país

estrangeiro forma o conceito de distância psíquica. Sousa e Bradley (2006) afirmam, ainda, que a percepção individual é uma interpretação da realidade e, portanto, é subjetiva. Por outro lado, valores culturais existentes dentro de um país são diferentes daqueles encontrados em terceiros países, definindo o conceito de distância cultural. Portanto, a distância cultural aplica-se aos países, enquanto a distância psíquica aplica-se aos indivíduos.

Sousa e Bradley (2006) afirmam, também, que, quanto maior a distância cultural entre os países, menor será o conhecimento sobre o ambiente, resultando disto maior dificuldade no entendimento e aprendizagem sobre o novo mercado. Considerando que as atitudes e comportamentos decorrem do sistema de valores do ser humano, a distância cultural influencia a distância psíquica do indivíduo, que é decorrente, segundo Evans e Mavondo (2002), da percepção de diferenças culturais e comerciais entre os países.

Segundo O'Grady e Lane (1996), o sucesso quanto ao modo de entrada no mercado externo sofre influência direta da distância psíquica percebida pela administração. Por outro ponto de vista, Evans e Mavondo (2002) argumentam que a distância psíquica apresenta implicações sobre a performance e sobre a estratégia das empresas quando a situação envolve mercados mais distantes, não apresentando, entretanto, implicações para situações que envolvam mercados mais próximos.

Sousa e Bradley (2006) ressaltam que, independentemente da distância, a experiência influencia a percepção da distância psíquica do administrador, conforme estudos de Dichtl, Keoglmayr e Mueller, 1990, Evans, Treadgold e Mavondo, 2000, e Gripsrud, 1990.

Segundo Gray (1997), as percepções e atitudes da administração refletem o interesse e o comprometimento com os negócios externos, influenciando, por conseguinte, o grau de internacionalização da empresa e sua performance. Ressalta, ainda, que as barreiras relativas às atitudes da administração podem ser amenizadas dando conhecimento a essas empresas das oportunidades oferecidas pelo mercado externo, bem como colocando-as em contato direto com potenciais distribuidores ou mesmo compradores no exterior. Além disso, Sousa e Bradley (2006) argumentam que constantes viagens ao exterior e treinamento cultural amenizam a distância psíquica.

Christensen, da Rocha e Gertner (1987) complementam afirmando que as percepções e atitudes da alta administração, relativamente aos negócios com o mercado

externo, são consideradas relevantes para o comportamento exportador da empresa. Ressaltam em sua pesquisa que a percepção de ex-exportadores relativamente aos incentivos governamentais é negativa. Este grupo sente maior necessidade de incentivos nas seguintes áreas: produção, controle de qualidade, financiamento para aquisição de matérias-primas e logística, especificamente no embarque da produção. Todavia, argumentam que quanto maior o incentivo, pior a prática administrativa e o controle de qualidade das empresas.

Christensen, da Rocha e Gertner (1987) comentam, ainda, que os exportadores tendem a perceber incentivos financeiros externos como menos importantes do que os não exportadores. Corroborando com o pensamento anterior, Aaby e Slater (1989) encontraram nos estudos realizados por Bauerschmidt *et al*, 1985, Kaynak e Stevenson, 1982, Kaynak e Kothari, 1984, e Malekzadeh e Nahavandi, 1985, que os administradores de empresas não exportadoras percebem a importância da assistência à exportação e dos incentivos tarifários, o que não é percebido por dirigentes de empresas que já realizam exportações.

A percepção da administração sobre aspectos relacionados ao mercado interno, bem ao mercado externo influencia a decisão de internacionalização da empresa. Aaby e Slater (1989), baseados nos estudos realizados por Cooper e Kleinschmidt, 1985, Kaynak e Stevenson, 1982, McConnell, 1979, Rabino, 1980 e Sullivan e Bauerschmidt, 1987, salientam que empresas cujos administradores percebem excelentes oportunidades no mercado doméstico ou percebam problemas de suprimento no mercado interno, tem menor probabilidade de exportar ou tem pior performance no exterior.

Segundo Katsikeas (1996), os exportadores esporádicos tendem a apresentar melhor percepção acerca da importância da exportação, decorrendo isto de sua total dependência do mercado interno.

Raven, McCullough e Tansuhaj (1994) salientam que Terpstra, 1988 afirma que a exportação tem sido identificada como a mais importante estratégia de ingresso no mercado externo, bem como Gillespie, 1989 a coloca como a menos arriscada, se comparada, por exemplo, com o investimento externo direto. Porém, Raven, McCullough e Tansuhaj (1994) também encontraram que Hakansson, 1982 afirma que a exportação fica condicionada às percepções da administração quanto a aspectos culturais, sociais, linguísticos, políticos e econômicos, dentre outros.

Baseado nos trabalhos de Cooper e Kleinschmidt, 1985, e Reid, 1983, Raven, McCullough e Tansuhaj (1994) analisaram a percepção da importância da exportação para a performance econômica das empresas, verificando a percepção da contribuição da exportação para o negócio (lucro, estabilidade da receita com vendas, economia de escala, reputação da empresa, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto), bem como para a participação da empresa dentro do mercado. Verificaram, ainda, a percepção da administração quanto às suas perspectivas de crescimento das vendas externas e internas, identificando, dessa maneira, a propensão a exportar.

Katsikeas (1994) afirma que as diferentes percepções acerca das vantagens competitivas das empresas decorrem da diversidade que caracteriza cada organização - tamanho, nível de envolvimento com a exportação e nível de experiência com exportação.

**Fator motivacional:** Katsikeas (1996) apresenta a exportação como sendo desencadeada por forças internas ou externas à organização.

As forças internas, identificadas por Samiee, Walters e DuBois (1993) no trabalho de Brasch e Lee, 1978 podem ser representadas por um reconhecimento consciente da importância da exportação por parte da administração, enquanto as externas podem ser representadas, por exemplo, por programas promocionais governamentais.

Segundo Katsikeas (1996), o ingresso no mercado externo através da exportação decorre de estímulo proativo ou reativo; estando o proativo relacionado com comportamento agressivo de mercado, associado a uma constante pesquisa com a finalidade de identificação de oportunidades; enquanto o reativo está associado a atitudes passivas e de reação a mudanças no ambiente.

Katsikeas (1996) encontrou nos estudos realizados por Kaynak e Kothari, 1984, Leonidou, 1988, Pavord e Bogart, 1975, Katsikeas e Piercy, 1993, Sullivan e Bauerschmidt, 1988, Albaum et al., 1989, Bilkey, 1978, Albaum, 1983, Bilkey e Tesar, 1977, Cavusgil, 1984, Cavusgil et al., 1979, Johnston e Czinkota, 1982, e Kaynak e Stevenson, 1982 fatores que representam importantes estímulos para que a administração busque o mercado externo através da exportação: lucros atrativos, oportunidade de crescimento, facilidade para adaptar produtos para o mercado externo, programas públicos de promoção da exportação, regulamentação de mercados externos, singularidade do produto, economia decorrente de pedidos adicionais, presença de um gestor que possua comportamento favorável à exportação e que perceba a exportação como importante para a empresa.

Katsikeas (1996) também encontrou, nos estudos realizados pelos pesquisadores a seguir indicados, estímulos reativos que induzem a administração a buscar o mercado externo: Diamantopoulos et al., 1990, Karafakioglu, 1986 Ursic e Czinkota, 1984, Czinkota e Johnston, 1983, Leonidou, 1988, Pavord e Bogart, 1975, Barker e Kaynak, 1992, Katsikeas e Piercy, 1993, Sullivan e Bauerschmidt, 1988, Albaum et al., 1989, Albaum, 1983, Kaynak e Erol, 1989, e Piercy, 1981. Os estímulos encontrados foram: condições adversas do mercado interno, oportunidade para desova de estoque, capacidade de produção ociosa, circunstâncias favoráveis de câmbio, oportunidade para aumentar o número de mercados em que a empresa mantém operações, oportunidade para reduzir risco de mercado e atendimento de pedido inesperado do exterior. Conforme Katsikeas (1996), os pedidos inesperados do exterior foram percebidos como o mais importante fator motivador da exportação entre os não exportadores, não representando papel relevante entre os exportadores habituais, podendo, entretanto, representar um comportamento oportunístico.

Similarmente, Pope (2002) classificou as motivações para exportar em proativas e reativas. Dentre várias motivações proativas podem ser citadas: as vantagens de lucro, a exportação de produto singular, a vantagem tecnológica, o impulso da administração e a economia de escala. Dentre as reativas encontramos a pressão da concorrência, o excesso de produção, a capacidade ociosa, o saturamento do mercado doméstico e o declínio das vendas domésticas. A mesma classificação foi encontrada por Samiee, Walters e DuBois (1993) e Wood e Robertson (1997) nos trabalhos de Czinkota e Johnston, 1981, Cavusgil, 1985, Czinkota e Ronkainen, 1995, e Lee e Brasch, 1978.

A pesquisa realizada por Pope (2002) analisou diversas razões determinantes da exportação em pequenas empresas, distribuindo-as em proativas e reativas. Dentre as razões proativas pesquisou as seguintes: mercado externo como potencial fonte de elevados lucros, produto singular dentro do mercado, vantagem tecnológica sobre a concorrência, conhecimento sobre o mercado externo, desejo da administração de participar do mercado internacional, obtenção de vantagens tributárias e obtenção de economia de escala. Dentre as reativas: receio da empresa de perder oportunidades no mercado externo, excesso de produção, necessidade de novos mercados para escoar a produção, declínio das vendas domésticas, receio de perda de participação no mercado interno, existência de capacidade ociosa de produção, saturação do mercado doméstico, proximidade de clientes e portos.

A análise financeira dos resultados da exportação também constitui-se em elemento motivador para que a administração decida-se por ingressar no mercado externo. Por conseguinte, a decisão de exportar dependerá da percepção da administração relativa a custos operacionais, riscos envolvidos e retornos esperados (Pope, 2002).

Cavusgil e Zou (1994) afirmam que o ingresso no mercado externo é precedido de objetivos econômicos e estratégicos, considerando como objetivos estratégicos iniciais os seguintes aspectos: resposta à pressão da concorrência, melhora da posição de mercado da empresa, expansão para dentro de mercados estrangeiros, aumento da rentabilidade da empresa ou mesmo simples atendimento de pedidos inesperados do exterior.

Esses objetivos parecem se confundir com as motivações citadas anteriormente, podendo ser caracterizados como elementos motivadores da administração para o ingresso no mercado externo.

Burpitt e Rondinelli (2000) encontraram no trabalho de Welch e Wiedersheim-Paul, 1980 que o desejo de explorar vantagens tecnológicas, de ofertar um produto singular, de maximizar vantagens e de possuir uma diversificação de mercado, também influenciam a decisão de exportar de pequenas e médias empresas. Portanto, constituindo-se em motivações para exportação.

Eshghi (1992) aponta a saturação do mercado doméstico como uma importante razão para exportar pelos não exportadores, por considerarem a exportação como uma saída tática e temporária para o declínio das vendas no mercado interno. Já o exportador encara o mercado externo como mais uma oportunidade, independentemente das vendas no mercado doméstico.

Porém, Burpitt e Rondinelli (2000), citando seu trabalho de 1998, afirmam que as motivações para exportar podem ser similares entre exportadores regulares e exportadores esporádicos. Sua pesquisa revelou que aumento da receita e lucro, mercado alternativo ao doméstico e equilíbrio mercadológico foram fatores citados, indistintamente, por ambos os segmentos, como importantes razões para exportar.

Karagozoglou e Lindell (1998) afirmam que existe maior chance de internacionalização da empresa quando as oportunidades oferecidas pelo mercado externo superam as disponíveis no cenário doméstico, acrescentando que uma insuficiente

demanda no mercado interno é outro elemento motivador da exportação, bem como o recebimento de pedidos de clientes externos.

A decisão de exportar, portanto, pode ser estimulada por vários fatores simultaneamente, incluindo a avaliação do sucesso do empreendimento (Katsikeas, 1996 e Burpitt e Rondinelli, 2000).

**Fator estrutural-administrativo:** A estrutura administrativa adotada pelas empresas, segundo Coelho (1999), assume papel vital no que se refere ao desempenho da organização.

Por conseguinte, a responsabilidade pelo direcionamento estratégico da empresa, bem como pelas decisões administrativas, envolvendo custos, riscos e retorno dos investimentos, dependerá da estrutura administrativa adotada pela organização, e, conseqüentemente, da equipe diretiva (Coelho, 1999).

Coelho (1999) salienta, ainda, que empresas de menor porte possuem uma estrutura organizacional pouco definida e, geralmente, apresentam uma estrutura informal, decorrendo disto problemas operacionais como falta de integração das transações realizadas dentro da organização, falta de perspectiva sistêmica e deficiente formação profissional, dentre outros. Gelinas e Bigras (2004) complementam afirmando que nas pequenas e médias empresas a divisão de responsabilidades não é claramente definida.

Gelinas e Bigras (2004) destacam, também, o envolvimento direto do empresário com todas as transações realizadas pelas empresas, sejam de natureza financeira ou comercial, apresentando baixa propensão à delegação de autoridade.

A presença do proprietário do capital, na direção da empresa, pode ser caracterizada como cotidiana ou supletiva. A presença cotidiana do proprietário do capital nas decisões da empresa tende a caracterizar uma administração familiar, podendo ou não estar amparada na opinião de diretores. Por outro lado, o caráter supletivo da presença do proprietário do capital pode representar uma administração mais profissionalizada da organização. Coelho (1999) afirma que a extensão da presença do empresário na direção da empresa pode caracterizar a gestão como familiar ou profissional, decorrendo disto o comportamento organizacional da empresa.



#### 4.4 CARACTERÍSTICAS DO SETOR E DO PRODUTO

O segmento de atuação das empresas determina os produtos e/ou serviços a serem ofertados ao mercado, o que pode determinar, por conseguinte, a escolha da opção estratégica. Portanto, serão abordados a seguir aspectos relacionados ao produto e ao setor de atuação.

**Produto:** Cavusgil e Zou (1994) ressaltam que as características do produto como especificidade cultural, existência de patente registrada, singularidade do produto, ciclo de vida do produto, necessidade de serviço pós-venda e necessidade de serviço de manutenção, influenciam a escolha da estratégia a ser adotada pela empresa. Conforme os pesquisadores, a performance de exportação também é afetada positivamente pela adaptação do produto, pela adaptação promocional do produto e pela competitividade do produto via preço.

O preço, uma das variáveis do marketing-mix, é frequentemente baixo em países em desenvolvimento. A padronização de preço pode contribuir para ingressar em mercados externos e para aumentar o volume de vendas de exportação (Zou, Andrus e Norvell, 1997). Katsikeas (1994) complementa afirmando que encontrou nos estudos de Karafakioglu, 1986, Katsikeas e Piercy, 1990, e Leonidou, 1988 argumentos sobre a relevância da adoção de estratégias orientadas para preço por muitas empresas exportadoras, particularmente em países menos industrializados.

Nesses países, geralmente, a manutenção das operações e da competitividade no mercado externo baseia-se, em grande escala, na estratégia orientada para preços, com todos os riscos inerentes a esta estratégia de atuação.

Entretanto, Katsikeas (1994) resalta o que foi colocado por Dominguez e Sequeira, 1993 quando afirmam que os pequenos países exportadores não conseguem alcançar economias de escala suficientes para concorrer na base de preços com grandes concorrentes internacionais, conduzindo, por conseqüência, a uma mudança estratégica, que envolve tempo e recursos financeiros.

Katsikeas (1994), baseado nos estudos de Haug, 1991, Seringhaus, 1993, Cavusgil, 1984a, e Sullivan e Baurshmidt, 1989, afirma que avanços tecnológicos, flutuações na taxa de câmbio e aumento nos custos de transporte podem representar ameaças a essa estratégia de exportação baseada em preço.

Ekeledo e Sivakumar (2004) identificaram nos trabalhos de Ekeledo e Sivakumar, 1998 e Erramilli e Rao, 1993 que a escolha do modo de entrada no mercado externo é afetada pelas características macro e micro dos produtos da empresa. Também encontraram que Zeithaml et al, 1985 e Ekeledo e Sivakumar, 1998 colocam como características macro de um produto a perecibilidade, a tangibilidade, a separabilidade entre produção e consumo e a heterogeneidade. Como características micro indicam o conteúdo, o peso, e o nome ou imagem da marca, dentre outras. A análise conjunta destas variáveis sugere que a natureza do produto tem papel relevante nas decisões e atitudes administrativas no momento da decisão entre várias alternativas de entrada no mercado alvo.

Ekeledo e Sivakumar (2004) afirmam que os administradores fundamentam-se nos recursos específicos da empresa para a escolha do modo de entrada no mercado externo, decorrendo destes recursos, sua vantagem competitiva. Enfatizam, ainda, que estes recursos específicos, aliados à natureza do produto da empresa, determinam a escolha do modo de iniciar transações com o exterior. Também chamam a atenção para o nível de controle que cada modo de entrada proporciona, bem como para a necessidade da proteção dos recursos da empresa. Assim, a relação custo-benefício de cada modo de entrada deve ser criteriosamente analisada pelos administradores.

Koh (1991) encontrou em suas pesquisas que o nível de adaptação do produto destinado à exportação não tem relação com as características organizacionais. Entretanto, sua análise sobre métodos utilizados para determinação de preços voltados para exportação revelou que aquelas empresas que exportam frequentemente, que exportam um produto único e que pesquisam com maior frequência o mercado internacional tendem a operar com preços mais competitivos. Ainda segundo Koh (1991), preços competitivos são aqueles que propiciam ao exportador a manutenção de sua competitividade e sucesso no mercado externo.

Cavusgil e Zou (1994) afirmam que a performance de exportação é fortemente e positivamente influenciada pela competência da empresa no mercado internacional, bem como pela adaptação do produto de forma a atender às necessidades dos clientes. Além disto, as variáveis de marketing e o compromisso da administração impactam diretamente a performance de exportação.

Zou, Andrus e Norvell (1997) destacam que Levitt, 1983 comenta que os avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e transporte vêm proporcionando uma

homogeneização dos mercados internacionais, propiciando aos consumidores dos mais diferentes locais, produtos de alta qualidade e baixos preços. Estas mudanças provocam, por conseguinte, alterações na dinâmica da competitividade dentro do mercado. Levitt argumenta que a empresa deve possuir um produto padronizado e uma estratégia de marketing padronizada para garantir seu sucesso no mercado internacional.

Contrariamente, Knight (2000) comenta que a globalização força as empresas a desenvolver produtos ou a fabricá-los sob encomenda para atender mercados globais, encontrando severos padrões para estas mercadorias; ou harmonizando-as para torná-las universalmente desejadas. As empresas encaram, também, o problema da diminuição do período de tempo entre o desenvolvimento de um novo produto e sua substituição por outro mais avançado ou diferenciado. Além disso, outro desafio das organizações é a criação de valor para os compradores/consumidores de maneira eficiente.

Os produtos destinados ao exterior, segundo Diamantopoulos e Inglis (1988), podem sofrer alguma forma de adaptação para atender as necessidades específicas do mercado alvo, seja por demanda dos consumidores, seja por demanda legal. As adaptações podem envolver mudança em algum aspecto físico do produto, mudança na matéria-prima utilizada, alterações na embalagem, mudança no nome do produto ou da marca ou mesmo na estratégia de comunicação.

Entretanto, Diamantopoulos e Inglis (1988) complementam afirmando que as adaptações dependem, também, das escolhas da administração em oferecer produtos padronizados ou modificados.

Hill (1988) oferece suporte a esta constatação afirmando que os atributos de um produto propiciam à empresa maior ou menor oportunidade para utilização de uma estratégia de diferenciação. Comenta, ainda, que produtos homogêneos oferecem pouca margem para diferenciação, citando o exemplo de produtos da indústria química, enquanto outros produtos podem oferecer uma diversidade de opções de diferenciação, como é o caso da indústria automobilística. Ressalta, entretanto, que não existe nenhum relacionamento linear entre os atributos de um produto e oportunidades para diferenciá-los.

Zou, Andrus e Norvell (1997) acrescentam que empresas de países em desenvolvimento devem buscar, quando possível, um elevado grau de padronização das estratégias de produto e preço, evitando padronizar elementos secundários do produto e do serviço ao consumidor, principalmente, em mercados estrangeiros cuja cultura seja

substancialmente diferente da cultura local, ou quando espera-se que naquele mercado que se pretende ingressar, haja uma variedade de serviços ao cliente.

**Setor:** Os setores de atuação baseados em uma estrutura de mercado oligopolista tendem a utilizar a estratégia de diferenciação ao invés de uma estratégia baseada em liderança de custos. Contudo, existem situações onde a diferenciação tem por objetivo apenas manter a participação de mercado e não tem por principal foco aumentar o *market share* da empresa (Hill, 1988). Uma análise superficial dos elementos que caracterizam um mercado oligopolista não deixa dúvidas acerca da constatação de Hill.

Com o propósito de analisar o impacto do setor de atuação sobre a estratégia e sobre a performance da empresa, Cavusgil e Zou (1994) analisaram os seguintes aspectos: a posição da indústria dentro do setor de atuação, o grau de orientação tecnológica do setor, o grau de competição via preço do setor, o grau de concorrência do setor e a demanda existente dentro do setor. A concorrência dentro do setor também foi analisada por Knight (2000) quando de sua pesquisa acerca de empreendedorismo e estratégia de marketing, diante do evento da globalização.

Porter (1980) afirma que a escolha da estratégia de marketing e a intensidade das atividades de exportação são diretamente afetadas pelo setor de atuação das empresas. Porém, Christensen, da Rocha e Gertner (1987) encontraram na pesquisa de Schlegelmilch, 1986 modesto suporte para a hipótese de que o perfil de exportadores e não exportadores é afetado por sua indústria.

#### **4.5 CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE**

Como vimos anteriormente, o papel da administração é fundamental para a internacionalização das empresas. Entretanto, Pelham (1999) encontrou no trabalho de Aldrich e Pfeffer, 1976 que as escolhas estratégicas dos gestores são, em algumas situações, restringidas pelo próprio ambiente.

As variáveis ambientais podem ser de natureza econômica, política e social. Dessa maneira, os ambientes interno e externo podem influenciar a escolha estratégica e, conseqüentemente, a performance de exportação das empresas. Além disso, Brouthers e Nakos (2004) afirmam que, segundo Shuman e Seeger, 1986, devido ao seu tamanho, as

pequenas e médias empresas interagem de maneira diferente com o ambiente, em comparação com as grandes companhias.

Cavusgil e Zou (1994) afirmam que características do ambiente mercadológico podem afetar a escolha estratégica do modo de ingresso no mercado externo – potencial de demanda do mercado externo, similaridade cultural com o mercado de origem, familiaridade do mercado externo com o produto da empresa, familiaridade da marca junto aos clientes no mercado externo e similaridade das estruturas legais.

Gray (1997), Cavusgil e Zou (1994), Axinn (1988), Pelham (1999), Raven, McCullough e Tansuhaj (1994), Ekeledo e Sivakumar (2004) e Ramaseshan e Patton (1994) analisaram diversos aspectos relacionados aos ambientes econômico, legal e social. Dentre eles encontram-se a questão da infraestrutura de marketing dos mercados; a questão da concorrência interna e externa, levando-se em consideração preço, produto, tecnologia; a questão relacionada aos consumidores – preferências e diferenças; a questão do financiamento voltado para a exportação; a questão da rentabilidade e do crescimento das vendas para o mercado externo se comparadas ao mercado doméstico; a questão relacionada a aspectos legais e regulatórios; a questão cultural e a questão geográfica.

**Ambiente externo:** O ambiente externo influencia a escolha do modo de entrada, que, por sua vez, interfere na performance da organização. Lu e Beamish (2001) e Rasheed (2005) identificaram em suas pesquisas forte relacionamento entre o tipo de modo de entrada e a performance das empresas, ratificado por Gray (1997) que comenta que a performance das empresas pode ser influenciada por fatores ambientais externos.

Brouthers e Nakos (2004) encontraram nas pesquisas de Williamson, 1985, Erramilli e Rao, 1993 e Gatignon e Anderson, 1988 que as incertezas ambientais referem-se ao país hospedeiro – risco de cumprimento de contratos, risco político e risco legal. Assim, os custos de transação também são influenciados pelo ambiente externo, mais especificamente pelo mercado alvo.

Brouthers e Nakos (2004) encontraram que restrições legais no país de destino, segundo Brouthers e Brouthers, 2003 e Gatignon e Anderson, 1988 podem determinar variações quanto ao modo de entrada em determinados países. Além disso, Kwon e Konopa (1993) encontraram nos estudos realizados por Anderson e Gatignon, 1986, Grosse, 1985, Hirsch, 1976 e Root, 1987 que cada modo de ingressar no mercado externo apresenta

vantagens e desvantagens em termos de custos, riscos, controle e retorno sobre o capital, dependendo do mercado escolhido.

Objetivando mensurar as incertezas ambientais externas, Brouthers e Nakos (2004) analisaram aspectos como: estabilidade política e social do mercado alvo, condições econômicas, riscos de conversão e repatriamento dos lucros e também o risco de ações governamentais adversas aos interesses da empresa. Rasheed (2005) complementa afirmando que os riscos transacionais externos são representados pela instabilidade política e econômica do país hospedeiro e também pelo seu risco normativo relativamente às atividades transnacionais.

Analisando sob outro ponto de vista, Rasheed (2005) destaca a definição de risco de investimento e risco contratual, segundo Agarwal e Ramaswami, 1992, como sendo a incerteza de continuidade do ambiente atual, seja em termos políticos, seja em termos econômicos, o qual determina a rentabilidade e a sustentabilidade das atividades externas.

Brouthers e Nakos (2004) comentam que Erramilli e Rao, 1993, Klein et al, 1990, e Anderson e Gatignon, 1986 afirmam que o controle e a exposição ao risco são diretamente proporcionais, pois, à medida que são realizados investimentos adicionais, com o fito de obter maior controle sobre as atividades externas, maior será a exposição dos capitais da empresas aos riscos ambientais.

Por esse motivo, em ambientes com elevada incerteza ambiental, segundo Anderson e Gatignon, 1986 citado por Brouthers e Nakos (2004), as empresas tendem a utilizar modos de entrada que demandem pouco comprometimento de recursos e maior flexibilidade, permitindo-lhes encerrar parcerias e renegociar contratos, dentre outras vantagens.

Corroborando com o pensamento de Anderson e Gatignon, comentado anteriormente, Rasheed (2005) ressalta que Contractor e Lorange, 1988 argumentam que a existência de turbulência no país de destino provoca a escolha de um modo de entrada que envolva baixo comprometimento de recursos.

Rasheed (2005), por outro lado, defende que os modos de entrada no mercado externo, que são baseados em participação acionária, tais como joint-ventures e investimento externo direto, propiciam melhor controle sobre as atividades externas da

organização, constituindo-se em uma alternativa viável para o crescimento internacional com minimização de riscos.

Conforme Lim, Sharkey e Kim (1996) foi encontrado nos estudos de Davidson, 1991, Farmer e Richman, 1966, Murphy, 1989, Conant *et al*, 1990, Keegan, 1983, e Mckee *et al*, 1989 que a complexidade e a rapidez das mudanças no cenário internacional vêm transformando a análise do ambiente em uma das principais variáveis no contexto do planejamento empresarial. A obtenção de informações, através da avaliação do ambiente, proporciona à empresa a capacidade de resposta mais célere a alguma mudança de cenário e a capacidade de antecipar-se a algum evento que possa vir a ocorrer no futuro próximo ou distante.

Lim, Sharkey e Kim (1996) também identificaram nas pesquisas de Babbar e Rai, 1993, Davidson, 1991, Jain, 1984, Miller, 1993 e Daft *et al.*, 1988 que vários ambientes necessitam ser monitorados, como por exemplo: o econômico, o tecnológico, o governamental, o social, o industrial, o concorrencial e o relativo aos clientes.

Conforme Aaby e Slater (1989), o ambiente externo, representado por aspectos políticos, culturais, físicos, sociais e macro-econômicos, influencia a administração, o comportamento e a performance de exportação das empresas.

Lim, Sharkey e Kim (1996) verificaram que Fahey e King, 1977 comentam que a avaliação do ambiente externo pode ser realizada de três maneiras distintas: *irregular*, com orientação de curto prazo, geralmente utilizada em momentos de crise; *regular*, com análises periódicas; e *contínua*, onde o monitoramento realiza-se de maneira constante com o fito de obter informações para formulação de decisões estratégicas.

Conforme Lim, Sharkey e Kim (1996), a análise do ambiente de negócios e a utilização de sistemas formais de avaliação são mais prováveis entre os executivos de empresas exportadoras, cujo envolvimento com exportação seja elevado. Contudo, os pesquisadores encontraram que a avaliação do ambiente competitivo representa um importante fator para determinar a posição das empresas em vários estágios do processo de internacionalização.

Diante de mercados turbulentos, de competição intensa e de rápidas mudanças tecnológicas, o monitoramento e a resposta às mudanças ambientais deve ser uma

atividade constante, conforme foi encontrado por Brouthers e Nakos (2004) em Jaworski e Kohli, 1993 e Cadogan e Paul, *in press*.

Ekeledo e Sivakumar (2004) destacam o que foi colocado por Klein *et al*, 1978, ocasião em que afirmam que quando a vantagem competitiva da empresa está relacionada à utilização de ativos especializados no exterior, há uma tendência para a utilização de um modo de entrada colaborativo, salientando que a essencialidade desses ativos pode provocar um comportamento oportunístico dos parceiros externos.

Cavusgil e Zou (1994) identificou em Cavusgil, Zou e Naidu, 1993 e Jain, 1989 que para obter vantagem competitiva sobre a concorrência no mercado internacional, em um ambiente altamente competitivo, as empresas são forçadas a operar com elevado grau de adaptação. Segundo Buckley e Casson (1998), os concorrentes da empresa no país de destino determinam a estratégia de entrada no mercado externo, seja pelo prisma da produção, seja pelo prisma da distribuição.

Exigências legais, bem como exigências por parte dos consumidores no país de destino da mercadoria forçam as empresas a promover alguma forma de adaptação dos produtos (Diamantopoulos e Inglis, 1988). Logicamente, essas modificações dependem do tipo de produto comercializado e das características específicas do mercado a que se destina.

Cavusgil e Zou (1994) ressaltam que o mercado externo proporciona às empresas oportunidades e ameaças, acrescentando que algumas características do mercado como potencial de demanda, similaridade cultural, familiaridade com o produto e com a marca e similaridade da estrutura legal podem afetar a escolha da estratégia. Também encontrou nas pesquisas de Aaker, 1988 e Terpstra, 1987 que a estratégia de exportação de marketing deve buscar neutralizar fraquezas e otimizar forças para aproveitar oportunidades. Além disso, deve ter por objetivo, também, transpor eventuais ameaças que se apresentem.

Dentre os elementos que viabilizam a diferenciação dos mercados externos, a natureza e a significância de diferenças estruturais existentes entre os países, analisadas dentro do contexto das vantagens competitivas, pode ser a base fundamental para diferenciar um país de outro. A vantagem competitiva de exportação decorre de três pontos básicos – características específicas da empresa, variáveis de marketing e fatores relacionados ao ambiente externo (Katsikeas, 1994).



Yip, Biscarri e Monti (2000) complementam afirmando que um país que é muito atrativo para uma empresa não o é, necessariamente, para outra companhia. Além disso, um país pode apresentar uma excelente conveniência operacional, mas, entretanto, não se encaixa na estratégia da empresa, seja em nível organizacional, político ou financeiro. É provável, portanto, que nenhum mercado seja ótimo em todas as dimensões. Dessa maneira, cada alternativa deve ser analisada e comparada em todos os seus aspectos.

Katsikeas (1994) encontrou nos estudos efetuados por Dess e Davis, 1984, Parker e Helms, 1992, Bilkey e Tesar, 1977, Miesenbock, 1988, Cavusgil e Naor, 1987, Keng e Jiuan, 1989, e Namiki, 1988, que várias vantagens competitivas das empresas decorrem do ambiente externo – fontes de financiamento, baixo custo de matérias-primas, sistemas de distribuição e proximidade de mercados importadores.

Conforme Buckley e Casson (1998), quando os custos de aprendizagem experiencial no mercado externo são elevados, as empresas se sentem motivadas a utilizar determinadas estratégias de entrada: 1) estratégia de aquisições no exterior, 2) estratégia de utilização licenças de uso e 3) estratégia de utilização de franquias. Por outro lado, estratégias como investimentos de campo e arranjos de subcontratação para distribuição geralmente são descartados. O arranjo de subcontratação não oferece grandes atrativos para a empresa entrante, pois não lhe permite acessar a expertise da empresa parceira em um mercado específico. Sua vantagem reside no barateamento do custo com mão-de-obra no processamento das transações.

Outra variável relevante é a política governamental externa. O governo do país hospedeiro pode incentivar a produção ou a distribuição no exterior quando proporciona às empresas entrantes incentivos na forma reduções ou isenções tributárias, subsídios etc., compensando-se, por exemplo, com a criação de empregos. Riscos políticos também podem incentivar a utilização de determinadas estratégias de entrada. Essas situações conjunturais, portanto, podem afetar a escolha do modo de entrada no mercado externo.

Por outro lado, reações protecionistas por parte de países importadores criam obstáculos para ao processo de internacionalização, com provável estabelecimento de barreiras comerciais e/ou legais, como por exemplo, sobretaxas sobre importações (Christensen, da Rocha e Gertner, 1987).

Lim, Sharkey e Kim (1996), baseados nos estudos realizados por Bloom e Kotler, 1975, Davis e Schul, 1993, Galbraith e Schendel, 1983, Ghoshal e Bartlett, 1993, Porter,

1980 e Westney, 1993, comentam que a formulação estratégica é influenciada tanto pelo ambiente externo, como pelo setor da indústria, podendo ser influenciada também pelas variáveis organizacionais internas.

**Ambiente interno:** Rasheed (2005) identificou no trabalho de Keats e Hitt, 1988 que o ambiente doméstico dinâmico contribui para oportunidades de expansão, pois permite intensificar a geração de recursos para oferecer suporte ao desenvolvimento de atividades externas. Também encontrou na pesquisa de Chen e Martin, 2001 que o dinamismo da economia doméstica também pode afetar negativamente a expansão externa. Segundo estes pesquisadores, a existência de oportunidades no mercado interno induz o empresário a não correr riscos desnecessários no mercado externo.

Rasheed (2005) complementa argumentando que quando existe uma situação confortável no mercado doméstico, a assunção de investimentos de risco no exterior não seria a alternativa mais viável.

Relativamente ao ambiente interno, Zou, Andrus e Norvell (1997) afirmam que empresas pertencentes a países em desenvolvimento encaram grandes mudanças quando ingressam no mercado internacional, comparativamente à empresas oriundas de países desenvolvidos. Provavelmente, em função de reduzida atitude discriminatória dos consumidores que se encontram localizados em países em desenvolvimento.

Zou, Andrus e Norvell (1997), após pesquisas realizadas na Colômbia, sugerem que quando empresas de países em desenvolvimento iniciam suas exportações, elas não seguem sua estratégia de marketing doméstica pelo simples fato de que nesses países não existe um sistema de mercado bem desenvolvido. Afirmam, ainda, que as estratégias locais dos países em desenvolvimento podem não ser sofisticadas a ponto de garantir o sucesso no mercado externo. Sua tendência, por conseguinte, é adaptar a estratégia utilizada no mercado doméstico.

Assim, empresas oriundas de países em desenvolvimento se utilizam de perspectivas contingenciais para formalização de suas estratégias de marketing (Zou, Andrus e Norvell, 1997). Segundo Rasheed (2005), três tipos de variáveis domésticas, capazes de interferir no modo de entrada, têm sido analisadas sob o prisma da administração estratégica – dinamismo, turbulência e complexidade.

A definição dessas três variáveis foi encontrada por Rasheed (2005) em Dress e Beard, 1984 e Keats e Hitt, 1988: Dinamismo é definido como abundância relativa de recursos, associada a um ambiente de sustentabilidade para crescimento; turbulência é colocada como instabilidade do ambiente, associada à dificuldade na previsão de mudanças; enquanto complexidade ambiental é entendida como a heterogeneidade e a concentração de elementos ambientais.

Em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, o país adotava uma política de incentivos à exportação com o propósito de estimular a economia e de obter reservas cambiais para atender ao serviço da dívida externa – principal e juros. Tais incentivos incentivaram as empresas a iniciar a exportação. Sem esses incentivos domésticos essas empresas permaneceriam como não exportadoras (Christensen, da Rocha e Gertner, 1987).

De modo adverso, os incentivos financeiros domésticos não necessariamente conduzem ao sucesso das transações internacionais, tendo em vista que podem mascarar ineficiências operacionais (Christensen, da Rocha e Gertner, 1987). Souza, Schmidt e Colaiacovo, 1983 citados por Christensen, da Rocha e Gertner (1987) complementam afirmando que as empresas que se utilizam de incentivos financeiros internos tornam-se exportadores passivos.

O governo brasileiro estimulava a substituição de importações e a expansão das exportações, de mercados e de produtos. Incentivava, também, a criação de *trading companies*, o aumento dos investimentos em portos, armazéns e sistema de transportes. Buscou, ainda, reduzir a burocracia na exportação. Além disso, os produtos exportados eram desonerados de impostos e taxas e os exportadores obtinham créditos fiscais e empréstimos com juros reduzidos (Christensen, da Rocha e Gertner, 1987). Obviamente, esse ambiente interno contribuiu para o aumento do número de empresas exportadoras.

Considerando-se uma economia fechada ao mercado externo, como foi o caso do Brasil no período anterior a 1990, a exportação representa um forte argumento para obter permissão para importar matéria-prima, bens de capital e novas tecnologias (Christensen, da Rocha e Gertner, 1987). Desse modo, ambas as transações – exportação e importação incentivam-se mutuamente.

Contudo, um ambiente interno, antes favorável às atividades de internacionalização, pode transformar-se e provocar reações adversas nas empresas,

testando seu compromisso e sua capacidade para exportar. Uma redução nos subsídios à exportação pode servir como exemplo para a assertiva anterior (Christensen, da Rocha e Gertner, 1987).

Igualmente, o ambiente doméstico pode gerar um ambiente de desvantagem comparativa. Um país com política protecionista e economia fechada impõe restrições à importação e impede o ingresso da concorrência externa provocando, por conseguinte, uma acomodação da indústria nacional (Christensen, da Rocha e Gertner, 1987).

Christensen, da Rocha e Gertner (1987) identificaram na pesquisa de Tesar e Tarleton, 1983 que os programas de políticas públicas devem ser avaliados constantemente com o propósito de se averiguar o correto impacto dessas medidas. Entretanto, Christensen, da Rocha e Gertner (1987) encontraram em Schlegelmilch, 1986 modesto suporte para a hipótese de que o perfil de exportadores e não exportadores é afetado por seu país de origem.

Quando os custos de produção no mercado interno (transporte, impostos, perda da economia de escala etc.) para posterior exportação se elevam, as empresas se sentem motivadas a produzir suas mercadorias fora de seus países de origem. Neste contexto, as licenças de uso e a produção própria no exterior começam a ser analisadas, deixando clara a distinção dos efeitos da localização e da internalização (Buckley e Casson, 1998).

Segundo Lim, Sharkey e Kim (1996), as empresas são reativas e preocupadas com o mercado doméstico e assuntos internos. Entretanto, em algum momento, passam a interessar-se pelo mercado externo e começam a desenvolver uma capacidade de avaliação desse ambiente competitivo. Como resultado, algumas passam do estágio de não exportadores para exportadores com baixo envolvimento. Essa busca por maior volume de informação, associada ao sucesso decorrente das transações já realizadas, conduz as empresas do estágio de baixo envolvimento para alto envolvimento com exportação (Lim, Sharkey e Kim, 1996).

#### **4.6 COMPROMISSO COM A EXPORTAÇÃO**

Conforme Diamantopoulos e Inglis (1988), existe consenso na literatura de que as expectativas e o compromisso da administração são importantes, tanto para dar início às

exportações, como para obter sucesso nesse nicho mercadológico. Comenta, ainda, que a exportação inicial decorre de uma ação consciente da administração.

Complementando, Cavusgil e Zou (1994) afirmam que quando a administração está compromissada com a exportação, o modo de entrada no mercado externo será cuidadosamente planejado e haverá alocação de recursos humanos e financeiros para o empreendimento, acrescentando que a formulação e a implementação da estratégia são de responsabilidade da administração.

Aaby e Slater (1989) e Christensen, da Rocha e Gertner (1987) acrescentam que o planejamento formal e o comprometimento de recursos contribuem para a redução de incertezas e para melhor implementação da estratégia de marketing.

Assim, objetivando analisar o nível de planejamento das exportações, Brouthers e Nakos (2005) e Cavusgil e Zou (1994) verificaram em seus estudos que se as empresas especificam claramente seu mercado alvo, bem como se esse mesmo mercado alvo é objeto de visitação anteriormente ao ingresso, isso demonstra o compromisso da administração com o empreendimento da exportação.

No estágio inicial de exportação parece ser baixa a habilidade das empresas para monitorar assuntos relativos a oportunidades de mercado, atividades dos competidores e mudanças no ambiente de negócios global. As empresas são, portanto, mais reativas do que proativas nesse estágio (Lim, Sharkey e Kim, 1996).

Lim, Sharkey e Kim (1996) comentam também que, em estágio subsequente, as empresas passam a interessar-se pelo seu ambiente externo, passando a desenvolver uma maneira mais formal de mapeá-lo. Como resultado, essas organizações passam de um estágio de não exportadores para um baixo envolvimento com exportação.

Ainda conforme Lim, Sharkey e Kim (1996), o aumento do envolvimento com a exportação provoca um maior compromisso com o mapeamento do ambiente competitivo, proporcionando maior volume de informação. Disto decorre o sucesso nas atividades com o mercado externo, quando as empresas passam de um estágio de baixo envolvimento com exportação para alto envolvimento com esse nicho mercadológico.

Lim, Sharkey e Kim (1996) também encontraram em suas pesquisas que, segundo Cavusgil, 1984, Diamantopoulos e Inglis, 1988, e Ong e Pearson, 1982, o

envolvimento da empresa com exportação será tanto maior quanto maior for sua dependência dessa atividade para a continuidade de seus negócios.

Algumas empresas podem tornar-se envolvidas com exportação de maneira acidental, conforme aponta Eshghi (1992) baseado nos estudos de Czinkota, 1984, embora a administração mantenha uma atitude negativa em direção a essa atividade. Nessa situação a empresa simplesmente atende uma demanda não esperada de compradores estrangeiros, não exibindo nenhum compromisso claro com os negócios internacionais da organização.

Por conseguinte, a administração, nesse contexto, não apresenta nenhuma orientação para o mercado externo. O atendimento do pedido realizado por compradores externos é processado de maneira similar aos pedidos formulados por clientes domésticos.

Rose e Shoham (2002) afirmam que, Independentemente do mercado alvo, administradores orientados para o mercado deveriam apresentar uma atitude mais proativa, mais voltada para a identificação de oportunidades, e mais compromissada para identificar e atender às necessidades de seus clientes. Comentam, ainda, que a orientação para o mercado é de fundamental importância para obtenção de conhecimento acerca de exportação, devendo a empresa reconhecer e encorajar administradores com orientação voltada para o mercado internacional.

Koh (1991), Cavusgil e Zou (1994), Raven, McCullough e Tansuhaj (1994), Axinn (1988) e Brouthers e Nakos (2005) analisaram em suas pesquisas o compromisso da administração com o cliente externo, a distinção das técnicas de venda no mercado interno e externo, a probabilidade de introdução de novos produtos, a probabilidade de aumento no volume de vendas externas, o compromisso dos gestores com a exportação e com a formulação de uma política voltada para o mercado externo, a seleção de novos mercados e a orientação global da administração, mensurando, dessa maneira, o compromisso com a exportação.

Kalantaridis (2004) identificou na pesquisa de Hauth, 1997 que pequenas empresas que exportam diferem daqueles que não exportam seus produtos para o mercado externo. A autora acredita que as empresas exportadoras dedicam mais recursos para alcançar seus objetivos, buscando os meios necessários para isto, ou seja, estão mais comprometidas com a exportação. Também identificou em Julien et al, 1997 dois conjuntos de exportadores – profissionais e oportunistas. Os primeiros estão comprometidos com a

formulação de uma estratégia de médio prazo, enquanto os do segundo grupo não possuem atividades de planejamento formais, nem objetivos de exportação definidos. Isto vem a definir claramente o perfil da administração.

Sacramento, De Almeida e Da Silva (2002) e Coelho (1999) apontam a questão estrutural administrativa como um importante aspecto relativamente às decisões estratégicas, as quais envolvem absorção de custos operacionais, riscos inerentes à exportação e expectativa de retornos financeiros.

Dessa maneira, a centralização ou a descentralização da gestão das atividades relacionadas à exportação poderá indicar uma gestão mais profissionalizada ou mais familiar. Assim, dentro da estrutura organizacional das empresas, o departamento ou o setor responsável pela exportação pode ficar diretamente subordinado ao proprietário do capital, à diretoria, à gerência média ou ao responsável pelo setor comercial ou pelo setor financeiro.

#### **4.7 PARCERIAS ESTRATÉGICAS**

As alianças proporcionam aos respectivos parceiros o compartilhamento de riscos, o compartilhamento de recursos, a obtenção de conhecimento e o acesso aos mercados, caracterizando-se por serem arranjos cooperativos (Parkhe, 1991; Ellram, 1992),

As empresas, portanto, procuram firmar alianças internacionais por razões estratégicas. Entretanto, essas parcerias estratégicas são mais complexas, exigindo maior habilidade e conhecimento (Ellram, 1992; Eisenhardt e Schoonhoven, 1996).

Czinkota e Ronkainen (2001) colocam que as principais formas de internacionalização das empresas são: a exportação direta e indireta, a importação direta e indireta, o licenciamento e a franquia. Porém, quando as empresas encontram-se estabelecidas no mercado internacional, outras formas de internacionalização passam a ser utilizadas: investimento estrangeiro direto, parcerias e fabricação por contrato. Das e Teng (2000) também destacam a existência de uma variedade de formas de parcerias: joint ventures, contratos para pesquisa e desenvolvimento, joint para pesquisa e desenvolvimento, joint para produção, joint para marketing e promoção e acordos de distribuição, dentre outros.

As empresas podem firmar alianças estratégicas, formalizar arranjos contratuais, estabelecer *joint ventures*, firmar acordos de licenciamento ou qualquer outro tipo de parceria. Townsend (2003) complementa afirmando que encontrou nos estudos realizados por Varadarajan e Cunningham, 1995 e Williams et al., 1998 que a literatura apresenta uma variedade de nomes para essas parcerias estratégicas, os quais são derivados do marketing simbiótico: colaboração, consórcio, *joint venture*, conexão, aliança, *network* e parceria.

**Licenciamento:** Segundo Czinkota e Ronkainen (2001), o licenciamento é representado por um acordo no qual uma empresa permite que a sua propriedade intelectual seja utilizada por outra ou por outras empresas, tendo como benefício uma compensação financeira, conhecida no mercado por *royalty*.

**Joint venture:** A *joint venture*, segundo Czinkota e Ronkainen (2001) e Sina (2008), pode ser classificada como uma parceria colaborativa, onde duas ou mais empresas compartilham ativos, riscos e lucros, por um determinado período de tempo. Nesse tipo de aliança, as contribuições de cada parceiro podem consistir de tecnologia, capital, *know how* tecnológico, equipamentos, estrutura fabril, sistema de distribuição etc. Trata-se de uma excelente ferramenta de ingresso no mercado externo, principalmente, quando existem restrições de acesso aos mercados, contribuindo, dessa maneira, para maximizar os resultados dos parceiros.

A *joint venture* diferencia-se da exportação pelo fato de exigir a formação de uma nova sociedade, diferenciando-se, também, do investimento externo direto, que se trata de uma associação com terceiros no país alvo (Porter, 1980).

Apesar da criação de uma nova sociedade, uma das vantagens da *joint venture* é que isto não implica na existência de participação acionária das empresas participantes nas empresas de origem. Por outro lado, pode vir a existir algum choque cultural que prejudique o desempenho da parceria estabelecida. Assim, a correta escolha do parceiro é também crucial (Sina, 2008).

**Aliança estratégica:** A aliança estratégica, segundo Czinkota e Ronkainen (2001), constitui-se de um arranjo comercial, formal ou informal, no qual duas ou mais empresas se agrupam para alcançar um objetivo comercial comum. Trata-se de uma estratégia de complementariedade, onde as empresas utilizam suas competências individuais para alcançar os objetivos traçados. Coughlan et al. (2002) colocam que a aliança existe a partir da percepção comum de um único interesse. Das e Teng (2000) complementam afirmando



que a aliança estratégica funciona como um acordo, cuja finalidade específica é obter vantagem competitiva para os parceiros comerciais envolvidos no processo.

Na prática, muitas alianças consideradas estratégicas são apenas acertos táticos de conveniência ou simples relacionamentos comerciais normais, decorrendo disto pouquíssimo conflito. Porém, essas alianças podem apresentar relações de poder desequilibradas, onde a empresa mais poderosa acaba por controlar o parceiro (Coughlan et al., 2002).

**Arranjo contratual:** O arranjo contratual, por outro lado, permite a utilização de recursos internacionais, podendo constituir-se em alternativa no caso de restrições relativas à propriedade por parte dos governos. Uma das formas mais conhecidas é a fabricação por contrato, onde outra empresa é utilizada para a fabricação do produto, permitindo maior concentração em outras atividades – desenvolvimento de novos projetos, desenvolvimento de novos produtos ou melhoramento dos produtos existentes, atividades de marketing etc (Czinkota e Ronkainen, 2001)

**Motivações para parcerias estratégicas:** Os motivos determinantes da formação de parcerias podem ser agrupados em duas dimensões. A primeira dimensão refere-se aos objetivos e a estratégia organizacionais, enquanto a segunda dimensão refere-se ao fator ambiental e o conseqüente realinhamento de objetivos. Por outro lado, os motivos também podem ser agrupados em cinco categorias: mercado, produto, recursos, conhecimento e transação (Townsend, 2003).

Townsend (2003) encontrou nos estudos realizados por Varadarajan e Cunningham, 1995, Glaister e Buckley, 1996 e Das e Teng, 2000 diversos fatores que impulsionam as empresas a buscarem parcerias: facilidade para ingressar em novos mercados, proteção do mercado doméstico, redução do tempo para ingresso em determinado mercado, amplitude da força competitiva de mercado, desenvolvimento de mercado e fusão de forças com parceiros para identificar oportunidades, o que de outra maneira não seria possível.

Dentre outras motivações existentes para a formação de parcerias, a coordenação dos esforços de marketing apresenta papel relevante dentro desse processo. Por meio de alianças as empresas buscam obter conhecimento sobre o mercado alvo (Coughlan et al., 2002). Além disso, as empresas firmam parcerias objetivando ter acesso a

recursos possuídos por outras empresas. A posse desses recursos constitui-se em pré-requisito para a formação dessas alianças (Das e Teng, 2000).

Glaister e Buckley (1996) analisaram oito motivos estratégicos para a formação de parcerias: 1) racionalização de riscos, 2) racionalização do processo produtivo e obtenção de ganho de escala, 3) transferência de tecnologia e troca de patentes, 4) influência sobre a concorrência, 5) ajustamento à política governamental do mercado alvo, 6) facilidade de expansão internacional, 6) criação de links verticais e 8) consolidação da posição de mercado, identificando-os como intrinsecamente vinculados ao desejo de expansão geográfica e expansão de mercado da empresa. Dessa maneira, através das parcerias, haveria maior rapidez para ingressar em terceiros países, bem como a própria parceria constituir-se-ia em alternativa para assegurar uma significativa presença no mercado externo.

Ekeledo e Sivakumar (2004) encontrou na pesquisa de Zacharakis, 1997 que as pequenas empresas não suportam os custos e riscos de manter uma subsidiária no exterior, em função da falta de recursos financeiros e da falta de conhecimento, resultando disto, na utilização de um modo colaborativo de entrada no mercado externo, que por sua vez, proporciona algumas vantagens: conhecimento de vendas específico para o mercado alvo, conhecimento dos canais de distribuição e facilidade de acesso às autoridades locais.

Ekeledo e Sivakumar (2004) também ressaltam que a falta de conhecimento acerca da cultura local do país de destino das mercadorias direciona a escolha do modo de entrada para um modelo colaborativo. Complementando, Cooper (1985), encontrou nos estudos de Van Horne, 1990, Brown, 1991 e Shan, 1990 ser este modelo a melhor alternativa para transpor a escassez de recursos.

Porém, esse modo colaborativo envolve riscos operacionais. Segundo Das e Teng (2001), um dos aspectos críticos da administração é a gestão do risco estratégico envolvido quando da realização de alianças. Entretanto, os riscos podem ser amenizados através de um apropriado sistema de controle. Além disso, a existência de confiança entre os parceiros melhora a percepção de risco da operação.

O grau de envolvimento com o parceiro externo varia em função dos objetivos estratégicos traçados pela empresa exportadora. Conforme Ellis (2003), os parceiros podem realizar atividades de apoio logístico, de fabricação, de comercialização, de distribuição e de apoio às vendas externas. As parcerias relativas à logística internacional, segundo Ellram

(1992), abrangem aspectos relacionados a transporte, distribuição e/ou armazenagem; revelando em sua pesquisa que 47% das alianças estabelecidas são referentes a operações e à logística e que 30% referem-se a serviços de marketing, vendas e serviços, totalizando setenta e sete por cento do total de parcerias firmadas identificadas em seu estudo.

Essas parcerias contribuem para reduzir custos operacionais, para aumentar a eficiência das vendas, bem como para abrir novos mercados. Balabanis (2000) complementa afirmando que os intermediários contribuem, também, para a geração de demanda externa, bem como para o correto processamento das operações já contratadas.

Segundo Peng e York (2001), Peng e Ilinitch (1998) e Elg (2000), os parceiros externos contribuem para o ingresso em mercados estrangeiros e contribuem para a redução das incertezas quando do ingresso em países onde a empresa não tenha muita familiaridade, bem como podem propiciar redução dos custos relativos à exportação em três aspectos: custos com pesquisa, custos com negociação e custos de acompanhamento das transações.

Entretanto, a questão da utilização de parceiros, como forma de amenizar o problema da familiaridade com o mercado alvo, não encontrou suporte nos estudos realizados por Trabold (2002).

**Performance do parceiro:** Outro importante aspecto inerente às alianças estratégicas é a questão da performance do parceiro. A performance do parceiro pode ser mensurada de diversas maneiras: percentual do total de exportações da empresa intermediada pelo parceiro, proporção de geração de negócios para a empresa, volume de vendas decorrente dessa intermediação e lucratividade (Peng e Ilinitch, 1998). Entretanto, existem aspectos não financeiros relacionados à performance da aliança: aprendizagem sobre o novo mercado, aquisição de novas tecnologias e aprendizagem sobre novas práticas comerciais (Cullen, Johnson e Sakano, 2000).

Cullen, Johnson e Sakano (2000) afirmam, ainda, que a confiança e o compromisso das partes em níveis elevados conduzem a uma melhor performance da aliança em termos financeiros e não financeiros, salientando que o inverso também é verdadeiro, ou seja, quanto melhor a performance, maior será a confiança e o compromisso das partes, existindo, portanto, uma influência mútua. Salientam, entretanto, que as empresas devem identificar seu *trade-off point* relativamente aos benefícios e vulnerabilidades inerentes às alianças.

Conforme Sina (2008), entre as queixas mais frequentes dos parceiros internacionais está o pouco envolvimento das empresas nos detalhes sobre o mercado local. Apesar disto, a autora coloca que o estreito contato do parceiro com o mercado local proporciona maior absorção de conhecimento acerca daquele mercado.

**Satisfação com o parceiro:** Outro ponto que deve ser ressaltado quando se trata de parcerias é a questão da satisfação relativamente à aliança firmada. Coughlan et al. (2002) comentam que a satisfação não econômica com o parceiro é gerada a partir da inexistência de conflitos não funcionais, salientando que a satisfação econômica apresenta papel fundamental, tanto na criação como na manutenção da confiança, que é necessária para manter relacionamentos compromissados.

A literatura, de maneira generalizada, analisa a questão do conflito sob o aspecto econômico. Porém, existe outro aspecto, o perceptivo. Assim, quando uma das partes percebe a contra-parte como tendo menor compromisso, relativamente à aliança, isto acaba comprometendo a parceria (Ross Jr., Anderson e Weitz, 1997).

O simples fato de existir a aliança já cria um ambiente potencial de conflito e desconfiança, principalmente, devido às diferenças organizacionais em termos de objetivos estratégicos e devido, também, aos propósitos relativos à constituição da própria parceria (Cullen, Johnson e Sakano, 2000). Complementando, Bucklin e Sengupta (1993), encontraram nas pesquisas de Mallen, 1963 que a existência de conflito é natural nos relacionamentos externos.

**Sucesso da parceria:** Bucklin e Sengupta (1993) encontraram que o sucesso da parceria é sensível a existência de conflito, devendo os gestores administrá-los e contê-los. Também encontrou em Ruekert e Walker, 1987 que a resolução desses conflitos proporciona resultados positivos para a parceria estabelecida. Porém, encontrou em Gaski, 1984 um relacionamento negativo entre o conflito e a percepção dos resultados da parceria, citando como exemplo de percepção a questão da satisfação.

Elg (2000) encontrou nos estudos realizados por Gulati, 1995 e Parkhe, 1993b que é difícil obter o mesmo nível de confiança existente com os parceiros domésticos no mercado internacional, devido às diferenças culturais e à dificuldade para obtenção de informações acerca do pretenso parceiro estrangeiro.

**Tempo de existência da parceria:** O tempo de existência dessas alianças também merece atenção. A longevidade das parcerias externas, segundo Parkhe (1991), tem relacionamento com a diversidade de características das empresas e com a diversidade cultural que envolve esses relacionamentos. As parcerias abrangem empresas de diferentes países que possuem diferentes bases culturais e políticas. Essas diferenças podem afetar negativamente a longevidade e a efetividade da parceria. A grande diversidade em termos de estilos administrativos e estruturas organizacionais, dentre outras variáveis, pode gerar dificuldades e provocar a dissolução do relacionamento de maneira prematura.

Bucklin e Sengupta (1993) encontraram nos estudos de Levinthal e Fichman, 1988 que a ruptura dos relacionamentos em alianças ocorria com maior frequência no período inicial, reduzindo-se à medida que o tempo de relacionamento fosse sendo ampliado. Assim, Bucklin e Seguspta (1993) inseriram em sua pesquisa a seguinte hipótese: quanto maior o tempo da parceria, maiores serão as chances de sucesso, tendo encontrado suporte para essa hipótese.

Parkhe (1991) apresenta as principais diferenças encontradas entre parceiros internacionais: estilo administrativo (participativo/autoritário), delegação de autoridade (elevada/baixa) e decisões (centralizadas/descentralizadas), afirmando, baseado na pesquisa realizada por Fiol e Lyles, 1985, que a estrutura operacional da empresa resulta da aprendizagem organizacional. Portanto, a aprendizagem organizacional possui papel crucial no processo de formatação de parcerias internacionais.

O sucesso no estabelecimento de uma parceria, conforme Bucklin e Sengupta (1993), decorre da geração de benefícios mútuos para as partes envolvidas na aliança. Complementando, Hitt et al. (2000) argumentam que o processo de seleção do parceiro é um procedimento crítico para alcançar o sucesso com a aliança, sendo, entretanto, uma tarefa difícil de ser realizada.

#### **4.8 CONCLUSÕES**

Katsikeas (1996), baseado nas pesquisas de Algemar e Prass, 1984, Cavusgil e Naor, 1987, Cunningham e Spigel, 1979, Moon e Lee, 1990 e Reid, 1981 enfatiza que as características da administração – personalidade, visão supranacional, experiência internacional, educação, dinamismo, proficiência em línguas estrangeiras, conhecimento de mercados externos, envolvimento e comprometimento com a exportação são vitais para que

a empresa passe a explorar oportunidades no exterior. Encontrou, também, por outro lado, nos estudos realizados por Bauerschmidt et al, 1985, Kaynak et al., 1987, Leonidou, 1994 e Yaprak, 1985 que a ausência desses traços administrativos tem sido o principal impedimento para a internacionalização das empresas.

A revisão de literatura revela a existência de variáveis que podem influenciar positiva ou negativamente a estratégia de exportação e o canal de distribuição utilizado no mercado externo, estando incluídas variáveis como: características da empresa, características da administração, características do produto, características do setor, ambiente, compromisso com a exportação e a existência de parcerias estratégicas.

Considerando que as variáveis mencionadas anteriormente não podem ser medidas diretamente, sendo, portanto, caracterizadas como constructos ou variáveis latentes – VLs, cada uma delas será mensurada através de indicadores extraídos da revisão de literatura e através de outros indicadores incluídos pelo autor.

O setor de atuação, a principal atividade, o tempo de atuação da organização, o tamanho da empresa, identificado através do número de funcionários, o tempo de operação com o mercado externo, e a existência de participação acionária estrangeira representam indicadores que serão utilizados posteriormente para mensurar a variável característica da empresa.

Similarmente, as características da administração não são variáveis observáveis diretamente, devendo-se utilizar, por conseguinte, indicadores extraídos da revisão de literatura, que sejam capazes de mensurá-las: aspectos demográficos, aspectos educacionais, aspecto experiencial, aspecto perceptivo, aspectos motivacionais e aspecto estrutural-administrativo.

Similarmente, o mesmo procedimento foi utilizado para os demais constructos latentes - características do setor e do produto, características do ambiente, compromisso com a exportação e parcerias estratégicas.

As características apresentadas (constructos latentes), com os seus respectivos indicadores, fundamentarão a formatação do questionário dessa pesquisa, Apêndice VII, que deverá ser aplicado junto a pequenas e médias empresas exportadoras do estado do Ceará.

## Capítulo V

---

### FATORES QUE INFLUENCIAM A PERFORMANCE DE EXPORTAÇÃO

“O maior desafio que os profissionais de marketing global enfrentam é formular uma estratégia (...) que considere as necessidades específicas de cada mercado.” (Sina, 2008: 143)

## **5.1 INTRODUÇÃO**

O presente capítulo tem por objetivo investigar a literatura existente acerca de estratégia de exportação, bem como aspectos relacionados com os canais de distribuição utilizados no mercado internacional e seu relacionamento com a performance de exportação.

Os tópicos abordados no presente capítulo complementarão a base para a formulação do modelo conceptual proposto e, igualmente aos assuntos reportados no capítulo anterior, constituir-se-ão em amparo para as hipóteses formuladas, que serão apresentadas posteriormente.

A seção 5.2 versará sobre aspectos relativos a estratégias de exportação, abordando objetivos estratégicos, adaptação de produtos voltados para o mercado externo, estratégia de posicionamento de produto, questões relativas à embalagem, abordagem promocional, preço, suporte oferecido ao parceiro externo, mercados de atuação da empresa e grau de controle sobre o canal de distribuição, dentre outros.

A seção 5.3 engloba questões relativas aos canais de distribuição, ressaltando os tipos de canais utilizados, o processo de escolha, a estrutura, a integração dos canais, as tendências, os custos de transação e o relacionamento com os canais de distribuição.

Elementos relacionados à performance de exportação serão analisados na seção 5.4, onde serão abordados temas como fatores que influenciam a performance das empresas exportadoras, seus determinantes, bem como os critérios utilizados para sua mensuração.

## **5.2 ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO**

Estratégia pode ser definida, segundo Daemon (1998), como um conjunto de decisões condicionais, cujo objetivo é definir atos a serem cumpridos em função de circunstâncias susceptíveis de se apresentarem no futuro. Conforme o autor, o objetivo da estratégia é se antecipar aos fatos e antecipar decisões a serem tomadas.

A estratégia de marketing de exportação é a forma encontrada pelas organizações para encarar o intercâmbio de forças internas e externas, com o fito de atingir



os objetivos de exportação traçados, utilizando-se, para isso, de planejamento de marketing, estando aí incluído produto, preço, promoção e distribuição (Cavusgil e Zou, 1994).

O sucesso na exportação não pode ser garantido. Assim, a escolha da estratégia apropriada proporciona maior chance de alcançar os objetivos traçados, tornando a seleção da estratégia e sua posterior implementação um ingrediente crítico para o sucesso das vendas para o mercado externo (Cooper, 1985; Lee e Yang, 2001).

Conforme Knight (2000), o sucesso de pequenas e médias empresas diante do processo de globalização depende da formulação estratégica e de sua implementação. Afirma, ainda, que a escolha do modo de entrada representa uma importante decisão estratégica para essas organizações.

Essa mesma globalização das economias proporciona às empresas novos mercados e novas possibilidades de investimento, tendo em vista a liberalização financeira e comercial. Contudo, o aproveitamento dessas oportunidades depende da estratégia utilizada pelas organizações (Aulakh, Kotaby e Teegen, 2000, Baird, Lyles e Orris, 1994). Complementando, Knight (2000) encontrou em Miles e Snow, 1978 e Porter, 1980 que o sucesso de pequenas e médias empresas diante da globalização depende, em larga escala, da formulação e da implementação da estratégia.

Dentro desse contexto, Lu e Beamish (2001) afirmam que a estratégia, analisada diante do cenário internacional, torna-se ainda mais complexa para pequenas e médias empresas. Problemas relacionados com controle e coordenação, além de ações implementadas por governos estrangeiros e agentes de comércio exterior podem causar grande impacto sobre as transações comerciais desse porte de organização.

**Modo de entrada:** Ekeledo e Sivakumar (2004) colocam a escolha apropriada do modo de entrada no mercado externo como uma função de algumas variáveis: recursos específicos da empresa, características do país de origem, características do país hospedeiro, natureza do produto e grau de controle buscado pela organização.

A escolha do modo de entrada, conforme foi encontrado por Rasheed (2005), na pesquisa de Anderson e Gatignon, 1986, abrange decisões relativas à sistemática de controle e decisões relativas à localização, ambas inter-relacionadas. Na exportação, tanto a localização como o controle administrativo ocorrem no país de origem. Porém, tanto o licenciamento externo, como o investimento externo direto, por exemplo, estão localizados

no exterior, sendo o controle realizado de maneiras distintas. No primeiro caso, o controle ocorre de maneira contratual, e no segundo, administrativamente no país de origem dos recursos.

Por conseguinte, o ingresso no mercado externo envolve decisões cruciais sobre duas questões importantes – localização da produção e o controle de atividades inerentes à exportação. Dentre essas tarefas encontra-se a distribuição que envolve armazenagem, transporte etc, e deve ser realizada integralmente no exterior. A produção, por outro lado, pode ser localizada no país de origem ou no exterior (Buckley e Casson, 1998).

Ekeledo e Sivakumar (2004) encontraram dois níveis de controle: controle total e controle compartilhado, identificando nas pesquisas de Anderson e Gatignon, 1986 e Douglas e Craig, 1995 que quanto maior o nível de controle, maior será o comprometimento de recursos por parte das organizações. Consequentemente, o risco e o retorno sobre o investimento tornam-se maiores. Por outro lado, modos de controle compartilhados permitem à empresa realizar moderados investimentos e, por decorrência, conduzem a firma a menores riscos e retornos sobre o capital investido.

Para Buckley e Casson (1998), as empresas podem produzir no país de origem ou no país de destino das mercadorias. A primeira opção apesar de utilizar a capacidade de produção instalada, envolve custos operacionais na exportação da mercadoria tais como transporte e impostos, que seriam evitados se a produção fosse realizada no mercado externo. Por outro lado, a segunda opção incorre em perda de economia de escala e em custos com treinamento da mão-de-obra estrangeira, além de outros custos transacionais.

A sobrevivência no longo prazo, bem como a performance comercial e financeira de pequenas organizações depende das decisões estratégicas de marketing, que podem, também, causar algum impacto em diversas áreas dentro da empresa. A adoção de estratégias de entrada no mercado externo está diretamente relacionada com os custos envolvidos e, portanto, os custos de oportunidade devem ser analisados com critério (Jocumsen, 2004; Karagozoglou e Lindell, 1998; Buckley e Casson, 1998).

Ekeledo e Sivakumar (2004) encontraram nos estudos de Alderson, 1957 e Hill, 2002 que a escolha incorreta do modo de ingressar no mercado externo pode impedir o aproveitamento de oportunidades, bem como pode limitar a gama de opções estratégicas disponíveis para a organização, podendo, inclusive, resultar em perdas financeiras ou mesmo a interrupção das atividades internacionais da empresa.

**Estratégia globalizada:** Albaum e Tse (2001) encontraram em Levitt, 1983, que as empresas devem utilizar estratégias globais, tendo em vista que deverão ser mais rentáveis, partindo-se do pressuposto de que a tendência em muitos mercados é de convergência.

Por outro lado, Albaum e Tse (2001) também identificaram argumentos nos estudos de Buzzel, 1968, Sheth, 1978, e Douglas e Wind, 1987, oponentes a esse ponto de vista, de que a cultura nacional, as condições do mercado local, as reações do consumidor, as políticas públicas e as diferentes legislações podem tornar mais complicada essa convergência. Albaum e Tse (2001) comentam que uma estratégia globalizada é mais uma exceção do que uma regra.

**Estratégia versus características da administração:** As características pessoais do administrador - empreendedorismo, objetividade, assertividade e sua disposição para assumir riscos – também determinam a orientação estratégica de uma organização, e, por consequência, influenciam sua formulação estratégica e suas decisões posteriores. A orientação estratégica do administrador em termos do que a empresa realiza atualmente e pretende realizar no futuro influencia a qualidade do pessoal, os recursos financeiros, as características do produto, a tecnologia utilizada e outros aspectos (Wood e Robertson, 1997).

Além de possuir uma ampla perspectiva econômica, os administradores com orientação global provavelmente possuem melhor compreensão das similaridades e das diferenças culturais, o que lhes permite explorar de maneira mais adequada as oportunidades no mercado externo (Gray, 1997).

Conforme Buckley e Casson (1998), existem diversos aspectos que podem interferir na decisão da administração de escolher o modo de entrada no mercado externo: fatores financeiros, custos relacionados a localização do processo produtivo, elementos culturais como distância psíquica, estrutura de mercado, estratégia competitiva, adaptação de custos e os custos de realizar negócios no exterior.

Considerando-se que a formulação e a implementação da estratégia são de responsabilidade da administração, o modo de entrada no mercado externo será cuidadosamente planejado e haverá alocação de recursos humanos e financeiros para o empreendimento, desde que exista claro compromisso desses gestores com a exportação (Cavusgil e Zou, 1994)

**Estratégia padronizada versus não padronizada:** Outro aspecto importante relaciona-se com a questão da padronização da estratégia de marketing, especificamente quanto aos componentes do marketing-mix (marca, preço, promoção e canais de distribuição, dentre outros). Ozsomer e Prussia (2000) encontraram nas pesquisas de Johansson e Yip, 1994 e Kotabe e Omura, 1989 que empresas que possuem produtos padronizados no mercado externo performam melhor em termos de participação de mercado e rentabilidade, do que aquelas que possuem produtos adaptados às diferentes condições de mercado.

Cavusgil e Zou (1994) encontraram nos estudos realizados por Buzzel, 1968, Cavusgil, Zou e Naidu, 1993, Jain, 1989 e Walters, 1986 que a questão chave do marketing internacional é a identificação da melhor estratégia a ser utilizada no mercado externo – padronizada ou adaptada às condições do mercado. A escolha, segundo esses autores, passa pela análise do produto, do setor de atuação, do mercado, da empresa e do ambiente. Cavusgil e Zou (1994) classificam essas variáveis como forças internas e externas à organização.

O processo de adaptação estratégica, conforme identificado por Albaum e Tse (2001), na pesquisa de Keegan e Green, 2000, implica em modificar componentes do marketing-mix com o fito de adequá-los às reais necessidades de um mercado em particular. Albaum e Tse (2001) complementam afirmando que as decisões de adaptação para utilização de estratégias localizadas decorrem da relação entre os custos de adaptação e os benefícios de melhor atender um mercado local.

Ozsomer e Prússia (2000) hipotetizaram e confirmaram a existência de uma ligação entre a adaptação da estratégia de marketing internacional e a performance das empresas. Afirmaram, ainda, que a adaptação poderá constituir-se em uma força estratégica, considerando o atual cenário de globalização.

Entretanto, Albaum e Tse (2001) teorizam que, apesar da adaptação não ser a solução para todas as firmas, quando as empresas decidem avaliar os componentes do marketing-mix com o fito de escolher aquele que será adaptado e como adaptá-lo, essas organizações estão refinando sua estratégia de marketing para obter vantagem competitiva. Complementam afirmando que a performance é determinada pela aquisição dessa vantagem competitiva e que, portanto, a vantagem competitiva é o elo de ligação entre adaptação estratégica e a performance da empresa.

Apesar da importância desse tema, Albaum e Tse (2001) encontraram na pesquisa de Shoham e Albaum, 1994 que a decisão de adaptação estratégica envolve discussões dentro das organizações e que, frequentemente, tais discussões encaram a resistência da diretoria.

Segundo Samiee e Roth (1992), apesar de não terem encontrado nenhuma diferença significativa relativamente a performance entre empresas que utilizam estratégias globais e aquelas que utilizam estratégias locais, a padronização do marketing representa outro fator responsável pela performance das organizações, e ocorre quando uma empresa utiliza o mesmo programa de marketing em diferentes mercados no exterior.

Por outro lado, Zou, Andrus e Norvell (1997) colocam que a padronização tem sido conceituada de diferentes maneiras, podendo significar que a mesma estratégia mercadológica será aplicada em todos os mercados ou podendo significar que a estratégia de marketing utilizada no mercado doméstico será a mesma utilizada no exterior. Baseado nos estudos realizados pelos autores, entende-se que a padronização estratégica deve ser analisada dicotomicamente e, por conseqüência, sua influência sobre a performance de exportação deve analisada ao amparo destas duas vertentes.

Estudos já realizados identificaram três principais estratégias de padronização: a) padronização total; b) adaptação total e c) padronização contingencial. A utilização de qualquer destas abordagens depende da perspectiva de mercado empregada. Se o mercado e o comportamento do consumidor caminham em direção à homogeneização, a padronização total deverá apresentar melhores resultados; por outro lado, se adaptação total acentua as diferenças entre as nações, a competitividade e os problemas regulatórios em mercados distintos, a perspectiva contingencial apresenta melhor flexibilidade, permitindo graus variados de padronização, considerando variáveis internas e externas à organização, tais como: recursos financeiros, experiência internacional, objetivos, natureza do produto e da indústria, demanda, concorrentes, regulamentação governamental etc (Zou, Andrus e Norvell, 1997).

Zou, Andrus e Novell (1997) também identificaram nos trabalhos de Andrus e Novell, 1990, Cavusgil et al, 1983 e Douglas e Craig, 1989 que a experiência internacional e o grau de padronização estão diretamente relacionados. Complementando, Albaum e Tse (2001) encontraram em Shoram, Rose e Albaum, 1995 que a padronização da estratégia de marketing está positivamente relacionada com as decisões orientadas para o mercado, especialmente nos aspectos relativos à pesquisa, propaganda e distribuição.

Analisando a padronização total, Zou, Andrus e Norvell (1997) encontraram na pesquisa de Buzzel, 1968, que a empresa poderá oferecer linhas de produtos idênticos, com igual sistema de distribuição, com promoções idênticas e com o mesmo preço em diversos países. Tal afirmativa parece concretizar-se hodiernamente, tendo em vista que algumas multinacionais começam a fabricar o mesmo produto em todos os países onde o industrializa. As empresas estão se conscientizando das vantagens oferecidas pela padronização total, apesar de não estar sendo praticado o mesmo preço devido a questões puramente econômicas.

Zou, Andrus e Novell (1997) também encontraram na pesquisa de Douglas and Wind, 1987 desvantagens da padronização da estratégia de marketing: a) foco no produto e não no cliente; e b) foco no produto e não no mercado, tendo identificado nos trabalhos de Jaworski and Kohli, 1993, Lusch e Laczniak, 1987, e Narver and Slater, 1990 que a estratégia de orientação para o mercado, onde se encontram os clientes e os competidores, incrementa a performance dos negócios das organizações. Zou, Andrus e Novell (1997), baseados no trabalho de Ricks, 1983, e Cavusgil e Zou (1994) ratificam essas ponderações de que a decisão da empresa de focar-se no produto poderá deixá-la vulnerável aos ataques da concorrência no mercado externo pelo fato de desconsiderar o cliente e as exigências do próprio mercado.

Cavusgil e Zou (1994) encontrou na pesquisa de Douglas e Wind, 1987 que seria irracional acreditar que a mesma estratégia de marketing conduziria aos mesmos resultados quando aplicada a todos os empreendimentos de exportação.

**Estratégia de custo versus diferenciação:** Aulakh, Kotaby e Teegen (2000) apontam quatro fatores estratégicos para explicar a performance de exportação das empresas – liderança de custo, diferenciação, padronização do marketing-mix e diversificação geográfica das exportações. A estratégia de liderança de custo e diferenciação está relacionada com a maneira pela qual empresas constroem vantagens relativamente aos seus concorrentes. Complementando, Pelham (1999) encontrou na pesquisa de Snow e Hrebiniak, 1980 que é necessário possuir uma estrutura apropriada e competências específicas para que uma estratégia obtenha sucesso.

Aulakh, Kotaby e Teegen (2000) ressaltam, ainda, que liderança de custo e diferenciação se referem a um procedimento da empresa relativamente aos seus competidores, distinguindo-se, portanto, de padronização de marketing, tendo em vista que

este último refere-se à coerência de processos e programa de marketing entre o mercado doméstico e o mercado externo.

A estratégia de liderança de custo significa oferecer aos clientes produto de valor similar aos dos concorrentes, mas com menor preço. Uma empresa que deseja obter a liderança em termos de custo final de seu produto, necessariamente, deve reduzir seus custos operacionais de maneira rigorosa, mantendo um elevado nível de controle. Além disso, deve reduzir seus gastos com pesquisa e desenvolvimento, força de vendas, serviços oferecidos aos clientes e publicidade (Porter, 1980).

Entretanto, esta estratégia para pequenas empresas sofre a influência de escassos recursos financeiros, bem como da inexistência de economias de escala (Pelham, 1999).

Segundo Hill (1988), uma empresa ainda poderia usufruir da liderança de custos, mesmo já tendo utilizado procedimentos como: economia de escala, de escopo e de aprendizagem - utilizando-se de eficiência operacional. Mesmo assim, este procedimento poderá ser rapidamente imitado pelos concorrentes.

Por outro lado, empresas que trabalham com produtos diferenciados desejam criar mercadorias e serviços que sejam vistos como únicos por sua clientela. O objetivo dessas organizações é criar obstáculos à entrada de novos concorrentes, construir lealdade à sua marca, reduzir a elasticidade do preço de demanda e criar uma vantagem competitiva sustentável. Os atributos de diferenciação podem ser os mais variados, desde o produto até o canal de distribuição (Aulakh, Kotaby e Teegen, 2000; Porter, 1989 e Hill, 1988).

Pelham (1999) identificou no trabalho de Walker e Ruekert's, 1987 que o crescimento baseado na diferenciação apresenta forte influência sobre a performance de pequenas empresas comparativamente à estratégia de baixo custo, principalmente, devido às suas restrições financeiras e às suas vantagens estruturais.

Segundo Pelham (1999), a estratégia de crescimento baseado na diferenciação representa, também, uma escolha sobre como competir no mercado. Entretanto, é improvável que uma pequena empresa obtenha uma vantagem baseada na diferenciação como decorrência de pesquisa e desenvolvimento, considerando-se seus limitados recursos financeiros e sua estrutura simplificada, impedindo, por conseguinte, sua capacidade de desenvolver o mercado através de avanços tecnológicos ou através da expansão de sua

linha de produtos. Sendo assim, os limitados recursos financeiros e humanos das pequenas empresas podem restringir suas escolhas estratégicas. Porter (1989) complementa afirmando que os custos de diferenciação devem ser inferiores aos preços de venda obtidos com o processo de diferenciação.

Hill (1988) sustenta que estratégias de liderança de custo e diferenciação não são excludentes e que a utilização de ambas, de maneira simultânea, pode conduzir a organização a uma vantagem competitiva sustentável, afirmando que, em determinadas situações, as duas estratégias devem ser utilizadas conjuntamente. O autor cita o exemplo de indústrias maduras, cujas estruturas de custo são similares, destacando que obterá a melhor performance aquela empresa que mantiver custos reduzidos e que, ao mesmo tempo, identifique uma forma de diferenciar-se dos competidores.

Para obter sucesso em ambientes incertos as empresas utilizam estratégias de marketing de diferenciação, enquanto em ambientes menos incertos, a tendência é implementar estratégias baseadas na liderança de custos.

Hill (1988) afirma que a habilidade da empresa para diferenciar seu produto, associada ao grau de lealdade dos consumidores às marcas concorrentes e ao ambiente competitivo, pode afetar o impacto do processo de diferenciação das empresas sobre a demanda, constituindo-se em uma barreira. São elementos contingenciais de mercado sobre os quais a empresa não possui controle.

Julien e Ramangalahy (2003) encontrou na pesquisa de Namiki, 1988 a identificação de quatro estratégias competitivas que são adotadas por pequenas e médias empresas no mercado internacional: diferenciação de marketing (preço competitivo, desenvolvimento da marca, controle do processo de distribuição, publicidade e inovação); diferenciação por segmentação (capacidade de oferecer produtos diferentes para públicos diferentes); diferenciação por inovação (capacidade de oferecer produtos novos e tecnologicamente superiores) e diferenciação baseada no produto e serviço oferecido.

**Estratégia de concentração versus diversificação:** Outra estratégia implementada pelas organizações é a diversificação das exportações, representada pelo número de países para os quais uma empresa deseja exportar (mercado alvo). Esta é uma escolha estratégica que poderá ter importância na performance de exportação (Aulakh, Kotaby e Teegen, 2000). Dhanaraj e Beamish (2003) identificaram na pesquisa de Sullivan, 1994 que tanto a



intensidade, quanto a diversidade na exportação refletem a extensão e o grau de internacionalização das empresas.

Lee e Yang (2001) complementam afirmando que existem duas estratégias de expansão dos mercados de exportação para obtenção de melhor performance – concentração e diversificação – e que a estratégia a ser escolhida depende dos objetivos da empresa.

Lee e Yang (2001) e Dhanaraj e Beamish (2003) encontraram nos estudos realizados por Ayal e Zif, 1979 e Piercy, 1982 que a escolha da estratégia é contingencial e que, portanto, depende de algumas variáveis – tipo de produto da empresa, mercado alvo e características da companhia - não sendo assim indicada a utilização de uma estratégia específica para todas as organizações. Albaum e Tse (2001) identificaram nas pesquisas de Ginsberg e Venkatraman, 1985 que a abordagem contingencial fundamenta-se na premissa de que não existe nenhum padrão universal de escolha estratégica que seja ótimo para todas as organizações e circunstâncias.

Ozsomer e Prússia (2000) encontrou nas pesquisas de Chandler, 1962 e Johansson e Yip, 1994 que na perspectiva contingencial a estrutura de marketing deve seguir a estratégia da organização, enquanto nos estudos de Bower, 1970 e Hall e Saias, 1980 é enfatizado que na perspectiva processual a estratégia deve seguir uma estrutura de marketing já estabelecida.

**Estratégia de centralização versus descentralização:** Ozsomer e Prússia (2000) idealizaram um modelo que parte do pressuposto de que a performance de subsidiárias instaladas no exterior depende, simultaneamente, tanto da padronização da estratégia de marketing como da centralização das decisões de marketing. Em seu modelo são analisadas as seguintes variáveis: a similaridade do mercado alvo (gostos e preferências), a padronização da estratégia de marketing (4 Ps), a centralização da estrutura de marketing e a performance (volume de vendas).

A descentralização das decisões de marketing pode conduzir a organização a uma melhor performance no mercado externo (Ozsomer e Prússia, 2000). Esses pesquisadores encontraram nas pesquisas de Hall e Saias, 1980 que centralização pode induzir a empresa a tomar decisões incorretas, decorrendo disto um declínio da performance de subsidiárias externas.

A centralização ou descentralização depende das condições mercadológicas. Quando o mercado externo apresenta grande similaridade com o mercado doméstico, isto assegura o sucesso de uma estrutura centralizada. Por outro lado, quando o mercado alvo caracteriza-se como um ambiente em mudança constante e com uma diversidade de idiosincrasias uma estrutura descentralizada apresentará melhores resultados (Ozsomed e Prússia, 2000). Em outras palavras, Koh (1991) afirma que a performance de exportação lida com resultados econômicos de estrutura e de estratégia.

**Estratégia proativa versus reativa:** Os estudos realizados por Wood e Robertson (1997), reforçam a teoria de que as empresas que obtêm sucesso na exportação são aquelas com orientação estratégica proativa, percebendo, por conseguinte, que podem alterar o seu destino através de uma sistemática análise de oportunidades e ameaças.

A orientação estratégica de uma organização pode ser proativa ou reativa, podendo decorrer disto o sucesso ou o insucesso na exportação. Entretanto, a administração nunca será exclusivamente proativa ou reativa, apesar de sempre existir uma tendência para assumir um dos vieses administrativos (Wood e Robertson, 1997).

Wood e Robertson (1997) identificaram nas pesquisas de Gatignon e Anderson, 1987, Haire et al, 1966, Kogut, 1984 e Samiee, 1982 que, teoricamente, no mercado externo, a administração pode apresentar diferentes orientações, tendo em vista suas diversificadas percepções de longo prazo e de controle das operações no mercado internacional.

Wood e Robertson (1997) também encontraram em Porter, 1985 que o desejo de criar uma vantagem competitiva de longo prazo reflete uma orientação proativa da empresa, tendo também encontrado em March e Olsen, 1976 que a proatividade está associada com a percepção da administração de sua capacidade de afetar o destino, através da análise sistemática de oportunidades e ameaças.

Yip, Biscarri e Monti (2000) complementam afirmando que proatividade favorece a empresa, tendo em vista que muitos problemas poderiam ser previstos através de um meticuloso processo de avaliação mercadológico, permitindo planejar antecipadamente eventuais contingências.

Wood e Robertson (1997) identificaram na pesquisa de Jackson e Morgan, 1982 que uma orientação reativa da administração reflete uma visão de curto prazo, sendo

destinada pouca atenção ao planejamento formal da organização, tendo também encontrado em Hrebiniak, 1978 e Miller e Friesen, 1982 que uma orientação estratégica reativa provoca nos administradores uma reação tardia, ou, em outras palavras, a administração somente toma atitudes quando existe uma ameaça ou um problema inesperado, não existindo outra alternativa.

Desta forma, a reação representa uma perspectiva orientada para a resolução de problemas, enquanto que a proatividade representa uma perspectiva orientada para o aproveitamento de oportunidades (Wood e Robertson, 1997).

Wood e Robertson (1997) revelam, também, que as empresas que ingressam no segmento de exportação, motivadas pela saturação do mercado doméstico, pelo declínio das vendas no mercado doméstico, por pressões competitivas ou devido ao excesso de produção, tendem a apresentar pior performance de exportação, pois sua administração possui uma orientação mais reativa que proativa.

**Estratégia empreendedora versus conservadora:** Knight (2000) identificou no trabalho de Lumpkin e Dess, 1996 outro aspecto relacionado à estratégia das organizações, o empreendedorismo. A estratégia orientada para o empreendedorismo está relacionada com busca de oportunidades, com assunção de riscos, com inovação e com proatividade. A inovação refere-se a novas idéias, experimentação, processo criativo, que poderá resultar em novos produtos ou tecnologias. A assunção de risco representa a propensão do administrador em aplicar recursos em projetos com grandes chances de fracasso, mas com potencial de rentabilidade elevado. A proatividade implica em tomar a iniciativa e a autonomia implica em independência para implementar novas idéias. Complementarmente, Knight (2000) também encontrou em Dess, Lumpkin e Covin, 1997 e Miller e Friesen, 1984 que uma estratégia orientada para o empreendedorismo pode ser útil em ambientes turbulentos ou incertos.

Miles, Covin e Heeley (2000) complementam afirmando que Miller, 1983 afirma que empresas com estratégia conservadora são adversas a riscos, são reativas e não são inovadoras; enquanto aquelas com estratégia empreendedora assumem riscos, são inovadoras e são proativas. Samiee, Walters e DuBois (1993) argumentam que a empresa proativa é aquela que trata a exportação como uma oportunidade comercial viável.

**Estratégia de orientação para o mercado:** Rose e Shoham (2002) argumentam que as empresas que possuem orientação para o mercado, tendem a apresentar melhor percepção e resposta relativamente às mudanças e às oportunidades que se apresentam no ambiente global.

A orientação para o mercado é um aspecto relevante dentro da estratégia adotada pelas empresas. A decisão orientada para o mercado se refere a como o tomador de decisão planeja a estratégia da empresa em mercados estrangeiros dentro de um contexto geográfico. Existem quatro tipos de firmas: a etnocêntrica, a policêntrica, a regiocêntrica e a geocêntrica. A primeira direciona suas atividades para um mercado particular e preocupa-se com o que é melhor para a organização e não para o mercado; a segunda, tem foco naquilo que é melhor para o mercado; a terceira, focará suas operações baseando-se na região na qual está operando e a quarta direcionará seus esforços para o atendimento de seus objetivos globais (Albaum e Tse, 2001).

Pelham (1999) afirma que a orientação para o mercado revela uma preocupação das empresas com os concorrentes, com a satisfação de seus clientes e com a busca do atendimento de suas necessidades, salientando, também, a importância dessa orientação para as pequenas organizações, que podem se utilizar de sua flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de oferta de serviços individualizados para estabelecer um forte relacionamento com seus clientes.

Independentemente da estratégia utilizada, as mudanças ambientais devem ser acompanhadas por rápidas mudanças de estratégia por parte das pequenas organizações. Neste sentido, a cultura de orientação para o mercado representa uma vantagem competitiva (Pelham, 1999).

**Estratégia versus parcerias:** Outro ponto a ser analisado dentro do contexto da estratégia é o relacionamento com intermediários externos. Koh (1991) analisando o relacionamento entre características organizacionais e o nível de suporte oferecido aos distribuidores externos, afirma que os exportadores que possuem educação formal na área de exportação, que mantêm um esforço sustentado e que priorizam a exportação, tendem a oferecer maior suporte a esses distribuidores – treinamento, publicidade etc.

Cavusgil e Zou (1994) salientam que o oferecimento de suporte ao distribuidor ou à subsidiária no mercado externo pode contribuir para a concretização de uma parceria entre o exportador e o distribuidor ou subsidiária externa. Entretanto, comentam que um

administrador com menor nível de experiência externa pode encontrar dificuldade para selecionar, motivar e avaliar parceiros externos – distribuidores. Townsend (2003) complementa que colaboração com o parceiro proporciona oportunidade para satisfazer exigências de uma vantagem competitiva sustentável.

A existência de parcerias externas poderá influenciar a estratégia de exportação a ser adotada pela empresa, tendo em vista que, conforme Parkhe (1991) e Ellram (1992), as alianças proporcionam o compartilhamento de riscos, recursos, conhecimento e acesso aos mercados.

**Estratégia competitiva versus cooperativa:** Cooper (1985) sugere que os pequenos devem seguir duas estratégias - uma estratégia competitiva, atuando de maneira independente; ou uma estratégia cooperativa, atuando na forma de parceria com firmas estrangeiras. Cooper (1985) encontrou nos estudos realizados por D'Souza e McDougall, 1989 que a estratégia cooperativa não é utilizada com frequência por pequenas empresas. Por outro lado, verificou nos estudos realizados por Van Horn, 1990, Brown, 1991 e Shan, 1990, que a estratégia cooperativa representa a melhor maneira de colocar produtos no mercado externo, pois contribui para transpor o obstáculo da escassez de recursos dessas organizações.

Kalantaridis (2004) afirma que o comportamento estratégico tem assumido papel relevante nas pesquisas científicas, sendo apontado como a questão chave para a internacionalização das empresas. Entretanto, o pensamento estratégico pode, em pequenas empresas, ser inconstante e flexível, podendo estar presente apenas na figura do gestor/proprietário. Conforme Knight (2000), a estratégia reflete a organização no curto e no longo prazo. Através da estratégia a empresa encara mudanças e oportunidades apresentadas pelo mercado.

Aulakh, Kotaby e Teegen (2000), baseado nos pressupostos de Johanson e Vahlne, 1977, afirmam que a estratégia básica de empresas de países emergentes, tais como Brasil, Chile e México, é iniciar suas operações internacionais com exportação e, posteriormente, com maior conhecimento do mercado, incrementam sua participação sob a forma de outros investimentos no exterior, resultando em maior comprometimento de recursos. Segundo Chang (1995), as empresas japonesas utilizam estratégia similar quando realizam investimentos seqüenciais após um investimento inicial de sucesso.

A limitação dessas empresas no mercado internacional deve-se ao fato de que boa parte das economias latino-americanas era protecionista, e utilizava o modelo de substituição de importações, limitando o crescimento dessas organizações. Nas décadas de 80 e 90, esses países realizaram profundas mudanças no rumo de suas economias, privatizando empresas estatais e reduzindo a participação do estado na economia, permitindo, por conseguinte, o aumento do papel das empresas privadas no crescimento econômico. Neste mesmo período, promoveu-se a abertura dos mercados à concorrência estrangeira, competiu-se para obter investimento estrangeiro de capital e para obter novas tecnologias, e também foram providenciados incentivos para empresas eficientes e cuja produção possuísse maior valor agregado relativamente às tradicionais *commodities*, sempre com ênfase no crescimento das exportações (Aulakh, Kotaby e Teegen, 2000).

Aulakh, Kotaby e Teegen (2000) também encontraram nos estudos realizados por Dominguez e Brenes, 1997 que apesar da realização das reformas econômicas nesses países, torna-se difícil para as empresas latino-americanas competirem no ambiente competitivo internacional atual, principalmente, se essas companhias estiverem fundamentadas em vantagens comparativas de custo - mão-de-obra e recursos naturais. Entretanto, ainda conforme Dominguez e Brenes, 1997, existem exemplos de empresas nesses países que estão construindo vantagem competitiva através de produtos manufaturados, através de estratégias baseadas no produto, através de serviço e preços diferenciados e através da agregação de valor aos seus produtos.

As empresas desses países estão competindo com firmas de países desenvolvidos, tanto no mercado externo como no mercado doméstico (Aulakh, Kotaby e Teegen, 2000). Apesar disto, estas organizações se ressentem, ainda, da falta de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, que poderiam reduzir seus custos de produção (Pelham, 1999).

Segundo Cooper (1985), as características da empresa bem como as características do ambiente podem influenciar a escolha da estratégia. Seu modelo conceitual envolve as seguintes características organizacionais: tipo, base de competição, tamanho, tempo de existência, formalidade do sistema de planejamento e recursos. Coloca, ainda, o aumento do número de competidores domésticos e as rápidas mudanças na indústria como características ambientais constantes de seu modelo. Cavusgil e Zou (1994) complementam afirmando que a escolha estratégica é influenciada por fatores internos e externos, tais como: características da empresa e do produto comercializado, características do setor de atuação e do mercado de exportação.

Por outro lado, devido às dificuldades encaradas pela maioria das empresas de países em desenvolvimento quando decidem ingressar no mercado externo, suas estratégias de marketing de exportação são mais elaboradas e existe uma maior disposição para adaptação de estratégias (Zou, Andrus e Norvell, 1997).

Conforme Yip, Biscarri e Monti (2000), algumas empresas utilizam-se de uma seqüência sistemática de passos como estratégia internacional. Segundo os pesquisadores, quanto mais sistemática for a abordagem baseada em passos subsequentes, melhor a performance.

Vale salientar, entretanto, que a escolha da estratégia de exportação, da estratégia de produto, da estratégia de segmentação e do mercado para exportação ainda representam motivos de preocupação para a maioria dos exportadores (Cooper, 1985).

### **5.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Conforme Coughlan *et al* (2002: 98), “*Um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo*”. O termo interdependente utilizado na definição anterior caracteriza a complexidade da escolha do canal a ser estabelecido pelas empresas.

A escolha do canal a ser utilizado no mercado externo é significativamente relacionada à performance da organização, representando, por conseguinte, uma decisão crucial para a administração (Aulakh e Kotabe, 1997). Quando as empresas decidem ingressar no mercado externo, os administradores encaram escolhas relativas ao tipo de estrutura de canal a ser utilizado, as quais envolvem diferentes graus de compromisso e risco (Klein e Roth, 1989). Por conseguinte, as empresas tendem a escolher mercados atrativos e menos arriscados, ou seja, países com cultura similar, e condições políticas e sociais estáveis (Brouthers, 2002).

Segundo McNaughton e Bell (2001), pouca atenção tem sido dispensada à experiência prévia das empresas em lidar com canais de distribuição, particularmente no mercado interno. Resultados empíricos identificam a preferência pela extensão dos canais utilizados no mercado doméstico para o mercado externo. Dessa maneira, o canal usado no mercado interno influencia a escolha do canal a ser utilizado no mercado externo.

Katsikeas (1994) encontrou que conforme Rosson, 1984, Bello *et al*, 1991, Cavusgil, 1980, Johanson e Vahlne, 1990, Reid, 1983, e Turnbull e Valla, 1986 a estratégia de utilização de distribuidores no exterior, no processo de internacionalização, é ressaltada em diversos estudos realizados. Os pesquisadores salientam sua importância como modo de ingresso no mercado, como estratégia transitória de internacionalização, ou como estratégia permanente de envolvimento com o mercado externo.

Conforme Telles e Strehlau (2006), o processo de distribuição pode englobar algumas definições como canais de marketing ou canais de distribuição. Segundo os autores, a sistemática de distribuição envolve duas dimensões: administrativa e logística. A primeira trata da estrutura e do gerenciamento dos envolvidos no canal. A segunda, do transporte e armazenagem. O processo de distribuição é parte integrante do composto de marketing, que engloba, também, produto, preço e promoção.

Como todas as demais atividades dentro da organização, a gestão dos canais de distribuição deve estar subordinada às estratégias e diretrizes da administração. Essas decisões envolvem amplo conhecimento sobre o mercado e sobre o produto a ser comercializado. Além disso, a decisão sobre o canal a ser utilizado afeta todas as demais decisões do composto de marketing (Kotler, 1980; Telles e Strehlau, 2006).

Geralmente, os compromissos firmados com intermediários são de médio a longo prazo, deixando a empresa vulnerável em caso de mudanças no cenário político, econômico e financeiro. Além disso, a dissolução contratual poderá ser custosa e demorada para a empresa. Dessa maneira, as decisões de canal devem ser criteriosamente analisadas (Kotler, 1980; Aulakh e Kotabe, 1997).

Vale salientar, entretanto, que diferentemente do que se poderia imaginar, a utilização de intermediários compensa a elevação do preço pela redução dos custos de busca e deslocamento por parte do consumidor, aumentando, por conseguinte, a eficiência do processo (Coughlan *et al*, 2002; Telles e Strehlau, 2006).

**Eficiência do canal de distribuição:** A eficácia e eficiência do canal de distribuição, nos dias atuais, é fundamental para manutenção da competitividade da empresa dentro do mercado, seja interno ou externo. Considerando que o gerenciamento dos recursos disponíveis é elementar para o sucesso das organizações, os responsáveis pela gestão do canal de distribuição devem avaliar, continuamente, a relação entre os resultados alcançados e a disponibilidade de recursos (Telles e Strehlau, 2006).



Com o processo de globalização econômica, o sistema produtivo internacional busca industrializar suas mercadorias em países que apresentem o menor custo de produção, seja em termos de mão-de-obra, seja em termos de disponibilidade de matéria-prima. Entretanto, para que essa mercadoria chegue às mãos do consumidor final, será necessária a utilização de intermediários, identificados como comerciantes ou agentes que executarão diversas atividades (Kotler, 1980).

Hodiernamente, todos os países são afetados pelas mudanças globais, tanto políticas quanto econômicas. Conseqüentemente, a logística de distribuição também sofre alterações como forma de adequar-se a essa nova realidade do grande mercado global, onde os procedimentos tradicionais de distribuição estão cedendo espaço para formas alternativas, buscando sempre melhorar a rentabilidade das transações comerciais (Cateora e Graham, 2001; Telles e Strelau, 2006).

Dessa maneira, como toda e qualquer variável dentro de um processo, o canal de distribuição sofre alteração ao longo do tempo. Esse desenvolvimento pode ser gerado tanto pela oferta como pela demanda. A facilitação da busca e o ajustamento na discrepância do sortimento são fatores relacionados à demanda, enquanto redução do número de contatos e geração de rotinas transacionais estão diretamente ligados à oferta (Coughlan *et al*, 2002).

**Estrutura do canal:** Segundo Pipkin (2000), existem diversos canais de distribuição, podendo ser direto, indireto, misto ou relacional. Além disso, cada país apresenta canais de distribuição específicos conforme suas peculiaridades locais.

Anderson (1985) identificou no trabalho de Shapiro, 1972 que as circunstâncias é que determinam o canal direto (força de vendas da empresa) ou o canal indireto (agente externo). Dentre essas circunstâncias encontra-se o tamanho da empresa e os custos de transação.

Analisando a tendência da estratégia de canal de empresas exportadoras de Hong Kong e de Singapura, Chan (1992) verificou a influência da estrutura do canal sobre a performance de exportação, tendo investigado as seguintes variáveis: a) direcionamento do canal – direto x indireto; b) intensidade do canal – número de canais utilizados; e c) a performance de exportação, mensurada através do volume de vendas para o mercado externo.

O estudo efetuado por Chan (1992) encontrou um relacionamento positivo entre o direcionamento do canal e a lucratividade da exportação. As empresas que utilizaram canais diretos obtiveram elevada lucratividade com as vendas para o mercado externo; deduzindo-se, por conseguinte, que isto decorreu do maior controle sobre o canal. A pesquisa também identificou um relacionamento positivo entre o direcionamento do canal e a intensidade do canal, sugerindo que empresas com maior disponibilidade de recursos tendem a utilizar diferentes tipos de canais intermediários. Porém, não foi encontrado nenhum relacionamento significativo entre a intensidade do canal e a performance de exportação.

Klein e Roth (1989) citam dois fatores como determinantes da estrutura do canal de exportação: a experiência e a distância psíquica. O primeiro relaciona-se com o processo de internacionalização, e o segundo com as similaridades entre os países.

As restrições das empresas, em termos de capacidade estrutural e experiência, conforme Aulakh e Kotabe (1997) encontraram em Madhok, 1996, impedem essas organizações de performar todas as operações em diferentes mercados. Suas decisões, por conseguinte, também ficam limitadas em função de sua disponibilidade de recursos.

Klein e Roth (1989) comentam que as empresas dispõem de algumas alternativas para constituir o canal de distribuição. Podem realizar todas as atividades relacionadas a marketing e distribuição, desenvolvendo uma integração vertical; podem transferir essas atividades para um distribuidor independente, ou podem escolher uma opção intermediária, como a contratação de agentes externos mediante pagamento de comissão. Essas alternativas também foram encontradas por Aulakh e Kotabe (1997) nas pesquisas de Klein, Frazier e Roth, 1990 e Anderson e Coughlan, 1987.

Samiee, Walters e DuBois (1993) analisaram as maneiras de contato com o mercado externo a saber: 1) força de vendas da própria empresa; 2) agentes e distribuidores externos; 3) *trading companies*; 4) empresas de administração da exportação e outras formas. Dentre as citadas, a primeira apareceu como mais utilizada, seguida dos distribuidores e agentes. As *trading companies* apareceram em um distante terceiro lugar. Salientando que, segundo os autores, os grupos de pouca iniciativa se utilizam mais de canais intermediários.

Anderson (1985) pondera que o representante (agente) da empresa é um profissional independente, cuja sobrevivência depende de sua performance, pois trabalha

baseado em comissão. Apresenta como vantagens: inexistência de custos fixos, trata-se de uma força de vendas já treinada, possui conhecimento acerca da clientela, e já mantém relacionamentos no mercado de destino das mercadorias. Por outro lado, a força de vendas da própria empresa oferece maior controle. Além disso, possui maior disposição para realizar atividades que não prevêem remuneração, venda de novos produtos, e venda de produtos com longo ciclo de vida, dentre outras.

Chan (1992), citando sua pesquisa de 1984, salienta que devido à mudanças no ambiente, as empresas podem modificar sua estrutura de canal de distribuição no mercado externo.

Chan (1992) ressalta, ainda, que encontrou na pesquisa realizada por Rosson e Ford, 1982 que a performance é fortemente vinculada ao tipo de relacionamento estabelecido entre o fabricante e o seu distribuidor externo. Lu e Beamish (2001) também encontraram forte relacionamento entre o modo de entrada e a performance de pequenas e médias empresas.

**Escolha do canal:** Chan (1992) encontrou nos estudos realizados por Kau e Tan, 1989, Beamish e Monro, 1986, Dichtl, Leibold e Koglmayr, 1984, Kaynak e Kothari, 1984 e Reid, 1982 que as pequenas e médias empresas podem obter sucesso em suas transações comerciais com o mercado externo, desde que selecionem uma estratégia apropriada de canal.

O ingresso em mercados externos, geralmente, deixa a empresa estrangeira em desvantagem relativamente às empresas nativas, em termos de familiaridade com o ambiente de comércio local. Preferências, cultura e sistemas comerciais diferentes criam elevados níveis de incerteza (Pedersen e Petersen, 2004). Por conseguinte, é essencial escolher corretamente o modo de entrada. Tesfom, Lutz e Ghauri (2004) encontrou na pesquisa de Williamson, 1985 que quanto maior a incerteza, maiores os custos de transação e maior a necessidade de integração vertical.

Cavusgil, Yeoh e Mitri (1995), colocam que a seleção do correto distribuidor pode ser a questão mais importante para ingressar em mercados externos, salientando que a decisão deve ser baseada em critérios objetivos – aspectos financeiros, ferramental de marketing, conhecimento do produto e compromisso, dentre outros.

Eriksson, Hohenthal e Lindbergh (2006) encontraram nos estudos realizados por Barkema et al, 1996, Barkema et al, 1997, Madhok, 1996, Eriksson et al, 1997, Hitt et al, 1997, Barkema e Vermeulen, 1998, Delios e Beamish, 1999, Delios e Beamish, 2001, e Zahra et al, 2000 que as empresas gradualmente adquirem conhecimento a partir da experiência e que a escolha do canal de distribuição é resultado dessa experiência. Por outro lado, segundo Pedersen e Petersen (2004), muitos dos problemas das empresas entrantes em mercados externos decorrem da falta de conhecimento.

A escolha do modo de ingressar no mercado externo depende das características da empresa, das características do produto e também das características do mercado alvo (Kwon e Konopa, 1993). Complementando, McNaughton e Bell (2001) afirmam que o maior ou menor controle sobre o canal de distribuição deve considerar o produto comercializado pela empresa. Cita como exemplo, setores baseados em conhecimento intensivo, que necessitam proteger seus ativos.

Karunaratna e Johnson (1997) encontraram na pesquisa de Anderson e Coughlan, 1987 que uma escolha inicial incorreta torna o exportador vulnerável à entrada de novos concorrentes que estão livres para escolher um canal potencialmente superior, sem incorrer em custos de troca de canal.

**Suporte oferecido ao canal:** Cavusgil e Zou (1994) afirmam que a competitividade do mercado internacional influencia a formação de preços competitivos, bem como o nível de suporte oferecido ao distribuidor ou subsidiária externa, tendo encontrado na pesquisa de Terpstra, 1987 que o adequado suporte ao distribuidor/subsidiária externa, pode assegurar uma melhor performance em termos de promoção e tempo de entrega.

Cavusgil e Zou (1994) ainda salientam que o oferecimento de suporte ao distribuidor ou à subsidiária no mercado externo pode contribuir para a concretização de uma parceria entre o exportador e o distribuidor ou subsidiária externa. Entretanto, comentam que um administrador com menor nível de experiência externa pode encontrar dificuldade para selecionar, motivar e avaliar parceiros externos – distribuidores. Townsend (2003) complementa afirmando que a colaboração com o parceiro proporciona oportunidade para satisfazer exigências de uma vantagem competitiva sustentável.

**Controle, risco e retorno:** Kwon e Konopa (1993) encontraram nos estudos realizados por Goodnow, 1985, Anderson e Gatignon, 1986 e Root, 1987 que os tomadores de decisão avaliam o risco e o retorno do investimento, bem como os custos associados com maior ou

menor controle quando da decisão sobre o modo de ingressar no mercado externo. Complementando, Brouthers (2002) encontrou nos estudos realizados por Brouthers et al, 1999 e Woodcock et al, 1994 que as empresas escolhem o modo de entrada no mercado externo que oferece o melhor retorno sobre o investimento.

Consequentemente, a escolha do modo de entrada pode sofrer influência da preferência da administração quanto à assunção de riscos. Brouthers (2002) encontrou na pesquisa de Chiles e McMackin, 1996 que administradores aversos a risco tomam decisões diferentes daqueles que são propensos ao risco, tendo encontrado também em Brouthers, Brouthers e Werner, 2000 argumento confirmando a assertiva anterior de que o risco do investimento influencia a escolha do modo de entrada e influencia a performance, tendo em vista que afeta os custos relativos a controle e comprometimento de recursos.

Como decorrência dessas incertezas, as empresas necessitam de um balanceamento entre controle e flexibilidade do canal, permitindo-lhes melhor adequação ao mercado (Aulakh e Kotabe, 1997). A performance do canal de exportação, em termos de objetivos econômicos e em termos de estabelecimento de estratégias para o mercado externo, está associada ao seu controle e flexibilidade (Bello e Gilliland, 1997).

Bello e Gilliland (1997) identificaram nas pesquisas de Celly e Frazier, 1996 e Jaworski, 1988 que a unilateralidade do controle pode influenciar o comportamento do parceiro comercial. Também encontraram em Heide, 1994 e Macneil, 1981 que no modelo de cooperação bilateral aumenta-se a flexibilidade das partes, facilitando o processo negocial.

Aulakh e Kotabe (1997) destacam que Root, 1994 salienta que a utilização de uma subsidiária no mercado externo propicia à empresa maior grau de controle sobre as decisões de distribuição. Por outro lado, quando uma empresa se utiliza de intermediários externos ela reduz o grau de controle sobre as atividades mencionadas. Porém, pode ser utilizado um modo intermediário, onde a empresa divide as responsabilidades com o parceiro externo.

Bello e Gilliland (1997) identificaram na pesquisa de Jaworski, 1988 duas áreas chave de interesse, das quais decorre o controle e a cooperação: o ambiente interno e o ambiente operacional. O ambiente interno refere-se aos aspectos que o exportador pode controlar ou influenciar. O ambiente operacional, segundo Achrol, Reve e Stern, 1983 e

Jaworski, 1988 citados por Bello e Gilliland (1997) refere-se às tarefas que requerem a participação de ambos os parceiros.

**Integração do canal de distribuição externo:** Aulakh e Kotabe (1997) encontraram em suas pesquisas que o grau de integração do canal não influencia diretamente a performance do canal. Entretanto, a escolha do canal tem significativo relacionamento com a performance em mercados estrangeiros.

Os resultados da pesquisa de Aulakh e Kotabe (1997) sugerem que as empresas preferem flexibilidade ao controle, quando ingressam em países que oferecem maior risco, devido às incertezas políticas e econômicas. Sugerem, também, que o grau de integração do canal não está relacionado à performance, significando, portanto, que o controle das operações externas não garante a performance de exportação. Entretanto, encontraram que um controle moderado tem relação positiva com a performance.

Klein e Roth (1989) encontraram em Johanson e Vahlne, 1977 que, tradicionalmente, as empresas começam a exportar através de um agente, estabelecendo, posteriormente, uma subsidiária externa e, em alguns casos, passam a produzir no exterior. Nessa mesma linha de raciocínio, Eriksson, Hohenthal e Lindbergh (2006) encontrou em Wiedersheim-Paul, 1975 que as empresas expandem suas operações através de pequenos passos seqüenciais, iniciando com exportações esporádicas e, gradualmente, aumentam seu compromisso com o mercado externo. Porém, Klein e Roth (1989) ponderam que quanto maior as diferenças entre o mercado interno e o externo, menor será a integração do canal de exportação.

As dissimilaridades culturais existentes entre os mercados provocam o aumento da distância psíquica, dificultando o estabelecimento e o gerenciamento de canais integrados de marketing. Dessa maneira, quanto maior a distância cultural, menor a tendência para utilização de canais integrados (Eriksson, Hohenthal e Lindbergh, 2006). Segundo Pedersen e Petersen (2004), o componente cultural pode influenciar o modo de entrada no mercado externo.

Dentre os fatores que influenciam a estrutura do canal de distribuição, apresentados por Tesfom, Lutz e Ghauri (2004), destacam-se: os ativos específicos, a incerteza, e o volume e frequência das transações. Considerando esses fatores, a integração do canal seria a melhor alternativa. Entretanto, dependerá da disponibilidade de recursos da empresa. Além dos ativos específicos e da incerteza, Brouthers e Nakos (2004)

citam, ainda, os sistemas de controles internos, que também pode influenciar a estrutura do canal.

Eriksson, Hohenthal e Lindbergh (2006) encontraram em Hohenthal, 2001 que a decisão de escolha é frequentemente limitada pelas restrições de conhecimento e pelas demandas dos clientes. Conforme Eriksson, Hohenthal, Lindbergh (2006), as atividades comerciais são, geralmente, processos complexos que requerem conhecimento não somente dos produtos ou serviços que estão sendo transacionados, mas requerem, também, conhecimento acerca do contexto comercial. Dessa maneira, quanto maior a experiência, maior a tendência de utilizar canais integrados.

Ainda segundo Aulakh e Kotabe (1997), o grau de integração do canal também requer atenção especial, pois o comprometimento de recursos está diretamente relacionado ao seu nível de controle. Conforme Klein e Roth (1989), a integração vertical representa alto grau de compromisso. Eriksson, Hohenthal e Lindbergh (2006) encontrou em Agarwal e Rmaswami, 1992 que os canais de distribuição integrados tendem a ser utilizados em mercados que possuem elevado potencial de crescimento.

A complexidade da decisão sobre a integração do canal de distribuição, conforme identificado por Aulakh e Kotabe (1997) na pesquisa de Robinson, 1978, torna-se mais evidente no mercado internacional devido às diferenças em termos de cultura, de política, e do ambiente econômico e legal. Assim, Tesfom, Lutz e Ghauri (2004) afirmam que o canal de distribuição é estruturado de acordo com o mercado alvo.

Karunaratna e Johnson (1997) afirmam que devido a uma variedade de fatores, a integração do canal pode não ser factível ou mesmo desejável, tendo encontrado em Johanson e Vahlne, 1977 que os fatores podem ser relacionados a limitados recursos, limitado comprometimento, presença de barreiras legais, forte competição, mercados altamente dispersos, pouca diferenciação dos produtos e limitada experiência do exportador.

Além disso, Aulakh e Kotabe (1997) encontraram nos estudos realizados por Anderson e Coughlan, 1987, Klein *et al*, 1990 e John e Weitz, 1988 que a explicação mais freqüente para a integração do canal baseia-se nos custos de transação. Klein e Roth (1989) identificaram em Anderson e Weitz, 1986, e Day e Klein, 1987 que a análise dos custos de transação apresenta forte relacionamento com a integração do canal de distribuição externo. Enfatizando, Eriksson, Hohenthal e Lindbergh (2006) encontrara em

Hennart, 1991 que a utilização de canais integrados ou não integrados depende dos custos de transação envolvidos.

Conforme Kwon e Konopa (1993) foi identificado nas pesquisas de Anderson e Gatignon, 1986, Grosse, 1985, Hirsch, 1976, e Root, 1987 que todos os modos de entrada no mercado externo apresentam vantagens e desvantagens em termos de controle, custos, riscos e retorno. Assim, cabe a empresa identificar o modo mais adequado a sua realidade.

#### **5.4 PERFORMANCE DE EXPORTAÇÃO**

A consciência da importância dos fatores que influenciam a performance das organizações é essencial para a administração de qualquer companhia que esteja cogitando um empreendimento de exportação de qualquer magnitude (Julian, 2003).

Por esse motivo, a performance de exportação de pequenas e médias empresas tem sido alvo de diversas pesquisas no meio acadêmico, demonstrando o reconhecimento, entre pesquisadores, da sua legitimidade enquanto campo de pesquisa. É uma área de significativo interesse acadêmico e empresarial (Zou e Stan, 1998; Walters e Samiee, 1990).

A performance de exportação das empresas tem sido analisada nas duas últimas décadas por diversos pesquisadores (Madsen, 1987; Axinn, 1988; Koh, 1991; Aaby e Slater, 1989; Samiee e Walters, 1990; Walters e Samiee, 1990; Katsikeas, Piercy e Ioannidis, 1996; Zou, Taylor e Osland, 1998; Zou e Stan, 1998; Pelham, 1999, Shoham, 1996). Contudo, apesar da existência de vários estudos sobre o assunto, não existe consenso acerca do tema.

O conhecimento dos determinantes da performance de exportação encontra-se fragmentado na literatura acadêmica sob a forma de diversas pesquisas já realizadas, cujos resultados mostram-se confusos (Zou e Stan, 1998; Julien e Ramangalahy, 2003).

Baseado nesses pressupostos, Zou e Stan (1998) realizaram uma revisão da literatura empírica publicada entre 1987 e 1997, enfatizando as dificuldades para se obter conclusões concretas a respeito deste tema; tendo em vista que as pesquisas em questão não apresentam um padrão, utilizando uma gama variada de abordagens para a análise, como por exemplo: propensão para exportar, dicotomia entre ser exportador e não ser exportador, barreiras à exportação, dentre outras. A outra dificuldade, conforme os autores,



reside no fato de que as pesquisas, geralmente, limitam-se a um determinado foco, como por exemplo: características da empresa, competências da empresa ou a estratégia de marketing da empresa. Entretanto, os autores afirmam que ocorreu um desenvolvimento substancial do conhecimento, relativamente aos elementos decisivos que afetam a performance das pequenas e médias empresas exportadoras.

Conforme Julian (2003), a confusão e a contradição nos resultados encontrados decorrem também do modo como os dados são coletados e analisados. Alguns pesquisadores se utilizam de entrevistas pessoais, e outros se utilizam de questionários estruturados e enviados através de e-mail ou correio. Além da diversidade na forma de coleta das informações, as alternativas utilizadas para a análise também variam bastante. Alguns se utilizam de simples ferramentas estatísticas, tais como simples distribuição de frequência; outros utilizam-se de avançadas técnicas multivariadas, determinando, por conseguinte, a falta de censo comum nos resultados.

A motivação da administração para exportar; o background educacional em negócios internacionais do primeiro gestor; a percepção da administração de exportar um produto único; a política de exportação da empresa; o esforço para exportar e a frequência e profundidade com que são realizadas pesquisas de mercado internacional representam algumas das características administrativas da organização que podem ser associadas com bons resultados. Dentre estas, a educação formal e a pesquisa de marketing internacional são fundamentais para influenciar uma modificação da estratégia de marketing para melhor competir no mercado externo (Koh, 1991).

Ekeledo e Sivakumar (2004) encontraram nas pesquisas de Dunning, 1993 e Zou e Cavusgil, 1996 que as características idiossincráticas da empresa podem ter influência sobre o comportamento estratégico e sobre a performance da organização. Assim, pequenas empresas podem possuir estratégias que são condizentes com os valores do presidente, suas crenças e preconceitos (Pelham, 1999; 34).

Gray (1997) afirma que a principal premissa de estudos que analisam a relação entre características administrativas e a internacionalização da empresa, ou mesmo a sua performance, é que a administração faz toda a diferença.

**Fatores determinantes da performance:** Cooper (1985) identificou em suas pesquisas quatro fatores diretamente relacionados à performance de exportação (frequentemente definida como sendo vendas de exportação como proporção das vendas totais da empresa):

percepções e expectativas da administração; variáveis de mercado; vantagens de diferenciação e recursos; e fatores demográficos da firma. A performance de exportação, representada pelo crescimento e pela intensidade das exportações, em seu modelo conceitual, decorre das características da empresa, das características do mercado e da indústria, e da estratégia de exportação da organização, todos se influenciando mutuamente, enfatizando, dessa maneira, alguns dos achados de Zou e Stan (1998) e Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002). Cavusgil e Zou (1994) acrescentam, ainda, a competência internacional da empresa e o comprometimento da administração.

Após identificar grande número de variáveis independentes e vários indicadores de performance de exportação, Zou e Stan (1998) sintetizaram todos os indicadores analisados em apenas sete: estratégia de marketing de exportação; percepções e atitudes da administração; características da administração; competências e características da empresa; características do setor; características do mercado externo e características do mercado doméstico.

Julien e Ramangalahy (2003) identificaram em Madsen, 1987 alguns grupos de variáveis que podem determinar a performance de exportação de uma organização: lucratividade da exportação, volume de exportação; crescimento das exportações, percepção do sucesso das exportações e variabilidade das exportações.

Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002) identificaram nos estudos realizados por Madsen, 1987, Aaby e Slater, 1989, Gemünden, 1991, Chetty e Hamilton, 1993, Zou e Stan, 1998, Miesenôck 1998 e Ford e Leonidou 1991, cinco principais grupos de variáveis que influenciam a performance de exportação: características administrativas, características organizacionais, contexto ambiental, metas da organização e o composto de marketing-mix da empresa.

o contexto ambiental, no qual as empresas realizam suas transações, conforme foi encontrado por Brouthers, Brouthers e Werner (2003) na pesquisa de Anderson e Gatignon, 1986 e por Koh (1991) na pesquisa de Bilkey, 1982, sofre influência de instabilidades políticas, flutuações econômicas e mudanças no câmbio, corroborando com os estudos realizados por Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002) e Zou e Stan (1998), quando afirmam que um dos fatores determinantes para a performance de exportação é o ambiente operacional das empresas, seja interno ou externo.

Pelham (1999) identificou em Aldrich e Pfeffer, 1976 que as escolhas da administração podem ser restringidas em função do ambiente, devendo-se analisar a natureza desse ambiente, tendo encontrado também em Covin e Slevin, 1989 que dimensões ambientais como dinamismo e estagnação afetam a performance de pequenas empresas. Pelham (1999), por outro lado, sugere que as competências e a cultura da empresa, elementos que tem a capacidade de influenciar a escolha estratégica, têm maior efeito sobre a performance de exportação do que variáveis como estratégia e ambiente.

Brouthers e Nakos (2005) encontraram nos estudos realizados por Mittelstaedt, Harben e Ward, 2003, Calof, 1994, Cavusgil e Zou, 1994, Bonaccorsi, 1992, Diamantopoulos e Inglis, 1988, Cooper e Kleinschmidt, 1985 e Reid, 1983 que algumas características das pequenas e médias empresas – tamanho da firma, experiência internacional, dependência das exportações e adaptação do produto para venda no mercado externo – estão relacionadas com a performance de exportação dessas organizações, enfatizando que as características da administração (experiência internacional) influenciam a performance no mercado externo, ratificando, portanto, sua importância no desenvolvimento das atividades externas dessas pequenas e médias empresas.

Existe evidência empírica de que existe um relacionamento positivo entre performance de exportação e competência da organização, representada pela experiência internacional, conforme foi identificado por Cavusgil e Zou (1994) nas pesquisas de Aaby e Slater, 1989 e Kirpalani e MacIntosh, 1980. Além da experiência internacional, Orser, Hogarth-Scott e Riding (2000) encontraram em Baldwin, 1993 e Shrader, Mulford e Blackburn, 1989 que a performance das pequenas e médias empresas apresenta correlação com algumas competências organizacionais, como por exemplo, uma administração sofisticada, avançada e inovadora.

Julian (2003) identificou seis fatores que influenciam a performance de exportação de pequenas e médias empresas tailandesas – características específicas da empresa, estratégia de marketing de exportação, características do mercado de exportação, competição, compromisso e características do produto. Os resultados mostraram que somente quatro fatores apresentavam-se como responsáveis (29%) pela performance das empresas – compromisso, características do produto, competição e características do mercado de exportação. Vale salientar que os dois últimos fatores corroboram com os achados de Zou e Stan (1998), Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002), Brouthers, Brouthers e Werner (2003) e Brouthers e Nakos (2005), no que diz respeito a contexto operacional e

competição interna e externa – grau de adaptação do produto e embalagem, especificidades culturais e grau de intervenção governamental.

As características específicas da empresa e a estratégia de marketing de exportação, encontrados em outros estudos como tendo influência significativa sobre a performance, não demonstraram efeitos satisfatórios sobre o desempenho daquelas organizações. Entretanto, no mesmo artigo, o pesquisador ressalta a importância do conhecimento, por parte da administração, de características específicas da empresa que possam afetar sua performance, bem como da significância da estratégia de marketing de exportação, que poderá conduzir a uma parceria cooperativa entre o exportador e seu distribuidor (Julian, 2003).

Cavusgil e Zou (1994) encontraram nos estudos de Bilkey, 1982, Christensen, da Rocha e Gertner, 1987, Cooper e Kleinschmidt, 1985, McGuinness e Little, 1981, e Rosson e Ford, 1982 que a performance de exportação das empresas é influenciada pela estratégia de marketing de exportação, enquanto Brouthers, Brouthers e Werner (2003) identificaram nos estudos realizados por Gatignon e Anderson, 1988, Hennart, 1991, e Erramilli e Rao, 1993 que os fatores não relacionados a custos de transação afetam a escolha do modo de ingressar no mercado externo e a conseqüente performance das organizações. Conforme Brouthers e Nakos (2004) a escolha do modo de entrada nos mercados internacionais pode ser um importante determinante da performance em pequenas e médias empresas.

Dhanaraj e Beamish (2003) comentam que a intensidade da exportação, como medida de performance, talvez não seja a mais apropriada para as organizações, indicando a rentabilidade da exportação como uma medida mais adequada para verificar o desempenho neste segmento de mercado. Afirmam que elevado volume de vendas externas não implica, necessariamente, em alta rentabilidade ou mesmo em melhora da imagem da empresa no mercado. Consideram a intensidade das exportações como resultado da estratégia utilizada.

Brouthers e Nakos (2004) utilizaram oito critérios de performance em sua análise – crescimento das vendas, nível de vendas, lucratividade, participação no mercado, marketing, distribuição, reputação da empresa e acesso ao mercado – dividindo-os em fatores financeiros (crescimento das vendas, nível de vendas e lucratividade) e não financeiros os demais.

Não existe na literatura uma definição uniforme de performance. Conseqüentemente, existe uma variedade de medidas de performance de exportação empregadas por pesquisadores e agências governamentais. Vendas de exportação, crescimento das exportações e lucratividade das exportações estão entre as mais utilizadas (Cavusgil e Zou, 1994).

Dessa maneira, nesta pesquisa, baseado em Julien e Ramangalahy (2003), Madsen, 1987, Cooper (1985), Brouthers e Nakos (2004), Chan (1992) e Dhanaraj e Beamish (2003), decidiu-se por utilizar o percentual médio de crescimento das vendas externas, o percentual do faturamento da empresa decorrente da exportação, a tendência de rentabilidade das exportações, a tendência de rentabilidade das vendas domésticas sobre as externas, e a tendência da rentabilidade das exportações comparada ao mercado doméstico, como critérios para identificar a performance das pequenas e médias empresas cearenses.

Aulakh, Kotaby e Teegen (2000) enfatizam que a maioria das empresas de países emergentes encontra-se, ainda, nos primeiros estágios de internacionalização, tendo na exportação a principal forma de ingresso no mercado internacional. Aulakh, Kotaby e Teegen (2000) encontraram nas pesquisas efetuadas por Dominguez e Brenes, 1997, Wortzel e Wortzel, 1988, Christensen, Rocha e Gertner, 1987, Dominguez e Sequeira, 1993, e Otani e Villanueva, 1990 que existem poucos estudos realizados sobre a estratégia de exportação adotada por essas companhias e sua conseqüente performance, e que os estudos já realizados referem-se aos seguintes aspectos: 1) processo de internacionalização de empresas situadas em países em desenvolvimento; 2) relacionamento entre performance e características organizacionais; e 3) relacionamento entre políticas macro econômicas, liberalização comercial e nível de desenvolvimento econômico do país.

## **5.5 CONCLUSÕES**

Os capítulos anteriores abordaram aspectos relacionados às variáveis independentes do modelo conceptual proposto, envolvendo as características da empresa, as características da administração, as características do setor e do produto, o ambiente interno e externo à organização, o compromisso da empresa com a exportação e a existência de parceria estratégica, que podem influenciar a estratégia e o canal de distribuição.

Neste capítulo foi abordada a performance de exportação, variável endógena do modelo, bem como a estratégia e o canal de distribuição que também são variáveis dependentes do modelo conceptual. Segundo nossa percepção, baseada na literatura existente, a estratégia influencia o canal e ambos influenciam a performance de exportação das pequenas e médias empresas.

Cavusgil e Zou (1994) afirmam que fatores internos e externos à organização influenciam a escolha da estratégia a ser implementada. As características da empresa, do setor, do produto e do ambiente são algumas dessas variáveis. Similarmente, Pelham (1999) ratifica que o ambiente interfere na escolha estratégica das organizações.

Para Wood e Robertson (1997) as características da administração também contribuem para a orientação estratégica da empresa, enquanto Parkhe (1991) e Ellram (1992) destacam outra variável que pode influenciar a estratégia da organização - a existência de parcerias estratégicas.

Ozsomer e Prússia (2000) encontraram uma ligação entre a estratégia e a performance das empresas pesquisadas, o que também foi identificado por Albaum e Tse (2001) na pesquisa de Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan, 1993. A mencionada performance, segundo Koh (1991), decorre de resultados econômicos da estrutura e da estratégia.

Aulakh e Kotabe (1997), Karunaratna e Johnson (1997), Brouthers (2002), Anderson (1985) e Chan (1992) encontraram nas pesquisas de Kwon e Konopa, 1993, Cavusgil, Yeoh e Mitri, 1995, Madhok, 1996, Johanson e Vahlne, 1977, Brouthers, Brouthers e Werner, 2000, Shapiro, 1972, e Chan, 1984 que essas mesmas variáveis também interferem no modo de ingressar e atuar no mercado externo, ou seja, influenciam o canal de distribuição

Aulakh e Kotabe (1997) e Lu e Beamish (2001) encontraram em suas pesquisas que o canal de distribuição apresenta significativo relacionamento com a performance. Chan (1992) também encontrou na pesquisa de Rosson e Ford, 1982 que a performance é fortemente vinculada ao tipo de relacionamento entre fabricante e distribuidor.

Dessa maneira, dada sua importância, Kotler (1980) e Telles e Strehlau (2006) colocam que a questão dos canais de distribuição deve estar subordinada à estratégia e às diretrizes da administração.

Portanto, pode-se concluir que a performance é influenciada pela estratégia de exportação e pelo canal de distribuição, sendo estas últimas influenciadas, conforme o capítulo anterior, pelas características da empresa, pelas características da administração, pelo setor de atuação e produto, pelo ambiente, pelo compromisso da administração e pela existência de parcerias estratégicas.

## **PARTE III**

### CARACTERIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO



## Capítulo VI

---

### QUADRO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO

“(...) o isolacionismo econômico tornou-se impossível”  
(Czinkota e Ronkainer, 2001: 74)

## **6.1 INTRODUÇÃO**

A presente seção tem por objetivo expor o modelo de investigação da pesquisa, a metodologia utilizada e o quadro conceitual de investigação, detalhando-se suas hipóteses e objetivos.

A seção 6.2 apresentará o modelo de investigação proposto e o detalhamento das hipóteses de pesquisa, elaboradas a partir do modelo idealizado de investigação. Também serão apresentados, neste capítulo, os objetivos da presente pesquisa.

Na seção 6.3 apresentar-se-á a metodologia de investigação, exibindo sua estrutura, a operacionalização das variáveis analisadas no estudo, a população e a amostra utilizadas, a metodologia usada para a captura dos dados e a metodologia de análise dos dados.

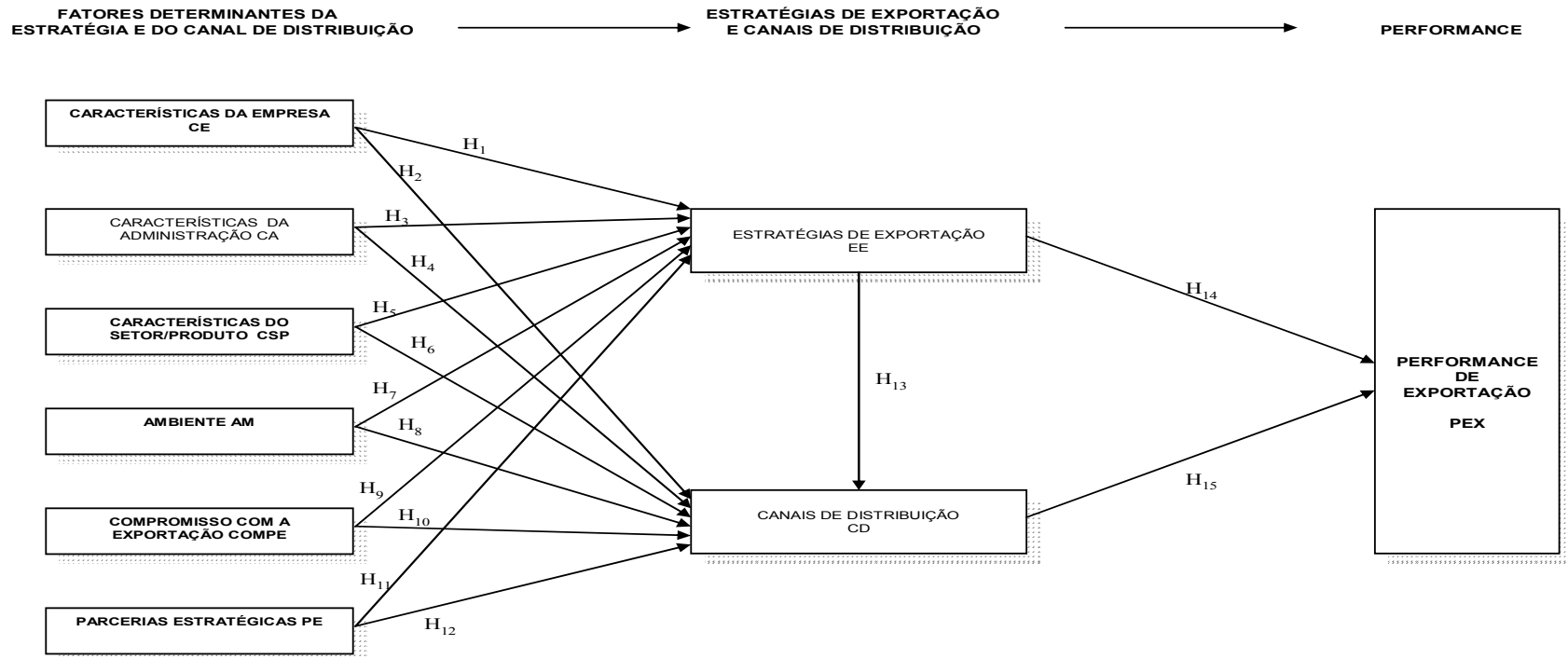
## **6.2 MODELO DE INVESTIGAÇÃO PROPOSTO**

Os capítulos IV e V apresentaram a base conceitual para a formulação do modelo de investigação proposto (Figura I), tendo sido utilizados, também, os conceitos acerca do processo de internacionalização abordados no capítulo III.

O referido modelo foi estruturado com base em modelos de investigação idealizados e testados por Walters e Samiee (1990) e por Cavusgil e Zou (1994). As adequações foram promovidas levando-se em consideração a experiência do autor, adquirida ao longo de mais de vinte anos atuando com empresas exportadoras do estado do Ceará, situado na região Nordeste do Brasil e, também, baseadas na literatura existente acerca do assunto.

A proposta do modelo é analisar a performance de exportação de pequenas e médias empresas exportadoras do estado do Ceará.

**Figura I**  
**Modelo Conceitual Proposto**



Modelo de Investigação adaptado do modelo de análise de performance idealizado por: Walters, Peter G. P. e Samiee, Saeed. **A model for assessing performance in small U.S. exporting firms**. Entrepreneurship Theory and Practice. Winter 1990, pp. 33-51. Cavusgil, S. T. e Zou, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. Journal of Marketing. Jan 1994; 58, 1; ProQuest Psychology Journals.

O modelo propõe, baseado na literatura, que as estratégias de exportação das pequenas e médias empresas cearenses são influenciadas pelas características da empresa, pelas características da administração, pelas características do setor de atuação, pelas características do produto, pelas características do ambiente, pelo compromisso da administração com a exportação e pela existência de parcerias estratégicas.

O modelo propõe, ainda, que essas variáveis anteriormente citadas, interferem, também, na escolha do canal de distribuição utilizado por pequenas e médias empresas estabelecidas no estado do Ceará. Por outro lado, a estratégia escolhida pela empresa, para atuar no mercado externo, também influencia a escolha do canal de distribuição.

A variável dependente de todas essas interações propostas anteriormente é a performance de exportação desse porte de empresa, que é influenciada, diretamente, pela estratégia de exportação e pelo canal de distribuição utilizados.

A literatura acerca de performance de exportação apresenta uma variedade de modelos investigativos, os quais utilizam uma diversidade de variáveis. Assim, decidimos utilizar este modelo por acreditar que essas variáveis seriam as mais adequadas para avaliar a performance de exportação de pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

### **6.2.1 Hipóteses de investigação**

O objetivo geral desta tese é analisar os antecedentes da performance de exportação de pequenas e médias empresas exportadoras do estado do Ceará, que encontram-se situadas na região Nordeste do Brasil.

Decorrendo desse objetivo geral, outros objetivos específicos foram desenvolvidos conforme segue:

1. Propor e testar um modelo que represente as relações existentes entre os fatores determinantes da estratégia de exportação e do canal de distribuição internacional e entre estes e a performance de exportação de pequenas e médias empresas cearenses;

2. Analisar os fatores determinantes da estratégia de exportação e do canal de distribuição internacional nas pequenas e médias empresas cearenses;
3. Verificar o impacto da estratégia de exportação sobre a performance de exportação dessas organizações;
4. Avaliar o impacto do canal de distribuição sobre a performance de exportação dessas empresas;

Dessa maneira, considerando-se a revisão de literatura realizada, e os objetivos propostos do presente trabalho investigativo, a hipótese central desse estudo é que a performance de exportação de pequenas e médias empresas sofre influência do ambiente interno e externo à organização.

Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002) e Zou e Stan (1998) enfatizam que o ambiente operacional das empresas, seja interno ou externo, está entre os fatores determinantes da performance de exportação. Essa abordagem é complementada por Aldrich e Pfeffer, 1976, citados por Pelham (1999) que salientam que as escolhas da administração podem ser restringidas em função do ambiente, devendo ser analisado, por conseguinte, a natureza do ambiente.

Partindo-se dessa hipótese central, foram desenvolvidas quinze outras hipóteses, baseadas no conjunto de variáveis identificadas no quadro conceitual desta investigação as quais serão analisadas a seguir.

### **6.2.1.1 Características da empresa**

Cavusgil e Zou (1994) apresentam várias características marcantes de pequenas e médias empresas, estando incluída a questão do tamanho da organização. Complementando, Holzmüller e Stöttinger (1996) apresentam as seguintes características: o tempo de atuação no mercado, o tamanho, e o setor de atuação. A literatura aponta uma diversidade de elementos caracterizadores das empresas, envolvendo variáveis como: o setor de atuação (Javalgi, White e Lee, 2000); a principal atividade (Wood e Robertson, 1997); o tempo de atividade da organização (Holzmüller e Stöttinger, 1996; Reuber e Fischer, 1997; e Keh, Foo e Lim, 2002); o tamanho da firma/número de funcionários (Cavusgil e Zou, 1994; Axinn, 1988; Bilkey e Tesar, 1977 citado por Moini (1995); Reuber e Fischer, 1997; Katsikeas,

1994; Pett e Wolff, 2003; e Bijmolt e Zwart, 1994); e o tempo de operação com o mercado externo (Wood e Robertson, 1997; Cavusgil e Zou, 1994; e Bijmolt e Zwart, 1994). Outra característica marcante é a existência de participação acionária estrangeira que pode vir a refletir na percepção da empresa relativamente ao mercado externo. Consequentemente, essas características das empresas podem afetar a estratégia, o canal de distribuição externo e a performance de exportação. Pressupõe-se, portanto, que as características da empresa impactam a escolha da estratégia, a escolha do canal de distribuição e consequentemente a performance de exportação dessas organizações.

H<sub>1</sub>: Existe uma relação entre as características da empresa e a estratégia de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

H<sub>2</sub>: Existe uma relação entre as características da empresa e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

### 6.2.1.2 Características da administração

**Fator demográfico:** Variáveis demográficas como idade, por exemplo, tem um impacto sobre a performance de exportação das empresas (Holzmüller e Stöttinger, 1996). Além da idade, o nível educacional, a proficiência em língua estrangeira e a frequência de viagens ao exterior também são considerados elementos caracterizadores da administração (Dichtl, Koeglmayr e Mueller, 1990). A nacionalidade do administrador também pode ter influência no processo cognitivo da tomada de decisão, pois a experiência internacional, o domínio da língua estrangeira e a familiaridade com o mercado externo facilitam a colocação de mercadorias no mercado externo. **Fator educacional:** Axinn (1988) encontrou nos estudos realizados por Mayer e Flynn, 1973 e Reid, 1983 que existe um relacionamento positivo entre o nível educacional dos administradores e o comportamento das empresas relativamente à exportação; e entre a educação dos dirigentes e sua abertura à inovação. Koh, 1991 também encontrou link entre a educação formal em negócios internacionais e a performance de exportação. Para Dichtl, Koeglmayr e Mueller (1990) um importante fator de sucesso é a questão da proficiência em língua estrangeira. Holzmüller e Stöttinger (1996) também analisaram a proficiência como característica objetiva da administração, avaliando seu impacto sobre o sucesso da empresa no mercado externo, bem como sobre a performance de exportação, afirmando que a administração deveria concentrar seus esforços sobre todas as possíveis variáveis que possam interferir no sucesso do empreendimento. **Fator experiencial:** Cavusgil e Zou (1994) salientam que a empresa obteria melhor resultado com a contratação ou treinamento de pessoal qualificado,

acumulando, dessa maneira, experiência internacional. Segundo Axinn (1988), a familiaridade com o país estrangeiro, através da experiência própria ou através da contratação de profissionais, eleva a capacidade da organização de acessar e capitalizar as oportunidades na exportação. Ainda segundo Axinn (1988), existe um relacionamento positivo entre a administração e a performance de suas empresas, sugerindo que o envolvimento com a exportação depende fundamentalmente dos dirigentes, salientando a experiência de trabalho no exterior. Cavusgil e Zou (1994) salientam que a experiência pode auxiliar o exportador na identificação de idiossincrasias do mercado, bem como no desenvolvimento da estratégia mais adequada e sua implementação de maneira eficiente.

**Fator perceptivo:** O grau de envolvimento com o mercado externo, bem como uma avaliação positiva ou negativa da exportação depende da percepção da administração (Axinn, 1988). A exportação como alternativa para alcançar os objetivos estratégicos da empresa, normalmente, conduz a uma grande incerteza, sendo percebida como uma decisão arriscada. Por outro lado, a decisão conservadora de não exportar também pode ser arriscada para a empresa, analisando-se pela ótica do custo de oportunidade (Covin e Slevin, 1998). O desconhecimento desse ambiente a ser explorado, segundo Hofstede, 1991, citado por Evans e Mavondo (2002), influencia a performance das organizações. Conforme Sousa e Bradley (2006), as pesquisas de Leonidou e Katsikeas, 1996, Benito e Gripsrud, 1992, Agarwal, 1994, e Bello e Gilliland, 1997, e Evans e Mavondo, 2002 enfatizam que a distância psíquica e a distância cultural tem sido utilizadas para explicar o grau de adaptação da estratégia de marketing internacional das empresas, a seqüência do investimento externo, o modo de entrada, o controle sobre canais de distribuição e a performance das empresas. Evans e Mavondo (2002) argumentam que a distância psíquica apresenta implicações sobre a performance e sobre a estratégia das empresas quando a situação envolve mercados mais distantes.

**Fator motivacional:** Pope (2002), Samiee, Walters e DuBois (1993) e Wood e Robertson, 1997) identificaram em Czinkota e Johnston, 1981, Cavusgil, 1985, Czinkota e Ronkainen, 1995, e Lee e Brasch, 1978 que as motivações para exportar estão classificadas em proativas e reativas. Dentre várias motivações proativas podem ser citadas: as vantagens de lucro, a exportação de produto singular, a vantagem tecnológica, o impulso da administração e a economia de escala. Dentre as reativas encontramos a pressão da concorrência, o excesso de produção, a capacidade ociosa, o saturamento do mercado doméstico e o declínio das vendas domésticas. A decisão de exportar, por conseguinte, dependerá da percepção da administração relativamente a custos operacionais, riscos envolvidos e retornos esperados (Pope, 2002). Cavusgil e Zou (1994) afirmam que o ingresso no mercado externo é precedido de objetivos econômicos e estratégicos, considerando como objetivos estratégicos iniciais os seguintes aspectos: resposta à pressão da concorrência, melhora da posição de mercado da empresa,

expansão para dentro de mercados estrangeiros, aumento da rentabilidade da empresa ou mesmo simples atendimento de pedidos inesperados do exterior. A decisão de exportar, portanto, pode ser estimulada por vários fatores simultaneamente, incluindo a avaliação do sucesso do empreendimento (Katsikeas, 1996 e Burpitt e Rondinelli, 2000). **Fator estrutural-administrativo:** A estrutura administrativa adotada pelas empresas, segundo Coelho (1999), assume papel vital no que se refere ao desempenho da organização. Por conseguinte, a responsabilidade pelo direcionamento estratégico da empresa, bem como pelas decisões administrativas, envolvendo custos, riscos e retorno dos investimentos, dependerá da estrutura administrativa adotada pela organização, e, conseqüentemente, da equipe diretiva (Coelho, 1999).

H<sub>3</sub>: Existe uma relação entre as características da administração e a estratégia de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

H<sub>4</sub>: Existe uma relação entre as características da administração e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

### 6.2.1.3 Características do setor e do produto

O segmento de atuação das empresas determina os produtos e/ou serviços a serem ofertados ao mercado, o que pode determinar, por conseguinte, a escolha da opção estratégica. Hill (1988) oferece suporte a esta constatação afirmando que os atributos de um produto propiciam à empresa maior ou menor oportunidade para utilização de uma estratégia de diferenciação. Assim, com o propósito de analisar o impacto do setor de atuação sobre a estratégia e sobre a performance da empresa, Cavusgil e Zou (1994) analisaram os seguintes aspectos: a posição da indústria dentro do setor de atuação, o grau de orientação tecnológica do setor, o grau de competição via preço do setor, o grau de concorrência do setor e a demanda existente dentro do setor. Porter, 1980 afirma que a escolha da estratégia de marketing e a intensidade das atividades de exportação são diretamente afetadas pelo setor de atuação das empresas. Porém, Christensen, da Rocha e Gertner (1987) encontraram em Schlegelmilch, 1986 modesto suporte para a hipótese de que o perfil de exportadores e não exportadores é afetado por sua indústria. Cavusgil e Zou (1994) ressaltam que as características do produto como especificidade cultural, existência de patente registrada, singularidade do produto, ciclo de vida do produto, necessidade de serviço pós-venda e necessidade de serviço de manutenção, influenciam a escolha da estratégia a ser adotada pela empresa. Conforme os pesquisadores, a performance de



exportação também é afetada positivamente pela adaptação do produto, pela adaptação promocional do produto e pela competitividade do produto via preço.

H<sub>5</sub>: Existe uma relação entre as características do setor de atuação e do produto e a estratégia de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

H<sub>6</sub>: Existe uma relação entre as características do setor de atuação e do produto e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

#### **6.2.1.4 Características do ambiente**

Pelham (1999) encontrou em Conforme Aldrich e Pfeffer, 1976 que as escolhas estratégicas dos gestores são, em algumas situações, restringidas pelo próprio ambiente. As variáveis ambientais podem ser de natureza econômica, política e social. Dessa maneira, os ambientes interno e externo podem influenciar a escolha estratégica e, conseqüentemente, a performance de exportação das empresas. Cavusgil e Zou (1994) afirmam que características do ambiente mercadológico podem afetar a escolha estratégica do modo de ingresso no mercado externo. Gray (1997), Cavusgil e Zou (1994), Axinn (1988), Pelham (1999), Raven, McCullough e Tansuhaj (1994), Ekeledo e Sivakumar (2004) e Ramaseshan e Patton (1994) analisaram diversos aspectos relacionados aos ambientes econômico, legal e social. Ambiente externo: O ambiente externo influencia a escolha do modo de entrada, que, por sua vez, interfere na performance da organização. Lu e Beamish (2001) e Rasheed (2005) identificaram em suas pesquisas forte relacionamento entre o tipo de modo de entrada e a performance das empresas. Ratificando Gray (1997) comenta que a performance das empresas pode ser influenciada por fatores ambientais externos. Brouthers e Nakos (2004) encontraram em Williamson, 1985, Erramilli e Rao, 1993 e Gatignon e Anderson, 1988 que as incertezas ambientais referem-se ao país hospedeiro – risco de cumprimento de contratos, risco político e risco legal. As restrições legais no país de destino, conforme identificado por Brouthers e Nakos (2004) em Brouthers e Brouthers, 2003 e Gatignon e Anderson, 1988 podem determinar variações quanto ao modo de entrada em determinados países. Além disso, Kwon e Konopa (1993) encontraram nos estudos realizados por Anderson e Gatignon, 1986, Grosse, 1985, Hirsch, 1976 e Root, 1987 que cada modo de ingressar no mercado externo apresenta vantagens e desvantagens em termos de custos, riscos, controle e retorno sobre o capital, dependendo do mercado escolhido. Por esse motivo, em ambientes com elevada incerteza ambiental, segundo Anderson e Gatignon, 1986 citado por Brouthers e Nakos, 2004), as empresas tendem a

utilizar modos de entrada que demandem pouco comprometimento de recursos e maior flexibilidade, permitindo-lhes encerrar parcerias e renegociar contratos, dentre outras vantagens. Conforme Aaby e Slater (1989), o ambiente externo, representado por aspectos políticos, culturais, físicos, sociais e macro-econômicos, influencia a administração, o comportamento e a performance de exportação das empresas. Yip, Biscarri e Monti (2000) complementam afirmando que um país que é muito atrativo para uma empresa não o é, necessariamente, para outra companhia. Além disso, um país pode apresentar uma excelente conveniência operacional, mas, entretanto, não se encaixa na estratégia da empresa, seja em nível organizacional, político ou financeiro. É provável, portanto, que nenhum mercado seja ótimo em todas as dimensões. Dessa maneira, cada alternativa deve ser analisada e comparada em todas os seus aspectos. Lim, Sharkey e Kim (1996), baseados nos estudos realizados por Bloom e Kotler, 1975, Davis e Schul, 1993, Galbraith e Schendel, 1983, Ghoshal e Bartlett, 1993, Porter, 1980 e Westney, 1993, comentam que a formulação estratégica é influenciada tanto pelo ambiente externo, como pelo setor da indústria, podendo ser influenciada também pelas variáveis organizacionais internas. Ambiente interno: Rasheed (2005) identificou em Keats e Hitt, 1988 que um ambiente doméstico dinâmico contribui para oportunidades de expansão, pois permite intensificar a geração de recursos para oferecer suporte ao desenvolvimento de atividades externas. Por outro lado, Rasheed (2005) também identificou em Chen e Martin, 2001 que o dinamismo da economia doméstica também pode afetar negativamente a expansão externa. Segundo estes pesquisadores, a existência de oportunidades no mercado interno induz o empresário a não correr riscos desnecessários no mercado externo. Rasheed (2005) complementa argumentando que quando existe uma situação confortável no mercado doméstico, a assunção de investimentos de risco no exterior não seria a alternativa mais viável. Zou, Andrus e Norvell (1997) enfatizam outro aspecto, afirmando que empresas oriundas de países em desenvolvimento se utilizam de perspectivas contingenciais para formalização de suas estratégias de marketing.

H<sub>7</sub>: Existe uma relação entre o ambiente e a estratégia de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

H<sub>8</sub>: Existe uma relação entre o ambiente e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

### **6.2.1.5 Compromisso com a exportação**

Cavusgil e Zou (1994) afirmam que quando a administração está compromissada com a exportação, o modo de entrada no mercado externo será cuidadosamente planejado e haverá alocação de recursos humanos e financeiros para o empreendimento, acrescentando que a formulação e a implementação da estratégia são de responsabilidade da administração. Aaby e Slater (1989) e Christensen, da Rocha e Gertner (1987) acrescentam que o planejamento formal e o comprometimento de recursos contribuem para a redução de incertezas e para melhor implementação da estratégia de marketing. Kalantaridis (2004) encontrou em Hauth, 1997 que pequenas empresas que exportam diferem daqueles que não exportam seus produtos para o mercado externo. A autora acredita que as empresas exportadoras dedicam mais recursos para alcançar seus objetivos, buscando os meios necessários para isto, ou seja, estão mais comprometidas com a exportação. Sacramento, De Almeida e Da Silva (2002) e Coelho (1999) apontam a questão estrutural administrativa como um importante aspecto relativamente às decisões estratégicas, as quais envolvem absorção de custos operacionais, riscos inerentes à exportação e expectativa de retornos financeiros.

H<sub>9</sub>: Existe uma relação entre o compromisso com a exportação e a estratégia de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

H<sub>10</sub>: Existe uma relação entre o compromisso com a exportação e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

### **6.2.1.6 Parcerias estratégicas**

A existência de parcerias externas poderá influenciar a estratégia de exportação e o canal externo a ser adotado pela empresa, tendo em vista que, conforme Parkhe (1991) e Ellram (1992), as alianças proporcionam o compartilhamento de riscos, recursos, conhecimento e acesso aos mercados, caracterizando-se por serem arranjos cooperativos. As empresas, portanto, procuram firmar alianças internacionais por razões estratégicas (Ellram, 1992; Eisenhardt e Schoonhoven, 1996). Townsend (2003) encontrou nos estudos realizados por Varadarajan e Cunningham, 1995, Glaister e Buckley, 1996 e Das e Teng, 2000 diversos fatores que impulsionam as empresas a buscarem parcerias: facilidade para ingressar em novos mercados, proteção do mercado doméstico, redução do tempo para ingresso em determinado mercado, amplitude da força competitiva de mercado, desenvolvimento de mercado e fusão de forças com parceiros para identificar oportunidades, o que de outra

maneira não seria possível. Coughlan et al. (2002) afirmam que, por meio de alianças as empresas buscam obter conhecimento sobre o mercado alvo. Além disso, segundo Das e Teng (2000), as empresas firmam parcerias objetivando ter acesso a recursos possuídos por outras empresas. A posse desses recursos constitui-se em pré-requisito para a formação dessas alianças. Ekeledo e Sivakumar (2004) encontrou em Zacharakis, 1997 que as pequenas empresas não suportam os custos e riscos de manter uma subsidiária no exterior, em função da falta de recursos financeiros e da falta de conhecimento, resultando disto, na utilização de um modo colaborativo de entrada no mercado externo. Ekeledo e Sivakumar (2004) também ressaltam que a falta de conhecimento acerca da cultura local do país de destino direciona a escolha do modo de entrada para um modelo colaborativo, e Cooper (1985) encontrou em Van Horne, 1990, Brown, 1991 e Shan, 1990 ser esta alternativa a melhor maneira para transpor a escassez de recursos.

H<sub>11</sub>: Existe uma relação entre as parcerias estratégicas e a estratégia de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

H<sub>12</sub>: Existe uma relação entre as parcerias estratégicas e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

### **6.2.1.7 Estratégias de exportação**

A escolha da estratégia apropriada proporciona maior chance de alcançar os objetivos traçados, tornando a seleção da estratégia e sua posterior implementação um ingrediente crítico para o sucesso das vendas para o mercado externo (Cooper, 1985; Lee e Yang, 2001). Conforme Knight (2000) o sucesso de pequenas e médias empresas diante do processo de globalização depende da formulação estratégica e de sua implementação. Afirma, ainda, que a escolha do modo de entrada representa uma importante decisão estratégica para essas organizações. Ekeledo e Sivakumar (2004) colocam a escolha apropriada do modo de entrada no mercado externo como uma função de algumas variáveis: recursos específicos da empresa, características do país de origem, características do país hospedeiro, natureza do produto e grau de controle buscado pela organização. A escolha do modo de entrada, em conformidade com o que Rasheed (2005) encontrou em Anderson e Gatignon, 1986, abrange decisões relativas à sistemática de controle e também decisões relativas à localização, ambas inter-relacionadas. Na verdade, existem dois níveis de controle segundo Ekeledo e Sivakumar (2004): controle total e controle compartilhado. Por conseguinte, a escolha incorreta do modo de ingressar no mercado externo, segundo Alderson, 1957 e Hill, 2002 citados por Ekeledo e Sivakumar

(2004) pode impedir o aproveitamento de oportunidades, bem como pode limitar a gama de opções estratégicas disponíveis para a organização, podendo, inclusive, resultar em perdas financeiras ou mesmo a interrupção das atividades internacionais da empresa. Conforme Jocusen (2004); Karagozoglou e Lindell (1998) e Buckley e Casson (1998), a sobrevivência no longo prazo, bem como a performance comercial e financeira de pequenas organizações depende das decisões estratégicas de marketing. A adoção de estratégias de entrada no mercado externo está diretamente relacionada com os custos envolvidos e, portanto, os custos de oportunidade devem ser analisados com critério. Segundo Cooper (1985), as características da empresa bem como as características do ambiente podem influenciar a escolha da estratégia. Cavusgil e Zou (1994) complementam afirmando que a escolha estratégica é influenciada por fatores internos e externos, tais como: características da empresa, características do produto comercializado, características do setor de atuação e características do mercado de exportação. Wood e Robertson (1997) afirmam que as características pessoais do administrador - empreendedorismo, objetividade, assertividade e sua disposição para assumir riscos – também determinam a orientação estratégica de uma organização, e, por consequência, influenciam a formulação estratégica e suas decisões posteriores. Conforme Buckley e Casson (1998), existem diversos aspectos que podem interferir na decisão da administração de escolher o modo de entrada no mercado externo: fatores financeiros, custos relacionados a localização do processo produtivo, elementos culturais como distância psíquica, estrutura de mercado, estratégia competitiva, adaptação de custos e os custos de realizar negócios no exterior. Para Cavusgil e Zou (1994), a formulação e a implementação da estratégia são de responsabilidade da administração. Assim, o modo de entrada no mercado externo será cuidadosamente planejado e haverá alocação de recursos humanos e financeiros para o empreendimento, desde que exista claro compromisso desses gestores com a exportação. Cavusgil e Zou (1994) encontraram em Douglas e Wind, 1987 que seria irracional acreditar que a mesma estratégia de marketing conduziria aos mesmos resultados quando aplicada a todos os empreendimentos de exportação.

H<sub>13</sub>: Existe uma relação entre a estratégia de exportação e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

H<sub>14</sub>: Existe uma relação entre a estratégia de exportação e a performance de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

### 6.2.1.8 Canais de distribuição

Katsikeas (1994) identificou em Rosson, 1984, Bello *et al*, 1991, Cavusgil, 1980, Johanson e Vahlne, 1990, Reid, 1983, e Turnbull e Valla, 1986 a importância do modo de ingresso no mercado, como estratégia transitória de internacionalização, ou como estratégia permanente de envolvimento com o mercado externo. Conforme Telles e Strehlau (2006), o processo de distribuição pode englobar definições como canais de marketing ou canais de distribuição. Vale destacar que o processo de distribuição é parte integrante do composto de marketing, que engloba, também, produto, preço e promoção. Segundo Kotler (1980) e Telles e Strehlau (2006), como todas as demais atividades dentro da organização, a gestão dos canais de distribuição deve estar subordinada às estratégias e diretrizes da administração. Essas decisões envolvem amplo conhecimento sobre o mercado e sobre o produto a ser comercializado. Além disso, a decisão sobre o canal a ser utilizado afeta todas as demais decisões do composto de marketing. Kotler (1980), e Aulakh e Kotabe (1997) salientam que, geralmente, os compromissos firmados com intermediários são de médio a longo prazo, deixando a empresa vulnerável em caso de mudanças no cenário político, econômico e financeiro. Por outro lado, Aulakh e Kotabe (1997) encontraram em suas pesquisas que o grau de integração do canal não influencia diretamente a performance do canal. Entretanto, a escolha do canal tem significativo relacionamento com a performance em mercados estrangeiros. Segundo Pipkin (2000), existem diversos canais de distribuição, podendo ser direto, indireto, misto ou relacional. Além disso, cada país apresenta canais de distribuição específicos conforme suas peculiaridades locais. Chan (1992) encontrou nos estudos realizados por Kau e Tan, 1989, Beamish e Monro, 1986, Dichtl, Leibold e Koglmayr, 1984, Kaynak e Kothari, 1984 e Reid, 1982 que as pequenas e médias empresas podem obter sucesso em suas transações comerciais com o mercado externo, desde que selecionem uma estratégia apropriada de canal. Pedersen e Petersen (2004) ressaltam que o ingresso em mercados externos, geralmente deixa a empresa estrangeira em desvantagem relativamente às empresas nativas, em termos de familiaridade com o ambiente de comércio local. Preferências, cultura e sistemas comerciais diferentes criam elevados níveis de incerteza. Por conseguinte, é essencial escolher corretamente o modo de entrada. Tesfom, Lutz e Ghauri (2004) encontraram em Williamson, 1985 que quanto maior a incerteza, maiores os custos de transação e maior a necessidade de integração vertical. A escolha do modo de ingressar no mercado externo depende das características da empresa, das características do produto e também das características do mercado alvo (Kwon e Konopa, 1993). Klein e Roth (1989) encontraram em Johanson e Vahlne, 1977 que, tradicionalmente, as empresas começam a exportar através de um agente, estabelecendo, posteriormente, uma subsidiária externa e, em alguns casos, passam a produzir no exterior. Klein e Roth

(1989) citam dois fatores como determinantes da estrutura do canal de exportação: a experiência e a distância psíquica. Eriksson, Hohenthal e Lindbergh (2006) colocam que as dissimilaridades culturais existentes entre os mercados provocam o aumento da distância psíquica, dificultando o estabelecimento e o gerenciamento de canais integrados de marketing. Dessa maneira, quanto maior a distância cultural, menor a tendência para utilização de canais integrados. Conforme Eriksson, Hohenthal e Lindbergh (2006), as atividades comerciais são, geralmente, processos complexos que requerem conhecimento não somente dos produtos ou serviços que estão sendo transacionados, mas requerem, também, conhecimento acerca do contexto comercial. As restrições das empresas, em termos de capacidade estrutural e experiência, conforme foi encontrado por Aulakh e Kotabe (1997) em Madhok, 1996, impedem essas organizações de performar todas as operações em diferentes mercados. Suas decisões, por conseguinte, também ficam limitadas em função de sua disponibilidade de recursos. Chan (1992) encontrou na pesquisa realizada por Rosson e Ford (1982) que a performance é fortemente vinculada ao tipo de relacionamento estabelecido entre o fabricante e o seu distribuidor externo que, em outras palavras, representa a parceria estabelecida entre ambos. Lu e Beamish (2001) encontraram forte relacionamento entre o modo de entrada e a performance de pequenas e médias empresas. Similarmente, Aulakh e Kotabe (1997) colocam que a escolha do canal a ser utilizado no mercado externo é significativamente relacionada à performance da organização, representando, por conseguinte, uma decisão crucial para a administração. Klein e Roth(1989) enfatizam que quando as empresas decidem ingressar no mercado externo, os administradores encaram escolhas relativas ao tipo de estrutura de canal a ser utilizado, as quais envolvem diferentes graus de compromisso e risco. Por conseguinte, as empresas tendem a escolher mercados atrativos e menos arriscados, ou seja, países com cultura similar, e condições políticas e sociais estáveis (Brouthers, 2002). A escolha do modo de entrada pode sofrer influência da preferência da administração quanto à assunção de riscos. Brouthers (2002) identificou em Chiles e McMackin, 1996 que administradores aversos a risco tomam decisões diferentes daqueles que são propensos ao risco. Também identificou em Brouthers, Brouthers e Werner, 2000 que o risco do investimento influencia a escolha do modo de entrada e influencia a performance, tendo em vista que afeta os custos relativos a controle e comprometimento de recursos. Segundo McNaughton e Bell (2001), pouca atenção tem sido dispensada à experiência prévia das empresas em lidar com canais de distribuição, particularmente no mercado interno. Resultados empíricos identificam a preferência pela extensão dos canais utilizados no mercado doméstico para o mercado externo. Dessa maneira, o canal usado no mercado interno influencia a escolha do canal a ser utilizado no mercado externo. Klein e Roth (1989) comentam que as empresas dispõem de algumas alternativas para constituir o canal de distribuição. Podem realizar todas as

atividades relacionadas a marketing e distribuição, desenvolvendo uma integração vertical; podem transferir essas atividades para um distribuidor independente, ou podem escolher uma opção intermediária, como a contratação de agentes externos mediante pagamento de comissão. Anderson (1985) pondera que o representante (agente) da empresa é um profissional independente, cuja sobrevivência depende de sua performance, pois trabalha baseado em comissão. Por outro lado, a força de vendas da própria empresa oferece maior controle. Além disso, possui maior disposição para realizar atividades que não prevêem remuneração, venda de novos produtos, e venda de produtos com longo ciclo de vida, dentre outras. Anderson (1985) encontrou em Shapiro, 1972 que as circunstâncias é que determinam o canal direto (força de vendas da empresa) ou o canal indireto (agente externo). Dentre essas circunstâncias encontra-se o tamanho da empresa e os custos de transação. Chan (1992) analisou a tendência da estratégia de canal de empresas exportadoras de Hong Kong e de Singapura, verificando a influência da estrutura do canal sobre a performance de exportação, tendo investigado as seguintes variáveis: a) direcionamento do canal – direto x indireto; b) intensidade do canal – número de canais utilizados; e c) a performance de exportação, mensurada através do volume de vendas para o mercado externo. O estudo efetuado por Chan (1992) encontrou um relacionamento positivo entre o direcionamento do canal e a lucratividade da exportação. As empresas que utilizaram canais diretos obtiveram elevada lucratividade com as vendas para o mercado externo; deduzindo-se, por conseguinte, que isto decorreu do maior controle sobre o canal. A pesquisa também identificou um relacionamento positivo entre o direcionamento do canal e a intensidade do canal, sugerindo que empresas com maior disponibilidade de recursos tendem a utilizar diferentes tipos de canais intermediários. Porém, não foi encontrado nenhum relacionamento significativo entre a intensidade do canal e a performance de exportação. Aulakh e Kotabe (1997) encontraram em Root, 1994 que a utilização de uma subsidiária no mercado externo propicia à empresa maior grau de controle sobre as decisões de distribuição. Por outro lado, quando uma empresa se utiliza de intermediários externos ela reduz o grau de controle sobre as atividades mencionadas. Porém, pode ser utilizado um modo intermediário, onde a empresa divide as responsabilidades com o parceiro externo. Kwon e Konopa (1993) identificaram em Anderson e Gatignon, 1986, Grosse, 1985, Hirsch, 1976, e Root, 1987 que todos os modos de entrada no mercado externo apresentam vantagens e desvantagens em termos de controle, custos, riscos e retorno. Assim, cabe a empresa identificar o modo mais adequado a sua realidade.

H<sub>15</sub>: Existe uma relação entre o canal de distribuição externo e a performance de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.



### 6.2.1.9 Performance de exportação

A consciência da importância dos fatores que influenciam a performance das organizações é essencial para a administração de qualquer companhia que esteja cogitando um empreendimento de exportação de qualquer magnitude (Julian, 2003). Cooper (1985) identificou em suas pesquisas quatro fatores diretamente relacionados à performance de exportação: percepções e expectativas da administração; variáveis de mercado; vantagens de diferenciação e recursos; e fatores demográficos da firma e Zou e Stan (1998) sintetizaram todos os indicadores analisados em apenas sete: estratégia de marketing de exportação; percepções e atitudes da administração; características da administração; competências e características da empresa; características do setor; características do mercado externo e características do mercado doméstico. Por outro lado, Julien e Ramangalahy (2003) identificaram em Madsen, 1987 alguns grupos de variáveis que podem determinar a performance de exportação de uma organização: lucratividade da exportação, volume de exportação, crescimento das exportações, percepção do sucesso das exportações e variabilidade das exportações. Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002) identificaram nos estudos realizados por Madsen, 1987, Aaby e Slater, 1989, Gemünden, 1991, Chetty e Hamilton, 1993, Zou e Stan, 1998, Miesenôck 1998 e Ford e Leonidou 1991, cinco principais grupos de variáveis que influenciam a performance de exportação: características administrativas, características organizacionais, contexto ambiental, metas da organização e o composto de marketing-mix da empresa. Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002) e Zou e Stan (1998), afirmam que um dos fatores determinantes para a performance de exportação é o ambiente operacional das empresas, seja interno ou externo, complementados por Aldrich e Pfeffer, 1976 citado por Pelham (1999) que afirmam que as escolhas da administração podem ser restringidas em função do ambiente, devendo-se analisar a natureza desse ambiente. Pelham (1999) encontrou em Covin e Slevin, 1989 que dimensões ambientais como dinamismo e estagnação afetam a performance de pequenas empresas. Brouthers e Nakos (2005) encontraram nos estudos realizados por Mittelstaedt, Harben e Ward, 2003, Calof, 1994, Cavusgil e Zou, 1994, Bonaccorsi, 1992, Diamantopoulos e Inglis, 1988, Cooper e Kleinschmidt, 1985 e Reid, 1983 que algumas características das pequenas e médias empresas – tamanho da firma, experiência internacional, dependência das exportações e adaptação do produto para venda no mercado externo – estão relacionadas com a performance de exportação dessas organizações, enfatizando que as características da administração (experiência internacional) influenciam a performance no mercado externo, ratificando, portanto, sua importância no desenvolvimento das atividades externas dessas pequenas e médias empresas. Cavusgil e Zou (1994) encontraram em Aaby e Slater, 1989 e Kirpalani e

MacIntosh, 1980 evidência empírica de que existe um relacionamento positivo entre performance de exportação e competência da organização, representada pela experiência internacional. Além da experiência internacional, segundo Koh (1991), a educação formal e a pesquisa de marketing internacional são fundamentais para influenciar uma modificação da estratégia de marketing para melhor competir no mercado externo. Em suas pesquisas, Julian (2003) identificou seis fatores que influenciam a performance de exportação de pequenas e médias empresas tailandesas – características específicas da empresa, estratégia de marketing de exportação, características do mercado de exportação, competição, compromisso e características do produto; e Cavusgil e Zou (1994) encontraram nos estudos de Bilkey, 1982, Christensen, da Rocha e Gertner, 1987, Cooper e Kleinschmidt, 1985, McGuinness e Little, 1981, e Rosson e Ford, 1982 que a performance de exportação das empresas é influenciada pela estratégia de marketing de exportação; enquanto Brouthers, Brouthers e Werner (2003) identificaram nos estudos realizados por Gatignon e Anderson, 1988, Hennart, 1991, e Erramilli e Rao, 1993 que os fatores não relacionados a custos de transação afetam a escolha do modo de ingressar no mercado externo e a conseqüente performance das organizações. Brouthers e Nakos (2004) utilizaram oito critérios de performance em sua análise – crescimento das vendas, nível de vendas, lucratividade, participação no mercado, marketing, distribuição, reputação da empresa e acesso ao mercado – dividindo-os em fatores financeiros (crescimento das vendas, nível de vendas e lucratividade) e não financeiros os demais. Porém, não existe na literatura uma definição uniforme de performance. Conseqüentemente, existe uma variedade de medidas de performance de exportação empregadas por pesquisadores e agências governamentais. Vendas de exportação, crescimento das exportações e lucratividade das exportações estão entre as mais utilizadas (Cavusgil e Zou, 1994). Conforme Brouthers e Nakos (2004) a escolha do modo de entrada nos mercados internacionais pode ser um importante determinante da performance em pequenas e médias empresas.

### **6.3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

A pesquisa caracteriza-se pela interação entre o conhecimento teórico disponível e os dados coletados, não existindo, por conseguinte, modelos pré-formatados de pesquisa. Segundo Köche (1984), não existem modelos prontos e considerados definitivos. Cada modelo de investigação depende tanto do problema a ser analisado, quanto das hipóteses a serem formuladas para a situação em questão.

Consequentemente, a existência de diferentes tipos de pesquisa conduz a maneiras diferenciadas de coletar e analisar dados, tendo como propósito precípua alcançar os objetivos da investigação proposta (Mattar, 1999).

Segundo Tercero (2000) e Mattar (1999), o conhecimento somente poderá ser considerado científico através da aplicação de rigoroso método científico e pesquisa científica, envolvendo a identificação de variáveis dependentes e independentes e a elaboração de hipóteses acerca das relações existentes entre essas variáveis, utilizando-se de diferentes técnicas de análise estatística.

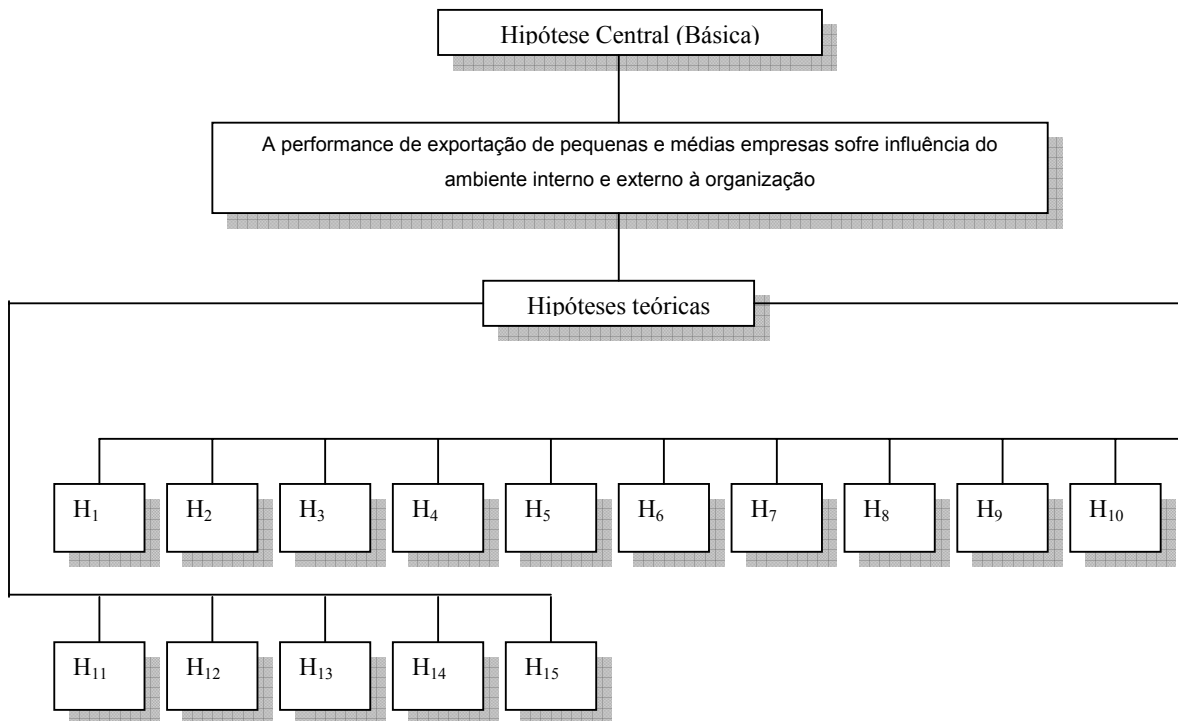
Dessa maneira, o presente trabalho foi iniciado pesquisando-se a literatura existente acerca do assunto, objetivando definir o modelo teórico, bem como suas variáveis e seus respectivos indicadores, elaborando-se, posteriormente, as hipóteses da investigação.

Segundo Tercero (2000), se não existir hipótese teórica, não há ciência, afirmando, ainda, que as hipóteses básicas destinam-se a descrever fatos e as hipóteses teóricas tem por finalidade explicar esses fatos.

Assim, buscando-se verificar os antecedentes da performance de exportação de pequenas e médias empresas exportadoras do estado do Ceará, foram formuladas quinze hipóteses teóricas que deverão ser confirmadas ou rejeitadas ao amparo do modelo proposto na Figura I.

A Figura II, baseada nos preceitos de Tercero (2000), apresenta uma visão geral das hipóteses constituídas, partindo-se da hipótese central.

**Figura II**  
**Visão Geral das Hipóteses**



Fonte: Baseado em Tercero (2000).

Considerando a finalidade do modelo proposto na Figura I, procedeu-se a coleta de dados junto a empresas exportadoras do Ceará, cuja relação foi obtida junto ao site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, ano-base 2007.

A pesquisa, iniciada a partir de dados secundários disponíveis no site do MDIC, foi desenvolvida com a utilização de dados primários, colhidos diretamente junto aos principais administradores dessas empresas exportadoras.

O questionário, constante do Apêndice VII, utilizado como instrumento de coleta de dados, foi enviado às empresas através de e-mail, com poucas exceções. Os questionários não enviados por meio eletrônico foram aplicados pelo próprio pesquisador junto aos respectivos respondentes.

Devido à dificuldade na obtenção de retorno dos questionários respondidos, o instrumento de coleta de dados foi enviado em dois momentos distintos. A segunda remessa foi efetivada entre 30 e 45 dias após o primeiro envio.

Além disso, após o envio, foram realizados vários contatos telefônicos e através de e-mail, visando sensibilizar os respondentes acerca da importância da pesquisa para suas respectivas atividades comerciais. Esse contato permaneceu após o recebimento do questionário, de forma a complementar itens não respondidos ou respondidos de maneira parcial, evitando-se, dessa maneira, eventuais *missing-cases*, tornando-os inexistentes nesta pesquisa.

A dificuldade para obter os corretos endereços eletrônicos dessas empresas, bem como endereços físicos e telefones atualizados, provocou demora na coleta de dados, tendo ocorrido entre os meses de abril e dezembro de 2008.

### **6.3.1 Estrutura da investigação**

Conforme a Figura I, o modelo de investigação proposto apresenta nove variáveis, sendo algumas dependentes e outras independentes. Porém, algumas apresentam-se como dependentes e independentes, simultaneamente.

As características da empresa, as características da administração, as características do setor e do produto, as características do ambiente, o compromisso com a exportação e as parcerias estratégicas são classificadas como variáveis independentes que podem afetar a estratégia de exportação do negócio e a escolha do canal de distribuição, podendo afetar, indiretamente, a performance de exportação.

Consequentemente, a variável estratégia de exportação pode ser observada sob dois aspectos. Ao mesmo tempo em que é uma variável dependente das seis primeiras, também atua como variável independente relativamente ao canal de distribuição e à performance de exportação. Isto também é válido para a variável canais de distribuição.

Serão detalhadas a seguir cada uma das variáveis utilizadas no modelo de investigação.

### **6.3.2 Operacionalização das variáveis**

Definidos os objetivos da pesquisa, bem como o modelo de investigação e suas respectivas hipóteses, torna-se necessário detalhar os dados a serem coletados, os quais são denominados de variáveis.

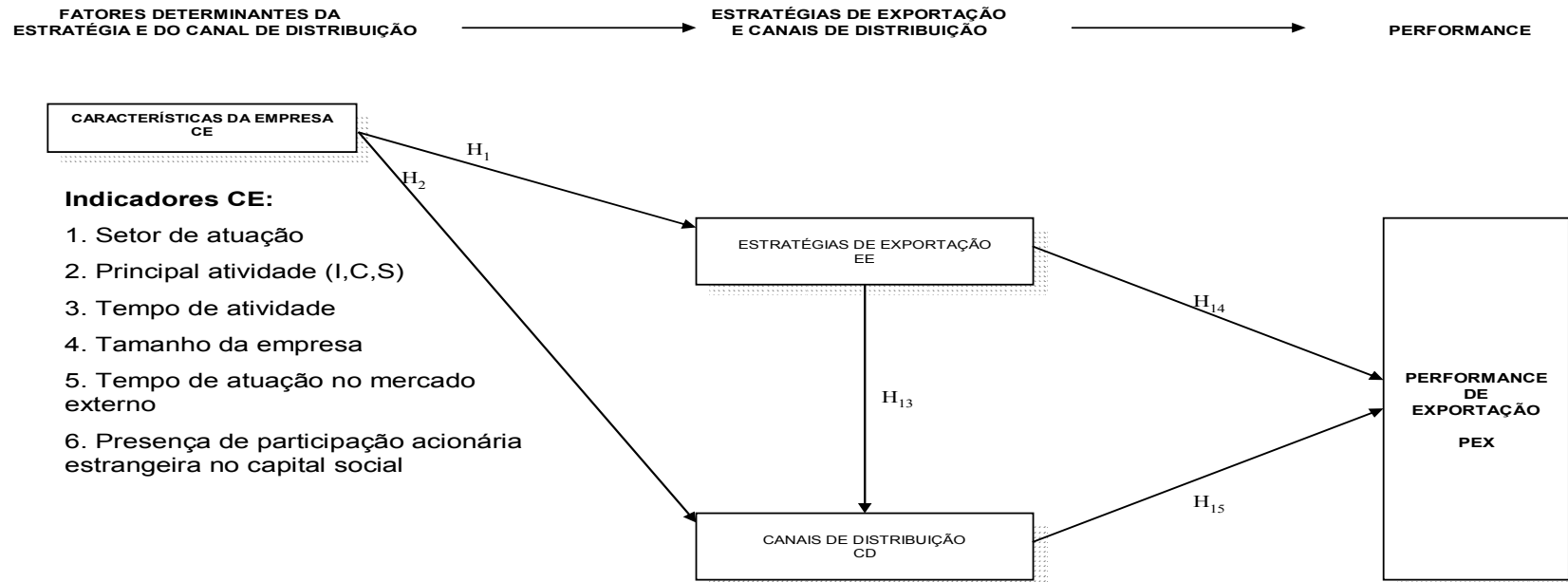
Cabe ressaltar que algumas variáveis não podem ser medidas de maneira direta (Mattar, 1999). Dessa maneira, foi selecionado um conjunto de indicadores para mensurá-las. Para medir esses indicadores foram usadas escalas já utilizadas por outros pesquisadores, embora algumas tenham sido adaptadas ao amparo da literatura existente. Também foram inseridas algumas escalas criadas pelo pesquisador, fundamentadas na experiência de mais de vinte anos atuando no segmento de comércio exterior.

Serão detalhadas a seguir essas variáveis e os respectivos indicadores usados na pesquisa (Apêndice I e Apêndice II), ressaltando que são as escalas originais constantes do questionário de pesquisa (Apêndice VII).

#### **6.3.2.1 Características da empresa**

A Figura III apresenta o conjunto de indicadores desta variável. O primeiro indicador é o setor de atuação da empresa, representado pelos principais segmentos exportadores do estado do Ceará, podendo-se incluir outros setores.

**Figura III**  
**Modelo Conceitual Proposto – Características da Empresa (CE)**



Modelo de Investigação adaptado do modelo de análise de performance idealizado por:  
 Walters, Peter G. P. e Samiee, Saeed. **A model for assessing performance in small U.S. exporting firms**. Entrepreneurship Theory and Practice. Winter 1990, pp. 33-51.  
 Cavusgil, S. T. e Zou, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. Journal of Marketing. Jan 1994; 58, 1; ProQuest Psychology Journals.

O segundo indicador, baseado em Wood e Robertson (1997), identifica a principal atividade da organização – indústria (I), comércio (C) ou serviço (S).

O terceiro indicador utiliza escala testada por Reuber e Fischer (1997) e por Keh, Foo e Lim (2002). Além disso, baseia-se, também, em escala constituída por Holzmüller e Stöttinger (1996). Seu propósito é de mensurar o tempo de atividade da empresa no mercado, através da indicação do número de anos de existência. Reuber e Fischer (1997) afirmam que o tempo de atividade da empresa é fortemente relacionado com comportamento. Segundo os pesquisadores, as empresas com maior tempo de atuação tendem a retardar o início do relacionamento com o mercado externo.

O quarto indicador refere-se ao tamanho da empresa. Conforme o MDIC/SDP/DMPME (2002) existe uma diversidade de classificações quanto ao porte das organizações, dependendo da localização geográfica – faturamento, número de empregados, volume de capital, ativo total, volume de negócios anual, e patrimônio, dentre outras. Por conseguinte, a realização de análises, tomando-se por base o tamanho das empresas, gera distorções decorrentes da metodologia de classificação.

Ainda fundamentado no MDIC/SDP/DMPME (2002), nota-se que mesmo a classificação baseada no número de empregados, ainda apresenta distorções. Países como Brasil, Equador, Uruguai, Dinamarca, Grécia, Irlanda, Suíça e Irã classificam as empresas como micro, pequena e média. Porém, o número de funcionários que identifica o porte dessas empresas, em cada país, é bastante diversificado, conforme demonstrado no Quadro VI.

Outros países como Peru, Malásia, Venezuela, Alemanha, Espanha, Reino Unido, Israel e Austrália apresentam classificações diferenciadas, seja pelo número de funcionários, seja pela própria metodologia utilizada, conforme demonstrado no Quadro VII.



**Quadro VI****Tamanho da Empresa – Metodologias de Classificação A**

<b>País</b> \ <b>Porte</b>	<b>Micro</b> No. empregados	<b>Pequena</b> No. empregados	<b>Média</b> No. empregados
Brasil	0 – 19	20 – 99	100 - 499
Equador	9	49	100
Uruguai	1 – 4	5 – 19	20 - 99
Dinamarca	1 – 10	11 – 50	51 - 250
Grécia	9	10 – 99	Acima de 100
Irlanda	10	50	250
Suíça	9	10 – 49	50 - 249
Irã	9	10 – 49	50 - 99

Fonte: MDIC/SDP/DMPME (2002)

**Quadro VII****Tamanho da Empresa – Metodologias de Classificação B**

<b>País</b> \ <b>Porte</b>	<b>Micro</b> No. empregados	<b>Pequena</b> No. empregados	<b>Média</b> No. empregados
Peru	10	40	-
Malásia	-	50	150
Venezuela	-	11 – 50	51 – 100
Alemanha	-	20	500
Espanha	-	49	249
Reino Unido	-	0 - 50	51 – 250
Israel	-	50	100
Austrália	-	20	200

Fonte: MDIC/SDP/DMPME (2002)

Outro ponto que deve ser ressaltado é que a classificação também apresenta divergência relativamente ao segmento de atuação das empresas - indústria, comércio e serviço; posto que alguns países estratificam as empresas quanto ao porte, considerando sua principal atividade. Similarmente aos casos anteriormente comentados, também apresentam divergências quanto ao processo de classificação.

Para Dhanaraj e Beamish (2003) e Katsikeas (1994), como as empresas não estão dispostas a revelar os números de seu faturamento, essa é a metodologia de

classificação mais factível de ser implementada, ou seja, com base no número de funcionários.

Existem classificações que sugerem que a pequena empresa tem menos de 50 funcionários e outras que sugerem que as pequenas empresas são aquelas que possuem menos de 1.000 funcionários. Dessa maneira, uma empresa considerada de pequeno porte em um determinado país é considerada uma grande corporação em terceiros países.

Conforme o MDIC/SDP/DMPME (2002) a classificação de empresas no âmbito do Mercosul considera o número de empregados e o faturamento, dividindo-as em micro, pequena e média empresa, e subdividindo-as em dois grupos: a) indústria, e b) comércio e serviço. Desconsiderando as divisões e subdivisões dessa classificação, o número de empregados varia de 1 a 200, e o faturamento varia de US\$ 200 mil a US\$ 20 milhões.

No Brasil encontramos algumas classificações que podem ser apresentadas como as principais: 1) classificação baseada no Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte; 2) classificação baseada no Sistema de Simplificação Tributária – SIMPLES; 3) classificação baseada na RAIS/MTE – Relação Anual de Informações Sociais das empresas, do Ministério do Trabalho e Emprego e 4) classificação baseada no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. As duas primeiras estratificam as empresas com base no faturamento e as duas seguintes com base no número de funcionários, sendo que o SEBRAE também utiliza em sua análise o setor de atuação - indústria ou comércio e serviço.

Considerando essa diversidade de classificações, neste trabalho investigativo, decidiu-se adotar a metodologia empregada pelo MTE, que utiliza o número de empregados para classificar as empresas quanto ao porte. A decisão decorreu da dificuldade relativa à obtenção de dados, caso fosse usada outra metodologia de classificação.

Tomando-se por base o referencial de países como Espanha, Itália e Alemanha (MDIC/SDP/DMPME, 2002), que não fazem distinção entre micro e pequena empresa, e decorrendo da decisão de utilizar o número de empregados para categorizar o porte das organizações, procedeu-se a um agrupamento das micros e pequenas, classificando-as como empresas de pequeno porte. Dessa maneira, realizou-se uma adaptação da classificação utilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, da República Federativa do Brasil, distribuindo as empresas por pequeno, médio e grande porte, conforme o Quadro VIII.

**Quadro VIII**  
**Tamanho da Empresa – Metodologia Aplicada**

	<b>Pequena empresa</b>	<b>Média empresa</b>	<b>Grande empresa</b>
<b>No. de empregados</b>	1 – 99	100 – 499	500 acima

Fonte: Baseado em MTE (2008)

O quinto indicador refere-se ao tempo de atuação no mercado externo, o qual foi baseado em Cavusgil e Zou (1994) e Wood e Robertson (1997). Segundo Cavusgil e Zou (1994), entre os ativos e ferramentas da empresa encontra-se a experiência com o mercado externo, salientando que essa característica organizacional afeta a escolha da estratégia e, conseqüentemente, a performance de exportação. Neste caso, as empresas foram solicitadas a indicar o número de anos de operação com o mercado externo, especificamente com exportação.

O sexto e último indicador dessa variável envolve a questão da participação acionária estrangeira no capital social da empresa. A variável foi incluída por acreditar-se que isto pode afetar a percepção da empresa relativamente ao mercado externo. Segue a escala utilizada.

**Escala Utilizada**

- 
- 1.01 Setor de atuação: castanheiro, couros e peles, calçadista, têxtil, etc.
  - 1.02 Principal atividade: Indústria, comércio ou serviço
  - 1.03 Tempo de atividade da empresa em anos
  - 1.04 Número total de funcionários (tamanho da empresa)
  - 1.05 Tempo de operação com o mercado externo no segmento de exportação (em anos).
- 

**6.3.2.2 Características da administração**

Para mensurar essa variável foram identificados vários itens, conforme consta na Figura IV, distribuídos entre seis principais fatores - fatores demográficos (idade, sexo, nacionalidade), fatores educacionais (nível educacional, domínio de línguas estrangeiras), fatores experienciais (experiência na área interacional, tempo de atuação com o mercado externo, tempo de atuação na empresa, atuação em empresas exportadoras), fatores perceptivos (percepção de risco, percepção da distância psíquica, bem como percepção da

exportação e sua importância), fatores motivacionais e fator estrutural-administrativo, capturadas através de cinquenta e três indicadores contidos no formulário de pesquisa.

Os indicadores relativos ao **fator demográfico** foram incluídos baseados em Holzmüller e Stöttinger (1996), Dichtl, Koeghmayr e Mueller (1990), Keh, Foo e Lim (2002) e Brouthers e Nakos (2005), acrescentando-se a nacionalidade do administrador, incluída pelo autor.

Holzmüller e Stöttinger (1996) ressaltam que a idade do tomador de decisão tem impacto sobre a performance de exportação das empresas, enquanto Moini (1995) encontrou que a idade dos administradores tem sido vinculada ao sucesso na exportação. Brouthers e Nakos (2005), entretanto, não encontraram nenhum relacionamento positivo entre a idade do tomador de decisão e a performance de exportação da empresa.

Keh, Foo e Lim (2002) incluíram variáveis demográficas como o sexo do tomador de decisão em suas análises. Porém, somente a idade foi incluída como variável de controle, devido à baixa variância nas demais. Também inseriram a nacionalidade como variável de controle no questionário aplicado para coleta de dados. Entretanto, devido à sua baixa variância essa variável também foi excluída da análise.

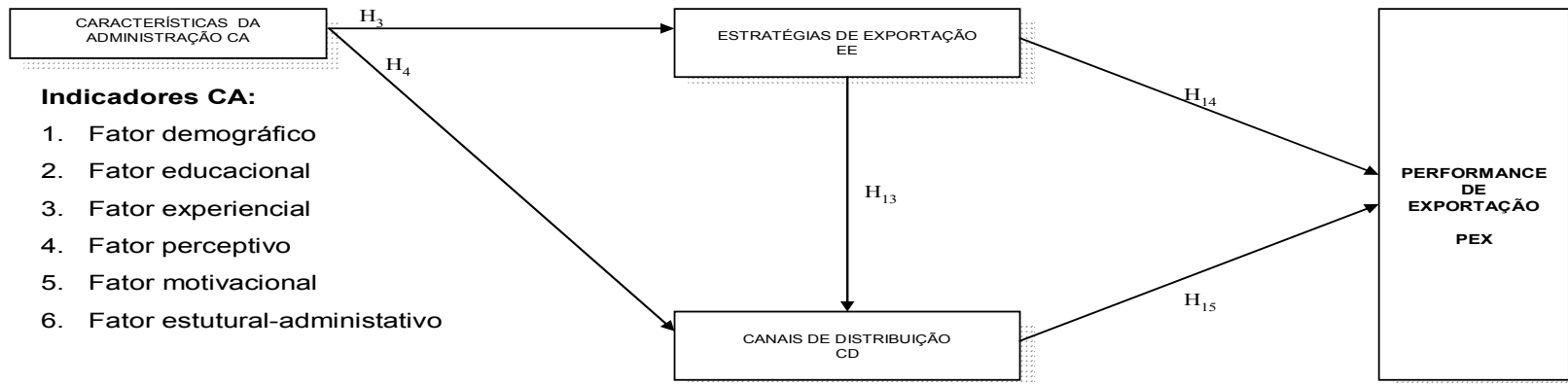
Cabe salientar que a nacionalidade do administrador pode influenciar as escolhas do tomador de decisão, em função de sua familiaridade com o mercado externo. Segue a escala utilizada.

### **Escala Utilizada**

- 
- 2.01 Idade em anos
  - 2.02 Sexo (masculino/feminino)
  - 2.03 Nacionalidade (brasileiro/estrangeiro)
-

**Figura IV**  
**Modelo Conceitual Proposto – Características da Administração (CA)**

FATORES DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA E DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO → ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO → PERFORMANCE



Modelo de Investigação adaptado do modelo de análise de performance idealizado por:  
 Walters, Peter G. P. e Samiee, Saeed. **A model for assessing performance in small U.S. exporting firms.** Entrepreneurship Theory and Practice. Winter 1990, pp. 33-51.  
 Cavusgil, S. T. e Zou, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. Journal of Marketing. Jan 1994; 58, 1; ProQuest Psychology Journals.

Relativamente ao **fator educacional**, foram incluídos na análise o nível educacional e o domínio de línguas estrangeiras. Ambas baseadas em escalas de Brouthers e Nakos (2005), Samiee e Walters (2002), Axinn (1988), Dichtl, Koeglmayr e Mueller (1990), Keh, foo e Lim (2002), e Holzmüller e Stöttinger (1996).

O conhecimento, obtido através da educação formal, e a proficiência em línguas estrangeiras, contribuem para uma melhor percepção de risco acerca das transações realizadas ou a serem realizadas com o mercado externo.

A proficiência em línguas estrangeiras foi identificada como fator muito importante para o sucesso (Dichtl, Koeglmayr e Mueller, 1990), tendo sido analisada também por Holzmüller e Stöttinger (1996) como característica objetiva da administração, tendo sido verificado seu impacto sobre o sucesso e sob a performance de exportação.

Brouthers e Nakos (2005) utilizaram o nível educacional dos tomadores de decisão como variável de controle quando da avaliação da performance de exportação de pequenas empresas. Porém, tanto Brouthers e Nakos (2005), quanto Axinn (1988) não encontraram nenhum relacionamento significativo com a performance. Segue a escala utilizada.

### **Escala Utilizada**

---

2.04 Nível escolar atual

2.05 Domínio de línguas estrangeiras (deficiente, regular, ótima ou fluente)

---

O **fator experiencial** incluiu a experiência na área internacional, o tempo de atuação com o mercado externo, o tempo de atuação na empresa e a atuação em outras empresas exportadoras. As escalas utilizadas foram adaptadas de escalas testadas por Cavusgil e Zou (1994), Axinn (1988), Reuber e Fischer (1997), e Wood e Robertson (1997).

A familiaridade com o mercado externo proporciona à empresa a capacidade de identificar e capturar oportunidades no exterior, tornando os administradores menos preocupados com a complexidade da exportação, constatando-se, por conseguinte, que existe um relacionamento positivo entre a administração e a performance de suas empresas. Isto sugere que o envolvimento com a exportação depende fundamentalmente

dos dirigentes. A experiência de trabalho no exterior e em outras empresas exportadoras também apresenta influência sobre a performance (Axinn, 1988).

A experiência internacional do time de administração é vista por Reuber e Fischer (1997) como um recurso que influencia o comportamento de Pequenas e médias empresas no sentido da internacionalização. Complementando, Cavusgil e Zou (1994) afirmam que a experiência com negócios internacionais auxilia o exportador na identificação de idiossincrasias do mercado, bem como no desenvolvimento da estratégia mais adequada e sua implementação de maneira eficiente.

Wood e Robertson (1997) analisando a relação entre orientação estratégica e o sucesso na exportação, mensuraram a experiência da administração com o mercado externo através do número de anos de trabalho com exportação. Igualmente, Katsikeas (1994) classificou a experiência organizacional relativa à exportação baseado-se no tempo em que a empresa atua no mercado externo.

O tempo de atuação na empresa proporciona ao tomador de decisão o conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, permitindo, dessa maneira, uma melhor avaliação de oportunidades e ameaças. Keh, Foo e Lim (2002) também incluíram em sua pesquisa essa variável de análise. Segue a escala utilizada.

### **Escala Utilizada**

- 
- 2.06.01 Nível de experiência internacional
  - 2.06.02 Nível de experiência com vendas para o mercado externo
  - 2.06.03 Frequência de viagens ao exterior
  - 2.06.04 Experiência de trabalho fora do Brasil
  - 2.07 Tempo de trabalho no segmento de exportação (em anos)
  - 2.08 Tempo de atuação na empresa (em anos)
  - 2.09 Atuação em outras empresas exportadoras (sim/não)
- 

O **fator perceptivo** foi analisado em três aspectos - percepção de risco, percepção da distância psíquica e percepção da exportação e sua importância.

Para avaliar a percepção de risco foram operacionalizadas escalas usadas por Covin e Slevin (1998), enquanto que para percepção da distância psíquica foram usadas escalas testadas por Gray (1997), e adaptações das escalas utilizadas por Sousa e Bradley

(2006), Evans e Mavondo (2002), O'Grady e Lane (1996) e Axinn (1988). Quanto à percepção da exportação e sua importância foram usadas escalas testadas por Raven, McCullough e Tansuhaj (1994), bem como realizadas adaptações de Gray (1997) e Axinn (1988).

Conforme Covin e Slevin (1998), a decisão de exportar ou de não exportar gera incertezas, sendo ambas as decisões arriscadas, quando analisadas sob a ótica do custo de oportunidade. A aceitação de riscos por parte da administração é uma decisão estratégica. Porém, antes de ser uma decisão estratégica, é uma decisão pessoal. Dessa maneira, a aversão ao risco conduz o administrador a projetos de baixo risco e baixo retorno, enquanto aqueles que não possuem aversão a riscos estão mais inclinados a projetos arriscados e arrojados, com elevadas perspectivas de retorno, agindo, por conseguinte, de forma mais agressiva no mercado.

Quando a empresa avalia se deve ou não exportar, essa decisão é influenciada pelas percepções e crenças da administração (Axinn, 1988). Sousa e Bradley (2006) afirmam que a percepção individual é uma interpretação da realidade e, portanto, é subjetiva. Dessa maneira, quanto maior a distância cultural entre os países, menor será o conhecimento sobre o ambiente. Por conseguinte, considerando que as atitudes e comportamentos decorrem do sistema de valores do ser humano, a distância cultural influencia a distância psíquica do indivíduo, que é decorrente, segundo Evans e Mavondo (2002), da percepção de diferenças culturais e comerciais entre os países.

Segundo O'Grady e Lane (1996), o sucesso quanto ao modo de entrada no mercado externo sofre influência direta da distância psíquica percebida pela administração. Por outro ponto de vista, Evans e Mavondo (2002) argumentam que a distância psíquica apresenta implicações sobre a performance e sobre a estratégia das empresas quando a situação envolve mercados mais distantes, não apresentando, entretanto, implicações para situações que envolvam mercados mais próximos. Segundo Gray (1997), as percepções e atitudes da administração refletem o interesse e o comprometimento com os negócios externos, influenciando, por conseguinte, o grau de internacionalização da empresa e sua performance.

Raven, McCullough e Tansuhaj (1994), baseado nos trabalhos de Cooper e Kleinschmidt, 1985; e Reid, 1983 analisaram a percepção da importância da exportação para a performance econômica das empresas, verificando a percepção da contribuição da exportação para o negócio (lucro, estabilidade da receita com vendas, economia de escala,



reputação da empresa, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto), bem como para a participação da empresa dentro do mercado. Verificaram, ainda, a percepção da administração quanto às suas perspectivas de crescimento das vendas externas e internas, identificando, dessa maneira, a propensão a exportar. Segue a escala utilizada.

### Escala Utilizada

---

2.10.01	Tendência para projetos de alto/baixo risco
2.10.02	Tendência para exploração de ambientes de forma gradual/arrojada
2.10.03	Tendência para atitudes cautelosas/agressivas (ousadas)
2.11.01	Línguas estrangeiras constituem-se em importantes barreiras à exportação?
2.11.02	Diferentes culturas constituem-se em importantes barreiras à exportação?
2.11.03	Diferenças no âmbito político constituem-se em importantes barreiras à exportação?
2.11.04	Legislações estrangeiras diferentes constituem-se em importantes barreiras à exportação?
2.11.05	Diferentes práticas comerciais constituem-se em importantes barreiras à exportação?
2.11.06	A exportação oferece melhor oportunidade de crescimento do que o mercado doméstico?
2.11.07	A exportação poderia trazer uma maior contribuição para o lucro da empresa?
2.11.08	A administração analisa as vendas externas como uma importante fonte adicional de receitas?
2.11.09	Vender para mercados externos poderia ajudar minha empresa a desenvolver produtos mais competitivos para vender domesticamente?
2.11.10	O mercado externo para os produtos da minha empresa poderia ser mais rentável do que o mercado doméstico?
2.12.01	Nível de contribuição da exportação para o lucro da empresa?
2.12.02	Nível de contribuição da exportação para a estabilidade da receita de vendas?
2.12.03	Nível de contribuição da exportação para ganhos de economia de escala?
2.12.04	Nível de contribuição da exportação para a melhora da reputação da empresa?
2.12.05	Nível de contribuição da exportação para melhora no desenvolvimento de mercado?
2.12.06	Nível de contribuição da exportação para melhora no desenvolvimento de produto?

---

Baseado na revisão de literatura, foram utilizadas medidas adaptadas de Cavusgil e Zou (1994) e Pope (2002) para mensurar o **fator motivacional**.

Pope (2002) analisou diversas razões determinantes da exportação em pequenas empresas, distribuindo-as em proativas e reativas. Dentre as razões proativas pesquisou as seguintes: mercado externo como potencial fonte de elevados lucros, produto singular dentro do mercado, vantagem tecnológica sobre a concorrência, conhecimento sobre o mercado externo, desejo da administração de participar do mercado internacional, obtenção de vantagens tributárias e obtenção de economia de escala. Dentre as reativas: receio da empresa de perder oportunidades no mercado externo, excesso de produção, necessidade de novos mercados para escoar a produção, declínio das vendas domésticas,

receio de perda de participação no mercado interno, existência de capacidade ociosa de produção, saturação do mercado doméstico, proximidade de clientes e portos.

A análise financeira dos resultados da exportação também constitui-se em elemento motivador para que a administração decida-se por ingressar no mercado externo. Por conseguinte, a decisão de exportar dependerá da percepção da administração relativa a custos operacionais, riscos envolvidos e retornos esperados (Pope, 2002).

Cavusgil e Zou (1994) afirmam que o ingresso no mercado externo é precedido de objetivos econômicos e estratégicos, considerando como objetivos estratégicos iniciais os seguintes aspectos: resposta à pressão da concorrência, melhora da posição de mercado da empresa, expansão para dentro de mercados estrangeiros, aumento da rentabilidade da empresa ou mesmo simples atendimento de pedidos inesperados do exterior. Segue escala utilizada.

### **Escala Utilizada**

- 
- 2.13.01 Resposta à pressão da concorrência doméstica motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.02 Melhoria da posição de mercado da empresa motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.03 Expansão estratégica para dentro de mercados estrangeiros motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.04 Aumento da rentabilidade da empresa motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.05 Simples atendimento de pedidos inesperados do exterior motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.06 Fabricação/comercialização de produtos singular (único) motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.07 Fabricação/comercialização de produto que apresenta vantagem tecnológica sobre a concorrência motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.08 Obtenção de vantagens tarifárias relativas à exportação no país de origem motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.09 Obtenção de economia de escala motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.10 Excesso de produção e necessidade de novos mercados para escoamento motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.11 Declínio das vendas no mercado doméstico motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.12 Redução de participação no mercado doméstico motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.13 Saturação do mercado doméstico motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.14 Capacidade ociosa de produção motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.15 Programas/incentivos governamentais motivam ou motivaram a administração a buscar o mercado externo?
  - 2.13.16 Realização de viagens ao exterior motiva ou motivou a administração a buscar o mercado externo?
-

O **fator estrutural-administrativo** foi baseado em Coelho (1999), que afirma que a estrutura administrativa assume papel relevante relativamente ao desempenho da empresa, pois é sua responsabilidade o direcionamento estratégico da organização, bem como as decisões administrativas, envolvendo custos, riscos e retorno dos investimentos. Salienta, ainda, que empresas de menor porte possuem uma estrutura organizacional pouco definida, resultando disto, uma estrutura informal, provocando problemas operacionais como falta de integração das transações realizadas dentro da organização, falta de perspectiva sistêmica e deficiente formação profissional. Segue escala utilizada.

### **Escala Utilizada**

---

2.14	Como se encontra estabelecido o poder de decisão na empresa?
2.15	Como se caracteriza a presença do empresário/proprietário do capital na direção da empresa?
2.16	Quem é o responsável pela direção estratégica da empresa?

---

### **6.3.2.3 Características do setor de do produto**

Para avaliar as características do setor, bem como as características do produto foram identificados dez indicadores (Figura V), os quais foram adaptados de Cavusgil e Zou (1994), excetuando-se o indicador tipo de produto, para o qual foi utilizada a escala original testada pelos pesquisadores citados anteriormente.

Dentre os indicadores do produto estão: o tipo de mercadoria da empresa, a singularidade do produto, a necessidade de treinamento para o manuseio do produto, a necessidade de serviço pós venda e a existência de especificidade cultural do produto.

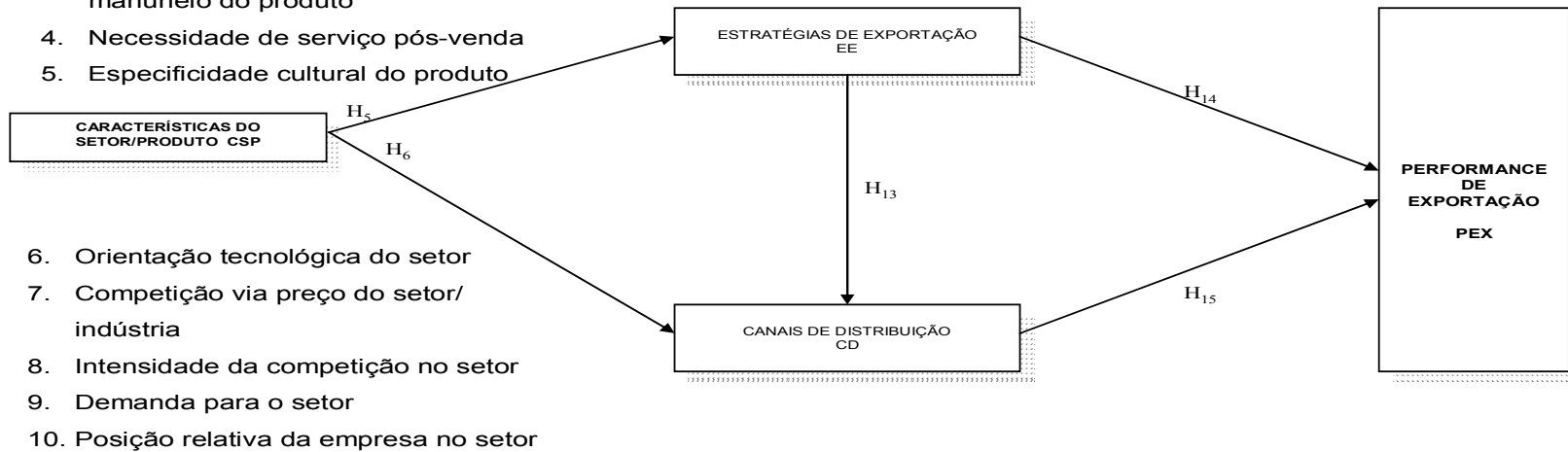
Quanto ao setor foram usados os seguintes indicadores: a orientação tecnológica do setor/indústria, o nível de competição via preço no setor/indústria, a intensidade de competição no setor de atuação, a existência de demanda potencial para o setor e a posição relativa da empresa dentro de seu setor de atuação.

**Figura V**  
**Modelo Conceitual Proposto - Características do Setor e do Produto (CSP)**

FATORES DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA E DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO → ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO → PERFORMANCE

**Indicadores CSP:**

1. Tipo de produto
2. Exclusividade do produto
3. Necessidade de treinamento para manuseio do produto
4. Necessidade de serviço pós-venda
5. Especificidade cultural do produto



Modelo de Investigação adaptado do modelo de análise de performance idealizado por:  
 Walters, Peter G. P. e Samiee, Saeed. **A model for assessing performance in small U.S. exporting firms**. Entrepreneurship Theory and Practice. Winter 1990, pp. 33-51.  
 Cavusgil, S. T. e Zou, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. Journal of Marketing. Jan 1994; 58, 1; ProQuest Psychology Journals.

Cavusgil e Zou (1994) ressaltam que as características do produto influenciam a escolha da estratégia a ser adotada pela empresa. Conforme os pesquisadores, a performance de exportação também é afetada positivamente pela adaptação do produto, pela adaptação promocional do produto e pela competitividade do produto via preço. Hill (1988) oferece suporte a esta constatação afirmando que os atributos de um produto propiciam à empresa maior ou menor oportunidade para utilização de uma estratégia de diferenciação.

Para Porter, 1980 a escolha da estratégia de marketing e a intensidade das atividades de exportação são diretamente afetadas pelo setor de atuação das empresas. Porém, Christensen, da Rocha e Gertner (1987) encontrou em Schlegelmilch, 1986 modesto suporte para a hipótese de que o perfil de exportadores e não exportadores é afetado por sua indústria. Segue escala utilizada.

### **Escala Utilizada**

- 
- |         |  |
|---------|--|
| 3.01    | Tipo de produto da empresa (consumo, industrial, outro)                          |
| 3.02.01 | O produto da empresa é singular (design, características etc.)?                  |
| 3.02.02 | É necessário treinamento da força de vendas para manuseio do produto?            |
| 3.02.03 | O produto necessita de serviço pós-venda ou serviço de manutenção?               |
| 3.02.04 | O produto apresenta alguma especificidade cultural?                              |
| 3.02.05 | O setor de atuação da empresa apresenta forte orientação tecnológica?            |
| 3.02.06 | O setor de atuação da empresa apresenta forte competição em nível de preço?      |
| 3.02.07 | O setor de atuação da empresa apresenta intensa concorrência no mercado externo? |
| 3.02.08 | O setor de atuação da empresa apresenta demanda potencial no mercado externo?    |
| 3.02.09 | A empresa apresenta uma posição dominante dentro de seu setor de atuação?        |
- 

### **6.3.2.4 Características do ambiente**

Os indicadores da variável ambiente foram divididos em três grupos de análise, em conformidade com a Figura VI: aspectos econômicos, legais e sociais, com suas respectivas escalas.

Para o aspecto econômico foram utilizadas escalas testadas por Cavusgil e Zou (1994), Gray (1997), Axinn (1988) e Raven, McCullough e Tansuhaj (1994), além de adaptações de Pelham (1999) e Ramasesham e Paton (1994).

Para o aspecto legal foram utilizadas escalas testadas por Cavusgil e Zou (1994) e por Gray (1997), enquanto que para o aspecto social foram usadas escalas de Cavusgil e Zou (1994) e outras adaptadas de Ekeledo e Sivakumar (2004) e Ramasesham e Paton (1994).

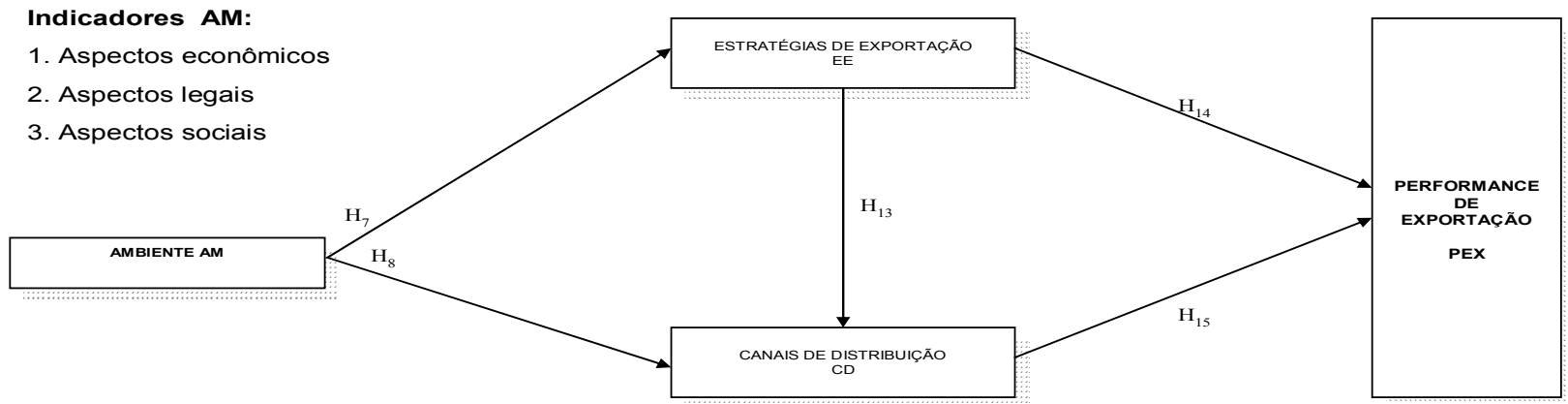
As características do ambiente mercadológico podem afetar a escolha estratégica do modo de ingresso no mercado externo – potencial de demanda do mercado externo, similaridade cultural com o mercado de origem, familiaridade do mercado externo com o produto da empresa, familiaridade da marca junto aos clientes no mercado externo e similaridade das estruturas legais (Cavusgil e Zou, 1994).

Gray (1997), Cavusgil e Zou (1994), Axinn (1988), Pelham (1999), Raven, McCullough e Tansuhaj (1994), Ekeledo e Sivakumar (2004) e Ramaseshan e Patton (1994) analisaram diversos aspectos relacionados aos ambientes econômico, legal e social - a infraestrutura de marketing dos mercados e a concorrência interna e externa, levando-se em consideração preço, produto e tecnologia; além de questões relacionadas aos consumidores – preferências e diferenças; o financiamento voltado para a exportação, a rentabilidade, o crescimento das vendas para o mercado externo, os aspectos legais e regulatórios, os aspectos culturais e os aspectos relacionados a questão geográfica.

Gray (1997) comenta que a performance das empresas pode ser influenciada por fatores ambientais externos, tendo encontrado em Suman e Seeger, 1986 que os ambientes interno e externo podem influenciar a escolha estratégica e, conseqüentemente, a performance de exportação das empresas.

**Figura VI**  
**Modelo Conceitual Proposto – Características do Ambiente (AM)**

FATORES DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA E DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO → ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO → PERFORMANCE



Modelo de Investigação adaptado do modelo de análise de performance idealizado por:  
 Walters, Peter G. P. e Samiee, Saeed. **A model for assessing performance in small U.S. exporting firms.** Entrepreneurship Theory and Practice. Winter 1990, pp. 33-51.  
 Cavusgil, S. T. e Zou, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. Journal of Marketing. Jan 1994; 58, 1; ProQuest Psychology Journals.

Rasheed (2005) encontrou em Keats e Hitt, 1988 que o ambiente doméstico dinâmico contribui para oportunidades de expansão, pois permite intensificar a geração de recursos para oferecer suporte ao desenvolvimento de atividades externas, tendo encontrado também em Chen e Martin, 2001 que o dinamismo da economia doméstica também pode afetar negativamente a expansão externa. Segundo estes pesquisadores, a existência de oportunidades no mercado interno induz o empresário a não correr riscos desnecessários no mercado externo. Segue escala utilizada.

### **Escala Utilizada**

---

#### **Aspectos econômicos**

- 4.01.01 A infra-estrutura de marketing nos mercados de destino é sofisticada?
- 4.01.02 O aumento da competição no mercado doméstico tem encorajado a empresa a procurar novas oportunidades comerciais no mercado externo?
- 4.01.03 A obtenção de financiamento para a exportação é um processo complicado?
- 4.01.04 Existe uma competição muita intensa no mercado?
- 4.01.05 Existe frequente guerra de preço?
- 4.01.06 Existe frequente entrada de novos concorrentes no mercado?
- 4.01.07 Existe frequente entrada de novos produtos avançados tecnologicamente?
- 4.01.08 Existe frequente mudança na tecnologia de produção/serviço?
- 4.01.09 Existe frequente mudança na preferência de produtos pelo cliente?
- 4.01.10 Os clientes frequentemente procuram novos produtos?
- 4.01.11 Os clientes estrangeiros diferem muito dos clientes domésticos (renda, tamanho do negócio, etc.)
- 4.01.12 A empresa espera que as vendas externas sejam mais rentáveis que as domésticas?
- 4.01.13 O mercado de exportação da empresa cresceu rapidamente em relação ao seu mercado doméstico?
- 4.01.14 O mercado de exportação da empresa crescerá rapidamente em relação ao seu mercado doméstico?

#### **Aspectos legais**

- 4.01.15 O rótulo do produto deve ser colocado na língua do país de destino?
- 4.01.16 Existem barreiras legais e regulatórias nos mercados de destino dos produtos?
- 4.01.17 A desregulamentação do mercado doméstico tem encorajado minha empresa a procurar novas oportunidades comerciais no exterior?
- 4.01.18 A desregulamentação dos mercados externos tem encorajado minha empresa a procurar novas oportunidades comerciais no exterior?

#### **Aspectos sociais**

- 4.01.19 Existe similaridade cultural nos mercados de destino das mercadorias?
  - 4.01.20 Existe proximidade geográfica relativamente ao seu mercado externo?
- 

### **6.3.2.5 Compromisso com a exportação**

A disponibilidade de recursos para a exportação, a questão do planejamento das vendas para o mercado externo, o próprio compromisso da administração com a exportação, o comprometimento de recursos destinados à exportação, o processo de



seleção de novos mercados, a questão relacionada ao nível hierárquico da exportação dentro da estrutura organizacional e a existência de uma orientação global foram itens usados para avaliar a variável compromisso com a exportação, conforme a Figura VII, distribuídos em vinte e um indicadores no formulário de pesquisa.

Com esse propósito foram utilizadas escalas de Cavusgil e Zou (1994), Axinn (1988), Raven, McCullough e Tansuraj (1994), baseando-se, também, em Brouthers e Nakos (2005), Koh (1991), e Sacramento, Almeida e Marques da Silva (2002).

Cavusgil e Zou (1994) afirmam que quando a administração está compromissada com a exportação, o modo de entrada no mercado externo será cuidadosamente planejado e haverá alocação de recursos humanos e financeiros para o empreendimento, acrescentando que a formulação e a implementação da estratégia são de responsabilidade da administração.

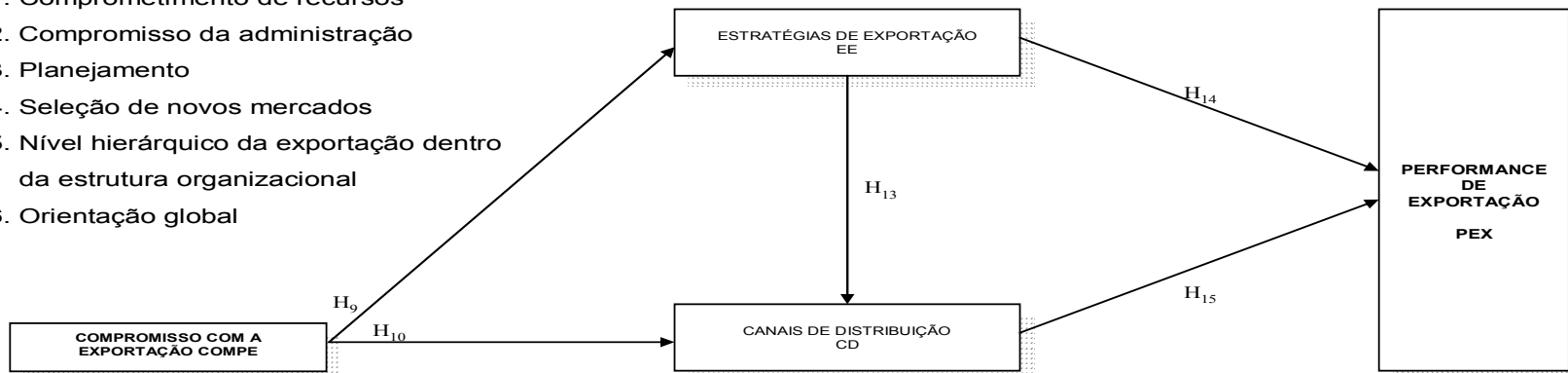
Koh (1991), Cavusgil e Zou (1994), Raven, McCullough e Tansuhaj (1994), Axinn (1988) e Brouthers e Nakos (2005) analisaram em suas pesquisas o compromisso da administração com o cliente externo, a distinção das técnicas de venda no mercado interno e externo, a probabilidade de introdução de novos produtos, a probabilidade de aumento no volume de vendas externas, o compromisso dos gestores com a exportação e com a formulação de uma política voltada para o mercado externo, a seleção de novos mercados e a orientação global da administração, mensurando, dessa maneira, o compromisso com a exportação.

**Figura VII**  
**Modelo Conceitual Proposto – Compromisso com a Exportação (COMPE)**

FATORES DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA E DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO → ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO → PERFORMANCE

**Indicadores COMPE:**

1. Comprometimento de recursos
2. Compromisso da administração
3. Planejamento
4. Seleção de novos mercados
5. Nível hierárquico da exportação dentro da estrutura organizacional
6. Orientação global



Modelo de Investigação adaptado do modelo de análise de performance idealizado por:  
 Walters, Peter G. P. e Samiee, Saeed. **A model for assessing performance in small U.S. exporting firms.** Entrepreneurship Theory and Practice. Winter 1990, pp. 33-51.  
 Cavusgil, S. T. e Zou, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. Journal of Marketing. Jan 1994; 58, 1; ProQuest Psychology Journals.

Sacramento, Almeida e Silva (2002) e Coelho (1999) ressaltam a questão estrutural administrativa como um importante aspecto relativamente às decisões estratégicas. Logicamente, essas decisões envolvem custos e riscos operacionais e, por decorrência, retornos financeiros. Daí a importância da estrutura administrativa, que poderá ser mais ou menos centralizada. Segue escala utilizada.

### **Escala Utilizada**

---

#### **Comprometimento de recursos**

5.01.01 Valor dos recursos que a empresa dispõe para o desenvolvimento da exportação?

5.04.03 Nível de comprometimento de recursos destinados a exportação?

#### **Compromisso da administração**

5.02.03 A empresa pode utilizar as mesmas técnicas de vendas em qualquer lugar?

5.02.04 As atividades com os clientes externos são melhor coordenadas do que com os clientes domésticos?

5.02.05 A empresa tem mais compromisso para fornecer para clientes estrangeiros do que para clientes domésticos?

5.02.06 A empresa tem interesse em descontinuar o fornecimento para os clientes estrangeiros mais do que para os clientes domésticos?

5.02.07 A empresa tem menos compromisso com o cliente estrangeiro do que com o cliente doméstico?

5.03.01 Existe a probabilidade de introdução de novos produtos dentro do mercado externo?

5.03.02 Existe a probabilidade de aumentar a atual proporção de vendas externas para os mercados em que a empresa já atua?

5.04.01 Grau de compromisso da administração para com a exportação?

5.04.02 Grau de compromisso da administração com o estabelecimento de uma política de exportação?

#### **Planejamento**

5.01.02 Qual a extensão do cuidado destinado ao planejamento da exportação?

5.02.01 Existe clara especificação do mercado-alvo?

5.02.02 É realizada visita ao mercado-alvo antes do ingresso?

#### **Nível hierárquico da exportação dentro da estrutura organizacional**

5.05 A quem está subordinado o departamento/setor responsável por assuntos referentes a exportação?

#### **Seleção de novos mercados**

5.03.03 Qual a probabilidade de exportar para novos mercados externos?

5.06.01 O processo de seleção de mercados externos realiza-se baseado na intuição?

5.06.02 A atividade de pesquisa de mercado internacional, relativa a seleção de mercados-alvos adequados no exterior, realiza-se muito sistematicamente e formalmente?

#### **Orientação global**

5.06.03 Pedido inesperado de comprador estrangeiro pode gerar uma boa oportunidade para a empresa testar o mercado externo?

5.06.04 A empresa inicia suas operações internacionais através de pedidos inesperados de clientes estrangeiros?

5.06.05 A empresa atende pedidos recebidos independentemente da origem do pedido?

---

### 6.3.2.6 Parcerias estratégicas

Para esta variável foram utilizados apenas cinco itens: tipo de parceria existente, baseadas em Townsend (2003) e Czinkota e Ronkainen (2001), sendo as demais incluídas pelo autor – grau de envolvimento com o parceiro, nível de sucesso da parceria, nível de performance do parceiro e nível de satisfação com o parceiro, conforme demonstrado na Figura VIII, mensurados através de seis indicadores no formulário de pesquisa.

As empresas podem firmar alianças estratégicas, formalizar arranjos contratuais, estabelecer *joint ventures*, firmar acordos de licenciamento ou qualquer outro tipo de parceria (Czinkota e Ronkainen, 2001). Complementando, Townsend (2003) afirma que encontrou nos estudos realizados por Varadarajan e Cunningham, 1995 e Williams et al., 1998 que todas essas formas de parceria são derivadas do marketing simbiótico, que significa, em outras palavras: colaboração, consórcio, *joint venture*, conexão, aliança, *network* e parceria.

Ressalte-se, porém, que o grau de envolvimento com o parceiro externo varia em função dos objetivos estratégicos traçados pela empresa exportadora. Conforme Ellis (2003), os parceiros podem realizar atividades de apoio logístico, de fabricação, de comercialização, de distribuição e de apoio às vendas externas. Segue escala utilizada.

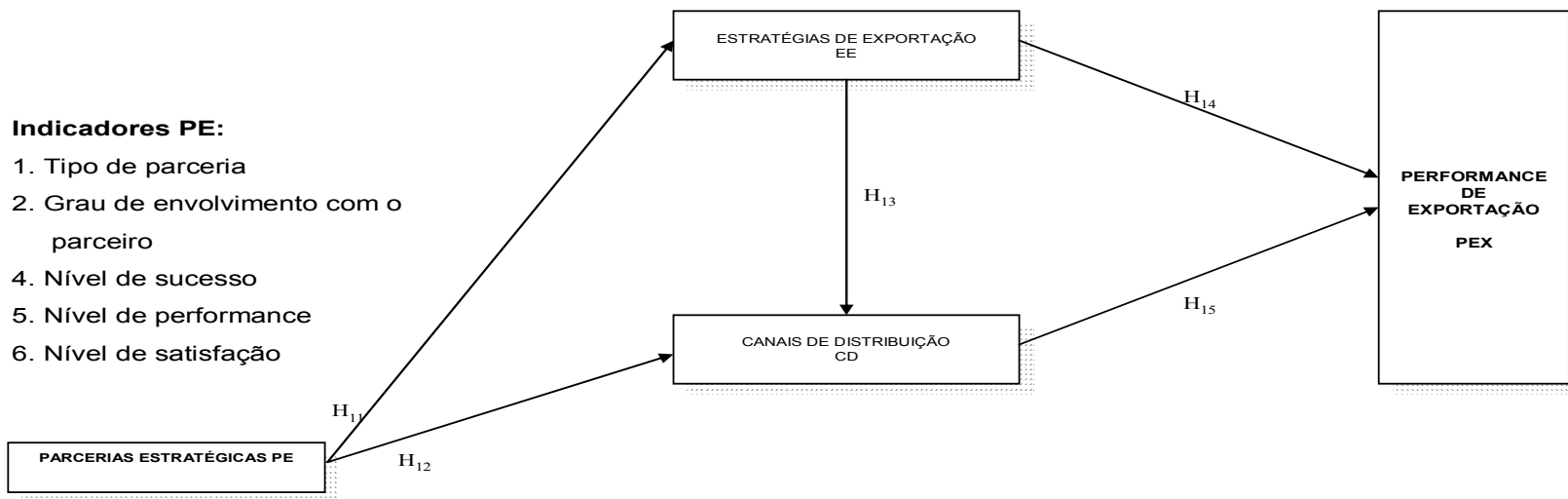
#### Escala Utilizada

- 
- 6.01 A empresa mantém algum tipo de parceria estratégica? Qual o tipo (aliança estratégica, arranjo contratual, *joint venture*, licenciamento, outros)?
  - 6.02 Qual o tempo de existência da parceria? (em anos)
  - 6.03 Qual o grau de envolvimento com o parceiro (logística, comercialização ou fabricação)?
  - 6.04.01 Qual o nível de sucesso da parceria?
  - 6.04.02 Qual o nível de performance do parceria?
  - 6.04.03 Qual o nível de satisfação com a parceria?
- 

Conforme Peng e Ilinitch (1998) e Cullen, Johnson e Sakano (2000), essas tarefas desenvolvidas pelo parceiro externo necessitam ser avaliadas periodicamente, podendo ser realizadas de diferentes modos, seja analisando a performance financeira, seja analisando a performance não financeira.

**Figura VIII**  
**Modelo Conceitual Proposto – Parcerias Estratégicas (PE)**

FATORES DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA E DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO → ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO → PERFORMANCE



Modelo de Investigação adaptado do modelo de análise de performance idealizado por:  
 Walters, Peter G. P. e Samiee, Saeed. **A model for assessing performance in small U.S. exporting firms**. Entrepreneurship Theory and Practice. Winter 1990, pp. 33-51.  
 Cavusgil, S. T. e Zou, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. Journal of Marketing. Jan 1994; 58, 1; ProQuest Psychology Journals.

A geração de benefícios mútuos, decorrentes dessas atividades realizadas pelo parceiro externo, é um dos principais determinantes do sucesso de uma parceria (Bucklin e Sengupta, 1993). Complementando, Hitt et al. (2000) argumentam que o processo de seleção do parceiro é um procedimento crítico para alcançar o sucesso com a aliança.

Intimamente relacionado ao sucesso da parceria está a questão da satisfação com o parceiro. Coughlan et al. (2002) comentam que a satisfação não econômica com o parceiro é gerada a partir da inexistência de conflitos não funcionais, enquanto a satisfação econômica é elemento fundamental para a criação e manutenção da confiança que é necessária para que existam relacionamentos compromissados.

O tempo de existência dessas alianças também merece atenção. A longevidade das parcerias externas, segundo Parkhe (1991), tem relacionamento com a diversidade de características das empresas e com a diversidade cultural que envolve esses relacionamentos.

### **6.3.2.7 Estratégias de exportação**

Foram estabelecidos dez itens para avaliar a estratégia de exportação das empresas, mensurados através de trinta indicadores no formulário de pesquisa, sendo identificados a partir do quadro conceptual: o grau de adaptação inicial do produto; o grau de adaptação do produto posteriormente ao ingresso no mercado externo; o grau de adaptação da estratégia de posicionamento do produto no mercado externo; o grau de adaptação da embalagem para acesso ao mercado externo; o grau de adaptação da abordagem promocional utilizada pela empresa; o grau de competitividade via preço; o grau de suporte oferecido ao agente, distribuidor ou mesmo subsidiária externa; o grau de controle sobre o canal; o número de mercados em que a empresa opera; e os objetivos estratégicos.

Para capturar essas medidas foram utilizadas escalas de Cavusgil e Zou (1994) e Gray (1997), bem como outras baseadas em Koh (1991), Pelham (1999), Ahmed (2001) e Bello e Gilliland (1997), adaptando-se, também, algumas escalas de Cavusgil e Zou (1994). A Figura IX apresenta os citados indicadores.

Segundo Cavusgil e Zou (1994), para atingir os objetivos traçados pelas organizações e para encarar o intercâmbio de forças internas e externas, as empresas precisam estabelecer ou adaptar estratégias, as quais envolvem aspectos relacionados a

produto, preço, promoção e distribuição. O processo de adaptação estratégica, conforme foi encontrado por Albaum e Tse (2001) em Keegan e Green, 2000, implica em modificar componentes do marketing-mix com o fito de adequá-los às reais necessidades de um mercado em particular.

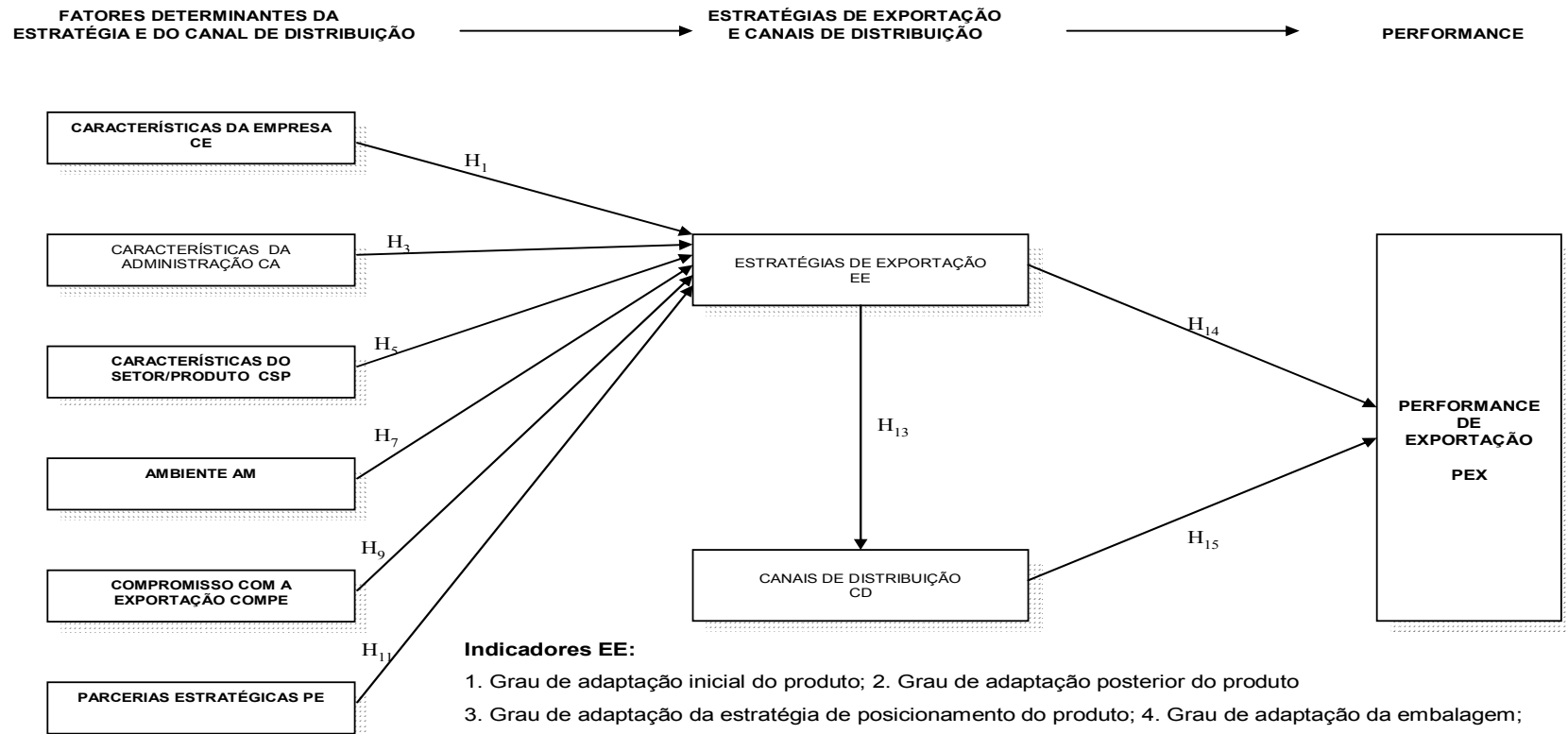
Consequentemente, a escolha do modo de entrada no mercado externo, segundo Anderson e Gatignon, 1986 citado por Rasheed (2005), abrange decisões relativas a controle, e também relativas à localização, sendo que o controle, conforme apontam Ekeledo e Sivakumar (2004), poderá ser total ou compartilhado, resultando em maior ou menor grau de controle sobre os canais externos.

Outra decisão estratégica é representada pela diversificação de mercado, ou seja, para quantos mercados a empresa deseja exportar (Aulakh, Kotaby e Teegen, 2000). Complementando, Dhanaraj e Beamish (2003) encontrou em Sullivan, 1994 que, tanto a intensidade, quanto a diversidade na exportação refletem a extensão e o grau de internacionalização das organizações.

A escolha da estratégia apropriada proporciona maior chance de alcançar os objetivos traçados, tornando a seleção da estratégia e sua posterior implementação um ingrediente crítico para o sucesso das vendas para o mercado externo (Cooper, 1985; Lee e Yang, 2001).

Cavusgil e Zou (1994) salientam que o oferecimento de suporte ao distribuidor ou à subsidiária no mercado externo pode contribuir para a concretização de uma parceria entre o exportador e o distribuidor ou subsidiária externa. Conforme Koh (1991) os exportadores comprometidos com a exportação e que possuem educação formal tendem a oferecer suporte aos canais externos. Essas duas situações refletem parte da estratégia de negócios da organização.

**Figura IX**  
**Modelo Conceitual Proposto – Estratégias de Exportação (EE)**



**Indicadores EE:**

1. Grau de adaptação inicial do produto; 2. Grau de adaptação posterior do produto
3. Grau de adaptação da estratégia de posicionamento do produto; 4. Grau de adaptação da embalagem;
5. Grau de adaptação da abordagem promocional; 6. Grau de competitividade do preço;
7. Grau de suporte oferecido ao agente/distribuidor/subsidiária externo; 8. Número de mercados em que atua;
9. Objetivos estratégicos; 10. Grau de controle do canal

Modelo de Investigação adaptado do modelo de análise de performance idealizado por:  
 Walters, Peter G. P. e Samiee, Saeed. **A model for assessing performance in small U.S. exporting firms**. Entrepreneurship Theory and Practice. Winter 1990, pp. 33-51.  
 Cavusgil, S. T. e Zou, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. Journal of Marketing. Jan 1994; 58, 1; ProQuest Psychology Journals.



Para Cavusgil e Zou (1994) fatores internos e externos influenciam as escolhas estratégicas das organizações. Pode-se inferir, por conseguinte, que a estratégia apresenta influência sobre o canal de distribuição e sobre a performance das organizações. Segue escala utilizada.

### **Escala Utilizada**

---

#### **Estratégia de adaptação**

- 7.01.01 Qual o grau de adaptação inicial do produto?
- 7.01.02 Qual o grau de adaptação do produto posteriormente à entrada no mercado externo?
- 7.01.03 Qual o grau de adaptação da estratégia de posicionamento do produto pós entrada no mercado externo?
- 7.01.04 Qual o grau de adaptação da embalagem pós entrada no mercado externo?
- 7.01.05 Qual o grau de adaptação da abordagem promocional pós entrada no mercado externo?

#### **Estratégia competitiva**

- 7.01.06 Qual o grau de competitividade via preço pós entrada no mercado externo?
- 7.02.01 O preço de exportação é determinado baseado em lista de preço publicada/estabelecida pelo governo?
- 7.02.02 Existe planilha de custos específica para os produtos exportados, com claro objetivo de precificação para clientes estrangeiros?

#### **Estratégia de canal**

- 7.01.07 Qual o grau de suporte oferecido ao agente/distribuidor/subsidiária externa pós entrada no mercado externo?
- 7.02.03 A empresa mantém contato com seu agente/distribuidor/subsidiária externa com muita frequência?

#### **Estratégia de mercado**

- 7.03 Qual o número de mercados (países) com os quais a empresa opera atualmente?

#### **Objetivos estratégicos**

- 7.04.01 A empresa pretende realizar pesados investimentos no design do produto e na área de marketing para maximizar seu crescimento?
- 7.04.02 A empresa busca constantemente redução de custos?
- 7.04.03 A empresa pretende utilizar estratégia de baixo custo para obter vantagem competitiva?
- 7.04.04 A empresa pretende penetrar em novos mercados com os produtos existentes?
- 7.04.05 A empresa pretende tentar aumentar as exportações dos atuais produtos/serviços para os atuais mercados externos?
- 7.04.06 A empresa pretende tentar aumentar as exportações dos atuais produtos/serviços para novos mercados externos?
- 7.04.07 A empresa pretende tentar aumentar as exportações de novos produtos/serviços para os atuais mercados externos?
- 7.04.08 A empresa pretende tentar aumentar as exportações de novos produtos/serviços para novos mercados externos?

#### **Estratégia de controle do canal**

- 7.05.01 Qual o grau de controle financeiro sobre os canais de distribuição?
  - 7.05.02 Qual o grau de controle da legalidade das atividades do canal de distribuição?
  - 7.05.03 Qual o grau de controle do quadro de pessoal dos canais de distribuição?
  - 7.05.04 Qual o grau de controle das atividades relativas à publicidade praticadas pelos canais de distribuição?
  - 7.05.05 Qual o grau de controle das atividades de marketing dos canais de distribuição?
  - 7.05.06 Qual o grau de controle dos serviços prestados pelos canais de distribuição aos clientes?
  - 7.05.07 Qual o grau de controle das aquisições/compras realizadas pelos canais de distribuição?
  - 7.05.08 Qual o grau de controle da política de vendas e procedimentos para novos produtos?
  - 7.06.01 A empresa estabelece metas para o volume de vendas?
  - 7.06.02 A empresa solicita relatórios periódicos do canal de distribuição?
  - 7.06.03 A empresa estabelece metas para aumento da base de clientes?
-

### 6.3.2.8 Canais de distribuição

Segundo Kotler (1980) e Telles e Strehlau (2006), a gestão dos canais de distribuição deve estar subordinada às estratégias e diretrizes da administração. Acrescentam, ainda, que as decisões sobre canal de distribuição envolvem amplo conhecimento sobre o mercado e sobre o produto a ser comercializado.

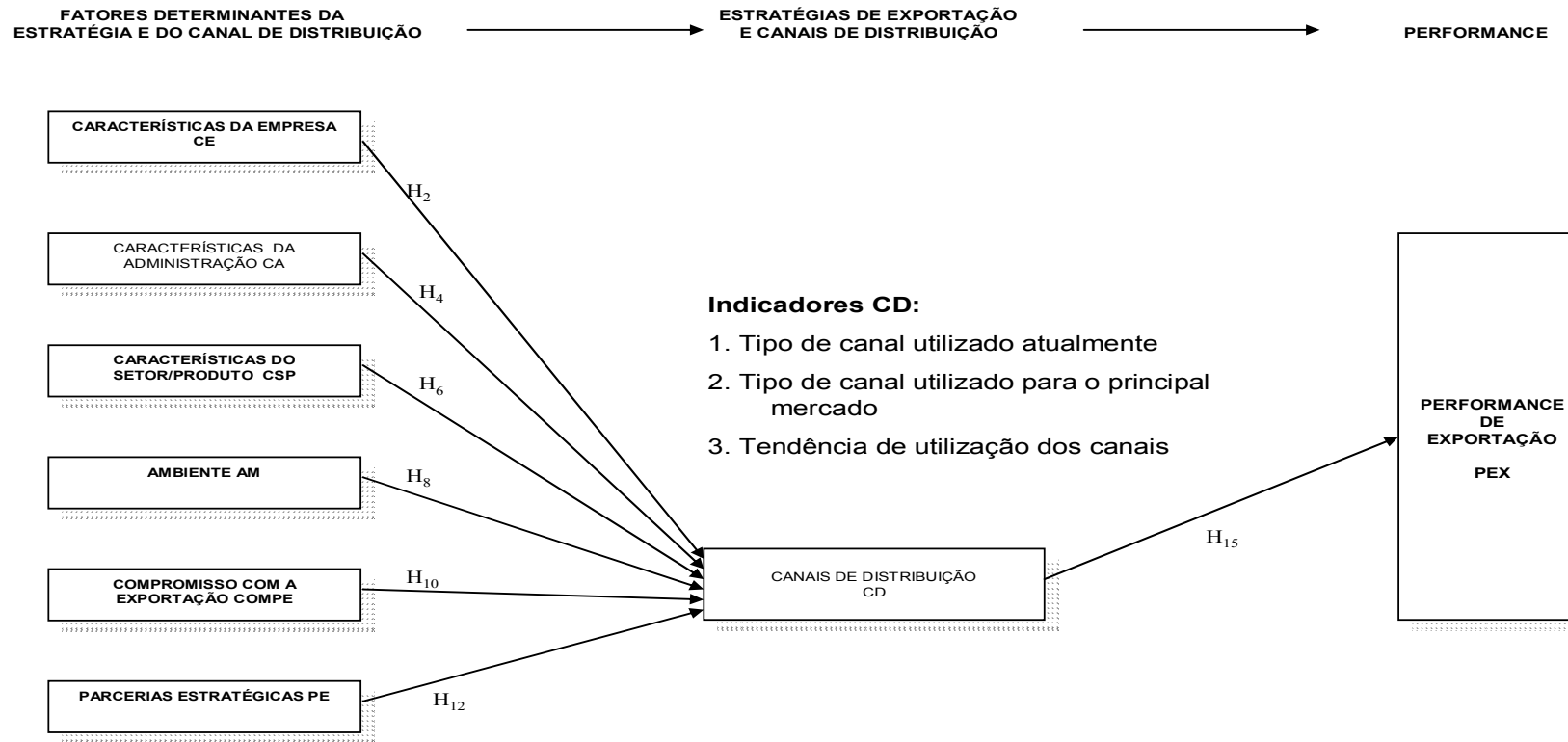
Ressaltada a importância dos canais de distribuição, e baseando-se em Cavusgil e Zou (1994), Chan (2001), Kuzaqui (1999), e Wood e Robertson (1997), três itens foram selecionados para mensurar essa variável, avaliados através de trinta e três indicadores: tipo de canal de distribuição utilizado atualmente; tipo de canal de distribuição utilizado para o principal mercado de atuação da empresa; e tendência atual de utilização dos canais de distribuição, apresentados na Figura X.

Segundo Aulakh e Kotabe (1997), a escolha do canal tem significativo relacionamento com a performance em mercados estrangeiros. Dessa maneira, alterações no canal podem ter implicações sobre a performance. Segundo Coughlan *et al* (2002), como toda e qualquer variável dentro de um processo, o canal de distribuição sofre alteração ao longo do tempo, e isto decorre de contingências mercadológicas.

Conforme Aulakh e Kotabe (1997), a escolha do canal a ser utilizado no mercado externo é significativamente relacionada com a performance da organização. Dessa maneira, segundo Klein e Roth (1989), o desafio dos administradores é identificar a melhor alternativa de canal, analisando-se os diferentes graus de compromisso e risco que envolvem essa escolha da estrutura do canal.

Chan (1992) analisou a tendência da estratégia de canal de empresas exportadoras de Hong Kong e de Singapura, verificando a influência da estrutura do canal sobre a performance de exportação, tendo investigado as seguintes variáveis: a) direcionamento do canal – direto x indireto; b) intensidade do canal – número de canais utilizados; e c) a performance de exportação, mensurada através do volume de vendas para o mercado externo.

**Figura X**  
**Modelo Conceitual Proposto – Canais de Distribuição (CD)**



Modelo de Investigação adaptado do modelo de análise de performance idealizado por: Walters, Peter G. P. e Samiee, Saeed. **A model for assessing performance in small U.S. exporting firms**. Entrepreneurship Theory and Practice. Winter 1990, pp. 33-51. Cavusgil, S. T. e Zou, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. Journal of Marketing. Jan 1994; 58, 1; ProQuest Psychology Journals.

O estudo efetuado por Chan (1992) encontrou um relacionamento positivo entre o direcionamento do canal e a lucratividade da exportação. As empresas que utilizaram canais diretos obtiveram elevada lucratividade com as vendas para o mercado externo; deduzindo-se, por conseguinte, que isto decorreu do maior controle sobre o canal. A pesquisa também identificou um relacionamento positivo entre o direcionamento do canal e a intensidade do canal, sugerindo que empresas com maior disponibilidade de recursos tendem a utilizar diferentes tipos de canais intermediários. Porém, não foi encontrado nenhum relacionamento significativo entre a intensidade do canal e a performance de exportação. Segue escala utilizada.

### **Escala Utilizada**

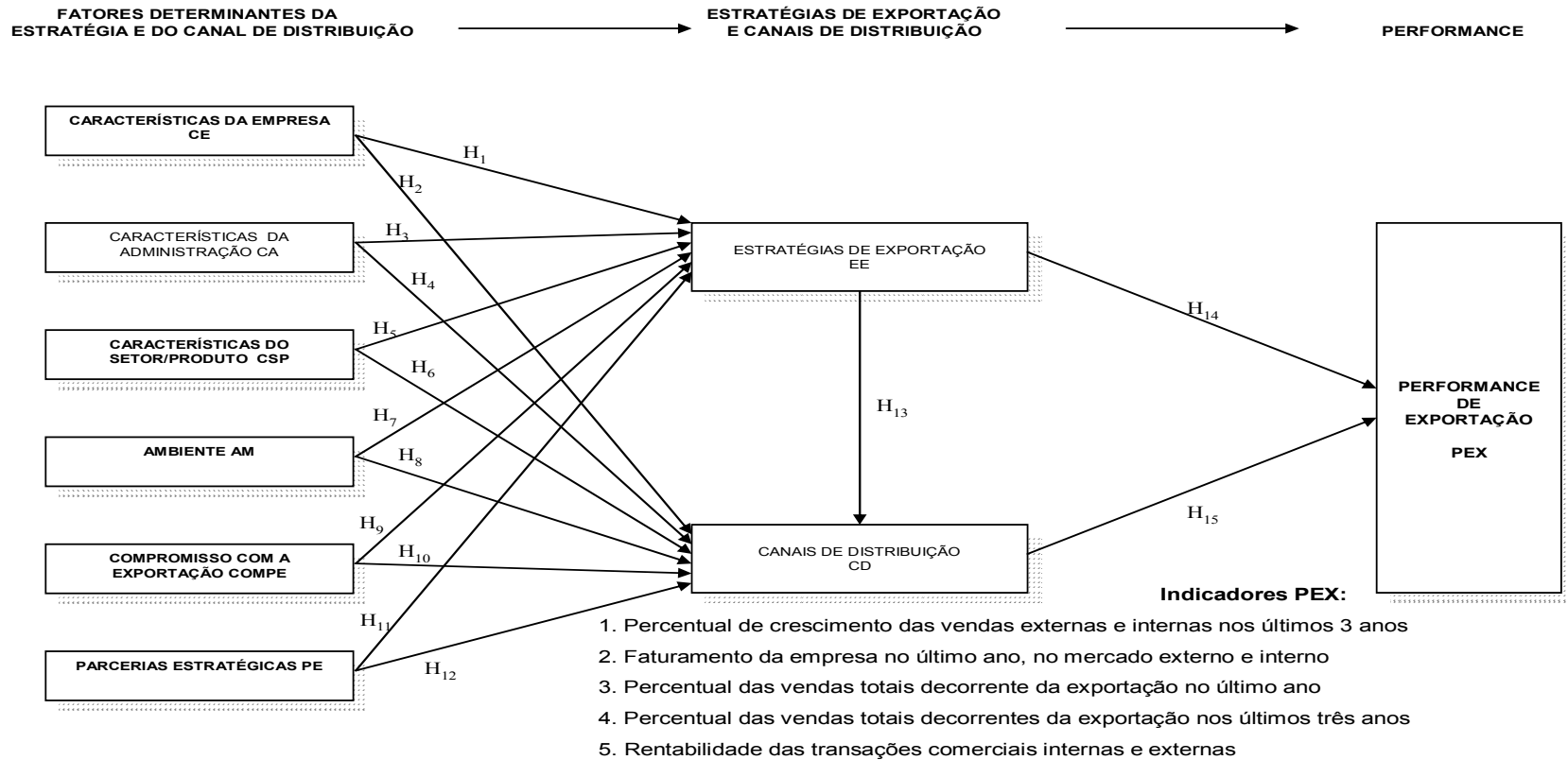
- 
- 8.01 Qual(ais) o(s) tipo(s) de canal(ais) de distribuição utilizado(s) pela empresa e seu percentual de utilização?
  - 8.02 Qual(ais) o(s) tipo(s) de canal(ais) de distribuição utilizado(s) pela empresa em seu principal mercado e seu percentual de utilização?
  - 8.03 Qual a tendência de utilização dos canais de distribuição apontados (diminuir ou aumentar)?
  - 8.04 Qual o canal de distribuição mais desejável?
  - 8.05.01 Qual a tendência quanto ao número de canais de distribuição utilizados atualmente?
  - 8.05.02 Qual a tendência quanto ao número de canais de distribuição utilizados atualmente no principal mercado da empresa?
- 

### **6.3.2.9 Performance**

Objetivando medir a performance de exportação das empresas, foram extraídos da revisão de literatura cinco itens, avaliados por intermédio de 9 indicadores no formulário de pesquisa: percentual de crescimento das vendas externas e internas nos últimos três anos; faturamento da empresa no último ano, no mercado externo e interno; percentual de vendas totais decorrentes da exportação no último ano; percentual de vendas totais decorrentes da exportação nos últimos três anos; e tendência da rentabilidade das transações comerciais internas e externas.

Os itens são apresentados na Figura XI e foram baseados em Cavusgil e Zou (1994), Brouthers e Nakos (2005), Wood e Robertson (1997), e Rose e Shoram (2002). Cabe salientar que, segundo Cavusgil e Zou (1994), não existe na literatura uma definição uniforme de performance. Conseqüentemente, existe uma variedade de medidas de performance de exportação empregadas por pesquisadores e agências governamentais.

**Figura XI**  
**Modelo Conceitual Proposto – Performance de Exportação (PEX)**



Modelo de Investigação adaptado do modelo de análise de performance idealizado por:  
 Walters, Peter G. P. e Samiee, Saeed. **A model for assessing performance in small U.S. exporting firms.** Entrepreneurship Theory and Practice. Winter 1990, pp. 33-51.  
 Cavusgil, S. T. e Zou, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. Journal of Marketing. Jan 1994; 58, 1; ProQuest Psychology Journals.

Vendas de exportação, crescimento das exportações e lucratividade das exportações estão entre as mais utilizadas.

Porém, conhecer os fatores que influenciam a performance de exportação é de fundamental importância para as empresas que estejam operando com o mercado externo ou que estejam cogitando vender para o exterior (Julian, 2003). Segue escala utilizada.

### **Escala Utilizada**

- 
- 9.01 Qual o percentual médio de crescimento das vendas externas nos últimos três anos (2007, 2006, 2005)?
  - 9.02 Qual o percentual médio de crescimento das vendas internas nos últimos três anos (2007, 2006, 2005)?
  - 9.03 Qual é o intervalo de faturamento da empresa no mercado externo no último ano?
  - 9.04 Qual é o intervalo de faturamento da empresa no mercado interno no último ano?
  - 9.05 Qual é o percentual de faturamento total da empresa decorrente da exportação no último ano (intervalo)?
  - 9.06 Qual é o percentual de faturamento total da empresa decorrente da exportação nos últimos três anos (intervalo)?
  - 9.07.01 Qual a tendência de rentabilidade das exportações no ano de 2007?
  - 9.07.02 Qual a tendência de rentabilidade das vendas domésticas/internas no ano de 2007?
  - 9.07.03 Qual a rentabilidade das exportações comparadas ao mercado doméstico no ano de 2007?
- 

### **6.3.3 População e amostra utilizadas**

Segundo Stevenson (1981), a realização da inferência estatística envolve a formulação de julgamento acerca de uma determinada população, a partir da análise de uma parte desse universo, ou seja, através de procedimento amostral.

A inferência estatística, entretanto, não é tão simples quanto parece, devendo ser consideradas a complexidade e a heterogeneidade da população objeto do estudo a ser realizado. Por conseguinte, a análise necessita de ferramentas estatísticas apropriadas (Sartoris, 2003).

Devido a uma diversidade de elementos, em muitas situações, não é possível pesquisar a população inteira, sendo necessário, nesses casos, extrair informações de uma amostra e, posteriormente, inferir sobre a população (Sartoris, 2003; Stevenson, 1981; Lapponi, 2005; Pires, 2006).

### **6.3.3.1 População**

A população é representada por um conjunto de elementos que apresentam características comuns (Pires, 2006; Fonseca e Martins, 2006), podendo ser finita ou infinita; sendo as finitas aquelas limitadas em tamanho (Stevenson, 1981), como é o caso específico da presente pesquisa.

Conforme consta na tabela constante do Apêndice III, baseada em dados divulgados pela Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, o estado do Ceará possui um universo de 323 exportadores, entre pessoas físicas e jurídicas.

Cabe ressaltar, entretanto, que a SECEX apresenta dados divergentes. Na relação de exportadores do estado do Ceará, divulgada por aquela Secretaria, consta um total de 326 exportadores, sendo, portanto, diferente dos dados contidos na tabela constante do Apêndice III, conforme comentado anteriormente.

Assim, devido à impossibilidade de identificar a diferença mencionada, decidiu-se proceder à análise dos dados, considerando um universo de 323 exportadores.

Desse total, após avaliações preliminares, e considerando os propósitos da pesquisa de analisar os antecedentes da performance de exportação de pequenas e médias empresas cearenses, procederam-se alguns ajustes.

A relação de empresas divulgada pela SECEX inclui a exportação realizada por matriz e filial, separadamente. Porém, são os mesmos dirigentes que conduzem as transações comerciais dessas organizações, possuindo os mesmos procedimentos operacionais, com os mesmos produtos, dentro do mesmo setor e ambiente competitivo, não havendo, portanto, grandes divergências entre matriz e filial. Assim, decidiu-se eliminar 18 exportadores, por tratar-se da mesma razão social. Além disso, a relação inclui exportações realizadas por 13 pessoas físicas, que também foram excluídas, por não se constituir em público alvo da pesquisa.

A classificação das empresas quanto ao porte, baseada no critério do número de funcionários, não pode ser verificada a partir da listagem de empresas exportadoras do estado do Ceará, divulgada pela SECEX, pois não está disponível essa informação.

Vale ressaltar que essa relação também não permite identificar claramente o porte dessas organizações exportadoras pelo critério de faturamento, pois o relatório distribui as empresas por faixas de exportação: 1) até US\$ 1 milhão; 2) entre US\$ 1 e 10 milhões; 3) entre US\$ 10 e 50 milhões; 4) entre US\$ 50 e 100 milhões e 5) acima de US\$ 100 milhões.

Assim, conclui-se que o universo desta pesquisa restringe-se a 292 empresas exportadoras, atuantes no estado do Ceará no ano de 2007, estando incluídas empresas de pequeno, médio e grande porte. Apesar da população, objeto da investigação, ser pequena, Mullen, Budeva e Doney (2009) ressaltam que essa é uma realidade em alguns contextos de pesquisa.

### **6.3.3.2 Amostra**

Existe diferença entre os conceitos de amostra e amostragem. Segundo Mattar (1999), a amostra representa uma parte de um todo, ou seja, uma porção da população, enquanto a amostragem representa o processo de coleta de dados da população.

A idéia central do processo de amostragem é colher dados da população, com o propósito de que essas informações permitam obter relevante conhecimento acerca desse universo pesquisado.

Esse procedimento torna-se necessário pelo fato de que, em muitas situações, não é possível pesquisar toda a população, seja por questões geográficas, seja por questões de tempo ou de recursos financeiros. Stevenson (1981) coloca que os custos de realização de um censo podem ser proibitivos. Além disso, um procedimento amostral permite maior uniformidade quanto aos métodos utilizados para a coleta de dados, bem como permite uma maior comparabilidade entre os dados colhidos. Segundo Pires (2006), existem algumas vantagens na utilização da amostragem: redução de custos e maior rapidez. O procedimento amostral também foi utilizado em função da existência de barreira cultural quanto à disponibilização de dados empresariais, tornando-a este tipo de procedimento a alternativa viável.

Nesta pesquisa, o procedimento adotado foi o da amostragem probabilística, considerando que se conhece todas as combinações amostrais possíveis (Stevenson, 1981).



Para que uma amostragem seja considerada probabilística, cada elemento da população deve apresentar uma determinada probabilidade de ser escolhido (Fonseca e Martins, 2006), probabilidade esta diferente de zero. Entretanto, Mattar (1999) afirma que elementos selecionados através de processo probabilístico podem recusar-se a responder a pesquisa, ou simplesmente podem não ser localizados, determinando, portanto, que o procedimento amostral não seja rigorosamente probabilístico.

Complementando, Mattar (1999: 270) argumenta que “A decisão de responder ou não aos questionários cabe exclusivamente aos respondentes, que decidirão, em última análise, se farão ou não parte da amostra”. Isto, na prática, impossibilita a realização de uma amostragem probabilística. Segundo Mullen, Budeva e Doney (2009), o pesquisador não possui controle sobre os participantes selecionados, nem sobre a taxa de resposta.

Considerando essas ponderações, decidiu-se enviar o questionário para todas as 292 empresas constantes da população. Porém, a relação de empresas exportadoras, divulgada pela SECEX, apresenta dados desatualizados em termos de endereço e telefone. Também não consta da respectiva listagem o e-mail dessas organizações, o que dificultou ainda mais a pesquisa de campo.

Para transpor essa dificuldade buscou-se identificar o telefone do público alvo para a realização da primeira abordagem a respeito da pesquisa, salientando-se, nesse momento, os seus objetivos e os seus benefícios para o segmento exportador do estado do Ceará. Na ocasião, 17 empresas, alegando que não se enquadravam no perfil da pesquisa, recusaram-se a responder o questionário.

75 empresas não foram contactadas, seja porque não foi encontrado o telefone/e-mail para contato, seja porque o responsável pelas informações não atendia as ligações, por motivo de viagem ou por falta de tempo.

28 empresas informaram, através de e-mail ou telefone, que não responderiam à pesquisa, alegando que por normas internas não seria possível responder o questionário.

Outros 58 questionários foram enviados, porém não foram respondidos, apesar de contatos posteriores ressaltando a importância da pesquisa, tanto para a empresa, quanto para o Ceará e para o País.

Assim, efetivamente foram recebidos 114 questionários. Entretanto, 13 foram desconsiderados por não se enquadrar no perfil da pesquisa, restando 101 questionários válidos, que deverão ser tratados estatisticamente.

Considerando o universo de 292 exportadores de pequeno, médio e grande porte, a taxa de retorno foi de 39,04%. Porém, retirando-se as 75 empresas que não foram contactadas, esse percentual de resposta sobe para 52,53%. Além disso, descartando-se as 28 empresas que alegaram normas internas para não responder o questionário, esse percentual eleva-se para 60,32%. Excluindo-se também as 17 empresas que se recusaram a responder a pesquisa alegando que não se enquadravam no perfil investigado, a taxa de resposta passa a ser de 66,28%.

A taxa de retorno varia em função do público alvo, em função do país e de outras variáveis. Por exemplo, Pope (2002) obteve uma taxa de resposta de aproximadamente 24%, considerando-a aceitável. Koh (1991) conseguiu uma taxa de retorno de 24,5%, considerando os questionários válidos. Raven, McCullough e Tansuhaj (1994) - 27% da amostra original. Brouthers e Nakos (2005) - 34%; Pelham (1999) - 23%; Ekeledo e Sivakumar (2004) - 20%; Sousa e Bradley (2006) - 34,4%; Keh, Foo e Lim (2002) - 16,6% de um universo de 465 empresas; Rose e Shoham (2002) - 15,7%; Samiee e Walters (2002) - 25,3%. No Brasil, Haar e Buonafina (1995) obtiveram 60% de retorno, de um total de sessenta e sete questionários enviados. Da Silva e Da Rocha (2001), também no Brasil, obtiveram 50,36% de retorno.

Mullen, Budeva e Doney (2009), após pesquisar 665 artigos publicados no *Journal of Small Business Management*, *Journal of Business Venturing* e *Entrepreneurship Theory and Practice*, verificaram que a taxa de resposta para pesquisas primárias varia de 5% até 95%. Dessa maneira, o retorno obtido nesta investigação pode ser considerado acima da média.

### **6.3.4 Metodologia para captura dos dados**

A escolha da metodologia utilizada para a coleta de dados deve ser efetuada após a identificação das fontes de dados, sejam primárias, sejam secundárias.

Posteriormente, segundo Mattar (1999), o pesquisador deve determinar, dentre outros procedimentos: a) o tipo de pesquisa a ser realizado; b) os métodos e técnicas para a

realização da coleta dos dados; c) a população, a amostra e o procedimento amostral a ser utilizado.

Ainda segundo Mattar (1999), o tipo da pesquisa a ser utilizada depende, dentre outros aspectos, da natureza das variáveis, do relacionamento entre as variáveis analisadas e dos objetivos.

Neste caso, inicialmente, a pesquisa fundamentou-se em dados secundários, obtidos através de artigos publicados nos principais periódicos disponíveis, e também através de órgãos e entidades direta ou indiretamente ligados ao comércio exterior brasileiro. Posteriormente, foram colhidos dados primários através de questionários autopreenchidos, ou seja, respondidos diretamente pelos entrevistados, sem a interferência do pesquisador.

Apesar da existência de outras técnicas disponíveis para a realização da coleta de dados primários, seja utilizando o método da observação, seja utilizando o método da comunicação, decidiu-se pela utilização do questionário, que, neste caso, apresenta as seguintes vantagens: apresenta elevada uniformidade, e ainda permite investigar uma amostra maior, devidos aos baixos custos envolvidos.

Após a formatação do questionário, constante do Apêndice VII, foi realizado o pré-teste junto a empresários, junto a professores da área de marketing e comércio exterior, e junto a outros profissionais ligados a esse segmento de mercado. Seguindo-se a esse procedimento foram colhidas as observações dos participantes e, posteriormente, foram efetuadas algumas correções e adequações.

A questão 2.05, relativa a proficiência em língua estrangeira, foi ajustada tornando-a mais clara, pois ficou um pouco confusa no questionário inicial, conforme indicações de respondentes do pré-teste realizado.

A questão 6.01 também necessitou de ajuste, tendo em vista a inexistência de parcerias estratégicas em algumas empresas. Desse modo, a ausência de parceria poderia ser interpretada como *missing-case* na análise estatística dos dados.

As questões 8.01.e 8.02, relativas aos canais de distribuição utilizados, também foram modificadas de modo a ficar mais fácil seu entendimento pelos futuros respondentes.

Também foi alterada a forma escrita de algumas questões, conforme indicações obtidas no pré-teste realizado, quando foram colhidas observações entre os entrevistados acerca do questionário, de forma a evitar entendimento incorreto por parte dos respondentes da pesquisa, principalmente, pelo fato do questionário ser autopreenchido,

Vale salientar que esta investigação tem caráter quantitativo, com o propósito de analisar as relações existentes entre as variáveis inseridas no processo.

#### **6.3.4.1 Estrutura do questionário**

O questionário, disponível no Apêndice VII, foi elaborado a partir de escalas utilizadas por outros pesquisadores, adequando-se algumas e inserindo-se outras idealizadas pelo autor, sendo constituído por nove partes.

O instrumento de pesquisa foi encaminhado às empresas, anexado por carta explicativa dos objetivos da pesquisa, contendo orientações sobre como preencher os campos e sobre como efetuar sua devolução ao pesquisador.

A primeira parte do questionário permitiu capturar dados caracterizadores da empresa – setor, principal atividade e número de colaboradores, dentre outros elementos.

A segunda parte refere-se à caracterização da administração, identificando-se o nível educacional, a experiência na área internacional, a propensão a riscos, a percepção relativamente a exportação, e suas motivações, dentre outros aspectos.

A terceira seção trata do setor de atuação da empresa, bem como do produto fabricado/comercializado, abordando aspectos como concorrência e tipo de produto, dentre outros.

O ambiente operacional das empresas, analisado sob os aspectos econômico, legal e social, são abordados na quarta parte do questionário e são tratados separadamente,

A quinta parte destina-se a coletar dados sobre o compromisso da administração para com a exportação, como por exemplo, recursos destinados para a atividade e pesquisa de mercado.

A sexta parte busca identificar a existência ou não de parcerias relativas a atividades de logística, comercialização ou fabricação, identificando-se o tipo de parceria, bem como sua performance.

As estratégias de exportação utilizadas pela empresa são identificadas na sétima parte, e destinou-se a coletar informações, como por exemplo, a necessidade de adaptação do produto após ingresso no mercado externo.

A oitava seção buscou identificar os canais de distribuição utilizados pela empresa no mercado externo, e junto ao seu principal mercado consumidor, bem como a tendência de sua utilização.

A performance de exportação da empresa é tratada na nona parte, sendo a última parte destinada a identificação da empresa e de seu respectivo respondente.

### **6.3.5 Metodologia para análise dos dados**

Considerando que o modelo conceitual proposto envolve o estudo estatístico de múltiplas variáveis, inseridas em um contexto de múltiplas relações, decidiu-se, portanto, baseado em Hair et al (2005), Pestana e Gageiro (2005), Corrar, Paulo e Filho (2009), utilizar o método estatístico multivariado.

Segundo Corrar, Paulo e Filho (2009), o método multivariado permite a análise simultânea de mais de duas variáveis, sendo, portanto, mais complexo que métodos univariados ou bivariados.

Por conseguinte, a adequação do método estatístico multivariado a ser utilizado deve considerar três questões: 1) As variáveis podem ser divididas em dependentes e independentes, baseadas na teoria? 2) Existe mais de uma variável dependente? 3) Existem variáveis métricas e não métricas no modelo? A relação de dependência é identificada quando uma variável ou conjunto de variáveis, definidas como variáveis dependentes – VDs, é predita ou explicada por outras variáveis, definidas como variáveis independentes - VIs, podendo ser de natureza quantitativa (discreta ou contínua), caracterizando variáveis métricas, ou de natureza qualitativa (nominal ou ordinal), caracterizando variáveis não métricas (Hair et al, 2005).

A existência de um conjunto de relações entre as VDs e VIs, torna apropriada a utilização da *SEM Structural equation modeling* (modelagem de equações estruturais), permitindo analisar simultaneamente variáveis métricas e não métricas, sendo estas últimas devidamente transformadas em variáveis dicotômicas e variáveis *dummy* (mudas) (Hair et, 2005; Corrar, Paulo e Filho, 2009).

“A análise de regressão não permite que uma variável não métrica seja incluída diretamente no modelo” (Corrar, Paulo e Filho, 2009: 180), dada sua natureza qualitativa e não mensurável. Consequentemente, se desejarmos avaliar o impacto de variáveis não métricas sobre variáveis dependentes dentro do modelo, devemos reespecificá-las como variáveis *dummy* (mudas) ou categóricas. Esse procedimento de reespecificação de variáveis permite criar novas variáveis ou modificar as existentes no modelo. A reespecificação compreende a utilização de variáveis mudas (*dummy variables*), também nominadas de variáveis binárias, dicotômicas e instrumentais, podendo apenas assumir dois valores – 0 e 1 (Malhotra 2006; Corrar, Paulo e Filho, 2009). Como regra geral “(...) para reespecificar uma variável categórica com K categorias, são necessárias K – 1 variáveis *dummy*” (Malhotra, 2006: 416)

Conforme comentado anteriormente, a *SEM* “(...) é particularmente útil quando uma variável dependente se torna independente em subseqüentes relações de dependência”, permitindo, ainda, analisar conceitos não observados, definidos como variáveis latentes - VIs (Hair et al, 2005: 466).

Segundo Brei e Neto (2006: 134), a *SEM* “é vista como uma técnica confirmatória: o modelo deve ser desenvolvido antes da coleta de dados, e o principal questionamento é se os dados o confirmam ou não”. Complementando, Jöreskog e Sörbom, 1993 (apud Brei e Neto, 2006) salientam que a *SEM* pode ser utilizada para análise confirmatória do modelo, podendo ser utilizada também para testar modelos alternativos ou para geração de outros modelos.

Apesar das vantagens de utilização dessa técnica estatística, Hair et al (2005) e Bentler e Chou, 1987, citados por Brei e Neto (2006) ressaltam que o tamanho da amostra pode interferir nos resultados, exigindo, por conseguinte, amostras de tamanho relativamente grande, variando de 5 a 10 observações por parâmetro informado. Além disso, Hair et al (2005) cita a distribuição normal multivariada dos dados como outra premissa de técnicas multivariadas a exemplo da *SEM*.

Gefen, Straub e Boudreau, 2000, citados por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), apresentam distinção entre dois tipos de análise estatística utilizando *SEM*. A primeira, baseia-se em covariância e a outra baseia-se em variância, que utiliza o método *partial least squares – PLS* (método dos mínimos quadrados parciais), a qual tem sido usada por um número crescente de pesquisadores em diversas áreas.

O PLS apresenta algumas vantagens relativamente a outras técnicas de modelagem de equações estruturais, destacando-se as seguintes:

1) Segundo Diamantopoulos e Winklhofer (2001), o PLS opera com modelos de mensuração formativos e reflexivos;

2) Conforme Chin e Newsted, 1999; e Boomsma e Hoogland, 2001 citados por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) pode ser utilizado para amostras de tamanho pequeno;

3) Wold, 1985; Fornell, 1982; e Lorange e Roos, 1990, citados por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) afirmam que o PLS pode estimar modelos complexos contendo grande número de variáveis latentes – VLS (variáveis não observáveis diretamente) e grande número de variáveis manifestas – VMS (variáveis observáveis/mensuráveis);

4) Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) salientam que o PLS apresenta hipóteses menos restritivas quanto à distribuição das variáveis e dos termos de erro;

5) Como o PLS opera com variância e não com covariância, não está sujeito a resultados não convergentes (Krijnen, Dijkstra e Gill, 1998, citados por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009));

6) Bagozzi, 1994; e Wold, 1989, citados por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) afirmam que o PLS, em modelos mais complexos, admite operar com o número de VLS e VMS maiores do que o número de observações (tamanho da amostra), podendo, ainda, ser utilizado para estimar modelos com distribuições altamente enviesadas, visto que, conforme Fornell, 1982 citado por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), não há nenhuma exigência em termos de distribuição amostral.

Saliente-se, entretanto, que se deve assegurar que o tamanho da amostra seja grande o suficiente para suportar as conclusões (Henseler, Ringle e Sinkovics, 2009).

O *PLS path model*, conforme Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), é formado por dois conjuntos de equações lineares. O primeiro é o modelo estrutural (*inner model*) e o segundo é o modelo de mensuração (*outer model*). O primeiro, especifica relacionamentos entre as variáveis não observáveis (VLs). O segundo, especifica relacionamentos entre as VLs e suas VMs (variáveis manifestas ou observáveis). O algoritmo PLS é, na verdade, uma seqüência de regressões em termos de pesos dos vetores.

Esse método é baseado no estudo de um sistema de relações lineares entre variáveis latentes que é resolvido por partes (combinações de constructos teóricos e medidas), uma de cada vez (por isso o *partial* – parcial), pelo uso de regressões interdependentes. O diagrama como um todo é repartido em blocos e uma estimativa inicial da variável latente é estabelecida de modo que os escores tenham variância unitária. A estimação pelo PLS também gera automaticamente os valores para os escores fatoriais das variáveis latentes (na verdade, isso é feito como parte implícita da estimação do modelo (...)) (Zwicker, Souza e Bido, 2008).

Chin (1998) definiu um conjunto de critérios para a avaliação da estrutura de modelos parciais. Inicialmente, avalia-se o *outer model* e, posteriormente, o *inner model*.

O modelo de mensuração reflexivo (*outer model*), utilizado nesta pesquisa, deve ser avaliado, segundo Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), quanto a sua confiabilidade e sua validade. O primeiro item a ser checado é a confiabilidade da consistência interna. Enquanto o Alfa de Cronbach assume que todos os indicadores são igualmente confiáveis, o PLS prioriza indicadores em conformidade com sua confiabilidade, resultando em um compósito mais confiável. A confiabilidade compósita considera que os indicadores têm diferentes cargas (*outer loadings*), podendo ser interpretados da mesma maneira que o Alfa de Cronbach. Portanto, devendo apresentar cargas superiores a 0,7.

Nunnally e Bernstein, 1994 citados por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) consideram que um valor abaixo de 0,6 indica uma baixa confiabilidade. Hair et al (2005) e Pestana e Gageiro (2005) também concordam que o limite inferior de confiabilidade, nesse caso considerando o Alfa de Cronbach, seria 0,7, podendo chegar a 0,6. Dessa maneira, a medida ideal seria um valor acima de 0,7.

Como a confiabilidade dos indicadores varia, a confiabilidade de cada indicador deveria ser avaliada. Pesquisadores avaliam que a VL deveria explicar uma parte



substancial da variância de cada indicador, no mínimo 50%. Assim, as correlações absolutas entre um constructo e cada uma de suas VMs deveria ser maior que 0,7, o que representa, aproximadamente, a raiz quadrada de 0,5 (Henseler, Ringle e Sinkovics, 2009).

**Quadro IX**  
**Fórmula para Cálculo da Confiabilidade Composta do Constructo**  
**(Composite Reliability)**

$$\text{Confiabilidade composta do constructo} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Onde  $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

Fonte: Henseler, Ringle e Sinkovics (2009, pg. 300)

Para Churchill, 1979 citado por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), indicadores reflexivos de modelos de mensuração cujas cargas padronizadas sejam inferiores a 0,4 devem ser eliminados. Porém, Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) chamam atenção para o fato de que um indicador somente deve ser eliminado se sua eliminação representar uma substancial elevação da confiabilidade do compósito.

Como critério para avaliar a validade convergente, Fornell e Larcker, 1981, citados por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) sugerem a utilização da *average variance extracted* – AVE (variância média extraída). Conforme Götz, Liehr-Gobbers e Krafft, 2009, também citados por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) um AVE de no mínimo 0,5 indica suficiente validade convergente, significando que uma variável latente está apta a explicar mais da metade da variância de seus indicadores, na média.

**Quadro X**  
**Fórmula para Cálculo da Variância Média Extraída**  
**(Average Variance Extracted – AVE)**

$$\mathbf{AVE} = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

**Onde**  $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

Fonte: Henseler, Ringle e Sinkovics (2009, pg. 300)

Para verificar a validade discriminante dois critérios podem ser utilizados. O primeiro, é o critério de Fornell-Larcker que afirma que uma VL divide mais variância com seus próprios indicadores do que com qualquer outra VL. Portanto, a AVE de cada VL deveria ser maior que as correlações quadradas com todas as outras variáveis latentes. O segundo, conforme Chin, 1998 e Götz et al, 2009 citados por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), é a verificação dos *cross-loadings*, isto é, se um indicador tem uma elevada correlação com outra variável latente, sendo essa correlação maior do que com sua própria variável latente, o modelo deverá ser reavaliado.

Existem alguns critérios para avaliação do modelo estrutural (*inner model*). Segundo Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), o principal critério de avaliação é o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) da variável latente endógena.

O fato é que o estado de desenvolvimento de muito da ciência comportamental é tal que não muito da variância da variável dependente é explicável (predictable). Isto é essencialmente outro modo de dizer o óbvio: que a ciência comportamental, coletivamente, não é tão avançada como as ciências físicas. Na última, nós podemos frequentemente explicar mais de 90% da variância da variável dependente, por exemplo, na mecânica clássica." (Cohen, 1977: 78)

Cohen (1977: 413) sugere a seguinte classificação para análise do coeficiente de determinação  $R^2$ , levando-se em consideração o tamanho do efeito  $f^2$ .

Efeito pequeno:  $\rightarrow f^2 = 0,02 \rightarrow R^2 = 2\%$

Efeito médio:  $\rightarrow f^2 = 0,15 \rightarrow R^2 = 13\%$

Efeito grande:  $\rightarrow f^2 = 0,35 \rightarrow R^2 = 26\%$ , onde

$$f^2 = \frac{R^2}{1 - R^2} \quad \text{ou} \quad R^2 = \frac{f^2}{1 - f^2}$$

Hair Jr. et al (2006) não apresenta uma classificação. Porém, sugere que seja avaliada a significância prática. Dessa maneira, os resultados do coeficiente de determinação devem ser analisados à luz da razão. Assim, mesmo que um coeficiente de correlação seja extremamente significativo estatisticamente, pode não sê-lo na prática.

O coeficiente de determinação  $R^2$  representa o poder explicativo da regressão efetuada, que explica o percentual de variação na VD que é explicada pela VI. Essa variação se refere à soma total de quadrados que a análise de regressão tenta prever com uma ou mais variáveis independentes (Hair et al, 2005; Corrar, Paulo e Dias Filho, 2009).

Outro critério aceito é a análise dos *path coefficients* individuais, interpretados como coeficientes de regressão padronizados ( $\beta$ ) das regressões dos mínimos quadrados ordinários. *Paths* estruturais, cujos sinais estão em sintonia com a teoria explicativa do modelo, pressupõe uma validação empírica parcial dos relacionamentos teóricos assumidos

entre as VLs. Por outro lado, *paths* com sinais contrários às expectativas não oferecem suporte às hipóteses formuladas com base na teoria (Henseler, Ringle e Sinkovics, 2009).

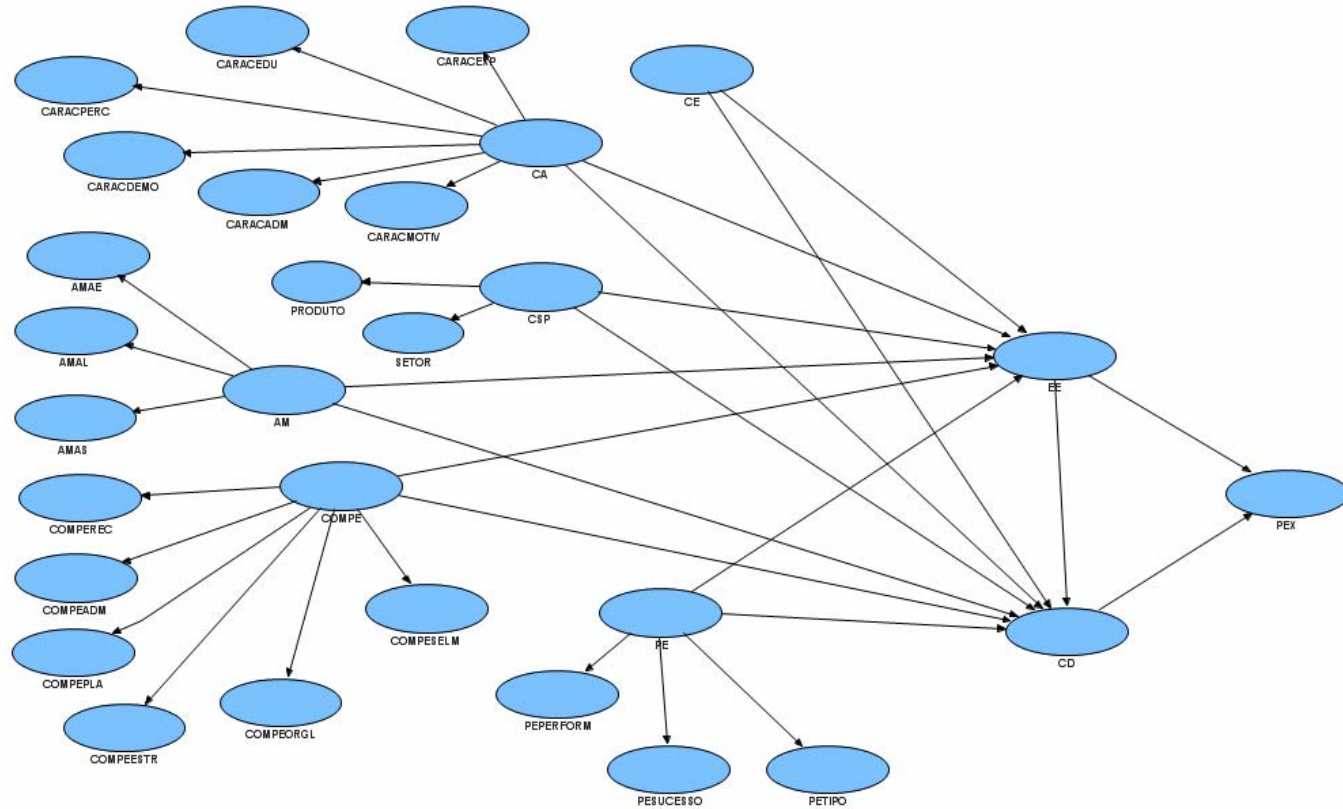
A técnica de reamostragem é utilizada para determinar o intervalo de confiança dos *path coefficients* e da inferência estatística, como por exemplo a técnica de *bootstrapping*, que trabalha a amostra utilizada como se fosse a população. Cada *bootstrap* deverá possuir o mesmo número de casos similarmente a amostra original (Henseler, Ringle e Sinkovics, 2009). Hair et al (2005: 466) explica que a técnica de *bootstrapping* é uma “forma de reamostragem na qual os dados originais são repetidamente amostrados com substituição para estimação do modelo. Estimativas de parâmetros e erros padrão não são mais calculados com suposições estatísticas, mas, em vez disso, são baseadas em observações empíricas”.

### **6.3.6 Modelo estrutural**

O modelo foi inicialmente estruturado dentro do software SmartPLS, versão 2.0.M3, disponível em <http://www.smartpls.de>, desenvolvido por Christian M. Ringle, Sven Wende e Alexander Will, tendo-se utilizado, também, o software SPSS, versão 15.0.

A versão inicial do *path model* (Figura XII), conforme preceituado pelo modelo conceitual proposto, continha todas as VLs, incluindo-se as VLs de segunda ordem e as VLs de primeira ordem, com os seus respectivos indicadores, totalizando 188 variáveis no total; estando incluídas variáveis métricas e não-métricas.

**Figura XII**  
**Modelo Estrutural Inicial com Todas as Variáveis Latentes - VLs**  
*(Inner Model)*



Fonte: SmartPLS, versão 2.0.M3.

## **Modelo Estrutural Inicial com Todas as Variáveis Latentes (VLs)** **(Inner Model)**

---

**CE – Características da empresa – 1ª. Ordem**

**CA – Características da administração – 2ª. Ordem**

CARACDEMO – Características demográficas – 1ª. Ordem

CARACEDU – Nível educacional – 1ª. Ordem

CARACEXP – Experiência na área internacional – 1ª. Ordem

CARACPERC – Percepção de risco, da distância psíquica e da importância da exportação – 1ª. Ordem

CARACMOTIV – Motivações para exportar- 1ª. Ordem

CARACADM – Caráter familiar da administração – 1ª. Ordem

**CSP - Características do setor e do produto – 2ª. Ordem**

SETOR – Características do setor – 1ª. Ordem

PRODUTO – Características do produto – 1ª. Ordem

**AM – Ambiente – 2ª. Ordem**

AMAE – Aspectos econômicos – 1ª. Ordem

AMAL – Aspectos legais – 1ª. Ordem

AMAS – Aspectos sociais – 1ª. Ordem

**COMPE – Compromisso com a exportação – 2ª. Ordem**

COMPEREC – Comprometimento de recursos – 1ª. Ordem

COMPEADM – Compromisso da administração – 1ª. Ordem

COMPEPLA – Planejamento – 1ª. Ordem

COMPEESTR – Nível hierárquico da exportação dentro da estrutura organizacional – 1ª. Ordem

COMPESELM – Seleção de novos mercados – 1ª. Ordem

COMPEORGL – Orientação global – 1ª. Ordem

**PE – Parcerias estratégicas – 2ª. Ordem**

PEPERFORM – Parcerias estratégicas – Nível de performance – 1ª. Ordem

PESUCCESSO – Parcerias estratégicas – Nível de sucesso – 1ª. Ordem

PETIPO – Parceria estratégicas – tipo de parceria – 1ª. Ordem

**EE – Estratégia de exportação – 1ª. Ordem**

**CD – Canais de distribuição – 1ª. Ordem**

**PEX – Performance de exportação – 1ª. Ordem**

---

Como a *SEM* não admite utilização de variáveis não-métricas, procedeu-se a uma reespecificação das variáveis transformando-as em variáveis dicotômicas e variáveis *dummy* (mudas), permitindo-nos utilizar variáveis qualitativas dentro da análise, resultando, após esse procedimento, em 233 variáveis dentro do modelo.

Dessa maneira, não seria possível analisar as relações entre as VLs utilizando-se dos aplicativos AMOS e LISREL, tendo em vista as restrições impostas quanto a distribuição dos dados, quanto ao tamanho da amostra e quanto ao número de variáveis utilizadas no modelo (233), que é superior ao tamanho da amostra de 101 empresas.

Dada a impossibilidade de utilização dos softwares anteriormente mencionados, utilizamos a recente técnica dos mínimos quadrados parciais – PLS, que apresenta as seguintes vantagens na modelagem de equações estruturais, conforme a literatura mencionada anteriormente: 1) pode ser utilizado para pequenas amostras; 2) pode ser utilizado para estimar modelos complexos contendo grande número de variáveis latentes – VLs (variáveis não observáveis diretamente) e grande número de variáveis manifestas – VMs (variáveis observáveis/mensuráveis); 3) apresenta hipóteses menos restritivas quanto à distribuição das variáveis e dos termos de erro; 4) não está sujeito a resultados não convergentes; e 5) admite operar com o número de VLs e VMs maiores do que o número de observações (tamanho da amostra), podendo, ainda, ser utilizado para estimar modelos com distribuições altamente enviesadas.

O modelo estrutural (*inner model*) especifica os relacionamentos entre as variáveis não observáveis – VLs.

### **6.3.7 Modelo de mensuração**

O modelo de mensuração (*outer model*) engloba as variáveis observáveis ou manifestas, representadas pelo conjunto de indicadores das variáveis de primeira ordem, que são utilizados para mensurá-las. O modelo de mensuração especifica os relacionamentos entre a variável latente e seus respectivos indicadores.

### **6.3.8 Tratamento dos indicadores das variáveis**

A avaliação dos resultados do *PLS path model* foi utilizada para tratamento dos indicadores das variáveis. O primeiro passo foi calcular o *PLS algorithm*, com o propósito de avaliar o *outer model*, identificando variáveis que pudessem ser eliminadas do modelo.

Segundo Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), a confiabilidade compósita considera que os indicadores têm diferentes cargas, podendo ser interpretados da mesma maneira que o Alfa de Cronbach. Portanto, devendo apresentar cargas superiores a 0,7. Nunnally e Bernstein, 1994 (apud Henseler, Ringle e Sinkovics, 2009) consideram que um valor abaixo de 0,6 indica uma baixa confiabilidade. Hair et al (2005) e Pestana e Gageiro (2005) também concordam que o limite inferior de confiabilidade, nesse caso considerando

o Alfa de Cronbach, seria 0,7, podendo chegar a 0,6. Dessa maneira, a medida ideal seria um valor acima de 0,7.

Contudo, a VL deveria explicar uma parte substancial, no mínimo 50%, da variância de cada indicador. Assim, as correlações absolutas entre um constructo e cada uma de suas VMs deveria ser maior que 0,7, o que representa, aproximadamente, a raiz quadrada de 0,5 (Henseler, Ringle e Sinkovics, 2009).

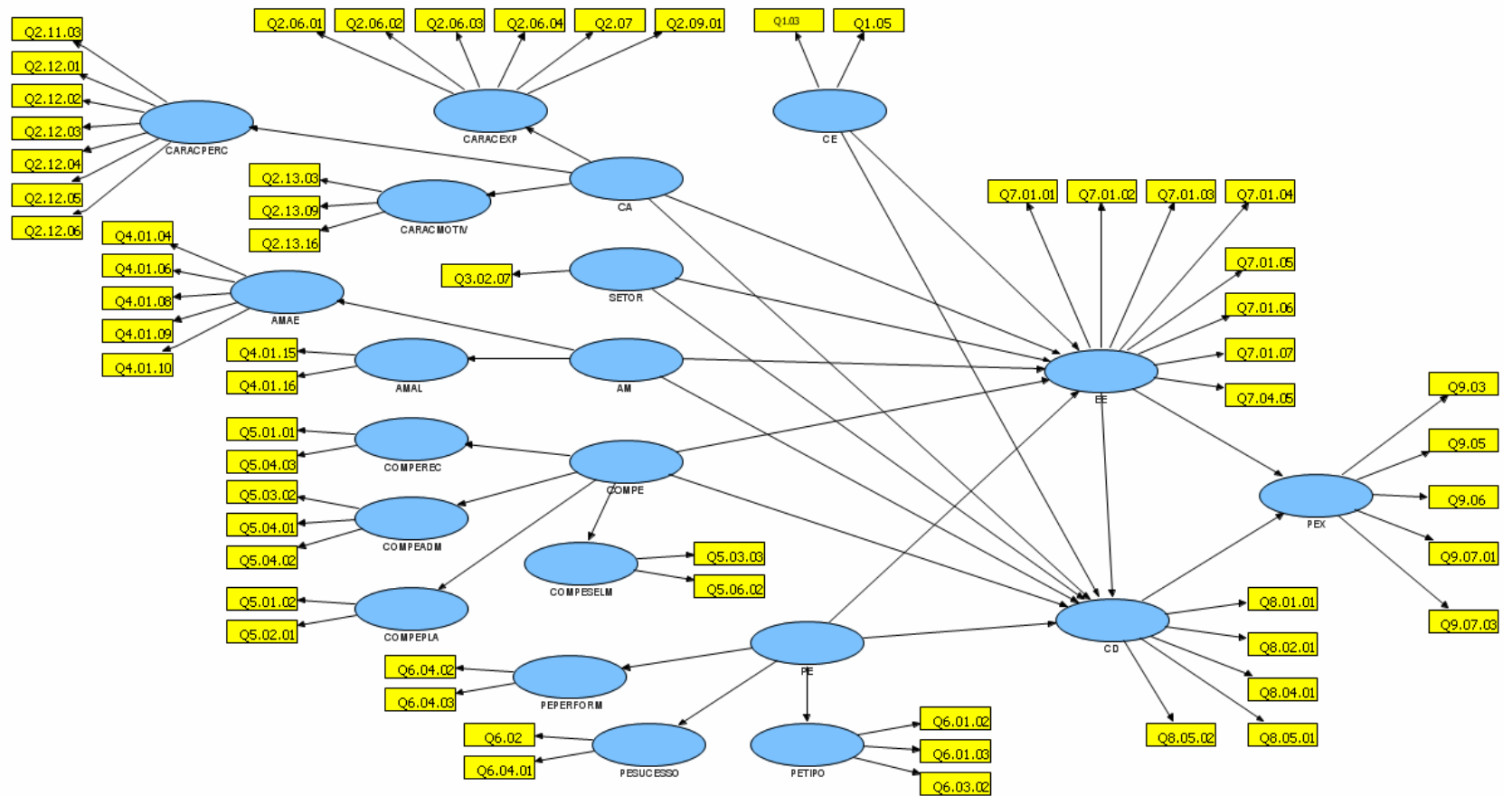
Por conseguinte, seguindo esse referencial teórico, e em conformidade com Churchill, 1979 citado por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), eliminamos indicadores reflexivos do modelo de mensuração cujas cargas padronizadas eram inferiores a 0,4. Entretanto, nesse procedimento foi considerado o exposto por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) quando chamam atenção para o fato de que um indicador somente deve ser eliminado se sua eliminação representar uma substancial elevação da confiabilidade do compósito.

Partindo dessas considerações, realizamos a eliminação gradual dos indicadores até obter uma *average variance extracted* – *AVE* (variância média extraída) acima de 50%, tanto das VLs de primeira ordem, como das VLs de segunda ordem, sendo que para essas últimas a *AVE* foi calculada manualmente a partir dos *path coefficients* que ligam as variáveis de primeira ordem às variáveis de segunda ordem. Esse procedimento é necessário pois como as VLs de segunda ordem não possuem indicadores próprios, o smartPLS calcula incorretamente a *AVE* a partir dos indicadores originais das VLs de primeira ordem.



Figura XIII

Modelo Definitivo após Análise das Cargas (*Outer Loadings*) do Modelo de Mensuração e após Análise da AVE (*Outer Model*)



Fonte: SmartPLS, versão 2.0.M3.

**Modelo Definitivo após Análise das Cargas do Modelo de Mensuração e Análise da AVE**  
**VLs de 1ª. Ordem após as Reduções com AVE**  
**Itens do Questionário (Escala)**

---

**CE – Características da empresa**

Q1.03

Q1.05

**CARACEXP – Características da administração - experiência na área internacional**

Q2.06.01

Q2.06.02

Q2.06.03

Q2.06.04

Q2.07

Q2.09.01

**CARACPERC – Características da administração - percepção de risco, da distância psíquica e da importância da exportação**

Q2.11.03

Q2.12.01

Q2.12.02

Q2.12.03

Q2.12.04

Q2.12.05

Q2.12.06

**CARACMOTIV – Características da administração - motivações para exportar**

Q2.13.03

Q2.13.09

Q2.13.16

**SETOR – Características do setor e do produto**

Q3.02.07

**AMAE – Ambiente – aspectos econômicos**

Q4.01.04

Q4.01.06

Q4.01.08

Q4.01.09

Q4.01.10

**AMAL – Ambiente – aspectos legais**

Q4.01.15

Q4.01.16

**COMPEREC – Compromisso com a exportação – comprometimento de recursos**

Q5.01.01

Q5.04.03

**COMPEADM – Compromisso com a exportação – compromisso da administração**

Q5.03.02

Q5.04.01

Q5.04.02

**COMPEPLA – Compromisso com a exportação – planejamento**

Q5.01.02

Q5.02.01

**COMPESELM – Compromisso com a exportação – seleção de novos mercados**

Q5.03.03

Q5.06.02

**PEPERFORM – Parcerias estratégicas – Nível de performance**

Q6.04.02

Q6.04.03

**PESUCESSO – Parcerias estratégicas – Nível de sucesso**

Q6.02

Q6.04.01

**PETIPO – Parceria estratégicas – tipo de parceria**

Q6.01.02

Q6.01.03

Q6.03.02

**EE – Estratégia de exportação**

Q7.01.01

Q7.01.02

Q7.01.03

Q7.01.04

Q7.01.05

Q7.01.06

Q7.01.07

Q7.04.05

**CD – Canais de distribuição**

Q8.01.01

Q8.02.01

Q8.04.01

Q8.05.01

Q8.05.02

**PEX – Performance de exportação**

Q9.03

Q9.05

Q9.06

Q9.07.01

Q9.07.03

---

A análise dos *outer loadings* que ligam as VLS (não observáveis) de primeira ordem às suas respectivas VMs (observáveis) permitiu a eliminação dos indicadores que não apresentavam resultados estatisticamente significantes, tendo sido excluídos, também, algumas variáveis latentes após a análise conjunta com a variância média extraída – AVE de todos os constructos. Como resultado, obtivemos o modelo de análise final conforme apresentado na Figura XIII. As AVEs de todos os constructos constantes desse *path model* são superiores a 0,5, mantendo-se, porém, alguns indicadores com *outer loadings* inferiores a 0,7; primeiro, pelo fato de que a eliminação desses indicadores não aumentava substancialmente a AVE e, segundo, por considerá-los importantes dentro da análise global do modelo em questão, mas todos acima de 0,4.

### 6.3.9 Avaliação do modelo de mensuração

Objetivando avaliar o modelo de mensuração definitivo, e amparado nos critérios apresentados por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), conforme o Quadro XI, seguem-se os resultados apurados.

**Quadro XI**  
**Critérios para Avaliação do Modelo de Mensuração (Outer Model)**

Critério	Descrição
Confiabilidade do compósito (Compositivity reliability)	$= (\sum \lambda_i)^2 / (\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i))$ , onde $\lambda_i$ é o <i>outer loading</i> do indicador, e $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ . A confiabilidade do compósito é a medida de consistência interna do modelo e não deve ser menor que 0,6.
Indicador de confiabilidade (Indicator reliability)	Os <i>outer loadings (path coefficients)</i> devem ser superiores a 0,7, não podendo ser inferiores a 0,4, conforme Churchill, 1979 (apud Henseler, Ringle e Sinkovics, 2009)
Variância Média Extraída (AVE) Average variance extracted (AVE)	$\text{AVE} = (\sum \lambda_i^2) / (\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i))$ , onde $\lambda_i$ é o component loading do indicador e $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ . A <i>average variance extracted</i> deve ser maior que 0,5
Critério de Fornell-Larcker (Fornell-Larcker criterion)	Para assegurar a validade discriminante, a raiz quadrada da AVE deve ser maior que as correlações entre as VLs. Dessa maneira, a VL divide mais variância com seu próprio bloco de indicadores do que com qualquer outra VL.
Cargas cruzadas (Cross-loadings)	Outra maneira de verificar a validade discriminante do modelo. Se um indicador apresenta uma correlação com outra variável latente maior do que com sua própria VL o modelo deverá ser reconsiderado.

Fonte: Adaptado de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009).

No Quadro XII é apresentado o *quality criteria overview* do smartPLS, especificação do modelo estrutural, onde se pode observar que a AVE de todos os constructos é superior a 0,5, bem como a confiabilidade do compósito e a validade discriminante é superior a 0,7, demonstrando a confiabilidade do modelo proposto para a análise da performance de exportação de pequenas e médias empresas exportadoras do estado do Ceará.

**Quadro XII**  
**Especificação do Modelo Estrutural**  
**(PLS Quality Criteria Overview)**

	AVE	Confiabilidade Compósita	Validade Discriminante	R <sup>2</sup>
AM	0,644454	0,776162	0,802779	
AMAE	0,509851	0,831691	0,714039	0,907305
AMAL	0,589932	0,740774	0,768070	0,381602
CA	0,576681	0,800874	0,759395	
CARACEXP	0,566268	0,882901	0,752508	0,525791
CARACMOTIV	0,536539	0,774419	0,732488	0,426153
CARACPERC	0,631507	0,920398	0,794674	0,778101
CD	0,539755	0,853828	0,734680	0,189736
CE	0,819465	0,900497	0,905243	
COMPE	0,664857	0,885621	0,815388	
COMPEADM	0,678861	0,853837	0,823930	0,870653
COMPEPLA	0,680202	0,807687	0,824744	0,658963
COMPEREC	0,708060	0,828412	0,841463	0,771563
COMPESELM	0,580961	0,729380	0,762208	0,358247
EE	0,572961	0,913033	0,756942	0,415633
PE	0,880212	0,956555	0,938196	
PEPERFORM	0,993621	0,996800	0,996805	0,955943
PESUCCESSO	0,710885	0,828898	0,843140	0,878191
PETIPO	0,537208	0,765779	0,732945	0,806505
PEX	0,532729	0,846961	0,729883	0,177433
SETOR	1,000000	1,000000	1,000000	

Fonte: SmartPLS, versão 2.0.M3.

O Quadro XIII apresenta a planilha de cálculo da AVE das variáveis de segunda ordem que foram calculadas manualmente, tendo em vista que o software smartPLS os calcula de forma incorreta, pois utiliza os indicadores das variáveis originais de primeira ordem. Também mostra os cálculos da confiabilidade do compósito e da validade discriminante do modelo de mensuração, apresentados também no Quadro XII. Os cálculos são efetuados a partir dos *path coefficients* que ligam as VLS de primeira ordem às VLS de segunda ordem no *path model*.

**Quadro XIII**  
**Cálculo da Variância Média Extraída - AVE, Confiabilidade Compósita e Validade Discriminante**  
**(VLs de 2ª. Ordem)**

ORIGINAL 2a.Ordem	Path Coeficients	AVE	Confiabilidade Compósita	Cálculo AVE		Cálculo Confiabilidade		Validade Discriminante
<b>CA</b>		<b>0,576681</b>	<b>0,800874</b>					
CARACEXP	0,725114			0,525790		0,474210		
CARACMOTIV	0,652804			0,426153		0,573847		
CARACPERC	0,882100			0,778100	<b>0,576681</b>	0,221900	5,107681	
						1,269956	<b>0,800874</b>	<b>0,759395</b>
<b>AM</b>		<b>0,644454</b>	<b>0,776162</b>					
AMAE	0,952526			0,907306		0,092694		
AMAL	0,617739			0,381601	<b>0,644454</b>	0,618399	2,465732	
						0,711093	<b>0,776162</b>	<b>0,802779</b>
<b>COMPE</b>		<b>0,664857</b>	<b>0,885621</b>					
COMPEADM	0,933088			0,870653		0,129347		
COMPEPLA	0,811766			0,658964		0,341036		
COMPEREC	0,878387			0,771564		0,228436		
COMPESELM	0,598538			0,358248	<b>0,664857</b>	0,641752	10,379860	
						1,340571	<b>0,885621</b>	<b>0,815388</b>
<b>PE</b>		<b>0,880212</b>	<b>0,956555</b>					
PEPERFORM	0,977723			0,955942		0,044058		
PESUCCESSO	0,937118			0,878190		0,121810		
PETIPO	0,898056			0,806505	0,880212	0,193495	7,912390	
						0,359363	0,956555	<b>0,938196</b>

Fonte: Calculado a partir de dados obtidos no SmartPLS, versão 2.0.M3.

Pode-se verificar nos Quadros XIV e XV que, conforme o critério de Fornell-Larcker, apresentado no Quadro XI, a raiz quadrada da AVE é superior às correlações entre as VLs. As células destacadas nos Quadros XIV e XV representam a raiz quadrada das AVEs, ou seja, a validade discriminante.

**Quadro XIV**  
**Correlações das Variáveis Latentes**  
**VLs de 2ª. Ordem**

	AM	CA	COMPE	PE
AM	0,802779			
CA	0,042661	0,759395		
COMPE	0,064750	0,704489	0,815388	
PE	0,024628	0,221884	0,371240	0,938196

Fonte: Calculado a partir de dados obtidos no SmartPLS, versão 2.0.M3.

**Quadro XV Correlações das Variáveis Latentes – VLs de 1ª. Ordem**

	AMAE	AMAL	CARACEXP	CARACMOTIV	CARACPERC	CD	CE
AMAE	<b>0,714039</b>						
AMAL	0,349143	<b>0,768070</b>					
CARACEXP	-0,020754	-0,002106	<b>0,752508</b>				
CARACMOTIV	0,014820	0,284866	0,364354	<b>0,732488</b>			
CARACPERC	-0,013594	0,146929	0,363849	0,456203	<b>0,794674</b>		
CD	0,192422	0,201521	0,050464	0,171031	0,199054	<b>0,734680</b>	
CE	-0,055393	0,011734	0,177634	0,026196	-0,052837	-0,236399	<b>0,905243</b>
COMPEADM	-0,067609	0,159805	0,409430	0,478124	0,631083	0,247786	-0,100969
COMPEPLA	0,003760	0,219578	0,343556	0,453333	0,529972	0,224733	-0,075730
COMPEREC	-0,074945	0,117575	0,423157	0,346465	0,513023	0,290138	-0,131348
COMPESELM	0,241482	0,271044	0,422715	0,411703	0,286352	0,275147	-0,068527
EE	0,028793	0,148074	0,297241	0,343294	0,387869	0,269527	-0,207391
PEPERFORM	0,049213	0,077761	0,110045	0,201062	0,226695	0,150531	0,023767
PESUCESSO	0,020122	0,070053	0,171464	0,191415	0,214781	0,098213	0,146031
PETIPO	-0,075219	0,026960	0,030946	0,148440	0,142288	0,154838	-0,049132
PEX	-0,130384	-0,030254	0,335485	0,401009	0,609374	0,279167	-0,196800
SETOR	-0,250866	-0,317999	-0,152589	-0,228415	-0,138990	-0,045098	-0,038918
	COMPEADM	COMPEPLA	COMPEREC	COMPESELM	EE	PEPERFORM	PESUCESSO
AMAE							
AMAL							
CARACEXP							
CARACMOTIV							
CARACPERC							
CD							
CE							
COMPEADM	<b>0,823930</b>						
COMPEPLA	0,663430	<b>0,824744</b>					
COMPEREC	0,777393	0,623712	<b>0,841463</b>				
COMPESELM	0,450656	0,374385	0,384124	<b>0,762208</b>			
EE	0,549907	0,436746	0,539323	0,521145	<b>0,756942</b>		
PEPERFORM	0,289695	0,419529	0,266296	0,204767	0,280035	<b>0,996805</b>	
PESUCESSO	0,321850	0,422227	0,288937	0,175446	0,237930	0,922936	<b>0,843140</b>
PETIPO	0,301785	0,346901	0,232013	0,117088	0,170365	0,812497	0,724265
PEX	0,601288	0,455672	0,612963	0,269913	0,379005	0,200364	0,201077
SETOR	-0,165149	-0,286897	-0,266644	-0,189974	-0,062648	-0,171107	-0,155236
	PETIPO	PEX	SETOR				
AMAE							
AMAL							
CARACEXP							
CARACMOTIV							
CARACPERC							
CD							
CE							
COMPEADM							
COMPEPLA							
COMPEREC							
COMPESELM							
EE							
PEPERFORM							
PESUCESSO							
PETIPO	<b>0,732945</b>						
PEX	0,203205	<b>0,729883</b>					
SETOR	-0,181013	0,005649	<b>1,000000</b>				

Fonte: Calculado a partir de dados obtidos no SmartPLS, versão 2.0.M3.

Pode-se analisar através do Apêndice IV o segundo critério para avaliar a validade discriminante do modelo, em conformidade com os preceitos estabelecidos no Quadro XI. Observa-se que não foram encontradas elevadas correlações dos indicadores com outras variáveis latentes além de suas próprias VLS, ratificando a validade discriminante e atestando a adequabilidade do modelo de pesquisa.

## 6.4 CONCLUSÕES

Segundo Hair et al (2005), um dos primários objetivos da análise multivariada é maximizar a capacidade do pesquisador de explicar fenômenos com eficiência estatística. Entretanto, a maioria dessas técnicas analisam apenas uma relação por vez, apesar da análise multivariada de variância e análise canônica permitirem a utilização simultânea de múltiplas variáveis dependentes, mas que também representam apenas uma relação entre as variáveis dependentes e independentes.

Ainda segundo Hair et al (2005), a técnica de modelagem de equações estruturais (*structural equation modeling – SEM*) analisa várias relações de dependência simultaneamente, inclusive quando algumas variáveis dependentes tornam-se variáveis independentes em subseqüentes relacionamentos. A *SEM* estima uma série de equações de regressão múltipla, separadas, porém interdependentes, simultaneamente, em conformidade com o modelo estrutural (*inner model*). A *SEM* pode ser utilizada como estratégia de modelagem confirmatória, estratégia de modelos concorrentes ou como estratégia de desenvolvimento de modelos.

Nesta pesquisa, utilizamos a estratégia de modelagem confirmatória, mesclada com a estratégia de desenvolvimento de modelos, tendo em vista que o propósito da pesquisa é confirmar relacionamentos existentes à luz da literatura existente e em conformidade com a experiência do pesquisador.

Apesar da existência de um modelo inicial de pesquisa, algumas alterações foram efetuadas no modelo de mensuração e estrutural para melhorar a ajustabilidade do modelo hipotetizado.

Segundo Brei e Neto (2006), utilizando a técnica confirmatória, a coleta de dados é efetuada após o desenvolvimento do modelo, objetivando comprova-lo ou não.



Dentre os principais passos para utilização da *SEM*, segundo Hair et al (2005), estão: 1) desenvolvimento de um modelo baseado na teoria existente e construção de um diagrama de caminhos de relações causais entre os constructos exógenos (variáveis independentes/preditoras) e os constructos endógenos (variáveis dependentes); 2) conversão do diagrama de caminhos em um modelo de mensuração (*outer model*), que estabelece relações entre as variáveis latentes e as manifestas, e em um modelo estrutural (*inner model*), que estabelece relações entre os constructos latentes; 3) Seleção do tipo de matriz para entrada de dados e estimação do modelo estrutural; 4) avaliação de critérios de ajuste do modelo e 5) interpretação e modificação do modelo.

Subsequentemente ao primeiro passo, utilizamos o software smartPLS, versão 2.0.M3, para converter o diagrama de caminhos nos modelos de mensuração e estrutural, utilizando a matriz de variâncias. Posteriormente, procedemos à estimação do modelo estrutural. Em seguida, avaliamos, inicialmente, o modelo de mensuração (*outer model*) para averiguar sua validade e confiabilidade, conforme preceituam Hair et al (2005) e Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), para posterior avaliação do modelo estrutural.

O conteúdo do presente capítulo, sintetizando o que foi mencionado anteriormente, apresentou as hipóteses de investigação, a metodologia de investigação, a operacionalização das variáveis, a população e a amostra utilizadas, a metodologia para captura e análise dos dados, detalhando-se os resultados da análise do modelo de mensuração, ao amparo do software smartPLS, versão 2.0.M3, fundamentado, principalmente, em Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) e Cohen (1977).

## **PARTE IV**

### **RESULTADOS E CONCLUSÕES**

## Capítulo VII

---

### RESULTADOS

“No mundo atual com o advento da globalização e da internet, os Negócios Internacionais têm surgido como uma fonte inesgotável de possibilidades de crescimento, acesso a mercados, possibilidades de ganhos e realizações.”  
(Hartung, 2002, p. XI)

## **7.1 INTRODUÇÃO**

Nesse capítulo será apresentada a caracterização da amostra objeto da pesquisa, realizando-se uma análise e uma discussão dos resultados obtidos, que servirão de fundamento para as considerações finais da investigação proposta.

Na seção 7.2 serão detalhados dados gerais da amostra colhida, apresentando-se estatísticas descritivas das 101 empresas participantes da pesquisa.

Na seção 7.3 serão apresentados os resultados, bem como a avaliação do modelo estrutural proposto, identificando as hipóteses que foram corroboradas e não corroboradas.

A efetiva apresentação e discussão dos resultados serão apresentados na seção 7.4, analisando-se, separadamente, a influência dos fatores sobre a escolha da estratégia e sobre a escolha do canal de distribuição, e a influência destes últimos sobre a performance de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras do estado do Ceará.

## **7.2 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA ANALISADA**

Nesta seção será apresentada a estatística descritiva da pesquisa, caracterizando a amostra coletada, ressaltando-se aspectos considerados relevantes.

### **7.2.1 Empresa**

As cento e uma empresas, cujos questionários foram considerados válidos para efeito de análise estatística, são apresentadas no Quadro XVI, distribuídas por setor de atuação.

Procedendo-se a uma análise dos dados, nota-se uma concentração em setores como têxteis – 18,8% e pescado - 9,9%, os quais representam aproximadamente 30% dessas pequenas e médias empresas exportadoras. Além disso, 48,5% são representados por vários outros setores. Essa pulverização de empresas exportadoras entre os diversos setores econômicos ratifica a crescente pauta de exportação do Ceará, que em 2007 alcançou a marca de 827 produtos.

**Quadro XVI**  
**Setor de Atividade**

		Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid	Castanheiro	3	3,0	3,0
	Couros e peles	2	2,0	5,0
	Calçadista	4	4,0	8,9
	Têxtil (tecidos, confecções)	19	18,8	27,7
	Fruticultura	2	2,0	29,7
	Ceras vegetais	7	6,9	36,6
	Pescado (peixes, camarão, lagosta, etc)	10	9,9	46,5
	Máquinas e equipamentos	3	3,0	49,5
	Artezanato	2	2,0	51,5
	Outro	49	48,5	100,0
	Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

Há uma preponderância do segmento industrial sobre o segmento de comércio e serviço, conforme se pode observar no Quadro XVII. Nota-se que aproximadamente 70% das empresas exportadoras pesquisadas têm como principal atividade a industrialização de mercadorias.

**Quadro XVII**  
**Principal Atividade**

		Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid	Comércio e serviço	31	30,7	30,7
	Indústria	70	69,3	100,0
	Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

Outra constatação importante é que o segmento exportador do estado do Ceará é constituído, em sua maioria, por empresas já experientes (Quadro XVIII), posto que 67% das empresas participantes da pesquisa possuem mais de dez anos de existência, e 21% já possuem entre três e dez anos de atividade, totalizando quase 90% do total, número esse bastante significativo.

**Quadro XVIII**  
**Tempo de Atividade da Empresa - TE**

	Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid 3 anos < TE < 10 anos	21	20,8	20,8
TE < 3 anos	13	12,9	33,7
TE > 10 anos	67	66,3	100,0
Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

Além da experiência comercial no mercado doméstico, essas empresas já possuem razoável experiência com o mercado externo. No Quadro XIX, pode-se visualizar que 63,4% das empresas já possuem mais de cinco anos de experiência com transações comerciais realizadas com estrangeiros.

**Quadro XIX**  
**Tempo de Atuação no Mercado Externo - TAME**

	Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid 5 < TAME < 10 anos	20	19,8	19,8
TAME <= 5 anos	37	36,6	56,4
TAME >= 10 anos	44	43,6	100,0
Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

Considerando que o número de funcionários, nesta pesquisa, é o elemento determinante para a classificação das organizações quanto ao seu porte – pequena ou média, o Quadro XX apresenta a distribuição das empresas em conformidade com esse critério de estratificação, onde se pode constatar a predominância das pequenas empresas em relação às de médio porte, representando quase 65% do total.

**Quadro XX**  
**Tamanho das Empresas (Número de Funcionários)**

	Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid Média Empresa	36	35,6	35,6
Pequena Empresa	65	64,4	100,0
Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

A maioria das empresas (89,1%) não possui participação estrangeira em seu capital (Quadro XXI), sendo, portanto, organizações genuinamente brasileiras, constituídas 100% com capital nacional. Apenas uma pequena quantidade apresenta participação acionária estrangeira, sendo que dessa parcela, apenas 7 apresentam participação superior a 50%. Assim, pode-se concluir que o controle administrativo, em 93% das empresas pesquisadas, é realizado por brasileiros.

**Quadro XXI**  
**Participação Acionária Estrangeira no Capital - PACE**

		Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid	Não tem PACE	90	89,1	89,1
	Tem PACE	11	10,9	100,0
	Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

### 7.2.2 Administração

O principal administrador dessas empresas apresenta uma idade média próxima de 46 anos, enfatizando ainda mais o aspecto relativo à experiência administrativa, havendo maior predominância para o sexo masculino (84,2%), conforme pode ser verificado no Quadro XXII.

**Quadro XXII**  
**Sexo do Principal Administrador**

		Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid	Masculino	85	84,2	84,2
	Feminino	16	15,8	100,0
	Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

Apenas 9,9% dos administradores (Quadro XXIII) possuem nacionalidade estrangeira, sendo a maioria de nacionalidade brasileira, ratificando a maior presença de capital nacional nessas organizações, conforme se pode observar no Quadro XXIV.

**Quadro XXIII**  
**Nacionalidade do Principal Administrador**

		Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid	Brasileiro	91	90,1	90,1
	Estrangeiro	10	9,9	100,0
	Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

**Quadro XXIV**  
**Participação Acionária Estrangeira \* Nacionalidade do Principal Administrador**

		Q2.3 Nacionalidade		
		Brasileiro	Estrangeiro	Total
Q1.6 Participação Acionária Estrangeira	Não tem PACE	86	4	90
	Tem PACE	5	6	11
Total		91	10	101

Fonte: Pesquisa de campo

Constatou-se que 51,5% dos administradores possuem diploma de nível superior, e que 14,9% possuem cursos de pós-graduação, totalizando 66,4% do total, sinalizando elevada qualificação educacional (Quadro XXV). Esse percentual poderia ser ainda mais elevado se considerássemos que 14,9% possuem nível superior incompleto. Entretanto, quando se analisa a proficiência em língua estrangeira, principalmente as duas principais utilizadas no mercado internacional – inglês e espanhol, os dados demonstram grande deficiência por parte dos administradores cearenses.

Relativamente à língua inglesa, 71,3% dos administradores enquadram-se entre deficiente e regular, com maior percentual de deficiência – 37,6%. Na língua espanhola, o problema é ainda mais acentuado. Neste caso, 88,1% enquadram-se entre deficiente e regular, com a deficiência nessa língua chegando a 61,4%.

**Quadro XXV**  
**Nível Escolar do Principal Administrador**

		Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid	Até 2o. Grau Completo	19	18,8	18,8
	Pós Graduação	15	14,9	33,7
	Superior Completo	52	51,5	85,1
	Superior Incompleto	15	14,9	100,0
	Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo



### Quadro XXVI

#### Nível Escolar do Principal Administrador \* Domínio de Línguas Estrangeiras

Nível Escolar	Q2.5.2 Dom Inglês			Total	Q2.5.3 Dom Espanhol			Total
	Deficiente	Regular	Ótima ou Fluente		Deficiente	Regular	Ótima ou Fluente	
2o. grau completo	15	3	1	19	15	2	2	19
Pós-Graduação	1	7	7	15	8	5	2	15
Superior completo	19	19	14	52	32	14	6	52
Superior incompleto	3	5	7	15	7	6	2	15
Total	38	34	29	101	62	27	12	101

Fonte: Pesquisa de campo

Observou-se, entretanto, que a maior quantidade de administradores, com proficiência nessas duas línguas estrangeiras, está entre os que possuem nível superior (Quadro XXVI).

Analisando-se os Quadros XXVII, XXVIII, XIX e XXX, constata-se que 60,4% dos administradores possuem de considerável a muita experiência internacional, e 63,3% também possuem de considerável a muita experiência com vendas para o mercado externo. Estas constatações são ratificadas pelo fato de que 45,6% possuem mais de dez anos de trabalho com exportação, apesar de mais de 60% não ter experiência de trabalho em outras empresas exportadoras.

Porém, apesar da falta de experiência em outras empresas exportadoras, mais de 50% desses administradores já trabalham nas empresas há mais de 10 anos.

### Quadro XXVII

#### Experiência Internacional do Administrador

	Experiência Internacional		Experiência com vendas para o mercado externo		Frequência de viagens ao exterior		Experiência de trabalho fora do Brasil	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Nenhuma	4	4,0%	2	2,0%	13	12,9%	50	49,5%
Pouca	17	16,8%	11	10,9%	19	18,8%	12	11,9%
Média	19	18,8%	24	23,8%	26	25,7%	15	14,9%
Considerável	36	35,6%	37	36,6%	23	22,8%	9	8,9%
Muita	25	24,8%	27	26,7%	20	19,8%	15	14,9%

Fonte: Pesquisa de campo

Quant. = Quantidade

**Quadro XXVIII**  
**Tempo de Trabalho com Exportação**

	Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid Nunca trabalhou com exportação	1	1,0	1,0
Menos de 01 ano	2	2,0	3,0
01 a 05 anos	21	20,8	23,8
05 a 10 anos	31	30,7	54,5
10 a 15 anos	11	10,9	65,3
Mais de 15 anos	35	34,7	100,0
Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

**Quadro XXIX**  
**Tempo de Atuação na Empresa**

	Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid Menos de 01 ano	2	2,0	2,0
01 a 05 anos	26	25,7	27,7
05 a 10 anos	22	21,8	49,5
10 a 15 anos	19	18,8	68,3
15 a 20 anos	14	13,9	82,2
Mais de 20 anos	18	17,8	100,0
Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

**Quadro XXX**  
**Atuação em Outras Empresas Exportadoras**

	Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid Sim	40	39,6	39,6
Não	61	60,4	100,0
Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

O Quadro XXXI revela que os administradores dessas pequenas e médias empresas exportadoras apresentam de média a elevada aversão a risco (53,4%) quando se trata de novos investimentos, havendo, conseqüentemente, uma tendência para projetos de baixo risco.

### Quadro XXXI

#### Propensão a Risco do Principal Administrador

	Projetos Propensão ao risco		Natureza do Ambiente Propensão ao Risco		Oportunidades Propensão ao Risco	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Elevada aversão a risco	18	17,8%	11	10,9%	15	14,9%
Média aversão a risco	36	35,6%	37	36,6%	35	34,7%
Indiferente	29	28,7%	28	27,7%	32	31,7%
Média propensão a risco	18	17,8%	17	16,8%	18	17,8%
Elevada propensão a risco			8	7,9%	1	1,0%

Fonte: Pesquisa de campo

Quant. = Quantidade

Além disso, apresentam uma preferência pela exploração gradual do ambiente (47,5%), mantendo-se um comportamento de exploração incremental. Ratificando isto, 49,6% adota uma postura mais cautelosa quando da tomada de decisão sobre potenciais oportunidades. Porém, o nível de indiferença quanto aos riscos gira em torno de 30%, o que é representativo.

### Quadro XXXII

#### Percepção da Administração Relativa à Exportação

	Discordo totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Língua estrangeira como obstáculo	11	10,9%	14	13,9%	18	17,8%	40	39,6%	18	17,8%
Diferenças culturais como obstáculo	9	8,9%	21	20,8%	25	24,8%	42	41,6%	4	4,0%
Diferenças políticas como obstáculo	4	4,0%	14	13,9%	18	17,8%	54	53,5%	11	10,9%
Diferentes legislações como obstáculo	3	3,0%	13	12,9%	20	19,8%	53	52,5%	12	11,9%
Diferentes práticas comerciais como obstáculo	4	4,0%	13	12,9%	33	32,7%	47	46,5%	4	4,0%
Exportação-melhor oportunidade crescimento que mercado interno	4	4,0%	13	12,9%	36	35,6%	33	32,7%	15	14,9%
Contribuição da expotação para o lucro			7	6,9%	11	10,9%	56	55,4%	27	26,7%
Vendas externas como fonte adicional de receitas	1	1,0%	5	5,0%	7	6,9%	54	53,5%	34	33,7%
Mercado externo – oportunidade para desenvolver produtos competitivos	1	1,0%	13	12,9%	16	15,8%	37	36,6%	34	33,7%
Mercado externo poderia ser mais rentável que mercado doméstico	3	3,0%	7	6,9%	33	32,7%	38	37,6%	20	19,8%

Fonte: Pesquisa de campo

Quant. = Quantidade

A língua estrangeira é percebida como obstáculo à exportação por 57,4% dos administradores, que também percebem as diferenças culturais (45,6%) como obstáculo a essa atividade comercial. As diferenças no âmbito político e as diferentes legislações merecem destaque, pois 64,4% percebem ambas como importantes barreiras ao processo de colocação de mercadorias em terceiros países, conforme demonstrado no Quadro XXXII. Igualmente, as diferentes práticas comerciais entre os países são vistas como obstáculos por mais de 50% dos administradores.

Quanto à percepção da importância da exportação para a empresa, 47,6% percebem o mercado externo como melhor oportunidade de crescimento que o mercado interno; 82,1% percebem que a exportação poderá propiciar maior lucro para a organização; 87,2% percebem as vendas externas como uma fonte adicional de receitas; e 70,3% percebem o mercado externo como uma oportunidade para desenvolver produtos mais competitivos.

Os dados constantes do Quadro XXXIII revelam que mais de 50% dos administradores aponta a importância da exportação para o lucro da empresa, bem como para a estabilidade da receita de vendas, sinalizando ganhos de escala; e mais de 75% acredita que a exportação proporcione melhoria dos produtos comercializados, melhoria quanto ao desenvolvimento do mercado e melhoria da reputação da empresa.

**Quadro XXXIII**  
**Percepção da Contribuição da Exportação**

	Muito pouco		Pouco		Nem pouco, nem muito		Bastante		Muito	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Lucro	12	11,9%	14	13,9%	24	23,8%	31	30,7%	20	19,8%
Estabilidade da receita de vendas	10	9,9%	18	17,8%	21	20,8%	32	31,7%	20	19,8%
Economia de escala	8	7,9%	13	12,9%	27	26,7%	34	33,7%	19	18,8%
Melhora da reputação da empresa	3	3,0%	4	4,0%	13	12,9%	43	42,6%	38	37,6%
Melhora no desenvolvimento de mercado	5	5,0%	6	5,9%	13	12,9%	45	44,6%	32	31,7%
Melhora no desenvolvimento de produto	5	5,0%	3	3,0%	9	8,9%	45	44,6%	39	38,6%

Fonte: Pesquisa de campo  
Quant. = Quantidade

Dentre as motivações apontadas pela administração para exportar, três merecem destaque: expansão estratégica - 80,2%, aumento da rentabilidade - 76,2%, e melhoramento da posição de mercado da organização – 71,3%, conforme se pode observar no Quadro XXXIV.

Os ganhos com economia de escala (52,4%) também devem ser ressaltados, bem como os programas e incentivos governamentais (47,5%). Além disso, alguns outros pontos devem ser observados: as vantagens tributárias existentes para os exportadores (42,6%); a realização de viagens ao exterior (38,6%); a posse de produtos com vantagem tecnológica (37,7%); e o declínio das vendas domésticas (35%).

Outro aspecto que deve ser ressaltado é que o poder de decisão nessas organizações encontra-se concentrado no proprietário, com o apoio dos demais gestores em 60,4% dos casos; e totalmente concentrado no proprietário em 34,7% das empresas participantes da pesquisa, sendo sua presença cotidiana e decisiva em 62,4% da amostra coletada.

**Quadro XXXIV**  
**Motivações da Administração para Exportação**

	Discordo totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Concorrência doméstica	21	20,8%	16	15,8%	29	28,7%	32	31,7%	3	3,0%
Melhoramento da posição no mercado	8	7,9%	6	5,9%	15	14,9%	62	61,4%	10	9,9%
Expansão estratégica	5	5,0%	4	4,0%	11	10,9%	65	64,4%	16	15,8%
Aumento da rentabilidade	1	1,0%	7	6,9%	16	15,8%	57	56,4%	20	19,8%
Atendimento de pedidos inexperados	24	23,8%	36	35,6%	20	19,8%	14	13,9%	7	6,9%
Produto único (singular)	22	21,8%	20	19,8%	30	29,7%	23	22,8%	6	5,9%
Produto com vantagem tecnológica	15	14,9%	19	18,8%	29	28,7%	34	33,7%	4	4,0%
Vantagens tributárias	14	13,9%	20	19,8%	24	23,8%	33	32,7%	10	9,9%
Economia de escala	7	6,9%	7	6,9%	34	33,7%	46	45,5%	7	6,9%
Excesso de produção	19	18,8%	23	22,8%	26	25,7%	27	26,7%	6	5,9%
Declínio das vendas internas	17	17,0%	29	29,0%	19	19,0%	25	25,0%	10	10,0%
Redução da particip.no mercado interno	19	18,8%	35	34,7%	20	19,8%	21	20,8%	6	5,9%
Saturação do mercado interno	21	20,8%	37	36,6%	15	14,9%	22	21,8%	6	5,9%
Capacidade ociosa de produção	16	15,8%	34	33,7%	26	25,7%	20	19,8%	5	5,0%
Programas/incentivos governamentais	21	20,8%	15	14,9%	17	16,8%	42	41,6%	6	5,9%
Viagens ao exterior	16	15,8%	21	20,8%	25	24,8%	30	29,7%	9	8,9%

Fonte: Pesquisa de campo  
Quant. = Quantidade

A investigação releva, também, que em 52,5% das firmas respondentes, a responsabilidade pelo direcionamento estratégico da empresa é do proprietário, enfatizando-se, ainda mais, a concentração do poder.

### 7.2.3 Setor e produto

O Quadro XXXV revela que somente 41,6% das empresas comercializam produtos considerados pelo mercado como singulares e que 38,6% apresentam necessidade de treinamento de sua força de venda. Os produtos contêm alguma especificidade cultural em 32,7% dos casos e apenas 27,7% afirmaram ter necessidade de serviço pós-venda. Vale salientar que 47,5% dos produtos exportados por essas organizações são destinados a consumo final.

**Quadro XXXV**  
**Produto e Setor**

	Discordo totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Produto singular	14	13,9%	22	21,8%	23	22,8%	27	26,7%	15	14,9%
Necessidade de treinamento da força de vendas	19	18,8%	24	23,8%	19	18,8%	29	28,7%	10	9,9%
Necessidade de serviço pós-venda –manutenção	25	24,8%	23	22,8%	25	24,8%	16	15,8%	12	11,9%
Produto com especificidade cultural	15	14,9%	24	23,8%	29	28,7%	25	24,8%	8	7,9%
Setor com forte orientação tecnológica	15	14,9%	31	30,7%	23	22,8%	21	20,8%	11	10,9%
Setor com forte competição via preço	2	2,0%	2	2,0%	12	11,9%	49	48,5%	36	35,6%
Setor com intensa concorrência no mercado externo	3	3,0%	8	7,9%	11	10,9%	50	49,5%	29	28,7%
Setor com demanda potencial no mercado externo			5	5,0%	18	17,8%	54	53,5%	24	23,8%
Empresa com posição dominante no setor	7	6,9%	19	18,8%	33	32,7%	31	30,7%	11	10,9%

Fonte: Pesquisa de campo  
Quant. = Quantidade

Dentre os setores pesquisados, 77,3% apresentam forte demanda no exterior, com acentuada concorrência externa (78,2%) e forte competição via preço em 84,1% dos casos.

Aproximadamente 32% das empresas atuam em setores com razoável orientação tecnológica, sendo que 41,6% possuem uma posição dominante dentro de seu segmento de atuação.

## 7.2.4 Ambiente

Relativamente ao ambiente econômico, no qual estão inseridas essas organizações, 77,2% verifica uma intensa competição no mercado doméstico, conforme o Quadro XXXVI; e também estão sujeitas a freqüente guerra de preço no mercado externo (74,3%).

Ainda de acordo com o Quadro XXXVI, 73,3% das empresas avaliam que o cliente estrangeiro difere bastante do cliente doméstico. Apesar disto, há uma expectativa de que as vendas externas sejam mais rentáveis que as realizadas no mercado interno em 71,3% dos casos.

**Quadro XXXVI**  
**Ambiente Econômico**

	Discordo totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
InfraEstrutMarkMercDestSofistic	7	6,9%	24	23,8%	32	31,7%	32	31,7%	6	5,9%
AumentCompetMerDomIncentMExt	11	10,9%	25	24,8%	18	17,8%	40	39,6%	7	6,9%
FinancExportProcessoComplic	2	2,0%	17	16,8%	25	24,8%	34	33,7%	23	22,8%
IntensaCompetMercDoméstico	3	3,0%	5	5,0%	15	14,9%	58	57,4%	20	19,8%
FrequenteGuerraPreços	3	3,0%	4	4,0%	19	18,8%	54	53,5%	21	20,8%
FrequenteEntradNovosCompetMerc	3	3,0%	16	15,8%	29	28,7%	41	40,6%	12	11,9%
FrequenteEntradNovosProdAvnçTecn	10	9,9%	30	29,7%	27	26,7%	19	18,8%	15	14,9%
FrequenteMudançaTecnProdServ	9	8,9%	32	31,7%	27	26,7%	23	22,8%	10	9,9%
FrequenteMudançaPreferProdClient	7	6,9%	30	29,7%	16	15,8%	34	33,7%	14	13,9%
CientesFrequentProcNovosProds	3	3,0%	27	26,7%	21	20,8%	36	35,6%	14	13,9%
CientesEstrangDiferemClientDomest	2	2,0%	5	5,0%	20	19,8%	43	42,6%	31	30,7%
ExpectVendExterMaisRentVendDom	3	3,0%	6	5,9%	20	19,8%	51	50,5%	21	20,8%
VendasExtCresceuRapidRelMercDom	7	6,9%	28	27,7%	22	21,8%	30	29,7%	14	13,9%
VendasExtCresceraRapidRelMercDom	8	7,9%	18	17,8%	38	37,6%	27	26,7%	10	9,9%

Fonte: Pesquisa de campo  
Quant. = Quantidade

As empresas afirmam (52,5%) que há freqüente entrada de novos concorrentes, e que os clientes (49,5%) frequentemente procuram novos produtos. Além disso, 47,6% declaram que há uma freqüente mudança na preferência pelos produtos por parte dos clientes.

Outro aspecto relevante é que 56,5% das empresas pesquisadas afirmam que o financiamento à exportação é um processo complicado.

Relativamente ao ambiente legal (Quadro XXXVII, 69,3% enfatizaram a necessidade da adequação do rótulo de seus produtos à língua local do país de destino das mercadorias, e 64,3% afirmaram que existem barreiras legais e regulatórias nos mercados de destino de seus produtos.

**Quadro XXXVII**  
**Ambiente Legal e Social**

	Discordo totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
ObrigRótulProdLínguaPaísDestino	2	2,0%	9	8,9%	20	19,8%	41	40,6%	29	28,7%
ExistemBarrLegaisRegulatMercDest	2	2,0%	15	14,9%	19	18,8%	49	48,5%	16	15,8%
DesregulMercDomEncorajBuscOportExt	6	5,9%	29	28,7%	43	42,6%	19	18,8%	4	4,0%
DesregulMercExtEncorajBuscOportExt	8	7,9%	28	27,7%	42	41,6%	20	19,8%	3	3,0%
ExisteSimilaridCultMercDestino	3	3,0%	22	21,8%	26	25,7%	47	46,5%	3	3,0%
ExisteProximGeografMercDestino	16	15,8%	37	36,6%	20	19,8%	26	25,7%	2	2,0%

Fonte: Pesquisa de campo  
Quant. = Quantidade

Apesar de a maioria afirmar que não existe proximidade geográfica com os países de destino das cargas (52,4%); alegam, em 49,5% dos casos, que existe uma similaridade cultural com os países destinatários dos produtos.

### 7.2.5 Compromisso com a exportação

O Quadro XXXVIII-a revela que em 72,3% das empresas a administração especifica seu mercado alvo claramente, e 44,6% visitam o mercado-alvo antes do ingresso naquele mercado. Porém, 65,4% afirmam que pedidos inesperados podem representar uma oportunidade para testar o mercado externo e 39,6% atendem pedidos independentemente da origem.

As empresas acreditam (56,4%) que não podem utilizar a mesma técnica de venda em qualquer mercado, devendo adequá-las. Afirmam, ainda, ter mais comprometimento com o fornecimento para clientes externos (50,5%) do que para clientes domésticos. Os respondentes revelam ter maior compromisso com o mercado externo (78,2%) do que com o mercado interno, e 79,2% afirmam que o procedimento para seleção de novos mercados não é baseado na intuição.



**Quadro XXXVIII-a**  
**Compromisso com a Exportação**

	Discordo totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
ComprClaraEspecMercAlvo	3	3,0%	8	7,9%	17	16,8%	58	57,4%	15	14,9%
ComprVisitMercAlvoRealizPrevia	8	7,9%	23	22,8%	25	24,8%	33	32,7%	12	11,9%
ComprEmprPodeUtilMesmTecVndQQLug	7	6,9%	50	49,5%	16	15,8%	25	24,8%	3	3,0%
ComprAtivClienExtMelhorCoordClienDom	10	9,9%	28	27,7%	30	29,7%	26	25,7%	7	6,9%
MaisComprFomClienExtQueClienDom	19	18,8%	32	31,7%	20	19,8%	19	18,8%	11	10,9%
DesejoNãoFornecClienExtMaisQClienDom	33	32,7%	30	29,7%	27	26,7%	9	8,9%	2	2,0%
MenorComprClienExtQClienDom	40	39,6%	39	38,6%	18	17,8%	3	3,0%	1	1,0%
ProcSelecMercExtBaseadoIntuição	31	30,7%	49	48,5%	14	13,9%	7	6,9%		
PesqMercExtFormaSistemáticaFormal	5	5,0%	29	28,7%	33	32,7%	29	28,7%	5	5,0%
PedidInexpRepresOportTestarMercExt	1	1,0%	8	7,9%	26	25,7%	53	52,5%	13	12,9%
IniciaOperExtPedidInexpClientExt	14	13,9%	42	41,6%	29	28,7%	12	11,9%	4	4,0%
AtendePedidIndependenteOrigem	11	10,9%	29	28,7%	21	20,8%	34	33,7%	6	5,9%

Fonte: Pesquisa de campo  
Quant. = Quantidade

Entretanto, não há evidência clara de que haja um planejamento sistemático e formal, sendo este procedimento conduzido por somente 33,7% das empresas.

**Quadro XXXVIII-b**  
**Compromisso com a Exportação**

	Nenhum		Pouco		Suficiente		Muito		Abundante	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
DisponibParaDesenvExport	6	5,9%	39	38,6%	46	45,5%	7	6,9%	3	3,0%
CuidDestPlanejExport	3	3,0%	15	14,9%	38	37,6%	36	35,6%	9	8,9%
GrauComprAdminExport	1	1,0%	5	5,0%	19	18,8%	46	45,5%	30	29,7%
ComprAdminEstabelPolitExport	1	1,0%	7	6,9%	29	28,7%	38	37,6%	26	25,7%
NívelComprometRecDestExpot	3	3,0%	9	8,9%	35	34,7%	35	34,7%	19	18,8%

Fonte: Pesquisa de campo  
Quant. = Quantidade

O Quadro XXXVIII-b demonstra que 75,2% das empresas revelam elevado grau de comprometimento administrativo com a atividade de exportação e 63,3% apresentam muito empenho da administração no desenvolvimento de uma política voltada para o mercado externo. Relacionado a isso, o planejamento da exportação recebe muita atenção da administração em 44,5% dos casos.

Apesar da administração não disponibilizar recursos em grande quantidade, ou mesmo abundantes para a atividade de exportação, 45,5% destinam recursos suficientes

para alcançar seus objetivos com o mercado externo, embora 53,5% das empresas afirmem que tenham elevado nível de comprometimento de recursos destinados a essa atividade.

**Quadro XXXVIII-c**  
**Compromisso com a Exportação**

	Muito improvável		Improvável		Indeciso		Provável		Muito provável	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
ProbabIntrodNovosProdsMercExt	8	7,9%	9	8,9%	22	21,8%	41	40,6%	21	20,8%
ProbabElevarPropVendExtpMercQAtua	4	4,0%	10	9,9%	16	15,8%	49	48,5%	22	21,8%
ProbabExportpNovosMercExt	3	3,0%	8	7,9%	17	16,8%	50	49,5%	23	22,8%

Fonte: Pesquisa de campo  
Quant. = Quantidade

O Quadro XXXVIII-c demonstra que, em 72,3% dos casos, existem boas chances de exportar para novos mercados externos e 70,3% afirma que existe probabilidade de elevar a atual proporção de vendas externas para os mercados em que a empresa já atua. Além disso, em 61,4% das empresas pesquisadas, os administradores visualizam a probabilidade de introdução de novos produtos dentro dos atuais mercados.

Observou-se, ainda, que em 60,4% das empresas o departamento ou o setor responsável pela exportação fica diretamente subordinado ao proprietário, revelando elevada centralização das decisões.

### 7.2.6 Parcerias estratégicas

A grande maioria das empresas pesquisadas (54,5%) não possui qualquer tipo de parceria externa (Quadro XXXIX). Contudo, dois tipos de parceria foram identificados como merecedores de destaque – alianças estratégicas (17,8%) e arranjos contratuais (11,9%).

**Quadro XXXIX**  
**Parcerias Estratégicas**

		Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid	Nenhum	55	54,5	54,5
	Aliança estratégica	18	17,8	72,3
	Arranjo contratual	12	11,9	84,2
	Joint Venture	2	2,0	86,1
	Licenciamento	1	1,0	87,1
	Outros -	13	12,9	100,0
	Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

A forma mais citada de envolvimento com o parceiro externo foi a comercialização, que apareceu em 39,6% dos casos (Quadro XL). Somente 5% das empresas indicaram a logística como forma de envolvimento com o parceiro, sendo a fabricação citada por apenas 1% das empresas pesquisadas. A pesquisa também revelou que as parcerias, quando existentes, são recentes e que aproximadamente 23% dos casos apresentam parcerias há mais de cinco anos.

**Quadro XL**  
**Grau de Envolvimento com o Parceiro Externo**

		Frequência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid	Nenhuma parceria	55	54,5	54,5
	Logística	5	5,0	59,4
	Comercialização	40	39,6	99,0
	Fabricação	1	1,0	100,0
	Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

O Quadro XLI revela bom nível de desempenho do parceiro externo em suas atividades (32,7%), demonstrando que as parcerias vêm obtendo sucesso (34,6%) e resultando em satisfação para o exportador (33,6%).

**Quadro XLI**  
**Parceiro Externo – Avaliação**

	Nenhuma parceria		Muito ruim		Ruim		Suficiente		Bom		Muito bom	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
	GrauSucessoParc	55	54,5%	1	1,0%	3	3,0%	7	6,9%	29	28,7%	6
GrauSatisfPerformParc	55	54,5%	1	1,0%	4	4,0%	8	7,9%	30	29,7%	3	3,0%
GrauSatisfParc	55	54,5%	1	1,0%	4	4,0%	7	6,9%	28	27,7%	6	5,9%

Fonte: Pesquisa de campo  
Quant. = Quantidade

### 7.2.7 Estratégias de exportação

O acesso ao mercado externo determinou uma adaptação inicial do produto em 44,5% das empresas pesquisadas, sendo necessária uma adaptação posterior ao ingresso em 58,4% dos casos, bem como uma adequação da estratégia de posicionamento do produto (50,5%). As empresas informaram (57,4%) que tiveram que realizar adaptações na embalagem após ter iniciado suas transações comerciais com clientes estrangeiros (Quadro XLII-a).

Observa-se, também, que aproximadamente 42% das empresas efetuaram uma adaptação de sua abordagem promocional após o ingresso no mercado externo. Entretanto, 41,6% das organizações apontaram a estratégia de competição via preço como mediana, ou seja, não é muito acentuada, apesar de continuar existindo.

**Quadro XLII-a**  
**Estratégia de Exportação**

	Nenhum		Pouco		Médio		Muito		Abundante	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
EstratExAdapIniProd	8	7,9%	10	9,9%	38	37,6%	38	37,6%	7	6,9%
EstratExAdapPostIngr	9	8,9%	5	5,0%	28	27,7%	48	47,5%	11	10,9%
EstratExAdapEstratPosicPosIngr	8	7,9%	6	5,9%	36	35,6%	45	44,6%	6	5,9%
EstratExAdapEmblPosIngr	4	4,0%	9	8,9%	30	29,7%	49	48,5%	9	8,9%
EstratExAdapAbordPromPosIngr	18	17,8%	8	7,9%	42	41,6%	28	27,7%	5	5,0%
EstratExGrauCompetPreçoPosIngr	3	3,0%	11	10,9%	47	46,5%	35	34,7%	5	5,0%
EstratExSuportOferecAgExtPosIngr	12	11,9%	12	11,9%	23	22,8%	42	41,6%	12	11,9%

Fonte: Pesquisa de campo  
Quant. = Quantidade

No Quadro XLII-b pode-se constatar que 73,3% das empresas declaram que existe planilha de custos específica para os produtos exportados, com o claro objetivo de precificação para clientes estrangeiros.

Outro aspecto relevante é que 73,2% desses exportadores afirmaram que mantêm contato com seus agentes/distribuidores com muita freqüência. Porém, não manifestaram interesse em realizar grandes investimentos no design do produto ou mesmo na área de marketing (52,5%) para maximização do seu crescimento.

Expressivo percentual de empresas busca constantemente redução de custos em suas operações de exportação (85,2%), buscando obter, também, vantagem competitiva através da utilização de uma estratégia de baixo custo (68,4%).

A penetração em novos mercados, com a utilização dos produtos existentes ou com o lançamento de novos produtos, e a ampliação dos atuais mercados com os atuais produtos ou com a criação de outros, também sintetizam objetivos estratégicos para mais de 60% dessas organizações.

## Quadro XLII-b

### Estratégias de Exportação e Objetivos Estratégicos

	Discordo totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
EstratPreçoDetermListGovern	57	56,4%	36	35,6%	5	5,0%	2	2,0%	1	1,0%
ExistePlanCustoEspecifPreçoExport	4	4,0%	9	8,9%	14	13,9%	50	49,5%	24	23,8%
MantémContatoAgExtMuitaFreq	5	5,0%	10	9,9%	12	11,9%	46	45,5%	28	27,7%
ObjEstPesadolnvProdMarkMaxCresc	13	12,9%	40	39,6%	21	20,8%	21	20,8%	6	5,9%
ObjEstBuscaCteRedCustos			3	3,0%	12	11,9%	52	51,5%	34	33,7%
ObjEstBaixoCustopVantCompet	3	3,0%	8	7,9%	21	20,8%	44	43,6%	25	24,8%
ObjEstIngrNovosMercProdsExist			5	5,0%	20	19,8%	55	54,5%	21	20,8%
ObjEstAumExpProdAtualMercAtual	1	1,0%	3	3,0%	16	15,8%	59	58,4%	22	21,8%
ObjEstAumExpProdAtualNovMerc	1	1,0%	7	6,9%	14	13,9%	58	57,4%	21	20,8%
ObjEstAumExpNovProdMercAtual	1	1,0%	12	11,9%	20	19,8%	52	51,5%	16	15,8%
ObjEstAumExpNovProdNovMerc	1	1,0%	12	11,9%	26	25,7%	49	48,5%	13	12,9%
EstabMetasVendCanDistrib	2	2,0%	15	14,9%	14	13,9%	51	50,5%	19	18,8%
SolicRelPeriodCanDistrib	8	7,9%	19	18,8%	29	28,7%	30	29,7%	15	14,9%
EstabMetasAumBaseClient	3	3,0%	18	17,8%	23	22,8%	41	40,6%	16	15,8%

Fonte: Pesquisa de campo  
Quant. = Quantidade

No âmbito estratégico, quase 70% das empresas estabelecem metas de vendas para os seus canais de distribuição, solicitando relatórios periódicos em 44,6% dos casos. Além disso, 56,4% dos exportadores estabelecem metas para o aumento da base de clientes.

## Quadro XLII-c

### Estratégia Relativa ao Canal de Distribuição

	Nenhum		Pouco		Suficiente		Muito		Muito rigoroso	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
GrauContrFinanCanDistrib	15	14,9%	13	12,9%	42	41,6%	22	21,8%	9	8,9%
GrauContrLegalidAtivCanDistrib	14	13,9%	8	7,9%	38	37,6%	26	25,7%	15	14,9%
GrauContrQuadroPesCanDistrib	20	19,8%	12	11,9%	40	39,6%	18	17,8%	11	10,9%
GrauContrAtividRelPublicCanDistrib	26	25,7%	19	18,8%	38	37,6%	12	11,9%	6	5,9%
GrauContrAtividMarkCanDistrib	25	24,8%	24	23,8%	34	33,7%	12	11,9%	6	5,9%
GrauContrSerPrestCanDistribClien	20	19,8%	25	24,8%	30	29,7%	21	20,8%	5	5,0%
GrauContrAquisComprCanDistrib	24	23,8%	15	14,9%	32	31,7%	22	21,8%	8	7,9%
GrauContrPolitVendProcedNovProds	15	14,9%	20	19,8%	33	32,7%	25	24,8%	8	7,9%

Fonte: Pesquisa de campo  
Quant. = Quantidade

A estratégia de controle do canal de distribuição, apresentada no Quadro XLII-c, demonstra que mais de 30% das empresas considera os controles como suficientes, considerando o controle financeiro do canal de distribuição, a legalidade de suas atividades,

o seu quadro de pessoal, as atividades relativas à publicidade e marketing, os serviços prestados, as aquisições realizadas, sua política de vendas e procedimentos operacionais para novos produtos.

Relativamente à estratégia de diversificação de mercados, 69,4% das empresas atuam em no máximo seis países diferentes, havendo grande concentração no intervalo de 3 a 6 mercados (Quadro XLIII).

**Quadro XLIII**  
**Número de Mercados em que a Empresa Atua no Exterior**

	De 01 a 02		De 03 a 06		De 07 a 10		De 11 a 15		16 ou mais	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
NúmeroMercEmprOpera	25	24,8%	45	44,6%	13	12,9%	3	3,0%	15	14,9%

Fonte: Pesquisa de campo  
Quant. = Quantidade

### 7.2.8 Canais de distribuição

O conteúdo dos Quadros XLIV e XLV demonstra que os exportadores cearenses utilizam os canais de distribuição pesquisados, tanto em mercados secundários, como em seu principal mercado de atuação, em maior ou em menor proporção. Consórcio no Brasil (0,99%) e subsidiária no exterior (1,98%) são os menos utilizados. O canal de distribuição mais citado pelas empresas, em 26,73% dos casos, foi atacadista no exterior, seguido por agente no exterior (25,74%) e distribuidores (24,75%).

Nota-se uma preponderância quanto à utilização de atacadistas, agentes e distribuidores, tanto no principal mercado dessas empresas, quanto nos demais. Entretanto, a proporção de utilização desses canais, tanto no principal mercado, quanto nos outros varia conforme segue: agente no exterior (5 a 100%), atacadista (20 a 100%) e distribuidor (5 a 100%).

**Quadro XLIV**  
**Canais de Distribuição Utilizados**

<b>Parceiros</b>	<b>Utilização</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Comercial Exportadora/Trading Company	Não utiliza	84	83,17	
	Utiliza	17		16,83
Corretores no Brasil	Não utiliza	81	80,20	
	Utiliza	20		19,80
Consórcio no Brasil	Não utiliza	100	99,01	
	Utiliza	1		0,99
Agente no Exterior	Não utiliza	69	68,32	
	Utiliza	32		31,68
Varejista no Exterior	Não utiliza	83	82,18	
	Utiliza	18		17,82
Atacadista no Exterior	Não utiliza	73	72,28	
	Utiliza	28		27,72
Distribuidor no Exterior	Não utiliza	73	72,28	
	Utiliza	28		27,72
Força de Vendas no Exterior	Não utiliza	84	83,17	
	Utiliza	17		16,83
Subsidiária no Exterior	Não utiliza	99	98,02	
	Utiliza	2		1,98
Outros Canais	Não utiliza	88	87,13	
	Utiliza	13		12,87

Fonte: Pesquisa de campo

**Quadro XLV**  
**Principal Mercado – Canais de Distribuição Utilizados**

<b>Parceiros</b>	<b>Utilização</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Comercial Exportadora/Trading Company	Não utiliza	89	88,12	
	Utiliza	12		11,88
Corretores no Brasil	Não utiliza	85	84,16	
	Utiliza	16		15,84
Consórcio no Brasil	Não utiliza	100	99,01	
	Utiliza	1		0,99
Agente no Exterior	Não utiliza	75	74,26	
	Utiliza	26		25,74
Varejista no Exterior	Não utiliza	86	85,15	
	Utiliza	15		14,85
Atacadista no Exterior	Não utiliza	74	73,27	
	Utiliza	27		26,73
Distribuidor no Exterior	Não utiliza	76	75,25	
	Utiliza	25		24,75
Força de Vendas no Exterior	Não utiliza	86	85,15	
	Utiliza	15		14,85
Subsidiária no Exterior	Não utiliza	99	98,02	
	Utiliza	2		1,98
Outros Canais	Não utiliza	86	85,15	
	Utiliza	15		14,85

Fonte: Pesquisa de campo

O Quadro XLVI revela que a grande maioria das empresas não pretende aumentar ou mesmo diminuir os canais de distribuição utilizados atualmente.

Entretanto, cabe ressaltar que 46,5% dos exportadores apresentam tendência de aumentar sua força de vendas no mercado externo; 45,5% também sinalizam aumento quanto à utilização de atacadistas no exterior; e 40,6% desejam intensificar o uso de agentes e distribuidores em mercados estrangeiros.

Apesar de haver uma tendência de maior utilização para todos os canais pesquisados, os demais canais não citados anteriormente não apresentam números expressivos, excetuando-se varejista, para o qual é apontada uma tendência de 26,7% de aumento em sua utilização.

**Quadro XLVI**  
**Tendência de Evolução quanto à Utilização dos Canais de Distribuição**

Parceiros	Quantidade					Total
	Diminuir Fortemente	Diminuir	Nem diminuir, nem aumentar ou não utiliza	Aumentar	Aumentar Fortemente	
TendEvolCanalComlTrad		1	84	12	4	101
TendEvolCanalCorretBra		2	84	13	2	101
TendEvolCanalConsBra		1	92	7	1	101
TendEvolCanalAgExt			60	33	8	101
TendEvolCanalVarejExt			74	21	6	101
TendEvolCanalAtacExt			55	28	18	101
TendEvolCanalDistrExt		1	59	27	14	101
TendEvolCanalForçVendEmpExt			54	38	9	101
TendEvolCanalSubsExt			90	9	2	101
TendEvolCanalOutros			93	6	2	101

Fonte: Pesquisa de campo

A distribuição expressa no Quadro XLVII demonstra a preferência dos exportadores relativamente aos canais de distribuição, sendo mais desejáveis os atacadistas e os distribuidores. A instalação de uma subsidiária externa foi o canal menos cobiçado por essas empresas.



**Quadro XLVII**  
**Canal de Distribuição mais Desejável**

<b>Parceiros</b>	<b>Canal de Distribuição mais Desejável</b>
Comercial Exportadora/Trading Co. no Brasil	8
Corretores no Brasil	5
Agente no Exterior	9
Varejista no Exterior	12
Atacadista no exterior	27
Distribuidor no Exterior	20
Força de Vendas da Empresa no Exterior	12
Subsidiária no Exterior	3
Outros	5

Fonte: Pesquisa de campo

Adicionalmente, observa-se uma tendência de aumento no número de canais utilizados atualmente, seja no principal mercado de atuação da empresa (47,52%), seja em outros países (55,45%), conforme demonstrado no Quadro XLVIII.

**Quadro XLVIII**  
**Tendência quanto ao Número de Canais Utilizados**

	Diminuir Fortemente	Diminuir	Nem Diminuir, nem Aumentar	Aumentar	Aumentar Fortemente
TendEvolNoCanaisDistrib	2	4	39	50	6
TendEvolNoCanaisDistribPrincMerc	4	5	44	43	5

Fonte: Pesquisa de campo

### 7.2.9 Performance de exportação

Analisando-se os Quadros XLIX e L, verifica-se que houve crescimento das vendas em ambos os mercados – interno e externo, nos anos de 2005, 2006 e 2007. Porém, observa-se, também, que 90,1% das empresas apontaram crescimento das vendas para o mercado externo, enquanto 71,3% informaram ter havido crescimento no mercado interno. O declínio das vendas no mercado externo e interno foi igualmente citado por quatro empresas e 24,8% consideraram as vendas para o mercado interno estáveis, enquanto apenas 5,9% consideraram as vendas externas estáveis.

### Quadro XLIX

#### Percentual Médio de Crescimento das Vendas Externas 2005-2006-2007

	Frequência	Percentual	Percentual Cumulativo
Vendas estáveis	6	5,9	5,9
Vendas em crescimento	91	90,1	96
Vendas em declínio	4	4	100
Total	101	100	

Fonte: Pesquisa de campo

### Quadro L

#### Percentual Médio de Crescimento das Vendas Internas 2005-2006-2007

	Frequência	Percentual	Percentual Cumulativo
Vendas estáveis	25	24,8	24,8
Vendas em crescimento	72	71,3	96
Vendas em declínio	4	4	100
Total	101	100	

Fonte: Pesquisa de campo

Conforme o Quadro LI, 77,2% dessas empresas exportadoras faturou até US\$ 3 milhões no ano de 2007, e o restante não ultrapassou US\$ 20 milhões. O Quadro LII apresenta o faturamento das empresas no mercado doméstico.

### Quadro LI

#### Faturamento no Mercado Externo no Último Ano

	Frequência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid Até US\$ 400.000,00	45	44,6	44,6
De US\$ 400.000,01 a US\$ 3.000.000,00	33	32,7	77,2
De US\$ 3.000.000,01 a US\$ 20.000.000,00	23	22,8	100,0
Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

### Quadro LII

#### Faturamento no Mercado Interno no Último Ano

	Frequência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid Até R\$ 720.000,00	46	45,5	45,5
DE R\$ 720.000,01 a R\$ 5.400.000,00	28	27,7	73,3
De R\$ 5.400.000,01 a R\$ 36.000.000,00	17	16,8	90,1
Acima de R\$ 36.000.000,00	10	9,9	100,0
Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

Constata-se no Quadro LIII que em 37,6% das empresas a exportação é responsável por até 19% do faturamento total no último ano, enquanto que em 38,6% dos casos, a exportação responde por mais de 80% do faturamento global da organização.

**Quadro LIII**  
**Percentual do Faturamento Total da Empresa Decorrente da Exportação**  
**no Último Ano**

	Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid 00 a 09%	26	25,7	25,7
10 a 19%	12	11,9	37,6
20 a 29%	6	5,9	43,6
30 a 39%	6	5,9	49,5
40 a 49%	2	2,0	51,5
50 a 59%	1	1,0	52,5
60 a 69%	3	3,0	55,4
70 a 79%	6	5,9	61,4
80 a 89%	11	10,9	72,3
Acima de 90%	28	27,7	100,0
Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

Esse quadro não apresenta grandes alterações quando se analisa o período dos últimos três anos – 2005, 2006 e 2007. Nota-se no Quadro LIV que em 33,7% das empresas, a exportação é responsável por até 19% do faturamento total nos últimos três anos, enquanto que em 38,6% dos casos, a exportação responde por mais de 80% do faturamento geral da firma.

**Quadro LIV**  
**Percentual do Faturamento Total da Empresa Decorrente da Exportação**  
**nos Últimos Três Anos**

	Freqüência	Percentual	Percentual Cumulativo
Valid 00 a 09%	20	19,8	19,8
10 a 19%	14	13,9	33,7
20 a 29%	3	3,0	36,6
30 a 39%	11	10,9	47,5
40 a 49%	3	3,0	50,5
50 a 59%	1	1,0	51,5
60 a 69%	1	1,0	52,5
70 a 79%	9	8,9	61,4
80 a 89%	13	12,9	74,3
Acima de 90%	26	25,7	100,0
Total	101	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo

Aproximadamente 40% das empresas acreditam que haverá uma tendência de melhor rentabilidade, tanto das vendas para o mercado externo, como para o mercado interno. Entretanto, quase 44% analisam que, apesar da tendência de crescimento para ambos os mercados, haverá maior rentabilidade nas exportações, se comparadas ao mercado doméstico (Quadro LV).

**Quadro LV**  
**Rentabilidade das Transações Comerciais da Empresa**  
**(Mercado Interno x Mercado Externo)**

	Muito menor	Menor	Igual	Maior	Muito maior	Total
TendRentabExport	12	25	25	32	7	101
TendRentabVendasDomésticas	11	14	37	34	5	101
TendRentabExpComparadoMercDoméstico	11	24	22	31	13	101

Fonte: Pesquisa de campo

### 7.3 RESULTADOS

Nesta seção serão discutidos os resultados obtidos com a presente pesquisa investigativa, que foi realizada a partir de dados coletados junto a pequenas e médias empresas exportadoras do estado do Ceará, tomando-se por base o ano de 2007.

A análise foi realizada através da técnica estatística de modelagem de equações estruturais com a utilização do software SmartPLS, versão 2.0.M3. O método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares – PLS*) apresenta menores restrições em termos de tamanho da amostra; consegue operar com grande quantidade de variáveis latentes e manifestas, permitindo analisar modelos mais complexos. Admite, ainda, que o número de variáveis latentes e manifestas possam ser maiores que o número de observações, podendo ser usado para distribuições altamente enviesadas, e não exige independência das observações, admitindo, por conseguinte a multicolinearidade.

O modelo conceitual de pesquisa foi adaptado de modelos utilizados por Cavusgil e Zou (1994) e Walters e Samiee (1990), baseado na literatura pesquisada e baseado na experiência do pesquisador ao longo de vários anos trabalhando com pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

Formulado o modelo conceitual, foi definido o diagrama de caminhos, identificando os constructos endógenos (variáveis dependentes) e os constructos exógenos

(variáveis independentes ou preditoras). Concluída esta etapa, os diagramas foram convertidos nos modelos de mensuração e estrutural.

Os indicadores (variáveis manifestas) do modelo de mensuração foram identificados a partir da revisão de literatura, baseados em escalas utilizadas anteriormente, sendo algumas novas e incluídas pelo autor. As relações do modelo estrutural também foram idealizadas a partir da revisão de literatura contida nos capítulos III, IV e V, especialmente os dois últimos.

Para capturar os dados das variáveis manifestas, foi elaborado o questionário de pesquisa, Apêndice VII, que foi pré-testado junto a empresários, junto profissionais atuantes na área de comércio exterior, junto a professores universitários atuantes nesse segmento de mercado, passando por alguns ajustes de forma a ser aplicado em caráter definitivo.

A pesquisa desenvolveu-se durante o ano de 2008, de abril até dezembro, obtendo-se 114 questionários, sendo 101 aptos para análise estatística, representando elevada taxa de retorno (39,04%), considerando-se o universo de 292 exportadores do Estado. A taxa de retorno eleva-se para 52,53% se considerarmos apenas a quantidade de empresas que efetivamente foram contactadas.

Finalizada a coleta de dados, com o recebimento dos questionários enviados, procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados. Inicialmente, foi utilizado o software SPSS, versão 15.0, para registrar as respostas obtidas das empresas respondentes e para efetuar algumas análises iniciais, como análise fatorial, visando a redução dos indicadores (variáveis manifestas). Entretanto, devido a natureza dos dados colhidos, envolvendo variáveis qualitativas (nominais e ordinais) e variáveis quantitativas não obtivemos resultados satisfatórios.

Por esse motivo passamos a utilizar a técnica dos mínimos quadrados parciais – *PLS*. Entretanto, algumas reespecificações nas variáveis foram necessárias (Malhotra, 2006), para permitir a utilização da modelagem de equações estruturais, transformando algumas variáveis manifestas em variáveis dicotômicas e em variáveis *dummy* (mudas), resultando no aumento do número de variáveis na análise, chegando a 233 variáveis. Por esse motivo utilizamos o SmartPLS, que não possui restrições a essa situação (Henseler, Ringle e Sinkovics, 2009), ao contrário dos softwares AMOS e LISREL.

### 7.3.1 Avaliação do modelo estrutural

Objetivando avaliar o modelo estrutural, e amparado nos critérios apresentados por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) e Cohen (1977), conforme o Quadro LVI, seguem-se os resultados apurados.

**Quadro LVI**

**Critérios para Avaliação do Modelo Estrutural (*Inner Model*)**

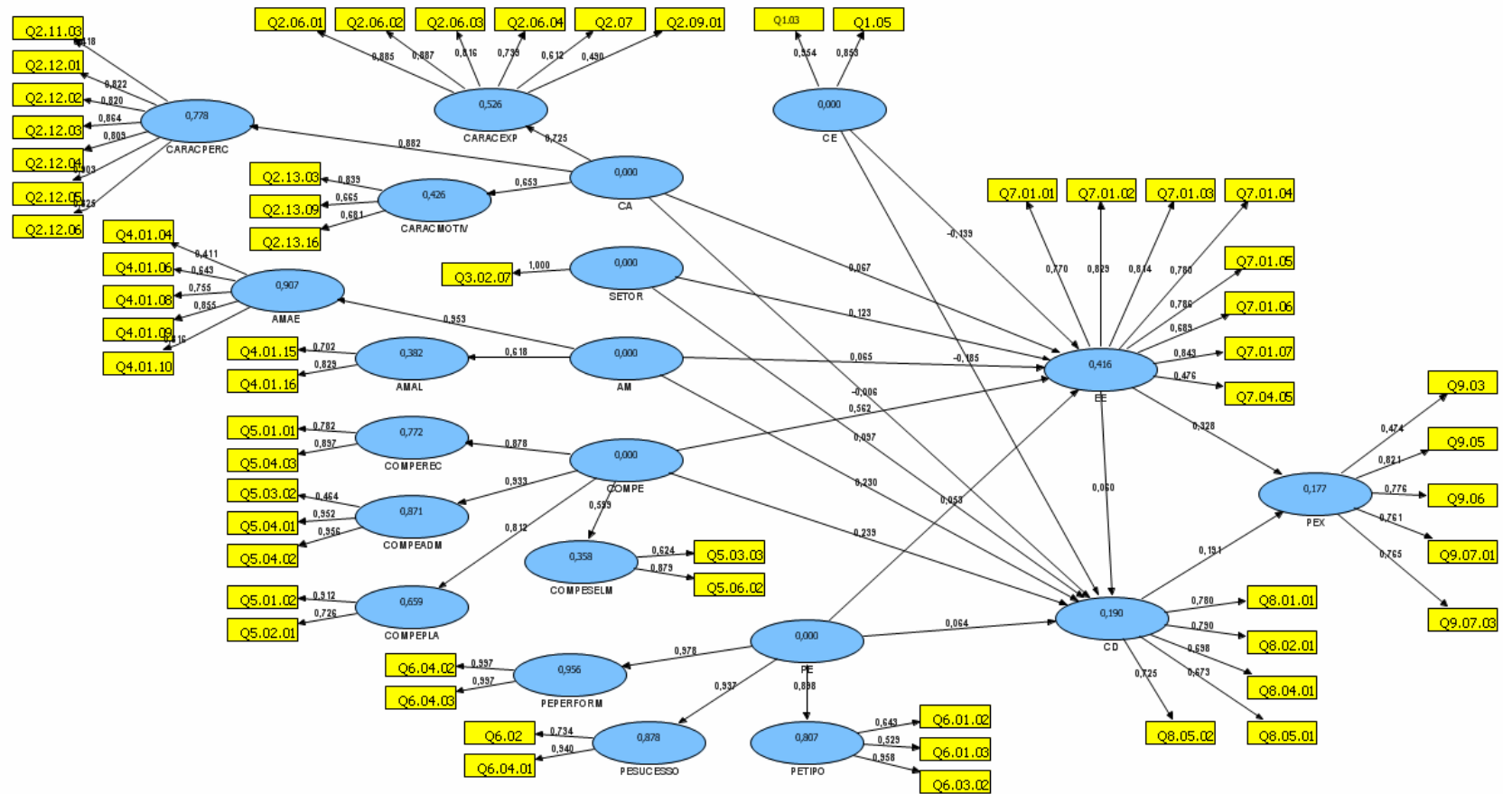
<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
R <sup>2</sup> da variável latente endógena e tamanho do efeito f <sup>2</sup> ) (R <sup>2</sup> of endogenous latent variables e Effect size f <sup>2</sup> )	<p>Conforme Cohen (1977)</p> <p>Efeito pequeno: → f<sup>2</sup> = 0,02 → R<sup>2</sup> = 2%</p> <p>Efeito médio: → f<sup>2</sup> = 0,15 → R<sup>2</sup> = 13%</p> <p>Efeito grande: → f<sup>2</sup> = 0,35 → R<sup>2</sup> = 26%, onde</p> $f^2 = \frac{R^2}{1 - R^2} \quad \text{ou} \quad R^2 = \frac{f^2}{1 + f^2}$ <p>Para Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) e Cohen (1977), os valores de 0.02, 0.15 e 0.35 são classificados como pequeno, médio e grande efeito em nível estrutural.</p>
Estimativa dos <i>path coefficients</i> ( <i>Estimates for path coefficients</i> )	Os valores estimados para os <i>path relationships</i> dentro do modelo estrutural devem ser avaliados em termos de sinal, magnitude, e significância, via bootstrapping.

Fonte: Adaptado de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) e Cohen (1977)

No Quadro XII foi apresentado o R<sup>2</sup> das variáveis dependentes do modelo: estratégia de exportação – 41,56%; canais de distribuição – 18,97% e a performance de exportação – 17,74%, sinalizando que, conforme Corrar, Paulo e Filho (2009), aproximadamente 18% da variância na performance de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras do Ceará é explicado pela estratégia de exportação e pelo canal de distribuição externo, e indiretamente pelas demais variáveis independentes do modelo.

Aproximadamente 42% da variância na estratégia de exportação decorre de variações conjuntas nas características da empresa, nas características da administração, no setor de atuação da empresa, no ambiente, no grau de compromisso com a exportação e na parceria estratégica. Igualmente, essas variáveis independentes também respondem por 19% da variância no canal de distribuição externo (ver figura XIV). Dessa maneira, em conformidade com Cohen (1977) o R<sup>2</sup> pode ser considerado como moderado ou médio.

Figura XIV  
Modelo com *Path Coeficientes* e  $R^2$



Fonte: SmartPLS, versão 2.0.M3.

O tamanho do efeito (*effect size f<sup>2</sup>*), outro critério de análise do modelo estrutural citado no Quadro XII, permite avaliar se uma variável latente preditora apresenta um fraco, médio ou grande efeito no modelo estrutural.

**Quadro LVII**  
**Cálculo do Tamanho do Efeito *f<sup>2</sup>***  
**(Effect Size)**

	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Padrão de f <sup>2</sup>
CD - Canal de Distribuição	0,189736	0,234166	Pequeno = 0,02 Médio = 0,15 Grande = 0,35
EE - Estratégia de Exportação	0,415633	0,711253	Pequeno = 0,02 Médio = 0,15 Grande = 0,35
PEX – Performance de exportação	0,177433	0,215706	Pequeno = 0,02 Médio = 0,15 Grande = 0,35

Fonte: SmartPLS, versão 2.0.M3 e cálculos efetuados pelo autor.

Pode-se verificar que os constructos latentes estratégia de exportação e canais de distribuição apresentam um moderado efeito sobre a variável endógena performance de exportação – 21,57% (Cohen, 1977). As variáveis independentes do modelo conceitual (características da empresa, características da administração, setor de atuação da empresa, ambiente, compromisso com a exportação e parceiras estratégicas) apresentam moderado efeito sobre os canais de distribuição no mercado externo – 23,41% e grande efeito na estratégia de exportação – 71,12%.

Conforme Davidson e Hinkley, 2003 e Efron e Tibshirani, 1993 citados por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) a técnica não paramétrica do *bootstrapping* fornece intervalos de confiança para os parâmetros estimados, construindo a base para a realização de inferência estatística. Hair et al (2005) salienta que a técnica do *bootstrapping* trata a amostra observada como se representasse a população.

Os Quadros LVIII, LIX e LX apresentam os resultados obtidos com a técnica de reamostragem do *bootstrapping*, onde se pode constatar que apenas quatro *path relationships* do modelo conceitual são representativos estatisticamente, isto considerando a influência do canal de distribuição sobre a performance, cujo *T statistic* resultou em 1,94, muito próximo de 1,96, limite definido.



**Quadro LVIII**  
**Efeitos Totais (Média, Desvio Padrão, Estatística T)**  
**(Todos os Constructos do Modelo Conceitual Definitivo)**

	Amostra Original (O)	Média das Amostras (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Erro Padrão (STERR)	Estatística T ((O/STERR))
AM -> AMAE	0,952526	0,954860	0,011602	0,011602	82,098489
AM -> AMAL	0,617739	0,608164	0,097161	0,097161	6,357876
AM -> CD	0,234180	0,225496	0,108098	0,108098	2,166376
AM -> EE	0,064564	0,066157	0,083581	0,083581	0,772472
AM -> PEX	0,065849	0,065040	0,037214	0,037214	1,769457
CA -> CARACEXP	0,725114	0,722337	0,062665	0,062665	11,571219
CA -> CARACMOTIV	0,652804	0,659847	0,069601	0,069601	9,379287
CA -> CARACPERC	0,882100	0,885307	0,026366	0,026366	33,455694
CA -> CD	-0,002312	0,003357	0,153364	0,153364	0,015076
CA -> EE	0,066623	0,070374	0,124074	0,124074	0,536958
CA -> PEX	0,021381	0,031851	0,058304	0,058304	0,366723
CD -> PEX	0,190881	0,208723	0,098536	0,098536	1,937178
CE -> CD	-0,193216	-0,196727	0,124447	0,124447	1,552600
CE -> EE	-0,139289	-0,138923	0,075832	0,075832	1,836806
CE -> PEX	-0,082506	-0,083923	0,040339	0,040339	2,045324
COMPE -> CD	0,272680	0,281448	0,165849	0,165849	1,644146
COMPE -> COMPEADM	0,933088	0,933179	0,013240	0,013240	70,476425
COMPE -> COMPEPLA	0,811766	0,817479	0,034584	0,034584	23,472434
COMPE -> COMPEREC	0,878387	0,877730	0,027809	0,027809	31,585885
COMPE -> COMPESELM	0,598538	0,604443	0,089591	0,089591	6,680770
COMPE -> EE	0,562109	0,563429	0,122036	0,122036	4,606092
COMPE -> PEX	0,236172	0,252521	0,076712	0,076712	3,078680
EE -> CD	0,059821	0,078440	0,099658	0,099658	0,600259
EE -> PEX	0,338976	0,349993	0,102060	0,102060	3,321330
PE -> CD	0,067556	0,060824	0,103547	0,103547	0,652413
PE -> EE	0,053225	0,050014	0,090186	0,090186	0,590168
PE -> PEPERFORM	0,977723	0,977921	0,006387	0,006387	153,069064
PE -> PESUCESSO	0,937118	0,938493	0,007012	0,007012	133,639378
PE -> PETIPO	0,898056	0,896560	0,032383	0,032383	27,732709
PE -> PEX	0,030329	0,028325	0,041174	0,041174	0,736609
SETOR -> CD	0,104321	0,113911	0,105087	0,105087	0,992705
SETOR -> EE	0,123162	0,130411	0,083665	0,083665	1,472088
SETOR -> PEX	0,060256	0,068143	0,042358	0,042358	1,422545

Fonte: SmartPLS, versão 2.0.M3.

### Quadro LIX

#### Efeitos Totais (Média, Desvio Padrão, Estatística T) – T > 1,96 (Inner Model)

	Amostra Original (O)	Média das Amostras (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Erro Padrão (STERR)	Estatística T ( O/STERR )
AM -> AMAE	0,952526	0,954860	0,011602	0,011602	82,098489
AM -> AMAL	0,617739	0,608164	0,097161	0,097161	6,357876
AM -> CD	0,234180	0,225496	0,108098	0,108098	2,166376
CA -> CARACEXP	0,725114	0,722337	0,062665	0,062665	11,571219
CA -> CARACMOTIV	0,652804	0,659847	0,069601	0,069601	9,379287
CA -> CARACPERC	0,882100	0,885307	0,026366	0,026366	33,455694
CD -> PEX	0,190881	0,208723	0,098536	0,098536	1,937178
CE -> PEX	-0,082506	-0,083923	0,040339	0,040339	2,045324
COMPE -> COMPEADM	0,933088	0,933179	0,013240	0,013240	70,476425
COMPE -> COMPEPLA	0,811766	0,817479	0,034584	0,034584	23,472434
COMPE -> COMPEREC	0,878387	0,877730	0,027809	0,027809	31,585885
COMPE -> COMPESELM	0,598538	0,604443	0,089591	0,089591	6,680770
COMPE -> EE	0,562109	0,563429	0,122036	0,122036	4,606092
COMPE -> PEX	0,236172	0,252521	0,076712	0,076712	3,078680
EE -> PEX	0,338976	0,349993	0,102060	0,102060	3,321330
PE -> PEPERFORM	0,977723	0,977921	0,006387	0,006387	153,069064
PE -> PESUCESSO	0,937118	0,938493	0,007012	0,007012	133,639378
PE -> PETIPO	0,898056	0,896560	0,032383	0,032383	27,732709

Fonte: SmartPLS, versão 2.0.M3.

### Quadro LX

#### Efeitos Totais (Média, Desvio Padrão, Estatística T) – T > 1,96 ( Inner Model)

#### (Modelo Conceitual Definitivo)

	Amostra Original (O)	Média das Amostras (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Erro Padrão (STERR)	Estatística T ( O/STERR )
AM -> CD	0,234180	0,225496	0,108098	0,108098	2,166376
CD -> PEX	0,190881	0,208723	0,098536	0,098536	1,937178
COMPE -> EE	0,562109	0,563429	0,122036	0,122036	4,606092
EE -> PEX	0,338976	0,349993	0,102060	0,102060	3,321330

Fonte: SmartPLS, versão 2.0.M3.

O software smartPLS, através do *bootstrapping*, estima o *path model* para cada amostra gerada com esse procedimento, apresentando como resultado o valor médio de todas as amostras geradas, incluindo a média do erro padrão e do desvio padrão, permitindo, por conseguinte, a realização da estatística *T* com o propósito de testar a significância dos relacionamentos constantes do *path model* (Henseler, Ringle e Sinkovics, 2009). Neste caso, considerando o tamanho da amostra – 101 empresas, o processo de

*bootstrapping* foi realizado com 505 reamostragens, cinco vezes o tamanho da amostra, sendo 200 o número mínimo adequado, com intervalo de confiança de 95% e nível de significância de  $\alpha = 0,05$ .

O teste de significância de hipótese, segundo Lapponi (2005) e Stevenson (1981), tem por objetivo avaliar afirmações relativas aos parâmetros populacionais. Stevenson (1981: 223) afirma que o teste de hipótese “(...) consiste em verificar se uma estatística amostral observada pode razoavelmente provir de uma população com o parâmetro alegado”.

Os Apêndice V e Apêndice VI apresentam a estatística *T* do *inner model* (modelo estrutural) e do *outer model* (modelo de mensuração). Nota-se que todos os relacionamentos dos indicadores com seus respectivos constructos latentes, constantes do *outer model*, são estatisticamente significantes, demonstrando a ajustabilidade do modelo de mensuração. Quanto ao modelo estrutural, apenas três relacionamentos entre os constructos latentes demonstraram ser significantes, apesar de considerarmos a relação existente entre o canal de distribuição e a performance de exportação, cujo teste *T* resultou em 1,94. Entretanto, podemos considerar também mais dois relacionamentos como significantes com 90% de confiança e  $\alpha = 0,10$ , conforme veremos adiante (CE => EE, com  $T = 1,84$ ; e COMPE => CD com  $T = 1,65$ ).

### **7.3.2 Resultados descritivos**

Considerando a análise do modelo estrutural proposto, construído com base em hipóteses conceituais, elaboradas a partir do referencial teórico pesquisado, identificou-se que apenas seis das quinze hipóteses foram efetivamente corroboradas, quatro com  $T > 1,96$  e duas com  $T > 1,65$ , não sendo corroboradas, por conseguinte, nove hipóteses por não apresentarem resultados estatisticamente significantes, conforme Quadro LXI, demonstrativo das hipóteses conceituais.

A hipótese  $H_{15}$  foi aceita apesar da estatística *T* resultar em valor menor que 1,96, ficando, porém, muito próximo desse limite (1,94). Poderíamos, de qualquer forma

## Quadro LXI

### Resumo Demonstrativo das Hipóteses

Hipóteses	Corroborada(C)/Não Corroborada (NC)
H <sub>1</sub> : Existe uma relação entre as características da empresa e a estratégia de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	<b>C</b> (T = 1,84, $\alpha = 0,10$ )
H <sub>2</sub> : Existe uma relação entre as características da empresa e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	NC (T < 1,96), $\alpha = 0,05$
H <sub>3</sub> : Existe uma relação entre as características da administração e a estratégia de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	NC (T < 1,96), $\alpha = 0,05$
H <sub>4</sub> : Existe uma relação entre as características da administração e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	NC (T < 1,96), $\alpha = 0,05$
H <sub>5</sub> : Existe uma relação entre as características do setor de atuação e do produto e a estratégia de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	NC (T < 1,96), $\alpha = 0,05$
H <sub>6</sub> : Existe uma relação entre as características do setor de atuação e do produto e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	NC (T < 1,96), $\alpha = 0,05$
H <sub>7</sub> : Existe uma relação entre o ambiente e a estratégia de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	NC (T < 1,96), $\alpha = 0,05$
H <sub>8</sub> : Existe uma relação entre o ambiente e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	<b>C</b> (T = 2,17), $\alpha = 0,05$
H <sub>9</sub> : Existe uma relação entre o compromisso com a exportação e a estratégia de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	<b>C</b> (T = 4,61), $\alpha = 0,05$
H <sub>10</sub> : Existe uma relação entre o compromisso com a exportação e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	<b>C</b> (T = 1,644, $\alpha = 0,10$ )
H <sub>11</sub> : Existe uma relação entre as parcerias estratégicas e a estratégia de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	NC (T < 1,96), $\alpha = 0,05$
H <sub>12</sub> : Existe uma relação entre as parcerias estratégicas e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	NC (T < 1,96), $\alpha = 0,05$
H <sub>13</sub> : Existe uma relação entre a estratégia de exportação e o canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	NC (T < 1,96), $\alpha = 0,05$
H <sub>14</sub> : Existe uma relação entre a estratégia de exportação e a performance de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	<b>C</b> (T = 3,32), $\alpha = 0,05$
H <sub>15</sub> : Existe uma relação entre o canal de distribuição externo e a performance de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses	<b>C</b> (T = 1,94), $\alpha = 0,05$

ratificar sua corroboração reduzindo-se o nível de confiança para 90% com  $\alpha = 0,10$ . Igualmente, a hipótese H<sub>10</sub> foi corroborada apesar da estatística T resultar em valor menor que 1,65, ficando, entretanto, bastante próximo desse limite (1,644).

## 7.4 Discussão dos resultados

Proceder-se-á a seguir a discussão dos resultados alcançados com a utilização de modelagem de equações estruturais – *SEM*, realizada com a utilização do software SmartPLS, versão 2.0.M3.

Objetivando analisar a influência das características da empresa, das características da administração, das características do setor e do produto, das características do ambiente, do compromisso com a exportação e das parcerias estratégicas sobre a estratégia de exportação e sobre o canal de distribuição, foram verificadas 13 hipóteses, representadas no modelo conceitual de pesquisa, através do diagrama de caminhos.

Utilizando a técnica de reespecificação de variáveis, conseguimos impostar todas as variáveis no modelo de mensuração, totalizando 233 variáveis. Posteriormente, com a utilização do software SmartPLS, versão 2.0.M3, realizamos uma análise exploratória dos dados como forma de reduzir o número de variáveis, excluindo-se todos os indicadores cujas cargas (*outer loadings*) resultaram inferiores a 0,4 em conformidade com Churchill, 1979 citado por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009).

O ideal é que as cargas fatoriais (*outer loadings*) apresentassem valores superiores a 0,7 (Hair et al, 2005). Entretanto, a avaliação da validade e da confiabilidade do modelo de mensuração (*outer model*), conforme Quadro XI, permitiu a utilização de alguns indicadores cujas cargas estavam entre 0,4 e 0,7, sem, contudo, prejudicar a confiabilidade do modelo, pois a *AVE* (*average variance extracted*) para todas as variáveis latentes resultou acima de 0,5. Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) e Hair et al (2005) afirmam que a variável latente deveria explicar uma parte substancial da variância de cada indicador, no mínimo 50%. As correlações absolutas entre um constructo e cada uma de suas variáveis manifestas (cargas absolutas padronizadas) deveriam ser maiores do que 0,7, que é aproximadamente a raiz quadrada da *AVE* (0,5). Os indicadores com cargas inferiores a 0,7 podem ser identificados na Figura XIV.

Baseado nos critérios estabelecidos no Quadro XI, após o processo de eliminação dos indicadores citados anteriormente, foi comprovada a confiabilidade do modelo de mensuração (Quadro XII). Todos os constructos apresentaram *AVE* superior a 0,5. Similarmente, a confiabilidade compósita resultou em valores superiores a 0,7 para todos os constructos.

A validade do modelo de mensuração (*outer model*) pode ser comprovada através dos Quadros XIV e XV (critério de Fornell-Larcker), onde podemos observar que a validade discriminante (raiz quadrada da *AVE*), calculada no Quadro XII, é maior que as correlações entre as variáveis latentes. Assim, a variável latente divide mais variância com seu próprio bloco de indicadores do que com qualquer outra variável latente. Outra forma de comprovar a validade do modelo é observando o Apêndice IV (*cross loadings*), onde os indicadores somente apresentam elevadas correlações com suas próprias variáveis latentes.

#### **7.4.1 Influência dos fatores sobre a estratégia de exportação e sobre o canal de distribuição internacional.**

O modelo estrutural (*inner model*) deve ser avaliado observando o resultado do coeficiente de determinação  $R^2$  ou poder explicativo da regressão, que segundo Corrar, Paulo e Filho (2009) significa quanto da variação na variável dependente Y pode ser explicado pelas variações nas variáveis independentes.

No caso específico, conforme o Quadro XII, o  $R^2$  da estratégia de exportação resultou em 0,415633, ou seja 41,56% da variância na estratégia é explicada pelas seis variáveis preditoras do modelo conceitual. Baseado em Cohen (1977), Quadro LVI, as variáveis preditoras apresentam elevado efeito sobre a estratégia com *effect size*  $f^2 = 0,711253$  (Quadro LVII). Igualmente, o  $R^2$  do canal de distribuição resultou em 0,189736, ou seja 18,97% da variância no canal de distribuição é explicada pelas seis variáveis preditoras do modelo conceitual. As variáveis preditoras apresentam moderado efeito sobre o canal de distribuição com *effect size*  $f^2 = 0,234166$ .

Os valores estimados para os *path relationships* dentro do modelo estrutural (*inner model*) devem ser avaliados em termos de sinal, magnitude, e significância, via *bootstrapping* (Henseler, Ringle e Sinkovics, 2009).

**Características da empresa:** Analisando-se os *path coefficients* (Quadro LXII), notamos que existe um relacionamento negativo entre as características da empresa (CE) e a estratégia de exportação (EE) e entre as características da empresa (CE) e o canal de distribuição (CD). Porém, apesar de haver uma relação com razoável magnitude, não são estatisticamente significantes, considerando um intervalo de confiança de 95%, com nível de significância  $\alpha = 0,05$ . Porém, considerando um nível de confiança de 90%, com  $\alpha = 0,10$ ,

podemos corroborar com a hipótese  $H_1$ , considerando-a estatisticamente significativa, não corroborando com a hipótese  $H_2$ .

**Quadro LXII**  
**Path Coefficients**

	CD	EE	PEX
AM	0,230318	0,064564	
CA	-0,006297	0,066623	
CD			0,190881
CE	-0,184884	-0,139289	
COMPE	0,239055	0,562109	
EE	0,059821		0,327557
PE	0,064372	0,053225	
SETOR	0,096953	0,123162	

Fonte: SmartPLS, versão 2.0.M3.

Os itens que apresentaram relevância dentro das características da empresa foram: o tempo de atividade da empresa e o tempo de atuação no mercado externo no segmento de exportação.

Conforme Gelinas e Bigras (2004), as pequenas e médias empresas apresentam algumas características específicas: envolvimento direto do proprietário com as operações; necessidade de independência conjugada com baixa propensão a delegação de autoridade; baixa utilização de tecnologia da informação; planejamento estratégico realizado para o curto prazo e pequeno tamanho da linha de produção. Complementando, Cavusgil e Zou (1994) afirmam que as características dessas organizações afetam a estratégia e, por conseqüência, a performance de exportação, acrescentando as restrições impostas a esse porte de empresa: os ativos e ferramentas disponíveis, a habilidade para executar a estratégia e a disponibilidade de recursos para o desenvolvimento da exportação.

Apesar dos aspectos colocados por Gelinas e Bigras (2004) e Cavusgil e Zou (1994), Kalantaridis (2004) verificou fraco relacionamento entre o tamanho da empresa e a existência de comportamento estratégico. Igualmente, Albaum e Tse (2001) afirmam que o tamanho e o tempo de atividade da empresa são insignificantes no contexto da internacionalização, não tendo impacto também sobre a performance da organização. Além disso, Miller (1993) destaca que a experiência doméstica não assegura o sucesso internacional, pois cada país possui características próprias em termos de legislação, cultura, mercado e economia.

O sinal negativo dos *path coefficients* talvez decorra de uma acomodação das empresas dentro do mercado, considerando que 67% já possuem mais de 10 anos de existência e que 63,4% já atuam no mercado externo há mais de cinco anos, implicando em falta de iniciativa para modificar procedimentos operacionais, ou seja, quanto maior o tempo, menor será o impacto sobre a estratégia, pois não demonstram interesse maior em alterar ou modificar a estratégia atual de atuação.

Conforme Cooper (1985), a tendência dos pequenos negócios é de reagir ao ambiente e não de prevê-lo ou controlá-lo. Sendo assim, talvez não haja interesse em modificar estratégia ou canal de distribuição, a não ser que venha a surgir um fato relevante dentro do mercado. Corroborando com esse pensamento, Aaby e Slater (1989) encontraram em Ursic e Czinkota, 1984 que as empresas jovens são melhores exportadoras que as antigas, tendo em vista que as primeiras buscam de maneira mais agressiva informações acerca do mercado de exportação. A informação, portanto, pode influenciar a estratégia, o canal de distribuição externo e, por consequência, a performance de exportação.

Demonstra, também, as restrições da empresa quanto a implementação da estratégia apropriada e quanto a adequação do canal escolhido, envolvendo os custos e riscos associados a essa questão, implicando, por consequência, na performance de exportação, ratificando o exposto por Cooper (1985) e Cavusgil e Zou (1994) de que as características da empresa influenciam a escolha da estratégia.

Outro fator relevante é que aproximadamente 65% dessas empresas são caracterizadas como empresas de pequeno porte onde o proprietário é responsável por basicamente todas as atividades essenciais ao desenvolvimento do negócio, desde a contratação de funcionários até o planejamento do empreendimento, sendo a maioria de capital nacional sem a participação de sócios estrangeiros, o que poderia, conforme Axinn (1988) viabilizar algumas facilidades em termos de estratégia e de colocação do produto no exterior.

**Características da administração:** Novamente analisando os *path coefficients* (Quadro LXII), notamos que existe um relacionamento negativo entre as características da administração (CA) e o canal de distribuição (CD) e positivo entre as características da administração (CA) e a estratégia de exportação (EE). Entretanto, ambos os *path coefficients* apresentam magnitudes inexpressivas, tanto negativamente como positivamente. A técnica do *bootstrapping* revelou que os resultados não são



estatisticamente significantes com  $\alpha = 0,05$ . Dessa maneira, ambas as hipóteses H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub>, não foram corroboradas.

Os elementos de caráter demográfico e educacional não apresentam resultados condizentes com as expectativas, corroborando com estudos anteriores (Keh, Foo e Lim, 2002, Moini, 1995, e Brouthers e Nakos, 2005). Devido a baixa influência sobre a variância explicada pelos seus respectivos constructos latentes, esses indicadores foram excluídos; ou por apresentarem *outer loadings* inferiores a 0,4 ou pelo fato da eliminação desses constructos (características demográficas - CARACDEMO e características educacionais - CARACEDU) contribuir para a elevação da AVE do constructo características da administração (CA).

A exclusão foi efetuada apesar de Moini (1995), Schlegelmilch e Ross (1987), Axinn (1988) e Koh (1991) terem encontrado em suas pesquisas que a proficiência em línguas estrangeiras e o nível educacional apresentam influência sobre o crescimento e a lucratividade da exportação.

As empresas são em sua maioria (85%) administradas por pessoas do sexo masculino, de nacionalidade brasileira, sendo mais da metade com nível superior. Porém, 71,3% enquadram-se como regular ou deficiente relativamente a proficiência em línguas estrangeiras, com maior percentual de deficiência – 37,6%. Talvez por isso o pequeno impacto sobre a estratégia e sobre o canal de distribuição.

**Características experienciais - CARACEXP:** Quanto a experiência da administração, apenas alguns itens contribuíram para que a variância da variável latente características da administração (CA) fosse superior a 0,5, estando incluídas a experiência internacional, a experiência com vendas para o mercado externo, a frequência de viagens ao exterior, e a experiência de trabalho fora do país, incluindo os anos de experiência com exportação e o fato do administrador ter trabalhado em outras empresas exportadoras.

Mais de 60% da amostra afirma ter larga experiência, ratificado pelo fato de que mais de 45% possui mais de dez anos de trabalho com exportação, ratificando sua influência sobre a estratégia de exportação e sobre a escolha do canal de distribuição externo. A influência do fator experiencial sobre a estratégia e sobre o sucesso na exportação é compartilhada por Katsikeas (1994), Reuber e Fischer (1997), Axinn (1988), Cavusgil e Zou (1994), Gray (1997), e Wood e Robertson (1997).

**Características perceptivas - CARACPERC:** A percepção da administração quanto ao risco não demonstrou ter maiores implicações sobre a variância explicada pelo constructo características da administração (CA), talvez pelo que foi encontrado nas pesquisas de Covin e Slevin (1998), quando afirmam que alguns administradores acreditam que o risco faz parte do negócio, demonstrando com isso menor aversão ao risco, apesar de 53,4% dos respondentes terem apresentado de média a elevada aversão ao risco. Entretanto, as percepções da administração relativas a contribuição da exportação para a organização foram relevantes, principalmente quanto ao lucro decorrente da exportação, a estabilidade da receita de vendas, os ganhos com economia de escala, a melhora na reputação da empresa, a melhora no desenvolvimento de mercado e a melhora do desenvolvimento do produto, corroborados com os achados de Christensen, da Rocha e Gertner (1987), Gray (1997) e Cavusgil e Zou (1994). Outro ponto de relevância foi a percepção da administração quanto as diferenças no âmbito político, que podem constituir-se em importante barreira a exportação.

**Características motivacionais - CARACMOTIV:** Três aspectos mereceram destaque especial relativamente às motivações da administração para exportar: expansão estratégica para dentro de mercados estrangeiros, obtenção de economia de escala e a realização de viagens para o exterior. Esses elementos motivacionais foram considerados relevantes e foram encontrados, também, nos estudos realizados por Katsikeas (1996), Cavusgil e Zou (1994), e Pope (2002). Segundo Katsikeas (1996), a exportação é desencadeada por forças de natureza interna e externa à organização.

**Características administrativas - CARACADM:** A estrutura administrativa das empresas pesquisadas não apresentou grande efeito sobre o constructo latente características da administração (CA), tendo sido, portanto, excluída da análise, talvez pelo fato da presença cotidiana do proprietário nas atividades da empresa (62,4%), e pelo fato de que em quase 35% dos casos o poder de decisão está concentrado no proprietário da empresa, e em outros 62% também, mas com o apoio dos demais gestores, corroborando com o que foi colocado por Gelinas e Bigras (2004) e Coelho (1999).

**Setor:** Observa-se no Quadro LXII que existe um relacionamento positivo entre o setor de atuação (SETOR) e o canal de distribuição (CD) e entre o setor de atuação (SETOR) e a estratégia de exportação (EE), Porém, ambos apresentando baixa magnitude dos *path coefficients*. Após a realização do procedimento de reamostragem, o *bootstrapping* revelou que os resultados não são estatisticamente significantes com  $\alpha = 0,05$ . Por conseguinte, ambas as hipóteses,  $H_5$  e  $H_6$ , não foram corroboradas.

Não foi encontrado suporte para a influência do setor ou do produto na estratégia de exportação (EE) e no canal de distribuição (CD). Christensen, da Rocha e Gertner (1987) encontraram em Schlegelmilch, 1986 apenas modesto suporte para a influência do setor no processo de exportação. Zou, Andrus e Norvell (1997) afirmam que as empresas de países em desenvolvimento, como é o caso brasileiro, devem buscar um elevado grau de padronização das estratégias de produto e preço. Talvez em função da pequena diferenciação dos produtos entre os setores, esses elementos não tenham apresentado influência sobre os constructos estratégia de exportação (EE) e canal de distribuição (CD). O único item que apresentou relevância dentro do modelo foi a forte concorrência no mercado externo.

Foi sinalizado, entretanto, que há uma forte demanda para os produtos da empresa no mercado externo (77%) e uma forte competição via preço (84%). Isso ratifica o fato do setor e do produto não apresentarem impacto sobre a estratégia e sobre o canal de distribuição, pois os produtos são, na maioria dos casos atuais, “comprados” e não “vendidos”, conforme já havia sido encontrado por Christensen, da Rocha e Gertner (1987) na pesquisa de Schmidt, 1978, decorrendo disto uma maior concorrência via preço, já que os mercados compradores geralmente são os mesmos, motivo pelo qual é maior a magnitude relativa da estratégia, sinalizando estratégia de preço.

**Ambiente:** O Quadro LXII mostra que existe um relacionamento positivo entre o ambiente (AM) e o canal de distribuição (CD) e entre o ambiente (AM) e a estratégia de exportação (EE). Pode-se verificar, entretanto, que a magnitude do *path coefficient* do constructo (AM) com o constructo (EE) não é representativo. Porém, a magnitude do *path coefficient* de (AM) com o constructo (CD) apresenta-se como razoável. Com o procedimento do *bootstrapping* ratificamos o achado anterior confirmando a significância da hipótese H<sub>8</sub>, não corroborando-se a hipótese H<sub>7</sub> com nível de significância de  $\alpha = 0,05$ .

Brouthers e Nakos (2004) e Rasheed (2005) encontraram nas pesquisas de Anderson e Gatignon, 1986 e Contractor e Lorange, 1988 que o ambiente interfere no modo de entrada no mercado externo. Assim, as empresas em ambientes mais incertos, operam com modos de entrada que demandam pouco comprometimento de recursos e maior flexibilidade, ocorrendo o inverso quando o ambiente apresenta-se mais favorável e estável. Apesar de Cavusgil e Zou (1994) e Lim, Sharkey e Kim (1996) afirmarem que o ambiente interfere na estratégia de exportação, não encontramos suporte para esta constatação nesta pesquisa.

Alguns aspectos relativos ao ambiente de atuação das empresas merece destaque: a intensa competição no mercado, a freqüente entrada de novos competidores, a freqüente mudança na tecnologia de produção, freqüente mudança na preferência de produtos pelo cliente e o fato dos clientes frequentemente buscarem novos produtos, todos ligados ao aspecto econômico (**AMAE**). Quanto ao aspecto legal (**AMAL**), apenas dois itens merecem destaque: a adequação do rótulo na língua de destino e a existência de barreiras legais e regulatórias nos mercados de destino. Não foi encontrado nenhuma relevância para o ambiente social (**AMAS**).

**Compromisso com a exportação:** Identificamos um relacionamento positivo (Quadro LXII) entre o compromisso com a exportação (COMPE) e o canal de distribuição (CD) e entre o compromisso com a exportação (COMPE) e a estratégia de exportação (EE). A magnitude do *path coefficient* dos constructos (COMPE) com (CD), pode ser considerada como razoável e a magnitude do *path coefficient* entre (COMPE) e (EE) pode ser considerada como média. Utilizando o procedimento do *bootstrapping* identificamos como significativo, com  $\alpha = 0,05$ , a hipótese  $H_9$ , relativamente ao relacionamento entre (COMPE) e (EE). Porém, se considerarmos um  $\alpha = 0,10$ , podemos considerar a hipótese  $H_{10}$  como significativa, corroborando-se, portanto, as hipóteses  $H_9$  e  $H_{10}$ .

Diamantopoulos e Inglis (1988) e Cavusgil e Zou (1994) enfatizam a importância do compromisso com a exportação para a estratégia de exportação da empresa e para o canal de distribuição. Dentro do modelo de mensuração merecem destaque os seguintes itens: valor dos recursos destinados a exportação, e nível de comprometimento de recursos destinados à exportação (comprometimento de recursos - **COMPEREC**); probabilidade de aumentar as vendas externas nos atuais mercados de atuação, grau de compromisso da administração com a exportação, e estabelecimento de uma política de exportação (compromisso da administração - **COMPEADM**); cuidado com o planejamento, e clara especificação do mercado alvo (planejamento - **COMPEPLA**); probabilidade de exportar para novos mercados, e sistematização e formalização da pesquisa de mercado internacional (seleção de novos mercados - **COMPESELM**). Observou-se na pesquisa que 75,2% dos respondentes possuem elevado comprometimento com a exportação, ratificando os resultados obtidos.

**Parceria estratégica:** Constatou-se, também, que existe um relacionamento positivo (Quadro LXII) entre a parceria estratégica (PE) e o canal de distribuição (CD) sendo igualmente positiva com a estratégia de exportação (EE). Contudo, a magnitude dos *path coefficients* não é relevante. Assim, após rodar o *bootstrapping* verificamos que nenhuma

das hipóteses,  $H_{11}$  e  $H_{12}$ , apresenta significância estatística, com nível de significância de  $\alpha = 0,05$ . Dessa maneira, nenhuma destas hipóteses foi corroborada.

Isto pode ser ratificado pelo fato da maioria das empresas não possuir qualquer tipo de parceria estratégica (54,5%), e pelo fato de que, em 40% dos casos, o envolvimento com o parceiro é apenas para comercialização, não envolvendo maiores compromissos, impactando pouco a estratégia e o canal de distribuição. Conforme Coughlan et al (2002), na prática, muitas alianças consideradas estratégicas são apenas acertos táticos de conveniência ou simples relacionamentos comerciais normais.

No quesito parceria estratégica merecem destaque a aliança estratégica, presente em 18% dos casos, e os arranjos contratuais com 12%, bem como o tempo de existência da parceria, apesar de na grande maioria dos casos a parceria ser recente. Também foram consideradas relevantes a performance do parceiro, a satisfação com o parceiro e o sucesso da parceria.

**Estratégia de exportação:** Por fim, a influência da estratégia de exportação (EE) sobre o canal de distribuição (CD) foi analisada. Constatou-se a existência de um relacionamento positivo (Quadro LXII) entre a estratégia de exportação (EE) e o canal de distribuição (CD). Porém, com magnitude irrelevante do *path coefficient*. Com a técnica do *bootstrapping* verificamos que a hipótese  $H_{13}$  não apresenta significância estatística, com nível de significância de  $\alpha = 0,05$ , não sendo, portanto, corroborada, apesar do exposto por Knight (2000) que afirma que a escolha do modo de entrada representa uma importante decisão estratégica para pequenas e médias empresas, e por Kotler (1980) e Telles e Strehlau (2006), que afirmam que a gestão dos canais de distribuição deve estar subordinada às estratégias da empresa. Entretanto, não foi encontrado suporte para essa hipótese, embora tenha suporte na literatura: Ekeledo e Sivakumar (2004), Buckley e Casson (1998), Cavusgil e Zou (1994) e Knight (2000).

Os dados demonstraram que nenhum dos itens relativos a estratégias de canal de distribuição externo foram relevantes, ratificando a não corroboração desta hipótese. Não há forte sinalização de controle sobre as atividades dos canais externos, o que pode prejudicar seu desempenho, apesar de 70% das empresas entrevistadas estabelecer metas de vendas para os canais de distribuição e de solicitar relatórios periódicos em 44,6% dos casos.

#### 7.4.2 Influência da estratégia de exportação e do canal de distribuição internacional sobre a performance de exportação

Conforme analisado anteriormente, o  $R^2$  da estratégia de exportação resultou em 0,415633 (Quadro XII), ou seja 41,56% da variância na estratégia é explicada pelas seis variáveis preditoras do modelo conceitual. Baseado em Cohen (1977), Quadro LVI, podemos observar que as variáveis preditoras apresentam elevado efeito sobre a estratégia com *effect size*  $f^2 = 0,711253$  (Quadro LVII). Igualmente, o  $R^2$  do canal de distribuição resultou em 0,189736, ou seja 18,97% da variância no canal de distribuição é explicada pelas seis variáveis preditoras do modelo conceitual, enquanto as variáveis preditoras apresentam moderado efeito sobre o canal de distribuição com *effect size*  $f^2 = 0,234166$ .

A performance de exportação apresentou um  $R^2$  de 0,177433, ou seja, 17,74% da variância na performance de exportação das pequenas e médias empresas cearenses pode ser explicada pela estratégia de exportação e pelo canal de distribuição, com *effect size*  $f^2 = 0,215706$  (Quadro LVII), considerado médio na ótica de Cohen (1977).

Ambos os *path coefficients* são positivos, com razoáveis magnitudes, corroborando as hipóteses  $H_{14}$  e  $H_{15}$ . Além disso, após a utilização do procedimento de reamostragem, ambas as hipóteses apresentaram-se como estatisticamente significantes com  $\alpha = 0,05$ , sendo, por conseguinte, corroboradas as duas hipóteses, apesar da estatística T relativa ao canal de distribuição ter resultado em 1,94, fato já abordado e fundamentado anteriormente.

A confirmação dessas hipóteses pode fundamentar-se no que foi colocado por Knight (2000), quando afirma que a estratégia reflete a organização tanto no curto como no longo prazo, e que através da estratégia a empresa encara as mudanças e as oportunidades apresentadas pelo mercado, e nos achados de Aulakh e Kotabe (1997), Lu e Beamish (2001) e Brouthers, Brouthers e Werner (2003) que afirmam que a escolha do canal de distribuição externo tem significativo relacionamento com a performance de pequenas e médias empresas em mercados estrangeiros.

Brouthers e Nakos (2004) também afirmam que a escolha do modo de entrada em mercados internacionais poder ser um importante determinante da performance em pequenas e médias empresas.

Para Aulakh, Kotabe e Teegen (2000) a maioria das empresas de países emergentes, como é o caso do Brasil, ainda se encontra nos primeiros estágios de internacionalização. Dessa maneira, a exportação se constitui na principal forma de ingresso no mercado internacional. Pode decorrer disto a importância da estratégia e do canal de distribuição externo nessas organizações e seu impacto sobre a performance no mercado externo. Os mesmos pesquisadores atestam que existem poucos estudos acerca da estratégia de exportação adotada por essas empresas e sua consequente performance.

Ratificando a hipótese H<sub>14</sub>, 44,5% das empresas informaram que haviam realizado adaptações em seus produtos antes de ingressar no mercado externo, demonstrando zelo com suas atividades de exportação, não demonstrando comportamento oportunístico. Após ter ingressado no mercado alvo, 58,4% das empresas realizaram novas adequações no produto, além de adequação na estratégia de posicionamento do produto no mercado (50,5%) e adequação da embalagem (57,4%), demonstrando mais uma vez o compromisso com a atividade de exportação.

Outro fator que demonstra atenção com o mercado externo é a existência de planilha de custos (73,3% dos casos), determinando, por conseguinte, que os preços praticados no mercado externo se ajustam perfeitamente aos custos de produção, estocagem e comercialização. Talvez por isso 85,2% das empresas busquem redução de seus custos operacionais, buscando manter uma estratégia de baixo custo (68,4%).

Hodiernamente, todos os países são afetados por mudanças globais, sejam de natureza política, sejam de natureza econômica (Cateora e Graham, 2001; e Telles e Strehlau, 2006), implicando, por sua vez, nas transações comerciais de pequenas e médias empresas. Por esse motivo, talvez, os indicadores de maior impacto no modelo tenham sido aqueles relacionados a utilização de canais domésticos, comercial exportadora ou *trading companies*, eliminando-se dessa maneira, riscos de oscilações cambiais, que prejudicam a rentabilidade das transações desse porte de empresa, ratificando a corroboração da Hipótese H<sub>15</sub>, confirmando a influência da estratégia sobre a performance de exportação.

Antes do início da crise econômica ocorrida em 2008, a taxa de câmbio para o Dólar Americano, no Brasil, estava em torno de US\$ 1,00 – R\$ 1,48. Porém, no topo da crise, o preço dessa moeda saltou para mais de R\$ 2,50, já tendo recuado novamente para patamares em torno de R\$ 1,70. Toda essa oscilação vem a prejudicar o planejamento dessas pequenas e médias empresas. Cavusgil, Yeoh e Mitri (1995) salientam que os

aspectos financeiros devem ser observados quando da escolha do modo de ingressar no mercado externo, ratificando o que foi colocado anteriormente.

Brouthers (2002) salienta que as empresas escolhem o modo de entrada no mercado externo que oferece o melhor retorno sobre o investimento. Conseqüentemente, a escolha pode sofrer influência da preferência da administração quanto a assunção de riscos. Brouthers, Brouthers e Werner (2000) afirmam que o risco do investimento influencia essa escolha e influencia a performance, tendo em vista que afeta os custos relativos a controle e comprometimento de recursos.

Obviamente, se analisarmos por outro prisma, as empresas terão preferência por outros canais de distribuição, pois isto lhes permite obter melhores preços por seus produtos, considerando-se a eliminação de pelo menos um intermediário no mercado interno.

Analisando a literatura podemos verificar o que foi colocado por Cohen (1977) acerca de ciências comportamentais, quando afirma que não muito da variância da variável dependente nessa área é explicável, diferentemente das ciências físicas. Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002), por exemplo, encontraram em sua pesquisa apenas 0,470 de variância explicada relativamente a variável dependente, tendo corroborado apenas duas de cinco hipóteses, sendo as demais rejeitadas, ou com resultados fracos ou misturados. Similarmente, Evans e Mavondo (2002) testando três modelos alternativos para verificar a influência da distância psíquica sobre a performance organizacional, encontrou apenas moderada variância, com o  $R^2$ , variando entre 0,136 a 0,242. Seu modelos apresentam três hipóteses e dez sub-hipóteses, sendo uma hipótese e seis sub-hipóteses rejeitadas. Da mesma forma Pelham (1999) somente encontrou suporte para uma de suas quatro hipóteses, tendo as demais resultados misturado, fracos ou limitado.

Ratificando o que foi comentado anteriormente, Julian (2003) identificou seis fatores que influenciam a performance de exportação de pequenas e médias empresas tailandesas, sendo que destes apenas somente quatro fatores apresentavam-se como responsáveis (29%) pela performance das empresas.

Portanto, podemos entender que os resultados encontrados na presente pesquisa não diferem significativamente dos encontrados na literatura e em estudos recentes nesta e em outras áreas. Os moderados efeitos encontrados ratificam que a estratégia e o canal de distribuição realmente apresentam influência sobre a performance de



exportação. Porém, as variáveis independentes que influenciam as primeiras podem sofrer variação, considerando os aspectos estruturais e conjunturais da economia do Brasil, bem como aspectos culturais e comportamentais do empresariado brasileiro.

## **CONCLUSÃO**

A pesquisa foi realizada com o propósito de testar um modelo que representasse as relações existentes entre os fatores determinantes da estratégia de exportação e do canal de distribuição externo das pequenas e médias empresas do estado do Ceará, que encontra-se situado na região Nordeste do Brasil, bem como que representasse a relação entre essas variáveis e a performance de exportação dessas organizações.

Constatou-se que algumas das hipóteses estabelecidas nesta pesquisa não foram corroboradas, apesar apresentarem amparo na literatura pesquisada, conforme especificado na síntese de resultados apresentada a seguir.

### **Síntese dos resultados**

Previamente ao relato dos resultados alcançados com esta pesquisa, devem ser ressaltados alguns procedimentos realizados para a consecução deste trabalho.

O diagrama de caminhos, utilizado para formatação do modelo, foi construído a partir da revisão de literatura, sendo adaptado de modelos já utilizados por Cavusgil e Zou (1994) e por Walters e Samiee (1990). Na ocasião foram selecionados os constructos que seriam determinantes da estratégia e do canal dessas empresas, e que poderiam contribuir para a explicação do modelo.

Posteriormente à construção do modelo, tendo sido incluídos todos os constructos latentes (variáveis não observáveis diretamente) com todos os seus respectivos indicadores (variáveis manifestas/variáveis observáveis), constatou-se a partir da análise do modelo de mensuração que a grande maioria dos indicadores apresentou baixa representatividade quanto a variância de seus respectivos constructos latentes (características da empresa (CE), características da administração (CA), características do setor de atuação e do produto (CSP), ambiente (AM), compromisso com a exportação (COMPE) e parcerias estratégicas (PE), tendo sido, portanto, descartados.

Dessa maneira, os indicadores das características da empresa que foram consideradas relevantes foram: o tempo de atividade da empresa no mercado e seu tempo de atuação no mercado externo com exportação. Entretanto, apesar desses indicadores apresentarem significância estatística relativamente ao seu constructo latente características da empresa (CE), este constructo apresentou relacionamento estatisticamente significativo apenas com a estratégia de exportação (EE), ratificando a hipótese  $H_1$ , não sendo significativo em relação ao canal de distribuição (CD). Dessa maneira, corroboramos a hipótese  $H_1$ , não sendo corroborada a hipótese  $H_2$ . Porém, o constructo características da empresa (CE) apresentou significância estatística quanto ao seu efeito indireto sobre a performance.

Similarmente, os indicadores relativos às características da administração foram submetidos ao mesmo procedimento, eliminando-se os que pouco representavam em termos de variância de seus respectivos constructos latentes. Foram eliminados os constructos características demográficas (CARACDEMO), características educacionais (CARACEDU) e características administrativas (CARACADM), contribuindo, dessa maneira, para a elevação da AVE do constructo latente características da administração (CA). Relativamente ao constructo características experienciais (CARACEXP), apenas seis indicadores permaneceram no modelo: a experiência internacional, a experiência com vendas para o mercado externo, a frequência de viagens ao exterior, e a experiência de trabalho fora do país, incluindo os anos de experiência com exportação e o fato do administrador ter trabalhado em outras empresas exportadoras. Apenas sete indicadores permaneceram no modelo representando o constructo características perceptivas (CARACPERC): as percepções da administração relativas a contribuição da exportação para a organização - referente ao lucro decorrente da exportação, estabilidade da receita de vendas, ganhos com economia de escala, melhora na reputação da empresa, melhora no desenvolvimento de mercado e melhora do desenvolvimento do produto, além da percepção da administração quanto as diferenças no âmbito político, que podem constituir-se em importante barreira à exportação. Quanto ao constructo características motivacionais (CARACMOTIV), somente três indicadores foram mantidos: expansão estratégica para dentro de mercados estrangeiros, obtenção de economia de escala e a realização de viagens para o exterior.

Todos os indicadores relativos às características da administração mantidos no modelo são estatisticamente significantes relativamente aos seus respectivos constructos latentes. Porém o constructo de segunda ordem características da administração (CA) não

apresentou relacionamento estatisticamente significativo com a estratégia e nem com o canal de distribuição, não sendo corroboradas, portanto, as hipóteses  $H_3$  e  $H_4$ .

Também foram eliminados todos os indicadores relativos ao setor de atuação da empresa e todos os relativos ao produto, ficando somente um indicador relativo ao setor, idicando forte concorrência no mercado externo. Este indicador não apresentou significância em relação ao seu constructo latente, bem como o constructo (SETOR) também não apresentou relacionamento significativo com a estratégia de exportação e com o canal de distribuição externo, não sendo corroboradas também as hipóteses  $H_5$  e  $H_6$ .

Alguns indicadores dos constructos ambiente econômico e legal foram mantidos no modelo, sendo todos os relativos ao ambiente social eliminados. Dentre os indicadores do ambiente econômico foram mantidos: a intensa competição no mercado, a freqüente entrada de novos competidores, a freqüente mudança na tecnologia de produção, freqüente mudança na preferência de produtos pelo cliente e o fato dos clientes frequentemente buscarem novos produtos. Relativamente ao ambiente legal foram mantidos: a adequação do rótulo na língua de destino e a existência de barreiras legais e regulatórias nos mercados de destino. Todos apresentam significância estatística em relação aos seus constructos latentes de 1ª. ordem: ambiente – aspectos econômicos (AMAE) e ambiente – aspectos legais (AMAL). Entretanto, o constructo latente de 2ª. ordem ambiente (AM) somente apresentou relacionamento estatisticamente significativo com o canal de distribuição, corroborando-se a hipótese  $H_8$ , não sendo corroborada, por conseguinte, a hipótese  $H_7$ .

Relativamente aos constructos latentes de 1ª. ordem vinculados ao constructo de 2ª. ordem compromisso com a exportação (COMPE), somente foram mantidos os seguintes indicadores: comprometimento de recursos (COMPEREC) - valor dos recursos destinados a exportação e nível de comprometimento de recursos destinados à exportação; compromisso da administração (COMPEADM) - probabilidade de aumentar as vendas externas nos atuais mercados de atuação, grau de compromisso da administração com a exportação, e estabelecimento de uma política de exportação; planejamento (COMPEPLA) - cuidado com o planejamento, e clara especificação do mercado alvo; seleção de novos mercados (COMPESELM) - probabilidade de exportar para novos mercados, e sistematização e formalização da pesquisa de mercado internacional. Todos esses indicadores apresentaram-se como estatisticamente significantes em relação aos seus respectivos constructos latentes, sendo o constructo latente COMPE também considerado estatisticamente significativo em relação a estratégia de exportação (EE) e em relação ao canal de distribuição externo (CD), corroborando-se, portanto, as hipóteses  $H_9$  e  $H_{10}$ .

Apenas alguns dos indicadores relativos a parceria estratégica foram mantidos no modelo, por serem considerados estatisticamente significantes em relação aos seus respectivos constructos latentes - tipo de parceria (PETIPO), nível de performance (PEPERFORM) e nível de sucesso (PESUCESSO): aliança estratégica, arranjos contratuais, tempo de existência da parceria, performance do parceiro, satisfação com o parceiro e sucesso da parceria. Entretanto, o constructo latente parcerias estratégicas (PE) não apresentou significância estatística em relação a estratégia de exportação (EE), e nem em relação ao canal de distribuição (CD), não sendo corroboradas as hipóteses H<sub>11</sub> e H<sub>12</sub>.

Também não foi encontrado nenhum suporte para a hipótese H<sub>13</sub>, não sendo, portanto, corroborada.

Finalmente, como resultado final da análise estrutural do modelo retromencionado, apenas três hipóteses (H<sub>8</sub>, H<sub>9</sub>, e H<sub>14</sub>) foram rigorosamente corroboradas, com intervalo de confiança de 95% e nível de significância  $\alpha = 0,05$ . Entretanto, a hipótese H<sub>15</sub> foi também corroborada por apresentar a estatística T de 1,937178, muito próximo de 1,96, limite mínimo para que a hipótese fosse considerada estatisticamente significativa, utilizando-se da técnica de reamostragem (*bootstrapping*).

Podemos também considerar como significantes as hipóteses H<sub>1</sub> e H<sub>10</sub>, desde que o intervalo de confiança seja reduzido para 90% e o nível de significância  $\alpha$  para 0,10. A aceitabilidade dessas últimas hipóteses tem amparo em Diamantopoulos e Inglis (1988) e em Cavusgil e Zou (1994), quando enfatizam a importância do compromisso com a exportação para a estratégia de exportação da empresa e também para o canal de distribuição, bem como em Cavusgil e Zou (1994) que afirmam que as características dessas organizações afetam a estratégia e, por conseqüência, a performance de exportação.

Isto também ratifica o que foi encontrado na literatura pesquisada, sinalizando que o compromisso com a exportação afeta tanto a estratégia como o canal de distribuição e que ambos tem implicação sobre a performance de exportação.

## **Conclusões finais**

O resultado das análises do modelo de mensuração e do modelo estrutural demonstrou a confiabilidade e a validade do modelo conceitual. Entretanto, somente seis hipóteses das quinze iniciais puderam ser corroboradas, o que pode sinalizar a necessidade de alterações no modelo proposto, criando-se um modelo alternativo, que poderá ser testado em estudos subseqüentes.

Embora a grande maioria das escalas usadas já tenham sido utilizadas por outros pesquisadores, este procedimento foi realizado em mercados com estruturas e conjunturas econômicas completamente diferentes do Brasil. Isto pode ensejar em resultados distintos dos que foram obtidos nesses estudos, pois segundo Aulakh, Kotabe e Teegen (2000) existem poucos estudos acerca da estratégia de exportação adotada por essas empresas e sua conseqüente performance em países emergentes. Podemos acrescentar que existem poucos estudos acerca dos canais de exportação e da estratégia utilizados por pequenas e médias empresas brasileiras, com seu respectivo impacto na performance de exportação.

Assim, apesar da literatura amparar as quinze hipóteses, a realidade estrutural e conjuntural em que se encontram as pequenas e médias empresas cearenses pode ter influenciado os resultados da pesquisa.

Verificamos no primeiro capítulo deste trabalho que o estado do Ceará, o quarto maior estado da região Nordeste do Brasil, vem investindo na criação de um ambiente propício para a realização de investimentos, atraindo investidores nacionais e internacionais, tendo implantando uma política de ajuste fiscal e de investimentos nas áreas de saneamento básico, saúde, educação e infra-estrutura, aumentando, por conseguinte, sua credibilidade no âmbito doméstico e externo. Como parte dessa iniciativa, vem criando pólos de desenvolvimento integrado com o objetivo de consolidar o desenvolvimento de regiões no interior do Estado, gerando emprego, renda e bem-estar social.

Dentro desse contexto, a diversificação dos destinos das mercadorias cearenses, no período de 1997 a 2007, contribuiu para o crescimento das exportações, apesar de ainda haver forte concentração de vendas para os EUA e Argentina. Outro fator determinante foi a maior diversidade na pauta de exportação, com aumento aproximado na variedade de produtos exportados de 176% no mesmo período, ainda com grande

concentração no segmento de calçados, castanha de caju, couros e têxteis, principais setores da pauta de exportação do Estado.

Nota-se ainda, nesse mesmo período, que houve uma mudança de perfil dos produtos enviados ao mercado externo. Os produtos industrializados superaram a exportação de produtos básicos a partir de 1998, apesar de 56% da pauta ainda constituir-se de bens de consumo não duráveis em 2007. Isto demonstra a insipiência da exportação das pequenas e médias empresas, visto que constituem 68% das firmas exportadoras do Ceará, bem como ressalta que ainda existe na exportação dessas organizações concentração em produtos primários e tradicionais.

Vale salientar, entretanto, que, apesar dos esforços, o estado do Ceará, no período de 1997 a 2007, apenas manteve sua média de participação no cenário das exportações brasileiras de 0,8%, sinalizando que ainda há espaço para crescimento, desde que os investimentos sejam realizados de maneira adequada.

A presente pesquisa evidenciou, através da comprovação de algumas questões hipotetizadas, que as características da empresa e o compromisso com a exportação apresentam relacionamento estatisticamente significativo com sua estratégia de exportação, influenciando, por conseguinte, na performance de exportação das pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

Não encontramos, entretanto, suporte para relacionamento significativo entre as características da administração, o produto comercializado, o setor de atuação, o ambiente ou mesmo eventuais parcerias externas estabelecidas e a estratégia de exportação.

O compromisso com a exportação e o ambiente apresentaram relacionamento estatisticamente significativo com o canal de distribuição. Porém, não foi encontrado suporte para amparar relacionamento entre o canal de distribuição e as demais variáveis independentes.

Entretanto, vale destacar que a maioria dessas citadas variáveis apresenta contribuição para a estratégia de exportação e para o canal de distribuição dessas organizações. Isto pode ser comprovado através da validade e da confiabilidade do modelo conceitual proposto, onde cada um desses constructos contribui para a variância média extraída tanto do constructo estratégia de exportação, como do constructo canais de exportação.

Fatores, como por exemplo, a experiência da administração, e a própria percepção da administração quanto a importância da exportação, em termos gerais, lucro, economia de escala, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto, receita de vendas, etc., devem afetar a estratégia e o canal de distribuição dessas organizações.

A própria possibilidade de expansão das atividades da empresa para outros mercados e a obtenção de economia de escala podem, por si somente, constituir-se em motivação para buscar o mercado externo. Tudo isto, conseqüentemente, tem relacionamento direto com a estratégia e com o canal externo, em maior ou menor grau.

Notou-se com a pesquisa uma deficiência dos administradores dessas pequenas e médias empresas quanto a proficiência em línguas estrangeiras, principalmente as mais utilizadas nas operações com o mercado externo brasileiro - inglês e espanhol. Setenta e um por cento desses profissionais enquadram-se como deficientes ou regulares nessas duas línguas. A deficiência apresenta maior percentual, aproximadamente 38%. A proficiência é mais observada entre aqueles que possuem nível superior completo, e mesmo assim, apresenta baixo percentual entre esses graduados.

Aproximadamente 61% desses administradores consideram-se experientes. Isto pode justificar-se pelo fato de que quase 46% possui mais de dez anos de trabalho com exportação. Porém, não foi encontrado nenhum relacionamento significativo entre as características da administração e a estratégia de exportação e o canal de distribuição externo dessas pequenas e médias empresas exportadoras cearenses.

Dentre os profissionais entrevistados, aproximadamente 53% apresenta aversão a risco. Isto pode justificar a maior relevância dentro do modelo para os canais de distribuição domésticos, comercial exportadora e *trading companies*, que apresentam menor risco para o vendedor da mercadoria, visto que não tem de lidar com variação cambial, pesquisa de mercado externa, canal de distribuição externo, promoção comercial no exterior, culturas e religiões estrangeiras, línguas diferentes, visitas a clientes externos, dentre outras.

É lógico, entretanto, que a exportação direta pode trazer benefícios para essas organizações: primeiro, não ficam dependentes dos intermediários para colocação de suas mercadorias no mercado externo; segundo, provavelmente, haverá um incremento na rentabilidade dessas empresas; terceiro, passam a identificar diretamente as necessidades de seus clientes, permitindo-lhes realizar adequações em seus produtos, tornando-os mais

competitivos; quarto, as empresas passa a ter status de exportadora, o que pode lhes render benefícios junto aos seus clientes domésticos, dentre outros.

Convém ressaltar, entretanto, que manter o processo de internacionalização amparado apenas no estágio da exportação poderá limitar a capacidade de desenvolvimento dos negócios internacionais dessas organizações.

Outro aspecto relevante identificado nesta pesquisa foi a questão do poder de decisão nessas pequenas e médias empresas. Em aproximadamente 35% dos casos, o poder encontra-se totalmente concentrado no proprietário da empresa. Igualmente em outros 60%, mas com o apoio dos demais gestores, sendo sua presença cotidiana e decisiva em 62% das empresas.

Isto significa que, basicamente, todas as decisões passam pela alta administração. Isto pode provocar perda de flexibilidade nessas organizações, causando-lhes restrições operacionais e, eventualmente, perdas financeiras, pois nem sempre o proprietário está disponível para tomada de decisões, ficando as organizações orfãs nesses momentos. Mesmo porque 53% do direcionamento estratégico dessas pequenas e médias empresas fica sob a responsabilidade do proprietário conforme dados colhidos com a pesquisa.

Essa questão associada com a aversão a risco também contribui para justificar o fato de não haver um relacionamento estatisticamente significativo entre as características da administração e a estratégia e canal.

Tradicionalmente, risco e retorno são variáveis que caminham muito próximas, ou seja, quanto maior o risco, maior o retorno. Estranhamente, uma das motivações que conduzem essas empresas ao mercado externo é o aumento da rentabilidade, citada em 76% dos casos. Entretanto, a maioria dessas organizações tem aversão a risco. Isto talvez impeça essas organizações de utilizar estratégias mais agressivas dentro do mercado, ou mesmo de buscar novos mercados para atuação, lembrando sempre que tudo isto envolve seleção e relacionamento com os “agentes externos”, abrangendo questões relacionadas a distância cultural e psíquica. Vale salientar que quase 70% das empresas entrevistadas atuam em no máximo seis mercados diferentes. Número relativamente pequeno para grandes pretensões em termos de rentabilidade.



Dentre os fatores de motivação dessas empresas encontram-se: os programas e incentivos governamentais (47,5%) e as vantagens tributárias existentes para os exportadores (43%). Apesar desses incentivos serem positivos do ponto de vista do investimento governamental no desenvolvimento da exportação brasileira, pode também gerar acomodação por parte do empresariado. Como os incentivos dependem, na maioria dos casos, de orçamento governamental, tudo fica na dependência da conjuntura econômica.

Constatou-se que apenas em 28% das empresas havia necessidade de serviço pós venda, ratificando o que foi colocado anteriormente, quando afirmamos que houve uma mudança de perfil dos produtos enviados ao mercado externo. Os produtos industrializados superaram a exportação de produtos básicos a partir de 1998, apesar de 56% da pauta ainda constituir-se de bens de consumo não duráveis em 2007. Geralmente, os produtos que demandam serviço pós venda são produtos industrializados, com maior valor agregado e apenas 32% das empresas atuam em setores com razoável orientação tecnológica.

Como os setores pesquisados apresentam forte demanda no mercado externo (77% dos casos), isto justifica o fato do setor não ter apresentado relacionamento significativo nem com a estratégia, nem como o canal de distribuição externo, sinalizando que os produtos são “comprados” e não “vendidos” no mercado externo.

O significativo relacionamento do ambiente com o canal pode ser reflexo da frequente entrada de novos concorrentes, sinalizado em 52% das empresas. Isto faz com que as empresas demandem relacionamentos com intermediários externos de forma a dificultar a entrada de novos concorrentes. Vale ressaltar que eventuais modificações de canal externo demanda custos adicionais.

O elevado compromisso com a exportação dessas pequenas e médias empresas do Ceará, revelado em aproximadamente 75% dos casos, englobando os aspectos relacionados a essa questão, ratifica o relacionamento positivo e significativo estatisticamente com a estratégia e com o canal de distribuição externo, considerando, inclusive, a elevada aversão ao risco demonstrada pelos administradores dessas organizações.

As empresas demonstraram maior compromisso com o mercado externo do que com o doméstico, enfatizando mais uma vez o compromisso com a exportação. Cabe destacar que em quase 39% das empresas a exportação é responsável por mais de 80% do

faturamento, e em quase 34% a exportação é responsável por até 20% do faturamento. Talvez este seja o principal fator motivador dessas organizações em sua busca pelo mercado externo. Acrescente-se a isso o fato de 44% das empresas acreditar que as vendas externas resultarão em maior rentabilidade, se comparadas às vendas domésticas.

A pesquisa demonstrou que mais da metade das empresas não possui qualquer tipo de parceria no mercado externo e quando existe é basicamente relacionada a comercialização. Isto justifica o fato da variável parceria externa não ter relacionamento significativo com a estratégia e com o canal de distribuição. Mesmo as parcerias firmadas são muito recentes, com apenas algumas tendo superado cinco anos.

Dentre os aspectos que chamaram a atenção na pesquisa, a preocupação estratégica com a adaptação antes e após o ingresso no mercado externo, seja do produto, seja da embalagem, seja da abordagem promocional, seja de outros aspectos, revela claramente o compromisso com a exportação mencionado anteriormente, além da constante busca por redução de custos.

Porém, algumas constatações foram contraditórias. A grande maioria das empresas opera em apenas seis mercados externos, e mais de 60% dessas organizações afirmaram que está inserido em seus objetivos estratégicos o ingresso em novos mercados. Deve-se ressaltar, nesse momento, que as exportações do Ceará, no período de 1997 a 2007, ainda apresentavam forte concentração nos EUA e Argentina. Porém, isto pode ser amenizado pelo fato das empresas estarem tentando ampliar sua participação nos atuais mercados, com os produtos já comercializados, ou mesmo com o lançamento de novos produtos.

Apesar da preocupação com o canal, apontada anteriormente, não existe uma estratégia muito clara de controle do canal de distribuição externo. Contudo, 70% das empresas estabelece metas de vendas, com solicitação de relatórios periódicos em aproximadamente 45% dos casos. Também são estabelecidas metas, junto aos canais de distribuição, para aumento da base de clientes em 56% dessas organizações.

Tradicionalmente, os canais utilizados, seja no principal mercado de atuação, seja em mercados secundários, são os agentes de exportação, atacadistas e distribuidores, também merecendo destaque os varejistas. O modelo revelou dados significantes apenas com canais domésticos, comercial exportadora e *trading companies*, provavelmente, em função da aversão ao risco apontada pelos administradores dessas empresas. Os menos

apontados foram consórcio de exportação no Brasil e subsidiária no exterior. O primeiro por questões culturais próprias do Brasil e o segundo também em função da aversão a risco, sendo apontado isto, inclusive, nas tendências quanto a alteração do canal de distribuição.

Por fim, respondendo aos questionamentos iniciais dessa pesquisa, identificamos que os fatores determinantes da estratégia de exportação e do canal de distribuição externo de pequenas e médias empresas do Ceará, rigorosamente, são as características da empresa, o ambiente e o compromisso com a exportação, logicamente com implicações na performance de exportação dessas organizações.

## **LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

O presente trabalho investigativo, como em todas as atividades de pesquisa de caráter científico apresentou limitações. A primeira delas refere-se ao tamanho da amostra. Devido ao pequeno universo de exportadores do Ceará, apenas 292 efetivamente, o mais indicado seria realizar um censo, que, por sua vez, seria inviável, considerando-se o tempo e os custos envolvidos com esse procedimento. Obviamente, os resultados são reflexo da pequena amostra utilizada, podendo uma amostra maior oferecer resultados diferenciados dos aqui constatados.

A segunda refere-se ao fato da pesquisa ter englobado vários setores exportadores, o que pode ter influenciado nos resultados, pois envolvem estruturas diferenciadas, recursos diferenciados, tamanhos diferenciados, procedimentos comerciais diferenciados, experiência diferenciada, tempos de atuação no mercado diferenciados e incentivos governamentais diferenciados, dentre outros aspectos.

A terceira tem relacionamento com a revisão de literatura, que basicamente utilizou estudos realizados em terceiros países, com pouquíssima literatura nacional acerca desse importante tema, sinalizando a necessidade de mais pesquisa em âmbito nacional e estadual.

A quarta tem relacionamento com as características específicas do estado do Ceará, onde ainda existe forte concentração da exportação em alguns setores mais tradicionais dentro do mercado, apesar do esforço governamental e de outras entidades ligadas, direta ou indiretamente, à exportação, como é o caso do Banco do Brasil, Banco do Nordeste, SEBRAE, FIEC, Correios, dentre outras, e do considerável aumento da pauta de

exportação alcançado pelo estado. Essa concentração pode ter influenciado os resultados da presente pesquisa investigativa.

A quinta refere-se ao tratamento dos dados. Tendo em vista que o número de observações resultou menor que o número de variáveis, nem todos os softwares estatísticos são apropriados para sua análise, como é o caso do AMOS e do LISREL, seja por esse motivo, seja porque o modelo inclui variáveis de natureza quantitativa e qualitativa, havendo necessidade de reespecificação dessas últimas.

A sexta tem relacionamento com as escalas utilizadas na pesquisa. A ausência de escalas consistentes e suficientemente testadas em geral e em especial no Brasil também pode ter influenciado os resultados do trabalho, visto que a grande maioria das escalas foram utilizadas e testadas somente em terceiros países cujas características estruturais e conjunturais podem diferir bastante de países emergentes como é o caso do Brasil..

A sétima refere-se a amostra em si, pequenas e médias empresas. Os resultados também poderão apresentar-se diferentes se a pesquisa fosse realizada apenas com pequenas ou médias empresas, visto que o tamanho dessas organizações pode determinar seus recursos e competências.

## **CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO**

Esta pesquisa proporcionou maior conhecimento acerca das características do pequeno e do médio exportador cearense, trazendo contribuições para a gestão do comércio exterior, no sentido de identificar os determinantes da estratégia de exportação, do canal de distribuição e da performance desse porte de empresa no Ceará, e, por consequência, no Brasil.

Ressalte-se o grande esforço realizado pelo autor na tentativa de consolidação de escalas que possam ser utilizadas em futuras pesquisas, sejam no Brasil, sejam no exterior.

A pesquisa identificou que a maioria dos dirigentes dessas pequenas e médias empresas exportadoras cearenses não possui proficiência em línguas estrangeiras, o que prejudica suas operações comerciais com o mercado externo, apesar da maior parte deles

(51,5%) possuir estudo de nível superior. A comunicação reduz os efeitos da distância psíquica, proporcionando maior confiança para explorar terceiros mercados. Dessa maneira, devem ser realizados investimentos de tempo e recursos com o fito de aprimoramento dessa lacuna existente no mercado.

O governo e os empresários também deveriam investir recursos na qualificação dos profissionais envolvidos com o mercado externo, capacitando-os para melhor apreender as oportunidades que o mercado oferece, bem como permitindo-lhes identificar ameaças aos negócios da organização. Uma melhor capacitação, possivelmente, proporcionará uma redução da aversão ao risco apontada pelos administradores dessas empresas, contribuindo para que esses profissionais possam influenciar significativamente as estratégias e os canais de distribuição externo dessas pequenas e médias empresas.

A pesquisa sinalizou que as empresas identificaram os seguintes aspectos como obstáculos à sua atividade externa: práticas comerciais diferenciadas (50%), diferenças culturais (45,6%), diferenças no âmbito político e legal (64,4%). O conhecimento abordado anteriormente pode reduzir essa percepção acerca dos mercados externos.

Outro ponto a ser considerado tem relacionamento com parcerias externas, que podem viabilizar a colocação dos produtos da empresa no exterior. As parcerias permitem acessar outros mercados mais facilmente, pois os exportadores podem aproveitar-se da experiência e do conhecimento dos parceiros quanto as características do mercado, cultura local dos consumidores e suas respectivas necessidades, procedimentos e burocracias operacionais, dentre outras vantagens. Constatou-se, entretanto, que a maioria das empresas (54,5%) não possui nenhum tipo de parceria externa, limitando, dessa maneira, o melhor aproveitamento de oportunidades no mercado externo.

As empresas deveriam investir mais recursos na gestão estratégica de seus canais de distribuição, de forma a manter maior controle sobre suas operações. Obviamente, quanto maior o controle, maior o comprometimento de recursos. Porém, os resultados podem compensar os gastos incorridos.

Além disso, as empresas poderiam realizar investimentos no exterior, aproveitando-se das vantagens da internalização preceituada pela Teoria da Internalização de Recursos, através de investimento externo direto, criando estruturas mais sólidas no mercado externo. Porém, apenas poucas empresas tem projetos nessa área.

As organizações deveriam investir mais recursos no design de seus produtos e no marketing externo. 52,5% das empresas não manifestaram interesse em realizar grandes investimentos no design do produto ou mesmo na área de marketing, acreditando que o retorno não compensa o investimento realizado. Entretanto, a consolidação da marca e do produto no mercado externo propiciaria a essas empresas um diferencial em relação aos concorrentes.

## **SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

Esta pesquisa poderá ser realizada novamente, utilizando-se uma amostra de tamanho maior, com o objetivo de realizar comparações entre os seus resultados. Poder-se-ia, também, reduzir o número de variáveis de forma a poder observar os resultados através de diferentes metodologias estatísticas.

Propomos, também, que as seis variáveis independentes do modelo sejam colocadas diretamente como preditoras da performance para avaliar os resultados, incluindo-se a estratégia e o canal de distribuição, tendo-se apenas uma variável dependente, a performance, e oito variáveis independentes.

Acrescentamos que poderão ser realizados esforços no sentido da consolidação e teste de escalas fiáveis na área de internacionalização.

Outra sugestão é realizar a pesquisa junto às empresas de grande porte para identificar fatores determinantes da performance de exportação nessas organizações, comparando-os com os fatores determinantes em pequenas e médias empresas.

Poder-se-ia investigar as pequenas e as médias empresas separadamente e verificar as similaridades encontradas, confrontando-as com os resultados desta pesquisa, verificando, assim, se existem diferenças significativas entre o porte dessas organizações.

Como contribuição adicional poderiam ser incluídas novas variáveis visando mensurar seu impacto sobre a estratégia e sobre o canal de distribuição externo, bem como sobre a performance, excluindo-se as variáveis que não demonstraram significância nesta pesquisa, ou mesmo refinar as escalas já utilizadas neste estudo, como forma de deixá-las consistentes e suficientemente testadas para futuras pesquisas.

## BIBLIOGRAFIA

Aaby, N.E. e Slater, S.F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*. 6(4): 53-68.

Ahmed, A. A. (2001). Channel control in international markets. *European Journal of Marketing*. 11,4, pg. 327-336.

Albaum, G. e Tse, D. K. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of Hong Kong exporters. *Journal of International Marketing*. 9; 4; ABI/INFORM Global, pg. 59.

Alvarez, S. A. e Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*. 27, 755-775.

Amyr, K. (2000). Gestão de sonhos: riscos e oportunidades. Entrevista de Amyr Klink a Sérgio Aldeida. BA: Casa da Qualidade. ISBN 85-85651-49-0

Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent of employee: a transaction cost analysis. *Marketing Science*. Vol. 4, No. 3, Summer, pp. 234-254.

Aulakh, P. S. e Kotabe, M. (1997). Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets. *Journal of International Business Studies*. First Quarter. 28; 1; ABI/INFORM Global, pg. 145.

Aulakh, P. S.; Kotabe, M. e Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and México. *Academy of Management Journal*. Jun, 43, 3; ABI/INFORM Global

Axinn, C. N. (1988). Export performance: do managerial perceptions make a difference? *International Marketing Review*. Vol. 5; summer, pp-61-71.

Axinn, C. N. et al. (1994). Export intention, beliefs and behaviors in smaller industrial firms. *Journal of Business Research*. 32, 49-55.

Baird, I. S., Lyles, M.A. e Orris, J. B. (1994). The choice of international strategies by small business. *Journal of Small Business Management*. Janeiro, pg. 48-59.

Balabanis, G. I. (2000). Factors affecting export intermediaries' service offerings: the British example. *Journal of International Business Studies*. First Quarter; 31, 1; ABI/INFORM Global, pg. 83.

Balabanis, G. I. (2001). The relationship between diversification and performance in export intermediary firms. *British Journal of Management*. Vol. 12, 67-84.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*. 27, 643-650.

Bello, D. C. e Gilliland, D. I. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*. Jan, Vol. 61, Issue 1, p22-38, 17p, 4 charts, 1 diagram, AN9702075540.

- Bijmolt, T. H. A. e Zwart, P.S. (1994). The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*. Apr, Vol. 32, Issue 2, p69-83, 15p, 3 charts, 3 diagrams, AN9410272591.
- Brei, V. A. e Liberali Neto, G. (2006). O Uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 10, no. 4, Curitiba Oct./Dec. ISSN 1415-6555.
- Brouthers, K. D. (2002). Institucional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*. Second Quarter; 33, 2; ABI INFORM Global, pg. 203.
- Brouthers, K. D. e Nakos, George. (2004) SME entry mode choice and performance: a transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring, p.229-248.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. and Werner, S. (2003). Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance. *Strategic Management Journal*. Dec; 24, 12; ABI/INFORM Global.
- Brouthers, L. E e Nakos, G. (2005). The role of systematic international market selection on small firms' export performance. *Journal of Small Business Management*. Oct; 43, 4; ABI/INFORM Global.
- Buckley, P. J. e Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*. Third quarter; 29; 3; ABI/INFORM Global, pg. 539.
- Buckley, P. J. e Casson, M. (2001). The moral basis of global capitalism: beyond the Eclectic Theory. *Int. F. of the Economics of Business*. Vol. 8, No. 2, pp303-327.
- Bucklin, L. P. e Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*. Vol. 57; April, 32-46.
- Burpitt, W. J. and Rondinelli, D. A. (2000). Small firms' motivations for exporting: to earn and learn? *Journal of Small Business Management*. October, pg. 1-14.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A. e Siguaw, J. A. (2002). Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*. Third Quarter; 33, 3, ABI/INFORM Global, pg.615.
- Calof, J. L. (1993). The impact of size on internationalization. *Journal of Small Business Management*. Oct. 31, 4; ABI/INFORM Global, pg. 60-69.
- Carnier, L. R. (2004). *Marketing internacional para brasileiros*. 4. ed., São Paulo: Aduaneiras, 2004. ISBN 85-7129-417-8
- Cateora, P.R. e Graham, J. L. (2001). *Marketing internacional*. Tradução Juliana Abdalla Saad. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC ed.
- Cavusgil, S. T. e Nevin, J. R. (1981). *Journal of Marketing Research*. International determinants of export marketing behavior: na empirical investigation. Vol. XVIII, 114-9.
- Cavusgil, S. T., Yeoh, P., e Mitri, M. (1995). Selecting foreign distributors. *Industrial Marketing Management*. 24, 297-304.



- Cavusgil, S. T. e Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*. Jan; 58; 1; Proquest Psychology Journals. pg. 1
- Chan, T.S. (1992). Emerging trends in export channel strategy: an investigation of Hong Kong and Singaporean firms. *European Journal of Marketing*. Vol 26 Issue 3, p18, 9p, 2 charts (AN 5592541).
- Chang, S. J. (1995). International expansion strategy of japanese firms: capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*. Vol. 38; no. 2; 383-407.
- Chetty, S. e Campbell-hunt (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: a global versus regional approach. *European Journal of Marketing*. 37, 5/6. ABI/INFORM Global.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In Marcoulides, G. A. (Ed.). *Modern Methods for Business Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher, p295-336.
- Choo, S. and Mazzarol, T. (2001). An impact on performance of foreign market entry choices by small and medium-sized enterprises. *Journal of Enterprising Culture*. Sept. Vol. 9, no. 3, pp. 291-312.
- Christensen, C. H.; da Rocha, A. e Gertner, R. K. (1987). An empirical investigation of the factors influencing exporting success of brazilian firms. *Journal of International Business Studies*. Fall. pp. 61-77.
- Cloninger, P.A. e Oviatt, B. (2007). Service content and the internationalization of young ventures: an empirical test. *Entrepreneurship Theory and Practice*. March, p233-256.
- Coelho, A. F. M. (1999). El management en un entorno dinámico: la certificación de la calidad como factor estructurante: un estudio comparativo entre empresas catalanas e portuguesas. Barcelona, Espanha, 401p. Tese (Doutoramento em Ciências Empresariales). Departament D'Economia I Organització D'Empreses da Facultat de Ciències Econòmiques I Empresariales, Universitat de Barcelona.
- Cohen, J. (1977). *Statistical poer analysis for the behavioral sciences*. Revised edition. New York: Academic Press.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*. Vol. 29, No. 3, 341-358.
- Cooper, R.G. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*. Pré-1986, Spring; 16; 000001; ABI/INFORM Global, pg. 37.
- Corrar, L. J., Paulo, E. e Dias Filho, J. M. (2009). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- Coughlan, A.N. *et al* (2002). *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.

- Coviello, N. E. e McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*. Third Quarter, 39, 3; ABI/INFORM Global. pp. 223-256.
- Covin, J. G. e Slevin, D. P. (1998). Adherence to plans, risk taking, and environment as predictors of firm growth. *The Journal of High Technology Management Research*. Volume 9, Number 2, pages 207-237., ISSN: 1047-8310.
- Czinkota, M. R. e Ronkainen, I. A. (2001). Marketing internacional. In: Czinkota, M. R. et al.; trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Cullen, J.B., Johnson, J. L. e Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*. 35 (3), pg. 223-240.
- Da Silva, P. A. e Da Rocha, A. (2001). Perception of export barriers ro Mercosul by Brazilian firms. *International Marketing Review*. 18, 6; ProQuest Psychology Journals. Pg. 589.
- Daemon, D. (1998). *Marketing internacional*. Rio de Janeiro: E. Fundação Getúlio Vargas. 396p.
- Das, T. K. e Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*. Vol. 26, No. 1; 31-61.
- Das, T. K. e Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: na integrated framework. *Organization Studies*. 22/2, pg. 251-283.
- Dhanaraj, C. e Beamish, P. W. (2003). A resource-based approach on the study of export performance. *Journal of Small Business Management*. Jul; 41, 3; ABI/INFORM Global.
- Diamantopoulos, A. e Inglis, K. (1988). Identifying differences between high- and low-involvement exporters. *International Marketing Review*. Summer, 1988.
- Diamantopoulos, A. e Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: na alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*. May, Vol 38, Issue 2, p269-277, 9p, 3 diagrams, AN4628473.
- Dias, R. (2004) *Globalização e blocos econômicos regionais* in Dias R., Rodrigues, W. (org.) *Comércio exterior: teoria e gestão*. São Paulo: Atlas.
- Dichtl, E., Koeglmayr, H. e Mueller, S. (1990). International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*. Vol. 21, Issue 1, p23-40.
- Doherty, A. M. (!999). Explaining international retailers' market entry mode strategy: internalization theory, agency theory, and the importance of information asymmetry. *Int. Rev. of Retail. Distribution and Consumer Research*. 9: 4, October, 379-402.
- Eisenhardt, K. M. e Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*. Vol. 7, No. 2, March-April.
- Ekeledo, I. e Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: a resource-based perspective. *International Marketing Review*. 21; 1; ProQuest Psychology Journals; pg. 68.

- Elg, U. (2000). Firms' home-market relationships: their role when selecting international alliance partners. *Journal of International Business Studies*. First Quarter; 31, 1; ABI/INFORM Global, pg. 169.
- Ellis, P. (2003). Are international trade intermediaries catalysts in economic development? A new research agenda. *Journal of International Marketing*. Vol. 11, No. 1, pp. 73-96, ISSN 1069-031X.
- Ellis, P. e Pecotich, A. (2001). Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Research*. Feb, Vol. 38, Issue 1, p119-130, 12p, AN4447756.
- Ellram, L. M. (1992). Patterns in international alliances. *Journal of Business Logistics*. Vol. 13, No. 1.
- Eriksson, K., Hohenthal, J. e Lindbergh, J. (2006). Factors affecting SME export channel choice in foreign markets. *Advances in International Marketing*. Issue 16, p1-22, 22p, 5 charts (AN 20963452).
- Eshghi, A. (1992). Attitude-behaviour inconsistency in exporting. *International Marketing Review*. 9, 3; ProQuest Psychology Journals, pg. 40.
- Evans, J. e Mavondo, F. T. (2002). Psychic distance and organizational performance: na empirical examination of international retailing operations. *Journal of International Business Studies*. 33, 3 (third quarter), 515-532.
- Fonseca, J.S. e Martins, G. A. (2006). *Curso de estatística*. 6. ed., 10. reimpr. São Paulo: Atlas.
- Fonseca, R. G. (2002). *Memórias de um trader: a história vivida do comércio exterior brasileiro nas décadas de 70 e 80*. São Paulo: IOB.
- Gankema, H. G. J., Snuif, H. R. and Zwart, P. S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*. Oct. 38, 4; ABI/INFORM Global. Pp. 15-27.
- Gélinas, R. e Bigras, Y. (2004). The characteristics and features of SMEs: favorable ou unfavorable to logistic integration? *Journal of Small Business Management*. Jul 2004; 42, 3; ABI/INFORM Global. Pg. 263.
- Gilliland, D. I. e Bello, D. C. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*. Jan; 61, 1; ProQuest Psychology Journals, pg. 22.
- Glaister, K. W. e Buckley, P. J. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*. 33, 3; May; 0022-2380, pp. 301-332.
- Graham, P. G. (1999). Small business participation in the global economy. *European Journal of Marketing*. Bradfor. Vol. 33, no. ½, pp. 88.
- Gray, B. J. (1997). Profiling managers to improve export promotion targeting. *Journal of International Business Studies*. 2nd quarter, vol. 28, número 2.

- Gripsrud, G. (1990). The determinants of export decisions and attitude to a distant market: norwegian fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies*. Vol. 21, Número 3.
- Haar, J. e Ortiz-Buonafina, M. (1995). The internationalization process and marketing activities – the case of brazilian export firms. *Journal of Business Research*. 32, 175-181.
- Hair Jr., J. F. et al (2006). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F. et al (2005). *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hartung, D. S. (2002). *Negócios internacionais*. Rio de Janeiro:Qualitymark Ed., 360p.
- Henseler, J.; Ringle, C. M. e Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*. Volume 20, 277-319.
- Hill, C. W. L. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*. Vol. 13, no. 3, 401-412.
- Hirsch, S. e Lev, B. (2001). Sales stabilization through export diversification. *The Review of Economics and Statistics*. 270-277.
- Hisrich, R. D. *et al.* (1996). Guest Editorial: International entrepreneurship: past, present, and future. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer, 1996.
- Hitt et. al. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, No. 3, 449-467.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. e Kim, H. (1997). Internacional diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*. Vol. 40, No. 4, 767-798.
- Holzmüller, H. H. e Stöttinger, B. (1996). Structural modeling of success factors in exporting: cross-validation and further development of an export performance model. *Journal of International Marketing*. Vol. 4, No. 2, pp. 29-55. ISSN 1069-031X.
- Javalgi, R.G., White, D. S. e Lee, O. (2000). Firm characteristics influencing export propensity: an empirical investigation by industry type. *Journal of Business Research*. 47, 217-228.
- Jocumsen, G. (2004). How do small business managers make strategic marketing decisions? a model of process. *European Journal of Marketing*. 38; 5/6; ABI/INFORM Global.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8, 23-32.
- Julian, C.C. (2003). Export marketing performance: a study of Thailand firms. *Journal of Small Business Management*. 41(2), pp. 213-221.

- Julien, Pierre-André e Ramangalahy, C. (2003). Competitive strategy and performance of exporting SMEs: na empirical investigation of the impact of their export information search and competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring, pp. 227-245.
- Kalantaridis, C. (2004). Internationalization, strategic behavior, and the small firm: a comparative investigation. *Journal of Small Business Management*. Jul; 42; 3; ABI/INFORM Global.
- Karagozoglou, N. e Lindell, M. (1998). Internationalization and small and medium-sized technology-based firms: an exploratory study. *Journal of Small Business Management*. 36(1), 44-59. (in Kalantaridis, 2004).
- Karunaratna, A. R. e Johnson, L. W. (1997). Initiating and maintaining export channel intermediary relationships. *Journal of International Marketing*. Vol. 5, No. 2, pp. 11-32, ISSN 1069-031X.
- Katsikeas, C. S. (1994). Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics. *International Marketing Review*. 11, 3; ProQuest Psychology Journals, pg. 33.
- Katsikeas, C. S. (1996). Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*. 13, 2; ProQuest Psychology Journals pg. 4.
- Katsikeas, C. S., Piercy, N. F. and Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*. Vol. 30; no. 6, pp. 6-35.
- Katsikeas, C. S.; Goode, M. M. H. and Katsikea, E. (2000). Sources of power in international marketing channels. *Journal of Marketing Management*. Vol. 16, pp. 185-202.
- Keh, H. T., Foo, M. D. e Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: the cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Winter, pg. 125-148.
- Klein, S. e Roth, V. J. (1989). Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. *International Marketing Review*. 7,5. pg. 27-38.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*. Vol. 8, no. 2, pp. 12-32.
- Köche, J. C. (1984). *Fundamentos de metodologia científica*. 7a. ed. Porto Alegre: Ed. Caxias do Sul
- Koh, A.C. (1991). Relationships among organisational characteristics, marketing strategy and export performance. *International Marketing Review*. Vol. 8; no. 3, pp. 46-60.
- Kotler, P. (1980). *Marketing*. Tradução H. de Barros. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas.
- Kwon, Y. e Konopa, L. J. (1993). Impact of host country market characteristics on the choice of foreign market entry mode. *International Marketing Review*. Vol. 10, No. 2, pp. 60-76
- Kuazaqui, E. (1999). *Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais*. São Paulo: MAKRON Books.

- Lamb, P.W. and Liesch, P. W. (2002). The internationalization processo of the smaller firm: re-framing the relationships between market commitment, knowledge and involvement. *Management International Review*. First Quarter, 42, 1; ABI/INFORM Global. pp. 7-26.
- Lapponi, J. C. (2005). *Estatística usando o excel*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lee, C. S. e Yang, Y. S. (2001). Impact of export market expansion strategy on export performance. *International Marketing Review*. 7,4; pg. 41-51.
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*. Vol 3, no. 1, pp. 29-43.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*. Jul, 42, 3; ABI INFORM Global, pp. 279-302.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. and Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*. 55; pp. 51-67.
- Li, L., Li, D. and Dalgic, T. (2004) Internationalization process of small and medium-sized enterprises: toward a hybrid modelo of experiential learning and planning. *Management international review*. First quarter, 44, 1; ABI/INFORM Global. pp. 93-116.
- Lim, Jeen-Su; Sharkey, T. W. e Kim, K. I. (1996). Competitive environmental scanning and export involvement: an initial inquiry. *International Marketing Review*. Vol. 13, Issue 1, p65, 16p, 6 charts, AN 3927749.
- Lu, J. W. and Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*. Jun/Jul; 22, 6/7; ABI/INFORM Global, pp. 565-586.
- Madsen, T. K. (1987). Empirical export performance studies. *Advances in International Marketing*. 2(2), 178-198.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N. K.; Agarwal, J. e Ulgado, F. M. (2003). Internationalization and entry modes: a multitheoretical framework and research prepositions. *Journal of International Marketing*. Vol. 11, No. 4, pp1-31, ISSN 1069-031X.
- Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 5. ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas.
- McNaughton, R. B. e Bell, J. (2001). Channel switching between domestic and foreign markets. *Journal of International Marketing*. Vol 9, No. 1; ABI/INFORM Global, pg. 24-39; ISSN 1069-031X.
- Miller, M. M. (1993). Executive Insights: the 10-step road map to success in foreign markets. *Journal of International Marketing*. Vol. 1, no. 2, pp.89-106.
- Miles, M. P.; Covin, J. G. e Heeley, M. B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Spring, pp. 63-73.

- Moen, O., Gavlen, M. and Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms: entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*. 38, 9/10, ABI/INFORM Global. pp. 1236-251.
- Moini, A. H. (1995). An inquiry into Successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model. *Journal of Small Business Management*. Vol. 33, Num. 3; pg. 9.
- Mullen, M. R., Budeva, D. G., Doney, P. M. (2009). Research methods in the leading small business-entrepreneurship journals: a critical review with recommendations for future research. *Journal of Small Business Management*. 47(3), pp. 287-307.
- O'Grady, S. e Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*. Vol. 27, Issue 2, p309-333.
- Orser, B.J.; Hogarth-Scott, S. e Riding, A. L. (2000). Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of Small Business Management*. October, pp.42-59.
- Oviatt B.M. e McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Venture. *Journal of International Business Studies*. 25, 1, 1994, pp. 45-64.
- Ozsomer, A. e Prússia, G. E. (2000). Competing perspectives in international marketing strategy: contingency and process models. *Journal of International Marketing*. 8; 1; ABI/INFORM Global; pg. 27.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learnings, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*. Vol. 22, Issue 4, 23p., p579-601.
- Pedersen, T. e Petersen, B. (2004). Learning about foreign markets: are entrant firms exposed to a "Shock Effect"? *Journal of International Marketing*. Vol. 12, No. 1, pp. 103-123, ISSN 1069-031X.
- Pelham, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*. 45; 33-46.
- Peng, M. W. e Ilinitch, A. Y. (1998). Export intermediary firms: a note on export development research. *Journal of International Business Research*. Third Quarter; 29, 3; ABI/INFORM Global, pg. 609.
- Peng, M. W. e York, A. S. (2001). Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents ad resources. *Journal of International Business Studies*. Second Quarter; 32, 2; ABI/INFORM Global, pg. 327.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para as ciências sociais – a complementaridade do SPSS*. 4. ed. Lisboa: Edições Silado, Lda.
- Pett, T. L. e Wolff, J. A. (2003). Firm characteristic and managerial perceptions of NAFTA: an assessment of export implications for U.S. SMEs. *Journal of Small Business Management*. April 2003; 41, 2; ABI/INFORM Global.
- Pires, I. J. B. (2006). *A pesquisa sob o enfoque da estatística*. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil. 166p.
- Pipkin, A. (2000). *Marketing internacional*. São Paulo: Aduaneiras.

- Pope, R. A. (2002). Why small firms export: another look. *Journal of Small Business Management*. 40(1), pp. 17-26.
- Porter, M. E. (1980). *Estratégia competitiva: técnicas para analisar a indústria e seus competidores*.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gómez. Rio de Janeiro: Campus.
- Priem, R. L. e Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*. Vol. 26, No. 1, 22-40.
- Rajagopal, S. e Bernard, K. N. (1993). Globalization of the procurement process. *Marketing Intelligence & Planning*. 11, 7; ProQuest Psychology Journals, pg. 44.
- Ramaseshan, B. e Patton, M. A. (1994). Factors influencing international channel choice of small business exporters. *International Marketing Review*. 11, 4; ProQuest Psychology Journals, pg. 19.
- Rasheed, H. S. (2005). Foreign entry mode and performance: the moderating effects of environment. *Journal of Small Business Management*. Jan; 43, 1; ABI/INFORM Global.
- Raven, P. V., McCullough, J. M. e Tansuhaj, P. S. (1994). Environmental influences and decision-making uncertainty in export channels: effects on satisfaction and performance. *Journal of International Marketing*. Vol. 2, No. 3, pp. 37-59., ISSN 1069-031X.
- Reuber, A. R. e Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*. 4<sup>th</sup> Quarter, Vol. 28 Issue 4, p807-825.
- Rodrigues, P. C. T. (2000). *As pequenas e médias empresas do Ceará no comércio internacional: exportação*. Fortaleza, UECE, 2000. 180f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual do Ceará.
- Rose, G. M. e Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation. Establishing na empirical link. *Journal do Business Research*. 55, pp. 217-225.
- Ross Jr., W. T., Anderson, E e Weitz, B. (1997). Performance in principal-agent dyads: the causes and consequences of perceived asymmetry of commitment to relationship. *Management Science*. Vol. 43, No. 5, May, pg. 680-704.
- Rugman, A. M. (1980). A new theory of the multinational enterprise: internationalization versus internalization. *Columbia Journal of World Business*. 15, No. 1, Spring, 23-29.
- Rugman, A. M. (1986). New theories of the multinational enterprise: an assessment of internalization theory. *Bulletin of Economic Research*. 38: 2, 0307-3378.
- Sacramento, I., De Almeida, V. C. e Da Silva, M. S. M. (2002). Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação. In: Da Rocha, A. (Org.) *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Samiee, S. e Roth, K. (1992). The influence of global marketing standardization on performance. *Journal do Marketing*, 56 (2): 1-17.



Samiee, S. e Walters, P. G. P. (1990). Influence of firm size on export planning and export performance. *Journal of Business Research*. 20, 235-248.

Samiee, S. e Walters, P. G. P. (2002). Export education: perceptions of sporadic and regular exporting firms. *International Marketing Review*. 19, 1; ProQuest Psychology Journals. Pg. 80.

Samiee, S.; Walters, P.G.P. e DuBois, F.L. (1993). Exporting as an innovative behaviour: an empirical investigation. *International Marketing Review*. 10, 3; ProQuest Psychology Journals. Pg. 5.

Sartoris, A. (2003). *Estatística e introdução à econometria*. São Paulo: Saraiva.

Schlegelmilch, B. B. and Ross, A G. (1987). The influence of managerial characteristics on different measures of export success. *Journal of Marketing Management*. 3; no. 2; pp. 145-158.

Shoham, A. (1996). Marketing-mix standardization: determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*. Vol.10, Issue 2, p53, 20p, 4 charts, AN5374319.

Sina, A. (2008). *Marketing global: soluções estratégicas para o mercado brasileiro*. São Paulo: Saraiva.

Sousa, C. M. P. e Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peões in a pod? *Journal of International Marketing*. Vol. 14, No. 1, pp-49-70, ISSN 1069-031X.

Stevenson, W. J. (1981). *Estatística aplicada à administração*. Tradução Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil.

Telles, R. e Strehlau, V. I. (2006). *Canais de marketing e distribuição: conceitos, estratégias, gestão, modelos de decisão*. São Paulo: Saraiva.

Tercero, M. M. (2000). *Ciência y marketing: manual para investigadores y doctorandos em ciencias sociales*. Madrid: ESIC Editorial.

Tesfom, G., Lutz, C. e Ghauri, P. (2004). Comparing export marketing channels: developed versus developing countries. *International Marketing Review*. 21, 4/5; ProQuest Psychology Journals, pg. 409.

Thomas, D. E. (2005). International diversification and firm performance in Mexican Firms: a curvilinear relationship? *Journal of Business Research*. 1-7.

Townsend, J. D. (2003). Understanding alliances: a review of international aspects in strategic marketing. *Marketing Intelligence & Planning*. 21, 3; ProQuest Psychology Journals. Pg. 143.

Trabold, H. (2002). Export intermediation: an empirical test of Peng and Ilinitch. *Journal of International Business Studies*. Second Quarter; 33, 2; ABI/INFORM Global, pg. 327.

Walters, P. G. P. e Samiee, S. (1990). A model for assessing performance in small U.S. exporting firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Winter; pp. 33-50.

Waltom, S. (1991). *Coleção pensamentos de sabedoria: a essência do sucesso - a arte de viver. A essência da sabedoria dos grandes gênios de todos os tempos*. Ed. Martin Claret, Copyright Editora, Martin Claret LTDA, 1997

Wood, V. R. e Robertson, K. R. (1997). Strategic orientation and export success: an empirical study. *International Marketing Review*. Vol. 14, no. 6, pp. 424-444.

Wright, R. W. e Ricks, D. (1994). Trends in international business research. 25<sup>o</sup> years later. *Journal of International Business Studies*. Vol 25, No. 4, p687-701.

Writ, W. R. e Ricas, A. D. (1994). Trens in International Business Research: Twenty-five Years Later. *Journal of International Business Studies*. Fourth Quarter, 687-701.

Yip, G. S., Biscarri, J. G. e Monti, J.A. (2000). The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of International Marketing*. Vol. 8, no. 3, pp. 10-35.

Zou, S.; Andrus, D. M. e Norvell, D. W. (1997). Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *International Marketing Review*. Vol. 14, no. 2, pp. 107-123.

Zou, S. e Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*. Vol. 15, no. 5, pp. 333-356.

Zou, S., Taylor, C. R. e Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*. Vol. 6; no. 3.

Zwicker, R., Souza, C. A. e Bido, D. S. (2008). Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando o PLS (*partial least squares*). In XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD. 6 a 10 de setembro, 2008. Rio de Janeiro.

## **Sites:**

Banco Central do Brasil – BACEN. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em 13.05.2008, às 23:40.

Centro Internacional de Negócios do Ceará – CIN, da Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC. Disponível em <<http://www.fiec.org.br/cin/>>. Acessos diversos em 2008.

Fundação Cearense de Meteorologia e Recursos Hídricos – FUNCEME. Disponível em <<http://www.funceme.br/>>. Acessos diversos em 2008.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acessos diversos em 2008.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – IPECE. Disponível em <<http://www.ipece.ce.gov.br/>>. Acessos diversos em 2008.

Ministério da Fazenda – MF. Disponível em <<http://www.fazenda.gov.br/>>. Acesso em 18.03.2008, às 23:50.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. Disponível em <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/micEmpPequeno.php>>. Acesso em: 04.04.2008>, às 10:05.

Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior – MDIC, Secretaria de Desenvolvimento da Produção – SDP. Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas – DMPME. Micro, pequenas e médias empresas: definições e estatísticas internacionais (2002). Disponível em <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/micEmpPequeno.php>>. Acesso em 04.04.2009, às 10:35.

Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. Disponível em <[http://www.mte.gov.br/pdet/conteudo/rais\\_default.asp#criterios](http://www.mte.gov.br/pdet/conteudo/rais_default.asp#criterios)>. Acesso em: 08.01.2008, às 15:59.

Secretaria de Comércio Exterior – SECEX, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1486&refr=608>>. Acessos diversos em 2008.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acessos diversos em 2008.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa. Agosto de 2004. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas>> Acesso em 18.07.2009, às 22:45.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. Agosto de 2007. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas>> Acesso em 18.07.2009, às 23:25.

Sindicado das Indústrias de Beneficiamento de Castanha de Cajú e Amêndoas Vegetais do Estado do Ceará – SINDICAJU. Disponível em <<http://www.sindicaju.org.br/site/index.html>>. Acesso em 22.03.2008, às 23:10.

---

APÊNDICES

## **Apêndice I**

### Relação dos Indicadores das Variáveis

VARIÁVEIS	INDICADORES/QUESTIONÁRIO	FONTE	ESCALAS
<b>EMPRESA</b>			
<b>Características da Empresa - CE</b>	Setor de atuação – (1.01)	Incluída pelo autor, baseado em Javalgi, White e Lee (2000)	Escala nominal
	Principal atividade (I,C,S)* - (1.02)	Baseado em Wood e Robertson, 1997	Escala nominal
	Tempo de atividade – (1.03)	Baseado em Holzmüller e Stöttinger, 1996; Reuber e Fischer, 1997; Keh, Foo e Lim, 2002; Moini, 1995.	
	Tamanho da empresa – TE (1.04)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994, Axinn, 1988; Reuber e Fischer, 1997 e SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa; conforme Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior – FUNCEX e conforme Ministério do Trabalho e Emprego	
	Tempo de atuação no mercado externo – TAME (1.05)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994; Wood e Robertson, 1997; Moini, 1995.	Likert 5 pontos (Wood e Robertson)
	Presença de participação acionária estrangeira no capital da empresa – PACE (1.06)	Incluída pelo autor	Escala nominal
<b>ADMINISTRAÇÃO</b>			
<b>Características da Administração - CA</b>	Fator demográfico - Idade – (2.01)	Baseado em Holzmüller e Stöttinger, 1996, Dichtl, Koeglmayr e Mueller, 1990; Keh, Foo e Lim (2002); Moini, 1995, Brouthers e Nakos, 2005.	
	Fator demográfico - Sexo – (2.02)	Baseado em Keh, Foo e Lim (2002)	Escala nominal
	<b>Fator demográfico – Nacionalidade – (2.03)</b>	<b>Incluída pelo autor, O’Grady e Lane (1996)</b>	
	Fator educacional - Nível educacional – (2.04)	Baseado em Brouthers e Nakos, 2005; Samiee e Walters, 2002; Axinn, 1988; Dichtl, Koeglmayr e Mueller, 1990; Keh, Foo e Lim, 2002; Moini, 1995	Likert 6 pontos (Brouthers e Nakos) Likert 5 pontos (Samiee e Walters; Axinn)
	Fator educacional - Domínio de línguas estrangeiras – (2.05)	Baseado em Holzmüller e Stöttinger, 1996; Dichtl, Koeglmayr e Mueller, 1990, Moini, 1995	
	Fator experiencial - Experiência na área internacional – (2.06)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994; Axinn, 1988; Reuber e Fischer, 1997	Likert 5 pontos (Cavusgil e Zou; Axinn)
	Fator experiencial – Anos de trabalho com exportação – (2.07)	Baseado em Wood e Robertson, 1997	Likert 5 pontos
	<b>Fator experiencial – Tempo de atuação na empresa – (2.08)</b>	<b>Incluída pelo autor</b>	
	Fator experiencial – Atuação em outras empresas exportadoras – (2.09)	Baseado em Axinn, 1988	Likert 5 pontos (Axinn)
	Fator perceptivo - Percepção de risco – (2.10)	Covin e Slevin, 1998	Likert 7 pontos (Escala de Covin e Slevin adaptada para cinco pontos)

	Fator perceptivo - Percepção da distância psíquica – (2.11-1/5)	Gray, 1997, baseado em Sousa e Bradley, 2006; Evans e Mavondo, 2002; O’Grady e Lane, 1996; Axinn, 1988	Likert 7 pontos (escala de Gray adaptada para 5 pontos) Likert 9 e 5 pontos (Sousa e Bradley) Likert 7 pontos (Evans e Mavondo) Likert 5 pontos (Axinn)
	Fator perceptivo - Percepção da exportação e sua importância – (2.11-6/10; 2.12)	Gray, 1997; Axinn, 1988; Raven, McCullough e Tansuhaj, 1994	Likert 5 pontos (Axinn; Raven, McCullough e Tansuhaj) Likert 7 pontos (Gray)
	Fator motivacional - Motivações para exportar – (2.13)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994; Pope, 2002, <b>incluídas pelo autor (3)</b>	Escala ordinal (Cavusgil e Zou) Likert 6 pontos (Pope)
	Fator estrutural administrativo - Caráter familiar da administração – (2.14; 2.15; 2.16)	Baseado em Coelho, 1999	
<b>SETOR E PRODUTO</b>			
<b>Características do Setor e do Produto - CSP</b>	Tipo de produto – (3.01)	Cavusgil e Zou, 1994	
	Produto único – (3.02-01)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994	Likert 5 pontos
	Treinamento para manuseio do produto – (3.02-02)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994	Likert 5 pontos
	Necessidade de serviço pós-venda – (3.02-03)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994	Likert 5 pontos
	Especificidade cultural do produto – (3.02-04)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994	Likert 5 pontos
	Orientação tecnológica do setor/indústria – (3.02-05)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994	Likert 5 pontos
	Competição via preço no setor/indústria – (3.02-06)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994	Likert 5 pontos
	Intensidade da competição no setor – (3.02-07)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994; Knight, 2000	Likert 5 pontos (Cavusgil e Zou) Likert 7 pontos (Knight)
	Demanda para o setor – (3.02-08)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994	Likert 5 pontos
	Posição relativa da empresa no setor – (3.02-09)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994	Likert 5 pontos
<b>AMBIENTE</b>			
<b>Ambiente - AM</b>	Aspectos econômicos – (4.01-01/14)	Cavusgil e Zou, 1994; Gray, 1997; Axinn, 1988; Baseado em Pelham, 1999; Raven, McCullough e Tansuhaj, 1994; Baseado em Ramaseshan e Paton, 1994)	Likert 5 pontos (Cavusgil e Zou; Axinn; Raven, McCullough e Tansuhaj) Likert 7 pontos (Escala de Gray adaptada para 5 pontos) Likert 7 pontos (Escala de Ramasesham e Paton adaptada para 5 pontos)
	Aspectos legais – (4.01-15/18)	Cavusgil e Zou, 1994; Gray, 1997;	Likert 5 pontos (Cavusgil e Zou) Likert 7 pontos (Escala de





	Grau de adaptação da embalagem – (7.01-04)	Cavusgil e Zou, 1994	Likert 5 pontos
	Grau de adaptação abordagem promocional – (7.01-05)	Cavusgil e Zou, 1994	Likert 5 pontos
	Grau de competitividade do preço – (7.01-06; 7.02-01/02)	Cavusgil e Zou, 1994; baseado em Koh, 1991	Likert 5 pontos (Cavusgil e Zou) Likert 5 pontos (Koh)
	Grau de suporte oferecido ao agente/distribuidor/subsidiária externo – (7.01-07; 7.02-03)	Cavusgil e Zou, 1994; baseado em Koh, 1991	Likert 5 pontos (Cavusgil e Zou) Likert 5 pontos (Koh)
	Número de mercados em que opera – (7.03)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994	
	Objetivos estratégicos – (7.04)	Gray, 1997; baseado em Pelham, 1999	Likert 7 pontos (Escala de Gray adaptada para cinco pontos)
	Grau de controle do canal – (7.05; 7.06)	Baseado em Ahmed, 2001; Bello e Gilliland, 1997	Likert 7 pontos (Bello e Gilliland) Likert 3 pontos (Ahmed)
<b>CANAIS</b>			
<b>Canais de Distribuição - CD</b>	Tipo de canal utilizado atualmente – (8.01)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994; Chan, 2001; Kuazaqui, 1999; Wood e Robertson, 1997	
	Tipo de canal utilizado para o principal mercado – (8.02)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994; Wood e Robertson, 1997	
	Tendência de utilização dos canais – (8.03; 8.04; 8.05)	Incluída pelo autor	
<b>PERFORMANCE</b>			
<b>Performance de Exportação - PE</b>	Percentual de crescimento das vendas externas e internas nos últimos três anos – (9.01; 9.02)	Baseado em Cavusgil e Zou, 1994; Baseado em Brouthers e Nakos, 2005	Likert 5 pontos (Cavusgil e Zou; Brouthers e Nakos)
	Faturamento da empresa no último ano, no mercado externo e interno – (9.03; 9.04)	Baseado em Wood e Robertson, 1997, baseado em Rose e Shoram, 2000	Likert 5 pontos (Wood e Robertson)
	Percentual das vendas totais decorrentes da exportação no último ano – (9.05)	Wood e Robertson, 1997, baseado em Rose e Shoram, 2000	Likert 6 pontos Wood e Robertson)
	Percentual das vendas totais decorrentes da exportação nos últimos três anos – (9.06)	, baseado em Rose e Shoram, 2000	
	Rentabilidade das transações comerciais internas e externas – (9.07)	Baseado em Brouthers e Nakos, 2005; Baseado em Cavusgil e Zou, 1994	Likert 5 pontos (Brouthers e Nakos)

\* (Indústria, comércio e serviço); PRETO = Utilizada escala já utilizada por outros autores; VERDE = Utilizada escala baseada em outros autores; VERMELHO = Incluída pelo autor

## **Apêndice II**

Relação das Escalas Iniciais

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>INDICADORES/QUESTIONÁRIO</b>
<b>Características da Empresa - CE</b>	Setor de atuação – (1.01.01 até 1.01.10)
	Principal atividade (I,C,S)* - (1.02.01 até 1.02.03)
	Tempo de atividade – (1.03)
	Tamanho da empresa – (1.04)
	Tempo de atuação no mercado externo – (1.05)
	Presença de participação acionária estrangeira no capital da empresa – (1.06.01 até 1.06.02)
<b>Características da Administração - CA</b>	Fator demográfico – <b>CARACDEMO</b> - Idade (2.1)
	Fator demográfico – <b>CARACDEMO</b> - Sexo (2.02.01, 2.02.02)
	Fator demográfico – <b>CARACDEMO</b> - Nacionalidade – (2.03.01 a 2.03.02)
	Fator educacional – <b>CARACEDU</b> - Nível educacional – (2.04.01 A 2.04.08)
	Fator educacional – <b>CARACEDU</b> - Domínio de línguas estrangeiras – (2.05.01 A 2.05.04)
	Fator experiencial – <b>CARACEXP</b> - Experiência na área internacional – (2.06.01 A 2.06.04)
	Fator experiencial – <b>CARACEXP</b> - Anos de trabalho com exportação – (2.07.01 A 2.07.06)
	Fator experiencial – <b>CARACEXP</b> - Tempo de atuação na empresa – (2.08.01 A 2.08.06)
	Fator experiencial – <b>CARACEXP</b> - Atuação em outras empresas exportadoras – (2.09.01 E 2.09.02)
	Fator perceptivo – <b>CARACPERC</b> - Percepção de risco – (2.10.01 A 2.10.03)
	Fator perceptivo – <b>CARACPERC</b> - Percepção da distância psíquica – (2.11.01 A 2.11.05 )
	Fator perceptivo – <b>CARACPERC</b> - Percepção da exportação e sua importância – (2.11.06 A 2.11.10; E 2.12.01 A 2.12.06)
	Fator motivacional – <b>CARACMOTIV</b> - Motivações para exportar – (2.13.01 A 2.13.16)
	Fator estrutural administrativo – <b>CARACADM</b> - Caráter familiar da administração – (2.14.01 A 2.14.03; 2.15.01 A 2.15.04;E 2.16.01 A 2.16.03)
	<b>Características do Setor e do Produto - CSP</b>
<b>CSPPRODUTO</b> - Produto único – (3.02-01)	
<b>CSPPRODUTO</b> - Treinamento para manuseio do produto – (3.02-02)	
<b>CSPPRODUTO</b> - Necessidade de serviço pós-venda – (3.02-03)	
<b>CSPPRODUTO</b> - Especificidade cultural do produto – (3.02-04)	
<b>CSPSETOR</b> - Orientação tecnológica do setor/indústria – (3.02-05)	
<b>CSPSETOR</b> - Competição via preço no setor/indústria – (3.02-06)	
<b>CSPSETOR</b> - Intensidade da competição no setor – (3.02-07)	
<b>CSPSETOR</b> - Demanda para o setor – (3.02-08)	
<b>CSPSETOR</b> - Posição relativa da empresa no setor – (3.02-09)	
<b>Ambiente - AM</b>	Aspectos econômicos – <b>AMAE</b> (4.01.01 A 4.01.14)
	Aspectos legais – <b>AMAL</b> (4.01.15 A 4.01.18)
	Aspectos sociais – <b>AMAS</b> (4.01.19 E 4.01.20)
<b>Compromisso com a Exportação - COMPE</b>	<b>COMPEREC</b> - Comprometimento de recursos – (5.01-01; 5.04-03)
	<b>COMPEADM</b> - Compromisso da administração – ( 5.02.03 A 5.02.07; 5.03.01 E 5.03.02; 5.04.01 A 5.04.02)
	<b>COMPEPLA</b> - Planejamento – (5.01.02; 5.02.01 E 5.02.02)
	<b>COMPEESTR</b> - Nível hierárquico da exportação dentro da estrutura organizacional – (5.05.01 A 5.05.05)
	<b>COMPESELM</b> - Seleção de novos mercados – (5.03.03; 5.06.01 E 5.06.02)
	<b>COMPEORGL</b> - Orientação global – (5.06.03 A 5.06.05)

<b>Parcerias estratégicas – PE (principal mercado)</b>	<b>PETIPO</b> - Tipo de parceria – (6.01.01 a 6.01.06; 6.03.01 a 6.03.03)
	<b>PESUCESSO</b> – Nível de sucesso – (6.02; 6.04.01)
	<b>PEPERFORM</b> - Nível de performance – (6.04.02 e 6.04.03)
<b>Estratégias de exportação - EE</b>	Grau de adaptação inicial do produto – (7.01-01)
	Grau de adaptação posterior do produto – (7.01-02)
	Grau de adaptação da estratégia de posicionamento do produto – (7.01-03)
	Grau de adaptação da embalagem – (7.01-04)
	Grau de adaptação abordagem promocional – (7.01-05)
	Grau de competitividade do preço – (7.01.06; 7.02.01 E 7.02.02)
	Grau de suporte oferecido ao agente/distribuidor/subsidiária externo – (7.01.07; 7.02.03)
	Número de mercados em que opera – (7.03.01 A 7.03.05)
	Objetivos estratégicos – (7.04.01 A 7.04.08)
	Grau de controle do canal – (7.05.01 A 7.05.08; 7.06.01 A 7.06.03)
<b>Canais de Distribuição - CD</b>	Tipo de canal utilizado atualmente – TCUA (8.01.01 A 8.01.10)
	Tipo de canal utilizado para o principal mercado – TCUPM (8.02.01 A 8.02.10)
	Tendência de utilização dos canais – TUC (8.03.01 A 8.03.10; 8.04.01 A 8.04.10; 8.05.01 A 8.05.02)
<b>Performance de Exportação - PE</b>	Percentual médio de crescimento das vendas internas nos últimos três anos – 9.02
	Percentual médio de crescimento das vendas externas nos últimos três anos – 9.01
	Faturamento da empresa no último ano, no mercado externo – (9.03.01 a 9.03.04)
	Faturamento da empresa no último ano, no mercado interno – (9.04.01 a 9.04.04)
	Percentual das vendas totais decorrentes da exportação no último ano – (9.05.01 a 9.05.10)
	Percentual das vendas totais decorrentes da exportação nos últimos três anos – (9.06.01 a 9.06.10)
	Rentabilidade das transações comerciais internas e externas – (9.07.01 a 9.07.03)

### **Apêndice III**

Exportação Brasileira por Porte de Empresa (Distribuição por Unidade da Federação dos Exportadores)

**Exportação Brasileira por Porte de Empresa  
Distribuição por Unidade da Federação dos Exportadores  
(Ordem Decrescente de Valor)**

ORDEM	UF DOS EXPORTADORES	2007		FOB (US\$)	
		Nº DE EMPRESAS VALOR	PART%	VALOR	PART%
	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>23.537</b>	<b>100,00</b>	<b>160.649.072.830</b>	<b>100,00</b>
	<b>MICRO-EMPRESAS</b>	<b>6.222</b>	<b>26,43</b>	<b>396.248.141</b>	<b>0,25</b>
001	SAO PAULO	2.615	11,11	137.837.360	0,09
002	RIO GRANDE DO SUL	797	3,39	54.539.557	0,03
003	PARANA	521	2,21	38.229.668	0,02
004	MINAS GERAIS	543	2,31	36.293.142	0,02
005	SANTA CATARINA	376	1,60	30.181.157	0,02
006	ESPIRITO SANTO	179	0,76	20.225.243	0,01
007	RIO DE JANEIRO	410	1,74	17.327.979	0,01
008	PARA	107	0,45	12.156.588	0,01
009	BAHIA	131	0,56	10.056.263	0,01
010	CEARA	107	0,45	5.774.767	0,00
011	PERNAMBUCO	68	0,29	4.956.862	0,00
012	RONDONIA	40	0,17	4.514.960	0,00
013	MATO GROSSO	33	0,14	4.337.168	0,00
014	AMAZONAS	38	0,16	3.407.586	0,00
015	MATO GROSSO DO SUL	34	0,14	2.922.823	0,00
016	GOIAS	82	0,35	2.626.660	0,00
017	RIO GRANDE DO NORTE	35	0,15	2.466.708	0,00
018	RORAIMA	14	0,06	2.251.009	0,00
019	MARANHAO	13	0,06	1.145.001	0,00
020	ALAGOAS	11	0,05	1.060.545	0,00
021	PIAUI	9	0,04	1.029.311	0,00
022	PARAIBA	15	0,06	717.031	0,00
023	ACRE	7	0,03	619.729	0,00
024	TOCANTINS	3	0,01	568.353	0,00
025	AMAPA	3	0,01	487.168	0,00
026	DISTRITO FEDERAL	23	0,10	361.946	0,00
027	SERGIPE	4	0,02	150.549	0,00
ZZZ	NAO DECLARADA	4	0,02	3.008	0,00
	<b>PEQUENAS EMPRESAS</b>	<b>5.697</b>	<b>24,20</b>	<b>2.598.560.207</b>	<b>1,62</b>
001	SAO PAULO	2.565	10,90	807.083.726	0,50
002	RIO GRANDE DO SUL	715	3,04	322.862.187	0,20
003	PARANA	528	2,24	320.572.100	0,20
004	ESPIRITO SANTO	196	0,83	189.520.498	0,12
005	MINAS GERAIS	343	1,46	158.271.075	0,10
006	PARA	150	0,64	158.001.618	0,10
007	SANTA CATARINA	361	1,53	155.326.129	0,10
008	RIO DE JANEIRO	279	1,19	122.617.143	0,08
009	MATO GROSSO	70	0,30	73.703.198	0,05
010	BAHIA	91	0,39	56.223.197	0,03
011	RONDONIA	50	0,21	39.116.175	0,02
012	PERNAMBUCO	52	0,22	37.966.769	0,02
013	CEARA	61	0,26	36.222.098	0,02

014	MATO GROSSO DO SUL	33	0,14	28.917.808	0,02
015	GOIAS	51	0,22	19.034.591	0,01
016	AMAZONAS	35	0,15	17.401.196	0,01
017	RIO GRANDE DO NORTE	30	0,13	17.084.106	0,01
018	PIAUI	10	0,04	9.316.196	0,01
019	PARAIBA	27	0,11	8.095.487	0,01
020	TOCANTINS	4	0,02	6.221.096	0,00
021	MARANHAO	8	0,03	4.859.897	0,00
022	RORAIMA	12	0,05	3.998.695	0,00
023	ACRE	6	0,03	2.201.867	0,00
024	DISTRITO FEDERAL	9	0,04	1.950.196	0,00
025	AMAPA	3	0,01	1.481.762	0,00
026	ALAGOAS	6	0,03	447.210	0,00
027	SERGIPE	2	0,01	64.187	0,00
	<b>MÉDIAS EMPRESAS</b>	<b>5.775</b>	<b>24,54</b>	<b>9.718.957.507</b>	<b>6,05</b>
001	SAO PAULO	2.709	11,51	3.207.884.572	2,00
002	RIO GRANDE DO SUL	711	3,02	1.102.274.542	0,69
003	PARANA	465	1,98	1.007.451.019	0,63
004	MINAS GERAIS	357	1,52	774.764.542	0,48
005	SANTA CATARINA	486	2,06	755.959.184	0,47
006	ESPIRITO SANTO	124	0,53	623.894.206	0,39
007	PARA	110	0,47	435.253.056	0,27
008	RIO DE JANEIRO	254	1,08	375.133.761	0,23
009	BAHIA	120	0,51	347.968.125	0,22
010	MATO GROSSO	69	0,29	325.777.937	0,20
011	PERNAMBUCO	62	0,26	158.699.648	0,10
012	CEARA	52	0,22	140.425.745	0,09
013	MATO GROSSO DO SUL	30	0,13	86.559.875	0,05
014	GOIAS	39	0,17	73.135.659	0,05
015	RONDONIA	32	0,14	69.938.670	0,04
016	RIO GRANDE DO NORTE	36	0,15	67.773.294	0,04
017	AMAZONAS	56	0,24	63.023.328	0,04
018	PIAUI	8	0,03	22.869.828	0,01
019	MARANHAO	11	0,05	20.468.970	0,01
020	PARAIBA	15	0,06	18.251.204	0,01
021	ALAGOAS	5	0,02	13.155.700	0,01
022	ACRE	6	0,03	8.058.713	0,01
023	AMAPA	2	0,01	7.902.609	0,00
024	SERGIPE	6	0,03	3.993.331	0,00
025	RORAIMA	3	0,01	3.379.794	0,00
026	DISTRITO FEDERAL	5	0,02	2.608.442	0,00
027	TOCANTINS	2	0,01	2.351.753	0,00
	<b>GRANDES EMPRESAS</b>	<b>5.144</b>	<b>21,85</b>	<b>147.626.944.211</b>	<b>91,89</b>
001	SAO PAULO	2.043	8,68	52.031.171.284	32,39
002	MINAS GERAIS	422	1,79	16.616.085.616	10,34
003	RIO DE JANEIRO	273	1,16	14.318.954.750	8,91
004	RIO GRANDE DO SUL	546	2,32	12.198.845.208	7,59
005	PARANA	465	1,98	11.754.844.539	7,32
006	SANTA CATARINA	353	1,50	7.727.955.587	4,81
007	PARA	84	0,36	7.241.590.525	4,51
008	BAHIA	163	0,69	7.224.211.663	4,50
009	ESPIRITO SANTO	72	0,31	6.329.334.454	3,94

010	MATO GROSSO	119	0,51	2.644.453.328	1,65
011	GOIAS	92	0,39	2.316.443.608	1,44
012	MARANHAO	34	0,14	2.003.158.941	1,25
013	AMAZONAS	86	0,37	1.101.053.425	0,69
<b>014</b>	<b>CEARA</b>	<b>90</b>	<b>0,38</b>	<b>989.066.607</b>	<b>0,62</b>
015	PERNAMBUCO	83	0,35	689.076.855	0,43
016	ALAGOAS	20	0,08	687.036.275	0,43
017	MATO GROSSO DO SUL	68	0,29	681.838.910	0,42
018	RIO GRANDE DO NORTE	34	0,14	270.113.595	0,17
019	PARAIBA	28	0,12	221.042.300	0,14
020	RONDONIA	13	0,06	154.240.867	0,10
021	SERGIPE	12	0,05	138.177.714	0,09
022	TOCANTINS	11	0,05	118.432.771	0,07
023	AMAPA	4	0,02	118.135.796	0,07
024	DISTRITO FEDERAL	20	0,08	12.770.798	0,01
025	ACRE	3	0,01	8.094.465	0,01
026	PIAUI	2	0,01	7.636.245	0,00
027	RORAIMA	1	0,00	81.073	0,00
ZZZ	NAO DECLARADA	3	0,01	23.097.012	0,01
	<b>PESSOAS FÍSICAS</b>	<b>699</b>	<b>2,97</b>	<b>308.362.764</b>	<b>0,19</b>
001	MATO GROSSO	138	0,59	197.172.944	0,12
002	BAHIA	58	0,25	45.301.370	0,03
003	SAO PAULO	168	0,71	27.503.928	0,02
004	MINAS GERAIS	51	0,22	10.315.508	0,01
005	MATO GROSSO DO SUL	23	0,10	10.275.170	0,01
006	GOIAS	20	0,08	5.033.855	0,00
007	PARANA	32	0,14	4.953.138	0,00
008	RIO DE JANEIRO	65	0,28	2.304.127	0,00
009	PERNAMBUCO	12	0,05	1.128.695	0,00
010	DISTRITO FEDERAL	29	0,12	785.868	0,00
011	TOCANTINS	5	0,02	755.007	0,00
012	RIO GRANDE DO SUL	34	0,14	660.094	0,00
013	ESPIRITO SANTO	16	0,07	446.854	0,00
014	PARA	9	0,04	108.779	0,00
015	SANTA CATARINA	7	0,03	82.986	0,00
<b>016</b>	<b>CEARA</b>	<b>13</b>	<b>0,06</b>	<b>46.652</b>	<b>0,00</b>
017	MARANHAO	2	0,01	35.148	0,00
018	PARAIBA	2	0,01	22.007	0,00
019	RIO GRANDE DO NORTE	4	0,02	18.691	0,00
020	ACRE	2	0,01	6.551	0,00
021	AMAZONAS	2	0,01	4.517	0,00
022	ALAGOAS	1	0,00	175	0,00
999	PIAUI	0	0,00	0	0,00
ZZZ	NAO DECLARADA	6	0,03	1.400.700	0,00

Fonte: Baseado em publicação da SECEX/MDIC



## **Apêndice IV**

### *Cross Loadings*

### Cross Loadings

	AM	AMAE	AMAL	CA	CARACEXP	CARACMOTIV	CARACPERC	CD	CE	COMPE	COMPEADM	COMPEPLA	COMPEREC	COMPESELM	EE
Q1.03	-0,032455	-0,052840	0,034828	-0,078696	0,055249	-0,000317	-0,155747	-0,246849	0,954341	-0,207287	-0,192798	-0,132721	-0,224698	-0,108391	-0,236759
Q1.05	-0,048013	-0,047310	-0,031229	0,245269	0,351030	0,066540	0,138740	-0,164648	0,853325	0,068741	0,082161	0,040884	0,061314	0,016563	-0,109186
Q2.06.01	-0,017450	-0,046590	0,063195	0,603972	0,885408	0,269176	0,277480	0,111778	0,094009	0,397055	0,334754	0,289014	0,357038	0,350447	0,290971
Q2.06.01	-0,017450	-0,046590	0,063195	0,603972	0,885408	0,269176	0,277480	0,111778	0,094009	0,397055	0,334754	0,289014	0,357038	0,350447	0,290971
Q2.06.02	-0,128816	-0,131307	-0,061545	0,714957	0,887204	0,356388	0,425765	0,081445	0,175965	0,514654	0,472264	0,366546	0,466674	0,369359	0,348717
Q2.06.02	-0,128816	-0,131307	-0,061545	0,714957	0,887204	0,356388	0,425765	0,081445	0,175965	0,514654	0,472264	0,366546	0,466674	0,369359	0,348717
Q2.06.03	0,027974	0,027977	0,012925	0,560550	0,816353	0,263329	0,257414	-0,020652	0,155414	0,380379	0,312858	0,270516	0,354799	0,341845	0,225126
Q2.06.03	0,027974	0,027977	0,012925	0,560550	0,816353	0,263329	0,257414	-0,020652	0,155414	0,380379	0,312858	0,270516	0,354799	0,341845	0,225126
Q2.06.04	0,114072	0,133619	0,003594	0,465172	0,738572	0,223972	0,169061	0,050622	0,002879	0,241132	0,148749	0,122996	0,218650	0,409789	0,174116
Q2.06.04	0,114072	0,133619	0,003594	0,465172	0,738572	0,223972	0,169061	0,050622	0,002879	0,241132	0,148749	0,122996	0,218650	0,409789	0,174116
Q2.07	-0,131462	-0,100356	-0,149829	0,450066	0,611576	0,245178	0,233799	-0,081241	0,420033	0,360459	0,367837	0,251851	0,332026	0,172159	0,074459
Q2.07	-0,131462	-0,100356	-0,149829	0,450066	0,611576	0,245178	0,233799	-0,081241	0,420033	0,360459	0,367837	0,251851	0,332026	0,172159	0,074459
Q2.09.01	0,128724	0,095847	0,146863	0,403127	0,490494	0,274554	0,220304	0,054938	-0,064707	0,178845	0,124976	0,199844	0,085702	0,241425	0,150002
Q2.09.01	0,128724	0,095847	0,146863	0,403127	0,490494	0,274554	0,220304	0,054938	-0,064707	0,178845	0,124976	0,199844	0,085702	0,241425	0,150002
Q2.11.03	0,045998	0,021514	0,082476	0,413083	0,199174	0,306666	0,417548	0,138035	-0,070175	0,116830	0,141190	0,187781	0,073513	-0,097340	0,050176
Q2.11.03	0,045998	0,021514	0,082476	0,413083	0,199174	0,306666	0,417548	0,138035	-0,070175	0,116830	0,141190	0,187781	0,073513	-0,097340	0,050176
Q2.12.01	-0,116155	-0,124329	-0,040706	0,677515	0,276038	0,218978	0,821937	0,132564	-0,031192	0,509169	0,561727	0,373905	0,452434	0,144039	0,256040
Q2.12.01	-0,116155	-0,124329	-0,040706	0,677515	0,276038	0,218978	0,821937	0,132564	-0,031192	0,509169	0,561727	0,373905	0,452434	0,144039	0,256040
Q2.12.02	-0,071437	-0,120567	0,087511	0,721069	0,336573	0,314900	0,820220	0,063573	0,051587	0,540735	0,570609	0,509163	0,431156	0,140066	0,232605
Q2.12.02	-0,071437	-0,120567	0,087511	0,721069	0,336573	0,314900	0,820220	0,063573	0,051587	0,540735	0,570609	0,509163	0,431156	0,140066	0,232605
Q2.12.03	-0,031460	-0,075680	0,096183	0,742114	0,297726	0,353855	0,863830	0,129657	0,017822	0,507608	0,530511	0,446653	0,422922	0,158032	0,241007
Q2.12.03	-0,031460	-0,075680	0,096183	0,742114	0,297726	0,353855	0,863830	0,129657	0,017822	0,507608	0,530511	0,446653	0,422922	0,158032	0,241007
Q2.12.04	0,052258	0,002288	0,147762	0,722173	0,275546	0,420782	0,809093	0,188213	-0,049788	0,578875	0,544835	0,445288	0,467197	0,434340	0,458600
Q2.12.04	0,052258	0,002288	0,147762	0,722173	0,275546	0,420782	0,809093	0,188213	-0,049788	0,578875	0,544835	0,445288	0,467197	0,434340	0,458600
Q2.12.05	0,140993	0,107158	0,150545	0,809802	0,335676	0,442840	0,903274	0,235191	-0,124167	0,554749	0,540926	0,449551	0,448420	0,337145	0,393486
Q2.12.05	0,140993	0,107158	0,150545	0,809802	0,335676	0,442840	0,903274	0,235191	-0,124167	0,554749	0,540926	0,449551	0,448420	0,337145	0,393486
Q2.12.06	0,176349	0,103318	0,271344	0,746156	0,285282	0,467733	0,825302	0,214069	-0,093161	0,546361	0,511316	0,466771	0,449294	0,338469	0,428238
Q2.12.06	0,176349	0,103318	0,271344	0,746156	0,285282	0,467733	0,825302	0,214069	-0,093161	0,546361	0,511316	0,466771	0,449294	0,338469	0,428238
Q2.13.03	0,007593	-0,057306	0,169169	0,580677	0,401890	0,839123	0,369063	0,155927	0,029034	0,489307	0,471229	0,404441	0,324492	0,410414	0,359193
Q2.13.03	0,007593	-0,057306	0,169169	0,580677	0,401890	0,839123	0,369063	0,155927	0,029034	0,489307	0,471229	0,404441	0,324492	0,410414	0,359193

	AM	AMAE	AMAL	CA	CARACEXP	CARACMOTIV	CARACPERC	CD	CE	COMPE	COMPEADM	COMPEPLA	COMPEREC	COMPESELM	EE
Q2.13.09	0,093336	0,015825	0,248703	0,372710	0,142515	0,665098	0,276587	0,089037	0,042831	0,185963	0,178794	0,226520	0,088213	0,111236	0,059637
Q2.13.09	0,093336	0,015825	0,248703	0,372710	0,142515	0,665098	0,276587	0,089037	0,042831	0,185963	0,178794	0,226520	0,088213	0,111236	0,059637
Q2.13.16	0,156376	0,094635	0,234713	0,452675	0,206800	0,680540	0,350193	0,120823	-0,012140	0,398475	0,350174	0,339421	0,309568	0,330738	0,281274
Q2.13.16	0,156376	0,094635	0,234713	0,452675	0,206800	0,680540	0,350193	0,120823	-0,012140	0,398475	0,350174	0,339421	0,309568	0,330738	0,281274
Q3.02.07	-0,313244	-0,250866	-0,317999	-0,200504	-0,152589	-0,228415	-0,138990	-0,045098	-0,038918	-0,263282	-0,165149	-0,286897	-0,266644	-0,189974	-0,062648
Q4.01.04	0,414988	0,411192	0,222777	-0,004742	-0,128680	0,063623	0,055117	-0,073609	0,035715	-0,011063	-0,046498	0,073807	-0,062370	0,052382	-0,018754
Q4.01.04	0,414988	0,411192	0,222777	-0,004742	-0,128680	0,063623	0,055117	-0,073609	0,035715	-0,011063	-0,046498	0,073807	-0,062370	0,052382	-0,018754
Q4.01.06	0,613855	0,642692	0,220594	0,055387	-0,021281	-0,032807	0,109916	0,221522	-0,049433	0,163354	0,154423	0,161383	0,020205	0,252896	0,030921
Q4.01.06	0,613855	0,642692	0,220594	0,055387	-0,021281	-0,032807	0,109916	0,221522	-0,049433	0,163354	0,154423	0,161383	0,020205	0,252896	0,030921
Q4.01.08	0,755704	0,754651	0,369670	0,065168	0,105606	0,115187	-0,009818	0,194486	0,015186	-0,029433	-0,132558	0,014857	-0,068210	0,246230	-0,014696
Q4.01.08	0,755704	0,754651	0,369670	0,065168	0,105606	0,115187	-0,009818	0,194486	0,015186	-0,029433	-0,132558	0,014857	-0,068210	0,246230	-0,014696
Q4.01.09	0,768923	0,855371	0,165672	-0,044792	0,037490	-0,040163	-0,084570	0,135559	-0,106424	-0,049014	-0,103510	-0,076716	-0,030982	0,140219	0,022970
Q4.01.09	0,768923	0,855371	0,165672	-0,044792	0,037490	-0,040163	-0,084570	0,135559	-0,106424	-0,049014	-0,103510	-0,076716	-0,030982	0,140219	0,022970
Q4.01.10	0,773021	0,816068	0,273875	-0,096167	-0,119632	-0,034287	-0,065781	0,142025	-0,062604	-0,067016	-0,077120	-0,094201	-0,120071	0,148093	0,067321
Q4.01.10	0,773021	0,816068	0,273875	-0,096167	-0,119632	-0,034287	-0,065781	0,142025	-0,062604	-0,067016	-0,077120	-0,094201	-0,120071	0,148093	0,067321
Q4.01.15	0,414256	0,219377	0,702061	0,240588	0,030471	0,232924	0,278459	0,166255	0,094379	0,205808	0,207588	0,162559	0,071456	0,270785	0,155108
Q4.01.15	0,414256	0,219377	0,702061	0,240588	0,030471	0,232924	0,278459	0,166255	0,094379	0,205808	0,207588	0,162559	0,071456	0,270785	0,155108
Q4.01.16	0,527276	0,309608	0,828839	0,024826	-0,026847	0,210235	-0,015952	0,147564	-0,057953	0,132342	0,057504	0,175394	0,106163	0,161409	0,082542
Q4.01.16	0,527276	0,309608	0,828839	0,024826	-0,026847	0,210235	-0,015952	0,147564	-0,057953	0,132342	0,057504	0,175394	0,106163	0,161409	0,082542
Q5.01.01	-0,041341	-0,072582	0,059323	0,386815	0,315129	0,220103	0,325919	0,167522	0,019177	0,601191	0,434805	0,441835	0,781808	0,312756	0,361983
Q5.01.01	-0,041341	-0,072582	0,059323	0,386815	0,315129	0,220103	0,325919	0,167522	0,019177	0,601191	0,434805	0,441835	0,781808	0,312756	0,361983
Q5.01.02	0,113635	0,044288	0,232356	0,521388	0,267538	0,424391	0,505074	0,213019	-0,097926	0,806123	0,701971	0,912497	0,624014	0,377869	0,436889
Q5.01.02	0,113635	0,044288	0,232356	0,521388	0,267538	0,424391	0,505074	0,213019	-0,097926	0,806123	0,701971	0,912497	0,624014	0,377869	0,436889
Q5.02.01	-0,020547	-0,065901	0,105774	0,423169	0,326781	0,311313	0,348929	0,149905	-0,006597	0,479876	0,319696	0,726467	0,360916	0,211095	0,252843
Q5.02.01	-0,020547	-0,065901	0,105774	0,423169	0,326781	0,311313	0,348929	0,149905	-0,006597	0,479876	0,319696	0,726467	0,360916	0,211095	0,252843
Q5.03.02	0,119673	0,119476	0,054840	0,392911	0,301429	0,366374	0,297337	0,180158	0,021416	0,402179	0,463582	0,116120	0,269458	0,447756	0,327748
Q5.03.02	0,119673	0,119476	0,054840	0,392911	0,301429	0,366374	0,297337	0,180158	0,021416	0,402179	0,463582	0,116120	0,269458	0,447756	0,327748
Q5.03.03	0,239785	0,187344	0,248964	0,239108	0,117083	0,209995	0,227555	0,251653	0,086251	0,335259	0,312680	0,132309	0,158628	0,623952	0,210972
Q5.03.03	0,239785	0,187344	0,248964	0,239108	0,117083	0,209995	0,227555	0,251653	0,086251	0,335259	0,312680	0,132309	0,158628	0,623952	0,210972
Q5.04.01	-0,001991	-0,072537	0,177604	0,644149	0,364534	0,440046	0,630008	0,226385	-0,127136	0,899549	0,952429	0,678264	0,761138	0,391747	0,533082
Q5.04.01	-0,001991	-0,072537	0,177604	0,644149	0,364534	0,440046	0,630008	0,226385	-0,127136	0,899549	0,952429	0,678264	0,761138	0,391747	0,533082
Q5.04.02	-0,059389	-0,124236	0,135943	0,600169	0,366937	0,407624	0,572280	0,217289	-0,096089	0,895081	0,956322	0,673843	0,763465	0,361315	0,483787
Q5.04.02	-0,059389	-0,124236	0,135943	0,600169	0,366937	0,407624	0,572280	0,217289	-0,096089	0,895081	0,956322	0,673843	0,763465	0,361315	0,483787

	AM	AMAE	AMAL	CA	CARACEXP	CARACMOTIV	CARACPERC	CD	CE	COMPE	COMPEADM	COMPEPLA	COMPEREC	COMPESELM	EE
Q5.04.03	-0,006822	-0,057327	0,128577	0,560797	0,390761	0,346798	0,513512	0,302316	-0,204172	0,848650	0,819977	0,592005	0,897160	0,335804	0,526126
Q5.04.03	-0,006822	-0,057327	0,128577	0,560797	0,390761	0,346798	0,513512	0,302316	-0,204172	0,848650	0,819977	0,592005	0,897160	0,335804	0,526126
Q5.06.02	0,222445	0,189880	0,189519	0,420036	0,461059	0,390490	0,221867	0,193047	-0,138957	0,549413	0,376901	0,390886	0,387092	0,878980	0,527761
Q5.06.02	0,222445	0,189880	0,189519	0,420036	0,461059	0,390490	0,221867	0,193047	-0,138957	0,549413	0,376901	0,390886	0,387092	0,878980	0,527761
Q6.01.02	0,031567	0,009955	0,070723	0,214795	0,059754	0,151762	0,249989	0,325312	-0,190550	0,382278	0,339803	0,360226	0,368970	0,145989	0,290697
Q6.01.02	0,031567	0,009955	0,070723	0,214795	0,059754	0,151762	0,249989	0,325312	-0,190550	0,382278	0,339803	0,360226	0,368970	0,145989	0,290697
Q6.01.03	-0,094129	-0,087020	-0,067341	-0,148168	-0,107315	0,043578	-0,180003	-0,147675	0,065690	-0,022946	-0,005155	0,025287	-0,091863	0,000354	-0,089067
Q6.01.03	-0,094129	-0,087020	-0,067341	-0,148168	-0,107315	0,043578	-0,180003	-0,147675	0,065690	-0,022946	-0,005155	0,025287	-0,091863	0,000354	-0,089067
Q6.02	-0,052935	-0,060252	-0,005674	0,143151	0,173959	0,121896	0,071246	-0,051908	0,303836	0,215608	0,222542	0,242760	0,186617	-0,012915	0,035003
Q6.02	-0,052935	-0,060252	-0,005674	0,143151	0,173959	0,121896	0,071246	-0,051908	0,303836	0,215608	0,222542	0,242760	0,186617	-0,012915	0,035003
Q6.03.02	-0,057525	-0,083241	0,034658	0,161623	0,067389	0,126176	0,169000	0,128378	0,001726	0,290265	0,284499	0,329563	0,198434	0,100819	0,144708
Q6.03.02	-0,057525	-0,083241	0,034658	0,161623	0,067389	0,126176	0,169000	0,128378	0,001726	0,290265	0,284499	0,329563	0,198434	0,100819	0,144708
Q6.04.01	0,079033	0,056680	0,094573	0,254185	0,136907	0,189238	0,245330	0,154717	0,038220	0,378587	0,309338	0,430577	0,284334	0,236203	0,293885
Q6.04.01	0,079033	0,056680	0,094573	0,254185	0,136907	0,189238	0,245330	0,154717	0,038220	0,378587	0,309338	0,430577	0,284334	0,236203	0,293885
Q6.04.02	0,067465	0,052034	0,071593	0,244996	0,125642	0,202044	0,234299	0,151904	0,024461	0,359873	0,297366	0,417077	0,271142	0,203874	0,285119
Q6.04.02	0,067465	0,052034	0,071593	0,244996	0,125642	0,202044	0,234299	0,151904	0,024461	0,359873	0,297366	0,417077	0,271142	0,203874	0,285119
Q6.04.03	0,066537	0,046069	0,083449	0,220638	0,093700	0,198790	0,217618	0,148192	0,022919	0,349517	0,280149	0,419304	0,259732	0,204352	0,273146
Q6.04.03	0,066537	0,046069	0,083449	0,220638	0,093700	0,198790	0,217618	0,148192	0,022919	0,349517	0,280149	0,419304	0,259732	0,204352	0,273146
Q7.01.01	0,027374	-0,008487	0,108452	0,197734	0,092778	0,132941	0,201281	0,213230	-0,269843	0,388526	0,341158	0,308684	0,374109	0,237318	0,770482
Q7.01.02	-0,012113	-0,062359	0,120612	0,379385	0,237062	0,302344	0,335898	0,229677	-0,141946	0,443231	0,396917	0,322777	0,396599	0,340456	0,829436
Q7.01.03	-0,019040	-0,023264	-0,001499	0,312690	0,255704	0,220809	0,246240	0,102724	-0,141171	0,445231	0,382967	0,315155	0,386713	0,411791	0,813595
Q7.01.04	0,005607	-0,031316	0,098704	0,376668	0,311531	0,298809	0,284771	0,172674	-0,092968	0,456453	0,408849	0,317658	0,371000	0,434714	0,780244
Q7.01.05	-0,034660	-0,044355	0,010831	0,216443	0,086857	0,149488	0,229660	0,262074	-0,183980	0,332445	0,280688	0,159845	0,364235	0,305938	0,786419
Q7.01.06	0,082996	0,073696	0,063059	0,293832	0,247992	0,210570	0,224745	0,192474	-0,169763	0,510953	0,431382	0,368147	0,479319	0,428870	0,689279
Q7.01.07	0,059442	0,004423	0,170224	0,452519	0,272260	0,366891	0,407152	0,258382	-0,168392	0,631338	0,577495	0,480819	0,511995	0,517885	0,843221
Q7.04.05	0,326115	0,272788	0,303447	0,401644	0,245192	0,332655	0,359032	0,175914	-0,086412	0,427385	0,418866	0,284647	0,311420	0,399124	0,476214
Q8.01.01	0,150479	0,178011	-0,001792	0,136687	0,091697	0,068571	0,127427	0,779840	-0,329776	0,191428	0,160026	0,078555	0,192830	0,225905	0,187291
Q8.02.01	0,112465	0,127348	0,011954	0,093821	0,029036	0,115276	0,086873	0,790346	-0,243903	0,138832	0,127086	0,054539	0,138063	0,145337	0,166942
Q8.04.01	0,255371	0,271332	0,081679	0,011867	0,067027	0,062864	-0,048920	0,698251	-0,226949	0,169629	0,133294	0,065600	0,182117	0,211762	0,135939
Q8.05.01	0,138272	0,056222	0,275714	0,189998	-0,051159	0,188235	0,270439	0,672996	-0,048124	0,260572	0,244099	0,272380	0,199007	0,119131	0,230923
Q8.05.02	0,181422	0,092827	0,316560	0,211767	0,048317	0,175059	0,242313	0,724914	-0,050261	0,324764	0,220952	0,301115	0,318484	0,284694	0,245172
Q9.03	-0,070093	-0,078845	-0,013146	0,425408	0,477283	0,307146	0,260865	-0,002320	0,232143	0,400567	0,368475	0,253140	0,454339	0,185463	0,147094
Q9.05	-0,105048	-0,120294	-0,013144	0,531644	0,298029	0,316188	0,543306	0,201628	-0,234206	0,575670	0,544241	0,478522	0,589818	0,175359	0,309235

	AM	AMAE	AMAL	CA	CARACEXP	CARACMOTIV	CARACPERC	CD	CE	COMPE	COMPEADM	COMPEPLA	COMPERC	COMPESELM	EE
<b>Q9.06</b>	-0,118642	-0,143856	0,004118	0,533226	0,337384	0,295461	0,526425	0,187348	-0,185890	0,560650	0,520984	0,437260	0,570470	0,240804	0,262918
<b>Q9.07.01</b>	-0,042663	-0,048651	-0,013918	0,416781	0,192034	0,318871	0,424019	0,309070	-0,130986	0,415844	0,422225	0,282187	0,346447	0,268743	0,347345
<b>Q9.07.03</b>	-0,113398	-0,106956	-0,079113	0,376985	0,114255	0,270720	0,428848	0,189246	-0,189075	0,352093	0,361556	0,217932	0,377522	0,112864	0,251056

	PE	PEPERFORM	PESUCESO	PETIPO	PEX	SETOR
Q1.03	0,004074	-0,002882	0,097052	-0,065911	-0,284583	0,017717
Q1.05	0,083450	0,064900	0,198462	-0,008724	0,000963	-0,128958
Q2.06.01	0,120963	0,118921	0,187922	0,038967	0,214942	-0,159748
Q2.06.01	0,120963	0,118921	0,187922	0,038967	0,214942	-0,159748
Q2.06.02	0,129410	0,125970	0,214087	0,030693	0,425269	-0,090343
Q2.06.02	0,129410	0,125970	0,214087	0,030693	0,425269	-0,090343
Q2.06.03	0,129526	0,125942	0,169737	0,071824	0,245265	-0,102129
Q2.06.03	0,129526	0,125942	0,169737	0,071824	0,245265	-0,102129
Q2.06.04	0,092963	0,112912	0,094421	0,045788	0,095471	-0,159658
Q2.06.04	0,092963	0,112912	0,094421	0,045788	0,095471	-0,159658
Q2.07	-0,022002	-0,051786	0,066598	-0,058185	0,269698	-0,164056
Q2.07	-0,022002	-0,051786	0,066598	-0,058185	0,269698	-0,164056
Q2.09.01	-0,008341	0,017772	-0,041372	-0,013010	0,204702	-0,015830
Q2.09.01	-0,008341	0,017772	-0,041372	-0,013010	0,204702	-0,015830
Q2.11.03	0,102423	0,099487	0,027097	0,151698	0,249479	-0,068230
Q2.11.03	0,102423	0,099487	0,027097	0,151698	0,249479	-0,068230
Q2.12.01	0,167825	0,172943	0,154365	0,133948	0,643714	-0,026003
Q2.12.01	0,167825	0,172943	0,154365	0,133948	0,643714	-0,026003
Q2.12.02	0,148987	0,149447	0,166000	0,098816	0,546763	-0,090866
Q2.12.02	0,148987	0,149447	0,166000	0,098816	0,546763	-0,090866
Q2.12.03	0,179265	0,186908	0,193794	0,116392	0,530270	-0,129090
Q2.12.03	0,179265	0,186908	0,193794	0,116392	0,530270	-0,129090
Q2.12.04	0,269048	0,292472	0,284265	0,171981	0,428548	-0,162184
Q2.12.04	0,269048	0,292472	0,284265	0,171981	0,428548	-0,162184
Q2.12.05	0,159695	0,187318	0,163977	0,083609	0,508647	-0,089379
Q2.12.05	0,159695	0,187318	0,163977	0,083609	0,508647	-0,089379
Q2.12.06	0,139174	0,154095	0,159301	0,068400	0,434508	-0,193688
Q2.12.06	0,139174	0,154095	0,159301	0,068400	0,434508	-0,193688
Q2.13.03	0,230068	0,240916	0,245788	0,157410	0,341958	-0,205178
Q2.13.03	0,230068	0,240916	0,245788	0,157410	0,341958	-0,205178

	PE	PEPERFORM	PESUCESSE	PETIPO	PEX	SETOR
Q2.13.09	0,052539	0,036608	0,038539	0,077078	0,197722	-0,173627
Q2.13.09	0,052539	0,036608	0,038539	0,077078	0,197722	-0,173627
Q2.13.16	0,108495	0,124175	0,094104	0,076703	0,322698	-0,120242
Q2.13.16	0,108495	0,124175	0,094104	0,076703	0,322698	-0,120242
Q3.02.07	-0,181394	-0,171107	-0,155236	-0,181013	0,005649	1,000000
Q4.01.04	-0,081949	-0,080622	-0,031272	-0,114941	-0,175766	-0,428219
Q4.01.04	-0,081949	-0,080622	-0,031272	-0,114941	-0,175766	-0,428219
Q4.01.06	0,110470	0,133523	0,102142	0,065959	-0,036296	-0,182348
Q4.01.06	0,110470	0,133523	0,102142	0,065959	-0,036296	-0,182348
Q4.01.08	-0,015328	0,008076	-0,035343	-0,029369	-0,047487	-0,330843
Q4.01.08	-0,015328	0,008076	-0,035343	-0,029369	-0,047487	-0,330843
Q4.01.09	-0,016259	0,037643	0,007197	-0,109565	-0,101496	-0,161158
Q4.01.09	-0,016259	0,037643	0,007197	-0,109565	-0,101496	-0,161158
Q4.01.10	-0,001347	0,046232	0,026169	-0,088846	-0,138290	0,071769
Q4.01.10	-0,001347	0,046232	0,026169	-0,088846	-0,138290	0,071769
Q4.01.15	0,024266	0,045183	0,066738	-0,047168	0,080868	-0,180258
Q4.01.15	0,024266	0,045183	0,066738	-0,047168	0,080868	-0,180258
Q4.01.16	0,069764	0,071844	0,044269	0,074274	-0,105299	-0,297351
Q4.01.16	0,069764	0,071844	0,044269	0,074274	-0,105299	-0,297351
Q5.01.01	0,274063	0,273658	0,315616	0,182413	0,388788	-0,273867
Q5.01.01	0,274063	0,273658	0,315616	0,182413	0,388788	-0,273867
Q5.01.02	0,393807	0,394222	0,405737	0,303216	0,426469	-0,260524
Q5.01.02	0,393807	0,394222	0,405737	0,303216	0,426469	-0,260524
Q5.02.01	0,296261	0,285618	0,272372	0,274405	0,313107	-0,210552
Q5.02.01	0,296261	0,285618	0,272372	0,274405	0,313107	-0,210552
Q5.03.02	0,064638	0,078907	0,089866	0,010349	0,367657	-0,001926
Q5.03.02	0,064638	0,078907	0,089866	0,010349	0,367657	-0,001926
Q5.03.03	0,149218	0,169660	0,187313	0,061674	0,147797	-0,058615
Q5.03.03	0,149218	0,169660	0,187313	0,061674	0,147797	-0,058615
Q5.04.01	0,365032	0,328001	0,355412	0,350022	0,544736	-0,180989
Q5.04.01	0,365032	0,328001	0,355412	0,350022	0,544736	-0,180989
Q5.04.02	0,288363	0,249584	0,285339	0,283909	0,563164	-0,167657
Q5.04.02	0,288363	0,249584	0,285339	0,283909	0,563164	-0,167657

	PE	PEPERFORM	PESUCESO	PETIPO	PEX	SETOR
Q5.04.03	0,212611	0,192533	0,195663	0,207428	0,613987	-0,192891
Q5.04.03	0,212611	0,192533	0,195663	0,207428	0,613987	-0,192891
Q5.06.02	0,136705	0,154421	0,106712	0,109865	0,249828	-0,203548
Q5.06.02	0,136705	0,154421	0,106712	0,109865	0,249828	-0,203548
Q6.01.02	0,534122	0,474401	0,371139	0,643215	0,330317	-0,216052
Q6.01.02	0,534122	0,474401	0,371139	0,643215	0,330317	-0,216052
Q6.01.03	0,446790	0,395155	0,359129	0,529422	-0,097117	0,036198
Q6.01.03	0,446790	0,395155	0,359129	0,529422	-0,097117	0,036198
Q6.02	0,492793	0,440173	0,733961	0,257197	0,086296	-0,058659
Q6.02	0,492793	0,440173	0,733961	0,257197	0,086296	-0,058659
Q6.03.02	0,900309	0,824276	0,762047	0,957919	0,177814	-0,179816
Q6.03.02	0,900309	0,824276	0,762047	0,957919	0,177814	-0,179816
Q6.04.01	0,978810	0,986734	0,939719	0,818748	0,219812	-0,173709
Q6.04.01	0,978810	0,986734	0,939719	0,818748	0,219812	-0,173709
Q6.04.02	0,975996	0,996815	0,922339	0,811884	0,208161	-0,166976
Q6.04.02	0,975996	0,996815	0,922339	0,811884	0,208161	-0,166976
Q6.04.03	0,973199	0,996796	0,917629	0,807912	0,191263	-0,174154
Q6.04.03	0,973199	0,996796	0,917629	0,807912	0,191263	-0,174154
Q7.01.01	0,148971	0,178814	0,118791	0,100864	0,202906	-0,038057
Q7.01.02	0,166742	0,173973	0,158978	0,123783	0,347780	-0,069362
Q7.01.03	0,196591	0,224036	0,128478	0,178334	0,325945	-0,025091
Q7.01.04	0,176347	0,195597	0,167136	0,121951	0,271711	-0,070550
Q7.01.05	0,223331	0,252847	0,216583	0,141176	0,263604	0,066132
Q7.01.06	0,199348	0,218768	0,204887	0,131792	0,280954	-0,059394
Q7.01.07	0,217550	0,250911	0,219855	0,125676	0,314127	-0,034600
Q7.04.05	0,171951	0,179544	0,201251	0,101503	0,251245	-0,141663
Q8.01.01	0,042060	0,041589	-0,023653	0,088081	0,172073	0,016412
Q8.02.01	0,016339	0,007301	-0,035916	0,067288	0,155755	0,054015
Q8.04.01	0,037365	0,029354	-0,030704	0,096867	0,092848	-0,057703
Q8.05.01	0,235176	0,247633	0,230257	0,174487	0,270513	-0,063217
Q8.05.02	0,176792	0,186186	0,173737	0,127836	0,294803	-0,094850
Q9.03	-0,004623	-0,028941	0,034904	-0,009784	0,473653	-0,107403
Q9.05	0,153818	0,133352	0,111622	0,184720	0,820983	-0,077578



	PE	PEPERFORM	PESUCESSO	PETIPO	PEX	SETOR
Q9.06	0,149756	0,131627	0,127301	0,159815	0,775740	-0,144945
Q9.07.01	0,213586	0,216095	0,205281	0,172930	0,760827	0,106687
Q9.07.03	0,182060	0,171531	0,194418	0,148016	0,764629	0,150127

Fonte: SmartPLS, versão 2.0.M3.

## **Apêndice V**

*T-Statistic (Inner Model)*

**T-Statistic**  
**(Inner Model)**

	AM	AMAE	AMAL	CA	CARACEXP	CARACMOTIV	CARACPERC	CD	CE	COMPE	COMPEADM	COMPEPLA
AM		82,098489	6,357876					2,076182				
AMAE												
AMAL												
CA					11,571219	9,379287	33,455694	0,040794				
CARACEXP												
CARACMOTIV												
CARACPERC												
CD												
CE								1,484041				
COMPE								1,388864			70,476425	23,472434
COMPEADM												
COMPEPLA												
COMPEREC												
COMPESELM												
EE								0,600259				
PE								0,619439				
PEPERFORM												
PESUCESSO												
PETIPO												
PEX												
SETOR								0,937998				

	COMPEREC	COMPESELM	EE	PE	PEPERFORM	PESUCESSO	PETIPO	PEX	SETOR
AM			0,772472						
AMAE									
AMAL									
CA			0,536958						
CARACEXP									
CARACMOTIV									
CARACPERC									
CD								1,937178	
CE			1,836806						
COMPE	31,585885	6,680770	4,606092						
COMPEADM									
COMPEPLA									
COMPEREC									
COMPESELM									
EE								3,169632	
PE			0,590168		153,069064	133,639378	27,732709		
PEPERFORM									
PESUCESSO									
PETIPO									
PEX									
SETOR			1,472088						

Fonte: SmartPLS, versão 2.0.M3.

## **Apêndice VI**

*T-Statistic (Outer Model)*

**T-Statistic (Outer model)**

	AM	AMAE	AMAL	CA	CARACEXP	CARACMOTIV	CARACPERC	CD	CE	COMPE	COMPEADM	COMPEPLA
Q1.03									6,584358			
Q1.05									4,807343			
Q2.06.01					36,409978							
Q2.06.01				8,331465								
Q2.06.02					43,771378							
Q2.06.02				11,506688								
Q2.06.03					21,082723							
Q2.06.03				7,098484								
Q2.06.04					14,155837							
Q2.06.04				5,968713								
Q2.07					6,857097							
Q2.07				4,593492								
Q2.09.01					5,343353							
Q2.09.01				4,235368								
Q2.11.03							3,847408					
Q2.11.03				4,024147								
Q2.12.01							17,828888					
Q2.12.01				9,378427								
Q2.12.02							19,249268					
Q2.12.02				11,051768								
Q2.12.03							26,733576					
Q2.12.03				14,033874								
Q2.12.04							19,453419					
Q2.12.04				12,317630								
Q2.12.05							45,065416					
Q2.12.05				19,882352								
Q2.12.06							22,232647					
Q2.12.06				14,570800								
Q2.13.03						18,257322						
Q2.13.03				7,171486								
Q2.13.09						4,784125						
Q2.13.09				3,164641								

	COMPEREC	COMPESELM	EE	PE	PEPERFORM	PESUCESSO	PETIPO	PEX	SETOR
Q1.03									
Q1.05									
Q2.06.01									
Q2.06.01									
Q2.06.02									
Q2.06.02									
Q2.06.03									
Q2.06.03									
Q2.06.04									
Q2.06.04									
Q2.07									
Q2.07									
Q2.09.01									
Q2.09.01									
Q2.11.03									
Q2.11.03									
Q2.12.01									
Q2.12.01									
Q2.12.02									
Q2.12.02									
Q2.12.03									
Q2.12.03									
Q2.12.04									
Q2.12.04									
Q2.12.05									
Q2.12.05									
Q2.12.06									
Q2.12.06									
Q2.13.03									
Q2.13.03									
Q2.13.09									
Q2.13.09									

	AM	AMAE	AMAL	CA	CARACEXP	CARACMOTIV	CARACPERC	CD	CE	COMPE	COMPEADM	COMPEPLA
Q2.13.16						7,767845						
Q2.13.16				4,920646								
Q3.02.07												
Q4.01.04		2,791415										
Q4.01.04	3,058448											
Q4.01.06		6,236384										
Q4.01.06	5,757423											
Q4.01.08		12,244384										
Q4.01.08	12,179971											
Q4.01.09		28,608156										
Q4.01.09	16,853357											
Q4.01.10		14,128820										
Q4.01.10	15,344910											
Q4.01.15			4,379624									
Q4.01.15	3,218808											
Q4.01.16			7,257215									
Q4.01.16	4,549849											
Q5.01.01												
Q5.01.01										7,782857		
Q5.01.02												35,846496
Q5.01.02										20,579026		
Q5.02.01												6,378354
Q5.02.01										3,899730		
Q5.03.02										2,796454		
Q5.03.02											2,955302	
Q5.03.03												
Q5.03.03										2,387694		
Q5.04.01											78,445131	
Q5.04.01										44,408070		
Q5.04.02											75,159362	
Q5.04.02										45,166444		
Q5.04.03												
Q5.04.03										32,586450		
Q5.06.02												
Q5.06.02										5,931415		



	COMPEREC	COMPESELM	EE	PE	PEPERFORM	PESUCESO	PETIPO	PEX	SETOR
Q2.13.16									
Q2.13.16									
Q3.02.07									
Q4.01.04									
Q4.01.04									
Q4.01.06									
Q4.01.06									
Q4.01.08									
Q4.01.08									
Q4.01.09									
Q4.01.09									
Q4.01.10									
Q4.01.10									
Q4.01.15									
Q4.01.15									
Q4.01.16									
Q4.01.16									
Q5.01.01	14,028007								
Q5.01.01									
Q5.01.02									
Q5.01.02									
Q5.02.01									
Q5.02.01									
Q5.03.02									
Q5.03.02									
Q5.03.03		3,297705							
Q5.03.03									
Q5.04.01									
Q5.04.01									
Q5.04.02									
Q5.04.02									
Q5.04.03	72,838419								
Q5.04.03									
Q5.06.02		11,326263							
Q5.06.02									

	AM	AMAE	AMAL	CA	CARACEXP	CARACMOTIV	CARACPERC	CD	CE	COMPE	COMPEADM	COMPEPLA
Q6.01.02												
Q6.01.02												
Q6.01.03												
Q6.01.03												
Q6.02												
Q6.02												
Q6.03.02												
Q6.03.02												
Q6.04.01												
Q6.04.01												
Q6.04.02												
Q6.04.02												
Q6.04.03												
Q6.04.03												
Q7.01.01												
Q7.01.02												
Q7.01.03												
Q7.01.04												
Q7.01.05												
Q7.01.06												
Q7.01.07												
Q7.04.05												
Q8.01.01								4,714751				
Q8.02.01								4,634129				
Q8.04.01								3,958293				
Q8.05.01								4,702283				
Q8.05.02								5,613041				
Q9.03												
Q9.05												
Q9.06												
Q9.07.01												
Q9.07.03												

	COMPEREC	COMPESELM	EE	PE	PEPERFORM	PESUCESSO	PETIPO	PEX	SETOR
Q6.01.02							7,606712		
Q6.01.02				7,300667					
Q6.01.03							5,799053		
Q6.01.03				6,058307					
Q6.02						12,832478			
Q6.02				7,966048					
Q6.03.02							99,668622		
Q6.03.02				25,219934					
Q6.04.01						157,454530			
Q6.04.01				218,850045					
Q6.04.02					1140,654459				
Q6.04.02				145,109513					
Q6.04.03					1136,292023				
Q6.04.03				121,436861					
Q7.01.01			15,182775						
Q7.01.02			20,334682						
Q7.01.03			16,256960						
Q7.01.04			13,088131						
Q7.01.05			14,227435						
Q7.01.06			10,779174						
Q7.01.07			29,428468						
Q7.04.05			4,456323						
Q8.01.01									
Q8.02.01									
Q8.04.01									
Q8.05.01									
Q8.05.02									
Q9.03								4,285750	
Q9.05								11,048262	
Q9.06								9,552678	
Q9.07.01								10,665794	
Q9.07.03								12,046941	

Fonte: SmartPLS, versão 2.0.M3.

## **Apêndice VII**

Questionário de Pesquisa































