

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

ILOCIR JOSÉ FÜHR

**OS ESTÁGIOS DE ENVOLVIMENTO INTERNACIONAL E SUAS RELAÇÕES
COM A *PERFORMANCE* INTERNACIONAL DE EMPRESAS BRASILEIRAS**

São Leopoldo

2011

ILOCIR JOSÉ FÜHR

**OS ESTÁGIOS DE ENVOLVIMENTO INTERNACIONAL E SUAS RELAÇÕES
COM A *PERFORMANCE* INTERNACIONAL DE EMPRESAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido.

São Leopoldo

2011

F959e

Führ, Ilocir José

Os estágios de envolvimento internacional e suas relações com a *performance* internacional de empresas brasileiras / por Ilocir José Führ. -- São Leopoldo, 2011.

146 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido, Ciências Econômicas.

1. Empresas - Brasil. 2. Empresas estrangeiras. 3. Brasil - Comércio exterior. 4. Comércio internacional. 5. Investimentos estrangeiros. I. Garrido, Ivan Lapuente. II. Título.

CDU 334.72(81)

339.5(81)

339.5

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

ILOCIR JOSÉ FÜHR

**OS ESTÁGIOS DE ENVOLVIMENTO INTERNACIONAL E SUAS RELAÇÕES
COM A *PERFORMANCE* INTERNACIONAL DE EMPRESAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 24 de março de 2011

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Mohamed Amal - Furb

Prof^a.Dr^a. Luciana Marques Vieira - Unisinos

Prof. Dr. Marcelo André Machado - Unisinos

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – Unisinos

Visto e permitida a impressão,

São Leopoldo, _____, _____, _____

Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza
Coordenadora PPG em Administração

AGRADECIMENTOS

A exemplo das experiências acadêmicas anteriores - na pesquisa de conclusão do curso de graduação em Administração – Habilitação em Comércio Exterior, na Univates, em Lajeado-RS; e, na pesquisa de conclusão do curso de pós-graduação MBA em Negócios Internacionais, na Unisinos, em São Leopoldo-RS -, realizar a pesquisa desta Dissertação de Mestrado em Administração, também na Unisinos, em São Leopoldo-RS, exigiu-me novamente muito estudo, esforço, dedicação e determinação.

Durante esta trajetória acadêmica, tenho percebido grande crescimento em minha formação e qualificação. O Mestrado, em especial, qualificou-me sobremaneira como pesquisador. Neste sentido, aproveito para agradecer o apoio financeiro recebido do Banco Santander, que lá no início do Mestrado apostou no meu projeto de pesquisa e custeou o equivalente a 50% do curso.

Além da graça de Deus, ao longo do curso do Mestrado e, também durante a pesquisa da Dissertação, novamente recebi apoio, incentivo e contribuição de muitas pessoas, às quais externo meus sinceros agradecimentos. Agradeço, inicialmente, aos profissionais responsáveis pelo comércio exterior das 126 empresas do Rio Grande do Sul entrevistadas nesta Dissertação, pela sensibilidade demonstrada, confiança depositada e aposta neste árduo trabalho de pesquisa.

Na pessoa da coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)/Unisinos, professora Dra. Yeda Swirski de Souza, agradeço também a todos os professores pelos conhecimentos transmitidos.

Meu reconhecimento e agradecimento especial ao professor Dr. Ivan Lapuente Garrido, meu ídolo acadêmico, pela sua dedicação e contribuição na orientação deste trabalho de pesquisa. Agradeço a todos os colegas, pelo prazeroso convívio e troca de experiências nesta árdua caminhada acadêmica.

Agradeço, principalmente, aos meus pais, Vendelino e Gema, e, as minhas irmãs, Clair Lúcia, Maria Lisete e Deoclides Teresinha. Meu agradecimento também a minha namorada Rosecler Ribeiro, pela paciência, compreensão e incentivo. Muito obrigado a todos!

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi pesquisar a relação existente entre estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras. Assim, foi realizada ampla revisão de literatura contemplando aspectos atinentes à internacionalização de empresas, principalmente relacionados aos modelos de estágios de envolvimento internacional e *performance* internacional. Foi necessária a adaptação de um modelo de estágios de envolvimento e a escolha de uma escala para mensuração da *performance* internacional das empresas. O modelo teórico deste estudo compreendeu três hipóteses de pesquisa, as quais foram testadas numa amostra de 126 empresas brasileiras, localizadas no Rio Grande do Sul, um estado do Sul do Brasil, durante o segundo semestre de 2010. Sugeriu-se, baseado na literatura pesquisada, que as empresas avançam (ou até mesmo recuam) pelos estágios de envolvimento internacional conforme a complexidade da estratégia de internacionalização adotada e de acordo com sua dependência do faturamento internacional. Verificou-se, pelo presente estudo, que empresas que adotam estratégias de maior complexidade têm, em média, *performance* internacional superior. Além disso, esta pesquisa revelou que empresas que possuem maior dependência do faturamento internacional também têm, em média, *performance* internacional superior. Ainda, este estudo constatou, principalmente, que quanto maior o envolvimento internacional da empresa, maior será a sua *performance* internacional. Por fim, esta pesquisa também mostra outras conclusões relacionadas à internacionalização das empresas.

Palavras-chave: Envolvimento internacional das empresas. Modelos de estágios de envolvimento internacional. *Performance* internacional. Determinantes de *performance* internacional. Empresas brasileiras.

ABSTRACT

The objective of the present study was to investigate the existent relationship between international involvement stages and international performance of Brazilian companies. So, a wide literature review was accomplished contemplating aspects about the internationalization of the companies, mainly related to international involvement stage models and international performance. It was necessary to adapt an involvement stage model and to choose a scale for measuring the companies international performance. The theoretical model of this study comprehended three research hypotheses, which were tested in a sample of 126 Brazilian companies located in Rio Grande do Sul, a south Brazilian state, during the second semester of 2010. It was suggested, based on the researched literature, that companies advance (or even retreat) through the international involvement stages according to the internationalization complexity of the strategy and in agreement with its dependence on international revenue. It was verified, for the present study, that companies which adopt strategies of larger complexity have, on average, better international performance. Besides, this research revealed that companies which have larger dependence on international revenue also have, on average, better international performance. Still, this study verified, mainly, the higher the international involvement of the company, the greater will be its international performance. Finally, this research also shows other conclusions related to the internationalization of companies.

Key-words: International involvement of companies. Models of International involvement stages. International performance. Determinants of international performance. Brazilian companies.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1: Modelo de estágios de envolvimento internacional de empresas produtoras exportadoras brasileiras..... | 37 |
| Figura 2: Modelo de desempenho de exportação e suas variáveis independentes, segundo Aaby e Slater (1989)..... | 49 |
| Figura 3: Detalhamento dos determinantes da <i>Performance</i> Internacional, segundo Zou e Stan (1998)..... | 51 |
| Figura 4: Síntese dos modelos analisados por Leonidou et al (2002)..... | 53 |
| Figura 5: Entrada em mercados internacionais..... | 57 |
| Figura 6: Características chaves dos modos de entrada | 59 |
| Figura 7: Modelo teórico com as três hipóteses da pesquisa..... | 81 |
| Figura 8: Análise fatorial confirmatória via MEE..... | 99 |
| Figura 9: Modelo da <i>Performance</i> Internacional..... | 111 |
| Figura 10: Modelo conceitual da pesquisa..... | 129 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1: Modelo de estágios de internacionalização de UPPSALA..... | 27 |
| Quadro 2: Modelo de estágios de Cavusgil e seus atributos..... | 28 |
| Quadro 3: Modelo de estágios de Gençtürk e Kotabe..... | 30 |
| Quadro 4: Modelo de estágios de Seringhaus e Rosson..... | 31 |
| Quadro 5: Estágios de envolvimento de Leonidou e Katsikeas (1996)..... | 32 |
| Quadro 6: Modelos de estágios de envolvimento internacional..... | 33 |
| Quadro 7: Classificação dos exportadores..... | 34 |
| Quadro 8: Perfil dos exportadores brasileiros..... | 35 |
| Quadro 9: Escala <i>experf</i> para medida da <i>performance</i> exportadora..... | 45 |
| Quadro 10: Modelo de estágios de envolvimento internacional proposto e suas principais características..... | 68 |
| Quadro 11: Resumo das hipóteses da pesquisa..... | 79 |
| Quadro 12: Caracterização da amostra, a partir do tamanho da empresa e da experiência internacional, para o pré-teste do questionário da pesquisa..... | 96 |
| Quadro 13: Caracterização das empresas da amostra da pesquisa..... | 104 |
| Quadro 14: Modelo final com 04 estágios de envolvimento internacional e suas principais características..... | 106 |
| Quadro 15: Escala <i>experf</i> para medida da <i>performance</i> internacional..... | 108 |
| Quadro 16: Resumo dos testes das hipóteses..... | 121 |
| Quadro 17: Resumo dos testes das hipóteses da pesquisa..... | 130 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1: Comércio exterior brasileiro em 2010..... | 63 |
| Tabela 2: Destino das exportações do Rio Grande do Sul - 2009/2010..... | 65 |
| Tabela 3: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória..... | 100 |
| Tabela 4: Variância Composta e Variância Extraída da Perfin..... | 109 |
| Tabela 5: Variância Composta e Variância Extraída da Perest..... | 109 |
| Tabela 6: Variância Composta e Variância Extraída da Persat..... | 110 |
| Tabela 7: Análise Fatorial Confirmatória do Construto <i>Performance</i> Internacional..... | 112 |
| Tabela 8: Cargas Fatoriais do Modelo de <i>Performance</i> Internacional..... | 112 |
| Tabela 9: Análise Discriminante..... | 113 |
| Tabela 10: Multicolinearidade..... | 113 |
| Tabela 11: Resultados da Análise de Variância da Hipótese 01..... | 115 |
| Tabela 12: Resultados da Análise de Variância da Hipótese 02..... | 116 |
| Tabela 13: Resultados da Análise de Variância da Hipótese 03..... | 118 |
| Tabela 14: Resultados do Teste de Acompanhamento (<i>“Post-Hoc”</i>) <i>Tukey</i> | 119 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 OBJETIVO GERAL..... | 14 |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 14 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 15 |
| 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA..... | 16 |
| | |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 17 |
| 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS..... | 17 |
| 2.1.1 Conceito de internacionalização..... | 18 |
| 2.1.2 Correntes teóricas sobre internacionalização de empresas..... | 18 |
| 2.1.2.1 Modelo teórico econômico..... | 19 |
| 2.1.2.1.1 <i>Teoria dos Custos de Transação.....</i> | <i>19</i> |
| 2.1.2.1.2 <i>Paradigma Eclético de Produção.....</i> | <i>20</i> |
| 2.1.2.1.3 <i>Críticas ao modelo teórico econômico.....</i> | <i>21</i> |
| 2.1.2.2 Modelo teórico comportamental..... | 21 |
| 2.1.2.2.1 <i>Escola de UPPSALA U-Model</i> | <i>22</i> |
| 2.1.2.2.2 <i>Escola da Inovação I-Model.....</i> | <i>23</i> |
| 2.1.2.2.3 <i>Teoria das Redes de Relacionamentos “Networks”.....</i> | <i>24</i> |
| 2.1.2.3 Críticas ao modelo comportamental..... | 25 |
| 2.2 ESTÁGIOS DE ENVOLVIMENTO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS..... | 26 |
| 2.2.1 Modelos de estágios de envolvimento internacional..... | 26 |
| 2.2.2 Modelos brasileiros de estágios de envolvimento internacional..... | 34 |
| 2.2.2.1 Modelo Kraus..... | 36 |
| 2.2.2.1.1 <i>Etapa de pré-envolvimento.....</i> | <i>37</i> |
| 2.2.2.1.2 <i>Etapa de envolvimento passivo.....</i> | <i>38</i> |
| 2.2.2.1.3 <i>Etapa de envolvimento ativo.....</i> | <i>38</i> |
| 2.2.2.1.4 <i>Etapa de envolvimento comprometido.....</i> | <i>39</i> |
| 2.2.3 Síntese dos modelos de estágios analisados nesta pesquisa..... | 40 |
| 2.2.4 Principais lacunas dos modelos de estágios analisados..... | 41 |
| 2.3 <i>PERFORMANCE</i> INTERNACIONAL DAS EMPRESAS..... | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.1 Conceito de <i>Performance</i> Internacional..... | 43 |
| 2.3.2 Mensuração de <i>performance</i> internacional..... | 43 |
| 2.3.2.1 Escala Experf..... | 44 |
| 2.4 DETERMINANTES DA <i>PERFORMANCE</i> INTERNACIONAL..... | 46 |
| 2.4.1 O estudo de Madsen (1987)..... | 47 |
| 2.4.2 O estudo de Aaby e Slater (1989)..... | 48 |
| 2.4.3 O estudo de Zou e Stan (1998)..... | 49 |
| 2.4.4 O estudo de Leonidou et al (2002)..... | 51 |
| 2.4.5 O estudo de Souza (2004)..... | 53 |
| 2.4.6 O estudo de Sousa et al (2008)..... | 54 |
| 2.4.7 Outros estudos sobre determinantes..... | 54 |
| 2.4.8 Síntese dos determinantes da <i>Performance</i> Internacional..... | 60 |
| 2.5 COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO..... | 61 |
| 2.5.1 Exportações brasileiras em 2010..... | 62 |
| 2.5.2 As exportações do Rio Grande do Sul em 2010..... | 63 |
| | |
| 3. MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA..... | 66 |
| 3.1 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE ESTÁGIOS..... | 66 |
| 3.2 HIPÓTESES DA PESQUISA..... | 71 |
| 3.2.1 A relação entre estratégias de internacionalização de maior complexidade e <i>performance</i> internacional superior..... | 71 |
| 3.2.2 A relação entre maior dependência do mercado externo (razão faturamento internacional/receitas totais da empresa) e <i>performance</i> internacional superior..... | 73 |
| 3.2.3 A relação entre estágios de maior envolvimento internacional e <i>performance</i> internacional superior..... | 76 |
| 3.3 MODELO ESQUEMÁTICO DA PESQUISA..... | 80 |
| | |
| 4 METODOLOGIA..... | 82 |
| 4.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA..... | 82 |
| 4.2 ETAPA EXPLORATÓRIA..... | 83 |
| 4.3 ETAPA DESCRITIVA..... | 84 |
| 4.4 PLANO DE AMOSTRAGEM..... | 87 |
| 4.5 COLETA DOS DADOS..... | 88 |

| | |
|---|------------|
| 4.6 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS | 89 |
| 4.7 ESTATÍSTICA PARA ANÁLISE DOS DADOS..... | 90 |
| 4.7.1 Tratamento dos Dados..... | 90 |
| 4.7.2 Análises Estatísticas..... | 91 |
| | |
| 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA..... | 93 |
| 5.1 RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA..... | 94 |
| 5.1.1 Resgate do Modelo Conceitual da Pesquisa..... | 94 |
| 5.1.2 Pré-teste do questionário da pesquisa..... | 95 |
| 5.1.3 Teste empírico do modelo conceitual..... | 102 |
| 5.2 RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA..... | 114 |
| | |
| 6 CONCLUSÃO..... | 123 |
| 6.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA..... | 123 |
| 6.2 ANÁLISE DO OBJETIVO GERAL DA PESQUISA..... | 130 |
| 6.2.1 A relação entre estratégias de internacionalização de maior complexidade e <i>performance</i> internacional superior..... | 130 |
| 6.2.2 A relação entre maior dependência do mercado externo (razão faturamento internacional/receitas totais da empresa) e <i>performance</i> internacional superior..... | 131 |
| 6.2.3 A relação entre estágios de maior envolvimento internacional e <i>performance</i> internacional superior..... | 131 |
| 6.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO..... | 133 |
| 6.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO..... | 134 |
| 6.5 INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS..... | 135 |
| 6.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO..... | 136 |
| | |
| REFERÊNCIAS..... | 137 |
| APÊNDICES..... | 144 |

1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização de empresas não é recente, a exemplo dos estudos sobre o assunto que já vêm sendo realizados desde a década de 70, especialmente na Europa e posteriormente nos Estados Unidos da América (EUA). Dentre os primeiros estudiosos dessa área da administração de empresas encontram-se os pesquisadores da Universidade de UPPSALA, na Suécia, que depois passou a ser denominada Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

No Brasil, considerado um país emergente, o tema internacionalização de empresas é mais recente. Passou a ser pesquisado de forma mais ampla somente cerca de 20 anos mais tarde, sobretudo a partir da década de 90. Foi quando ocorreu a abertura econômica brasileira, motivando a intensificação do comércio internacional. As empresas brasileiras começaram a expandir sua área de atuação, disponibilizando seus produtos e serviços em diferentes regiões do planeta.

A abertura dos mercados, na década de 90, mostrou que muitas organizações brasileiras não estavam preparadas para estender suas atividades para além das fronteiras geográficas e culturais do País. Segundo Fischer (2006), a escassez de conhecimentos sobre o processo de internacionalização ainda tem levado empresas a escolherem estratégias potencialmente inadequadas e o governo a criar programas de apoio que acabam não surtindo o efeito esperado.

A internacionalização das empresas já foi tema de um considerável volume de estudos. Contudo, grande parte deles foi desenvolvida por pesquisadores de outros países, que estudaram realidades diferentes do contexto brasileiro. Apesar de inúmeras pesquisas já terem sido realizadas no Brasil, parece não haver consenso em muitos aspectos e estudos mais aprofundados se fazem necessários para se buscar uma melhor compreensão da realidade das empresas brasileiras, entrantes tardias no mercado externo.

Nesta direção, percebe-se que o embasamento teórico para suporte dos estudos sobre internacionalização de empresas segue basicamente duas grandes correntes ou escolas, conforme a racionalidade usada na decisão sobre a inserção ao mercado externo: uma com foco econômico (racional e planejada) e outra com foco comportamental (desenvolvimento incremental). Segundo Machado da Silva e Seifert Jr (2004), a análise sob a perspectiva econômica enxerga o fenômeno da internacionalização a partir dos custos de transação, internalização, localização e vantagem monopolista.

Já a análise sob a perspectiva comportamental, explicam os autores (Ibidem), enxerga a internacionalização como processo evolutivo de etapas incrementais, com aquisição de experiência e acumulação de conhecimento em mercados internacionais. De acordo com autores como Veiga e Rocha (2001), a Teoria Comportamental é a que melhor explica a inserção internacional das empresas brasileiras, embora não plenamente.

Na corrente teórica comportamental se encontram diversos pesquisadores que, ao longo das últimas décadas, vêm estudando o envolvimento internacional das empresas como um processo gradual e desenvolvido em estágios. Pesquisadores europeus, como Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), e americanos, como Cavusgil (1980).

Esses e outros pesquisadores elaboraram vários modelos de estágios de envolvimento internacional desde a década de 70. Neste sentido, serviu como base para realização deste trabalho de pesquisa justamente a corrente teórica comportamental, seguindo autores como Veiga e Rocha (2001).

O objetivo foi verificar a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras. Para tanto, foi elaborado modelo teórico cujas hipóteses propostas foram posteriormente testadas em empresas internacionalizadas do Rio Grande do Sul.

Trata-se de um dos estados que, ao longo dos últimos anos, tem permanecido entre os quatro maiores exportadores do Brasil. Destaca-se, nesta direção, que verificar a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional pode representar importante contribuição para as empresas brasileiras, especialmente às do Rio Grande do Sul. Tanto as internacionalizadas quanto as que pretendam buscar o exterior.

Assim, a presente pesquisa da dissertação buscou resposta para a seguinte questão problema: **Qual é a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras?**

1.1 OBJETIVO GERAL

- Verificar a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os principais trabalhos sobre modelos de estágios de envolvimento internacional e propor um modelo capaz de explicar o envolvimento internacional de empresas brasileiras;
- Estudar possíveis determinantes da *performance* internacional das empresas;
- Analisar e selecionar uma escala para mensuração da *Performance* Internacional das empresas;
- Propor modelo conceitual com hipóteses explicativas da relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras e testá-lo em organizações do Rio Grande do Sul.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Brasil é considerado um país emergente e suas empresas são entrantes tardias no mercado externo. Assim, os resultados deste trabalho podem trazer uma série de contribuições, especialmente para a indústria gaúcha e para a comunidade acadêmica, além de poder servir de orientação para implementação de programas governamentais de promoção das atividades de internacionalização das empresas. Destaca-se, neste sentido, que a identificação de estratégias empresariais que resultam em *performance* internacional superior tem sido um desafio continuamente enfrentado pelas organizações modernas.

Apesar da existência de diversos estudos referentes ao processo de internacionalização de empresas, ainda existe um distanciamento entre academia e prática. Uma dessas lacunas a serem preenchidas é justamente o limitado conhecimento a respeito da relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional das empresas brasileiras. Necessário se faz conhecer, também, a influência dos determinantes nessa relação.

Além disso, grande parte dos estudos sobre o tema são antigos e defasados, pois foram realizados a partir de contextos de outros países e tinham como foco principal as exportações, não considerando a complexidade de outras formas de internacionalização, como por meio de acordos contratuais (licenciamentos, franquias) e investimentos diretos externos (*joint-ventures*, alianças estratégicas, subsidiárias de venda e/ou produção).

Este estudo também poderá auxiliar agentes de estado no estímulo ao envolvimento internacional das empresas. Neste sentido, nota-se que o governo, muitas vezes no ímpeto político de apoiar o incremento das exportações, acaba lançando programas que não respeitam o estágio de envolvimento internacional e a *performance* internacional das empresas que trabalham, dentro do contexto atual, sua inserção no mercado externo.

Assim, verificar a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional poderá representar uma contribuição para a customização dos programas oficiais do governo, de apoio ao envolvimento

internacional das empresas brasileiras, o que geraria uma maior eficácia destes mecanismos.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho de pesquisa objetivou verificar a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional das empresas brasileiras. A partir da fundamentação teórica, realizada por meio de pesquisa bibliográfica, foi elaborado um modelo conceitual propondo hipóteses explicativas da relação existente entre estágios de envolvimento internacional e *performance* internacional.

O modelo teórico foi testado somente em empresas internacionalizadas do Rio Grande do Sul. A partir de dados disponibilizados pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), por meio do Cadastro de Exportadores Brasileiros (CEB) referente ao biênio 2007/2008, foram incluídas na pesquisa organizações de diferentes setores da economia gaúcha, que desenvolveram atividades voltadas ao mercado externo no biênio 2009/2010.

Os dados foram coletados no segundo semestre de 2010. Foi utilizada a pesquisa do tipo *survey* que, segundo Freitas et al (2000), é apropriada quando se deseja responder questões do tipo “o quê?”, “por que?”, “como?” e “quando?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”.

Este capítulo apresentou a introdução da pesquisa, destacando os objetivos geral e específicos, a justificativa e a delimitação da pesquisa. No capítulo seguinte, é apresentada a fundamentação teórica, na qual são visitadas as principais teorias e estudos sobre internacionalização de empresas, publicados no exterior e no Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica, objetivando destacar os conceitos necessários à explicação do processo de internacionalização de empresas. A revisão teórica, abordando temas como a internacionalização de empresas, suas correntes teóricas explicativas e os modelos de estágios de envolvimento internacional, dá suporte ao desenvolvimento da pesquisa. Nesta direção, o propósito foi procurar compreender como ocorre a relação entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional das empresas brasileiras.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Esta seção apresenta uma revisão de literatura sobre os temas considerados relevantes para o embasamento desta pesquisa. Inicialmente, aborda a internacionalização das empresas, destacando seu conceito, as principais correntes teóricas, as escolas e os seus pesquisadores. Em seguida, apresenta os estágios de envolvimento internacional, destacando os principais modelos elaborados no exterior e no Brasil. Também aborda a *performance* internacional das empresas, destacando seu conceito e a mensuração da *performance*, como por meio da escala EXPERF. Ainda apresenta os possíveis determinantes da *performance* internacional, mencionando os principais estudos e seus autores.

2.1.1 Conceito de internacionalização

Os autores apresentam conceitos um pouco diferentes, entretanto complementares, sobre a internacionalização das empresas. Hymer (1976, apud Barreto e Rocha 2003) define internacionalização como a vontade de uma empresa de tirar proveito de uma concentração industrial crescente e de um poder reforçado sobre o mercado que as conduzem na sua procura de rentabilidade melhor, de um mercado nacional ao internacional. Goulart et al (1996) e Dal-Soto (2006) conceituam internacionalização como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com outras de países fora de sua base de origem.

Para Kraus (2000), internacionalização é uma estratégia que muitas empresas em torno do planeta têm buscado para fazer frente aos concorrentes internacionais e melhorar a competitividade em seus mercados domésticos. Hitt et al (2002) caracteriza Internacionalização como um processo por meio do qual a empresa começa a operar fora do seu mercado de origem, podendo adotar cinco formas principais de atuação no exterior: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de subsidiária totalmente nova. Neste sentido, Root (1987) sugere a separação entre exportação indireta, exportação direta e a modalidade *joint venture*.

Sintetizando as definições apresentadas, pode se caracterizar internacionalização como um processo pelo qual as empresas domésticas expandem sua atuação para além das fronteiras do país sede, observando-se basicamente aspectos como racionalidade e competitividade, concorrência e rentabilidade. Os principais estudos sobre internacionalização podem ser distribuídos em duas grandes correntes teóricas principais.

2.1.2 Correntes teóricas sobre internacionalização de empresas

Os estudos sobre internacionalização de empresas seguem, basicamente, duas grandes correntes teóricas, conforme a racionalidade usada na decisão sobre a inserção ao mercado externo: uma com foco econômico (racional e planejada) e outra com foco comportamental (desenvolvimento incremental).

Segundo Machado da Silva e Seifert Jr (2004), a análise sob a perspectiva econômica enxerga o fenômeno da internacionalização a partir dos custos de transação, internalização, localização e vantagem monopolista. Já a análise sob a perspectiva comportamental enxerga a internacionalização como processo evolutivo de etapas incrementais, com aquisição de experiência e acumulação de conhecimento em mercados internacionais.

2.1.2.1 Modelo teórico econômico

A corrente teórica econômica, conforme Machado da Silva e Seifert Jr (2004), teve origem nos trabalhos de Adam Smith, em 1776 (teoria da vantagem absoluta) e de David Ricardo, em 1817 (teoria da vantagem comparativa). Nesta abordagem, conforme Garrido (2007), as decisões sobre internacionalização são tomadas de forma racional e planejada, sendo que os principais estudos nesse tema são o modelo de custos de transação e o paradigma eclético de produção.

2.1.2.1.1 Teoria dos Custos de Transação

De acordo com Barreto (2002), a teoria econômica dos custos de transação foi desenvolvida por Williamson, em 1975, apresentando duas opções básicas pelas quais as empresas organizariam suas atividades.

Uma das opções seria o mercado, com a empresa podendo contratar externamente as atividades. A outra opção seria a hierarquia, com a utilização da própria estrutura da empresa. Nesta direção, a empresa optaria por mercado ou hierarquia quando o custo de transação fosse favorável a uma ou a outra alternativa.

Para Anderson e Gatington (1986), as atividades de internacionalização dependem do nível de controle que as empresas desejam ter sobre o processo. Os autores (Ibidem) acrescentam que o controle tem impacto crítico, se constituindo em importante determinante de risco e retorno.

Nesta direção, Gao (2004) apresenta quatro grupos de variáveis que podem influenciar as atividades de inserção das empresas no mercado externo, a saber: 1 – Fatores do ambiente externo (país hospedeiro): risco-país, incerteza de demanda,

potencial de mercado, restrições políticas e diferenças culturais; 2 – Fatores do ambiente interno: tamanho da empresa, experiência internacional, características do produto e comprometimento de recursos; 3 – Fatores estratégicos, abrangendo diferenças nacionais, economias de escala, concentração e sinergia global; 4 – Fatores relacionais, compreendendo confiança e relacionamento entre o entrante e o sócio potencial.

Já autores como Barreto (2002) e Machado da Silva e Seifert Jr (2004) entendem que uma das grandes contribuições da teoria dos custos de transação foi o fato de a mesma ter servido de base para o surgimento do paradigma eclético da produção internacional.

2.1.2.1.2 Paradigma Eclético de Produção

O foco principal na área econômica é o modelo da teoria eclética da internacionalização, que aplica o conceito de custo de transação às decisões de inserção internacional da firma e também procura explicar as características das firmas e dos mercados que estimulam a internacionalização da produção. Dunning (1988) é o principal autor dessa teoria.

No enfoque econômico, o paradigma eclético sugere que o custo econômico não é o único fator de influência na internacionalização. Essa teoria, desenvolvida por Dunning (1988), sintetiza e combina as principais abordagens econômicas e sustenta que a empresa só investe diretamente em determinado mercado externo quando perceber três conjuntos distintos de vantagens.

Uma das vantagens é a de propriedade, que enfoca as capacidades próprias desenvolvidas pela organização (tecnologias, conhecimentos, informações, marcas, patentes, etc). A propriedade permite à empresa posicionar-se melhor no mercado externo, em relação aos produtores locais ou estrangeiros.

Outra vantagem é a da internalização. Segundo Barreto (2001), nesta abordagem as falhas de mercado (custos de informação, oportunismo, etc) seriam as condições que levariam uma empresa multinacional a utilizar o investimento externo direto, em vez de licenciamento, como modo de entrada em um mercado externo.

Segundo Barreto (2002) e Machado da Silva e Seifert Jr (2004), a terceira vantagem é a de localização. Trata-se daquelas vantagens oferecidas por um país ou determinada região, no que diz respeito à infraestrutura, custos de mão-de-obra, carga tributária, etc.

Por fim, Garrido (2007) observa que na abordagem econômica a decisão de internacionalizar é realizada após a empresa considerar diversos fatores (endógenos e exógenos). De forma planejada e racional, a empresa delibera sobre a estratégia que melhor a capacitará para obter vantagens competitivas no cenário internacional.

2.1.2.1.3 Críticas ao modelo teórico econômico

A abordagem contingencial, contudo, é criticada por alguns autores. Segundo Johanson e Vahlne (1990), por exemplo, o paradigma eclético foca fundamentalmente a explicação do modelo de produção internacional, não considerando as demais formas de internacionalização. Além disso, não explica as mudanças das estratégias de entrada utilizadas, isto é, a evolução de um modo menos complexo para uma forma mais complexa.

Contudo, os estágios de envolvimento internacional são abordados pela teoria comportamental que, de acordo com Veiga e Rocha (2001), é a que melhor explica a inserção internacional das empresas brasileiras, embora não plenamente. Os estágios de envolvimento representam um gradualismo típico da teoria comportamental. Por essas razões, foi justamente o modelo teórico comportamental que serviu como base para realização deste trabalho de pesquisa.

2.1.2.2 Modelo teórico comportamental

Até meados do século XX, poucos pesquisadores se preocupavam em saber o que acontecia dentro das empresas, sendo que o processo de internacionalização de empresas era estudado apenas por economistas, de forma macroeconômica, segundo autores como Hemais e Hilal (2002).

Machado da Silva e Seifert Jr (2004) salientam que as abordagens comportamentais são mais recentes que as econômicas. Elas surgiram efetivamente

na década de 70, na Universidade de UPPSALA, na Suécia, como linha de pesquisa sobre internacionalização de empresas separada da economia.

Diferente da teoria econômica, que enxerga o processo como racional e planejado, o modelo comportamental vê a internacionalização como um processo gradual e evolutivo, focando especialmente as empresas. Johanson e Vahlne (1977), pesquisadores da Escola de UPPSALA, estão entre os principais estudiosos do modelo comportamental.

2.1.2.2.1 Escola de UPPSALA (U-Model)

Diferentes modelos, como os elaborados por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e por Johanson e Vahlne (1977), enxergam a internacionalização como processo sequencial. Apesar de concepções um pouco distintas, eles apresentam as empresas como premissa básica. O modelo mais citado e discutido é o desenvolvido pela Escola Escandinava. Trata-se da teoria das fases de desenvolvimento, segundo a qual as empresas passam por quatro estágios no processo de penetração em um mercado estrangeiro.

Baseando-se em trabalhos desenvolvidos em 1963 por Edith Penrose (Teoria do Crescimento da Firma), pesquisadores da Universidade de UPPSALA desenvolveram, na década de 70, na Suécia e posteriormente em outros países escandinavos, estudos sobre o processo de internacionalização de empresas. O arcabouço teórico passou a ser denominado mais tarde de Escola Nórdica de Internacionalização.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) conceituam esse processo como “cadeia de estabelecimento”: Os autores (Ibidem) construíram o modelo de internacionalização de UPPSALA, apresentando quatro estágios de envolvimento da firma no mercado internacional, desde a fase de exportações esporádicas até implantação de unidade produtiva no exterior.

Para Johanson e Vahlne (1977), além do aumento do envolvimento inicial com o mercado mais próximo, a empresa tende a buscar clientes de países mais distantes, à medida que ocorre a redução da distância psíquica desses mercados a partir da acumulação de experiência nas atividades com clientes importadores.

Nessa abordagem, conforme os autores (Ibidem), três características são facilmente percebidas: as empresas se internacionalizam a partir do crescimento no mercado doméstico; o processo ocorre de maneira incremental, obedecendo a evolução da agregação de conhecimento sobre os mercados; e, os países selecionados inicialmente eram mais próximos do mercado doméstico, ou seja, com pouca distância psíquica.

Nessa evolução por estágios, a empresa condiciona o total de investimentos ao grau de conhecimento que possui sobre o mercado em que estiver penetrando. Além disso, observa a distância geográfica das atividades internacionais e a distância psicológica, dificultando o fluxo de informações entre as empresas e o mercado-alvo.

Segundo Hilal e Hemais (2001), na visão da Escola Nórdica a firma internacional é vista como uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem e que apresenta uma complexa e difusa estrutura de recursos, competências e influências.

2.1.2.2.2 Escola da Inovação (*I-Model*)

O enfoque sequencial também é utilizado pelo modelo da inovação, ou, *I-Model*. Enquanto que no *U-Model* a ênfase é na evolução gradual a partir do aprendizado, no *I-Model* o foco principal é na categorização por estágios. Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1988a), Reid (1981), Czinkota e Johnston (1985) destacam-se como os principais autores dessa corrente teórica, segundo Andersen (1993). Além do enfoque sequencial, o *I-Model* também considera como variável definidora dos diferentes estágios de internacionalização a utilização de determinados níveis de comprometimento com a atividade exportadora.

O modelo relacionado à inovação teve origem nos anos 80, inspirado na teoria da Escola UPPSALA. Segundo Andersen (1993), o *I-Model* aborda o processo de internacionalização em termos de inovação de forma incremental e o padrão gradual do processo de internacionalização pode ser atribuído à falta de conhecimento pela firma e às incertezas associadas à decisão de se internacionalizar. O modelo refere-se apenas ao processo de exportação e é

descritivo, não prescrevendo o que as empresas devem realizar para iniciarem o processo de internacionalização.

Andersen (Ibidem) revisa quatro modelos de internacionalização relacionados à inovação do final dos anos 70 e início dos anos 80, em que a decisão de internacionalizar é considerada uma inovação à empresa. Neste sentido, a internacionalização pode iniciar quando surgem agentes de mudança internos que catalisem o processo como também pode ser iniciada por estímulos externos tais como pedidos inesperados de clientes internacionais ou incentivos do governo (ações reativas).

2.1.2.2.3 Teoria das Redes de Relacionamentos “Networks”

A Teoria das Redes de Relacionamentos (*networks*) é vista como uma evolução natural do modelo da Escola de UPPSALA, conforme Resende (2003). Para Hemais e Hilal (2002, p.30), os seguidores dessa teoria “têm desempenhado um papel central no desenvolvimento da perspectiva das *networks* industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre firmas e mercados industriais”.

Os participantes de uma rede são mutuamente interdependentes e, segundo Souza, Dreher e Amal (2007, p.108), a coordenação de suas atividades “ocorre através do próprio processo de entrelaçamento das transações desenvolvidas pelas empresas, reduzindo assim uma parte significativa dos custos de transação”. Os autores (Ibidem) acrescentam que desta forma as ações e estratégias dos integrantes da rede não são orientadas para a realização de benefícios imediatos, mas para preservar a eficiência da rede como um todo, e também a da própria empresa no longo prazo.

Para Barretto (1998, p.52), uma *network* é constituída de relações comerciais duradouras desenvolvidas e mantidas através de interações entre diferentes empresas atuantes em mercados industriais, que constroem uma base de conhecimento e confiança recíprocos. Resende (2003) explica que, além da percepção da matriz, as subsidiárias desempenham função decisiva para o êxito da internacionalização, ou seja, não depende apenas do modo de entrada no mercado escolhido, mas também da evolução das subsidiárias instaladas.

Na ótica do modelo de *networks*, segundo Johanson e Vahlne (2003), as dificuldades para a inserção em novos mercados estão relacionadas mais com os problemas gerenciais associados ao estabelecimento e desenvolvimento de relações com os clientes ou os fornecedores do que com a existência de eventuais barreiras à internacionalização. Os autores (*Ibidem*) acrescentam que o processo de internacionalização continua a ser resultado da interação entre um aprendizado organizacional gradativo, baseado na experiência e no comprometimento com os novos mercados, variáveis que passam a depender, também, da capacidade e do potencial dos parceiros existentes na rede.

2.1.2.3 Críticas ao modelo comportamental

Autores como Veiga e Rocha (2001) entendem que os modelos comportamentais são os que melhor explicam o processo de internacionalização de empresas brasileiras. Contudo, apesar de respaldada por diversos estudos, a Teoria Comportamental de envolvimento das organizações ao mercado externo também tem recebido críticas por parte de outros respeitados pesquisadores em internacionalização de empresas.

Segundo Andersen (1993), por exemplo, o modelo possui visão determinista e não explica as razões de as empresas avançarem ou não para estágios de maior envolvimento. O autor (*Ibidem*) acrescenta que a Teoria Comportamental não reconhece que a firma pode permanecer em determinada fase de envolvimento e não evoluir. Da mesma forma, o modelo não leva em consideração o fato de a empresa poder adotar uma outra estratégia de entrada em mercados internacionais.

O mesmo Andersen (1993) ainda critica a consistência teórica dos modelos comportamentais, considerando-os insuficientes em termos conceituais e metodológicos. Outra crítica recebida é pelo fato de o processo de aprendizagem na Escola UPPSALA ser apenas o experimental, não considerando a possibilidade de haver aprendizado por meio formal e gerencial de comércio internacional, além da possibilidade de se alcançar conhecimento com a contratação de executivos já com experiência nas atividades.

Portanto, o modelo teórico comportamental se volta mais ao ambiente microeconômico, ou seja, estuda como ocorre o processo de envolvimento internacional das empresas.

2.2 ESTÁGIOS DE ENVOLVIMENTO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS

Os estudos sobre estágios de envolvimento internacional das empresas são desenvolvidos por pesquisadores identificados com a corrente teórica comportamental. Para esses autores, o envolvimento internacional das empresas é um processo sequencial de aprendizado, desenvolvido em estágios e que se constitui em importante fator de sucesso para as organizações. Pesquisadores em marketing internacional como Gençtürk e Kotabe (2001), Kotabe e Helsen (2000), Leonidou e Katsikeas (1996) e Singer e Czinkota (1994) também têm realizado estudos sobre esse tema. Os primeiros modelos de estágios de envolvimento foram elaborados ainda na década de 70, na Europa. Nesta seção, são apresentados os principais modelos elaborados no exterior e no Brasil.

2.2.1 Modelos de estágios de envolvimento internacional

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) figuram dentre os primeiros pesquisadores a publicar modelos de estágios de envolvimento internacional. Europeus, Johanson e Wiedersheim-Paul (Ibidem) conceituam o processo de inserção internacional como “cadeia de estabelecimento”: Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) construíram o modelo de internacionalização de UPPSALA, apresentando quatro estágios de envolvimento da firma no mercado internacional, conforme mostra o quadro 01 a seguir.

Estágio 1 – Exportações esporádicas não regulares;

Estágio 2 – Exportações por intermédio de representantes independentes;

Estágio 3 – Implantação de filial comercial no país estrangeiro;

Estágio 4 – Implantação de unidade produtiva no país estrangeiro.

Quadro 01: Modelo de estágios de internacionalização de UPPSALA

Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)

Nessa evolução por estágios, não considera estratégias contratuais e a empresa condiciona o total de investimentos ao grau de conhecimento que possui sobre o mercado em que estiver penetrando. Além disso, observa a distância geográfica das atividades internacionais e a distância psicológica, dificultando o fluxo de informações entre as empresas e o mercado-alvo.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) realizaram estudo de casos múltiplos, quando pesquisaram as empresas suecas Atlas Copco, Facit, Volvo e Sandvik. Eles constataram haver influência da distância psíquica nas decisões para internacionalização e que a inserção ao mercado externo efetivamente se dava de forma gradual e resultante de decisões incrementais.

A distância psíquica não se resume a fatores geográficos, psicológicos ou lingüísticos, mas também e especialmente a aspectos culturais como um todo. Neste sentido, a percepção de distância cultural pode variar de indivíduo para indivíduo. Segundo Rocha (2003, p.22), trata-se de um termo utilizado em Negócios Internacionais e “refere-se à percepção das diferenças culturais entre o meu país e outros países”. A autora (Ibidem) explica que um indivíduo brasileiro tende a considerar “próximos” culturalmente países como Portugal e Argentina e “distantes” países como Síria e Turquia.

Elaborado a partir do contexto europeu, o modelo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) recebeu destaque especialmente por ter sido a primeira teoria de estágios publicada. Contudo, não considera a possibilidade de uma empresa poder ser enquadrada em mais de um estágio. Outro modelo de destaque foi elaborado a partir do contexto norte-americano.

Trata-se da teoria de estágios desenvolvida por Cavusgil (1980), dos Estados Unidos da América (EUA). O modelo compreende um esquema de cinco fases de desenvolvimento das operações, considerando a internacionalização uma inovação da empresa. Numa visão sintetizada, os estágios e seus principais atributos estão assim divididos (quadro 02):

- 1. Mercado doméstico** - neste estágio a empresa está interessada somente no mercado doméstico, sem interesse algum em exportar. Todos os recursos organizacionais são dirigidos ao mercado interno;
- 2. Pré-exportação** - pela carência de informações de mercado, a razão exportação/vendas é próxima a zero. Os executivos da empresa já demonstram algum interesse na internacionalização da empresa. Os atendimentos ao mercado externo são mais oportunistas do que pró-ativos;
- 3. Envolvimento experimental** - nesta fase a empresa começa a exportar em pequenas quantidades e de forma esporádica. A razão exportação/vendas varia de 0 a 9%. A empresa busca mais informações de mercado, apesar do baixo envolvimento dos executivos com a atividade de exportação;
- 4. Envolvimento ativo** - a empresa, neste estágio, já está preparada em oferecer suporte às atividades ligadas à exportação. As exportações são regulares e representam entre 10 e 39% das vendas totais da empresa. Executivos estão mais comprometidos com a internacionalização da empresa;
- 5. Envolvimento absoluto** - a empresa depende fortemente do mercado externo, sendo que as exportações representam 40% ou mais do faturamento da empresa. A empresa está envolvida em acordos de licenciamento, parcerias ou investimentos diretos no mercado externo.

Quadro 02: Modelo de estágios de Cavusgil e seus atributos

Fonte: Cavusgil (1980)

Percebe-se que nos estágios dois e três a organização utiliza os serviços de um intermediário para localizar importadores interessados em adquirir seus produtos. Além disso, a partir do estágio quatro, é implantada uma estrutura de apoio às exportações, deixando a empresa em condições de assumir o controle cada vez maior do processo. Ainda, a partir do estágio três a empresa passa a comprometer a sua produção com o mercado externo.

Cavusgil (1980), a partir de seus estudos empíricos, concebia a internacionalização como um processo gradual e incremental. A decisão de exportar era considerada uma inovação, haja vista a existência de limitações que podem ser

resumidas em três fatores principais: a incerteza associada ao processo de internacionalização, os elevados custos para se obter informações do mercado externo, e, a falta de conhecimento empírico sobre as atividades necessárias para o desenvolvimento do marketing internacional.

Segundo o modelo de estágios de Cavusgil (1980), à medida que a empresa iria aumentando seu envolvimento internacional, cada novo estágio representaria um maior comprometimento de recursos. Neste sentido, deveria haver um ambiente favorável à exportação e recursos disponíveis, para que a gerência da empresa, com base em sua experiência, tivesse expectativas favoráveis quanto à atratividade da internacionalização.

Para Cavusgil (1980), as decisões sobre a internacionalização da empresa dependeriam da acumulação de conhecimento da empresa, construída pela experiência com a atividade exportadora, visando reduzir os riscos associados ao processo. Além disso, também dependeriam da atitude e disposição da gerência em inovar, aumentando o grau de comprometimento de recursos destinados à inserção da organização ao mercado externo.

O modelo de Cavusgil (1980) se mostrou mais completo que os anteriores. Além de considerar mais estágios, a teoria permite a categorização das empresas pela razão exportação/vendas. Além disso, por meio da aplicação de questionários em empresas europeias, Gankema, Snuif e Zwart (2000) verificaram evidências do poder explanatório da teoria de estágios proposta por Cavusgil (1980), a respeito do grau de envolvimento internacional de pequenas e médias empresas.

Contudo, o modelo de estágios de Cavusgil (1980) se apresenta defasado, sobretudo para o contexto atual. A principal limitação é o fato de não combinar adequadamente a dependência do faturamento internacional e a complexidade da estratégia de internacionalização, em sua categorização dos estágios. No estágio 05, por exemplo, o autor (Ibidem) observa que as exportações representam 40% ou mais e que a empresa está envolvida em estratégias mais complexas, como acordos contratuais ou investimentos diretos externos (Ides). Adverte-se, neste sentido, que uma empresa pode possuir dependência inferior a 40% e mesmo assim já adotar estratégias mais complexas. Ou, ainda, possuir dependência superior a 40% e não adotar estratégias mais complexas.

Outro modelo de estágios foi elaborado por Gençtürk e Kotabe (2001). Os autores (Ibidem) estudaram a denominação dos estágios e os atributos quantitativos,

observando o percentual da razão exportação/vendas. Eles classificaram as empresas estudadas da seguinte forma (quadro 03):

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

Quadro 03: Modelo de estágios de Gençtürk e Kotabe

Fonte: Gençtürk e Kotabe (2001)

A exemplo do modelo de Cavusgil (1980), o estudo elaborado por Gençtürk e Kotabe (2001) também apresenta cinco estágios de envolvimento internacional, porém aborda apenas as exportações. Contudo, no estágio quatro não permite a categorização das empresas pela razão exportação/vendas e não considera a possibilidade da instalação de subsidiárias no exterior. Isso, de algum modo, pode ser considerada uma limitação, pois reduz o poder explanatório do modelo.

O grau de envolvimento exportador também foi estudado por Seringhaus e Rosson *apud* Kotler, Jatusripitak e Maesincee (1997), mas só aborda exportações. Eles dividiram em cinco estágios, conforme segue (quadro 04):

- 1. Não-exportadores** - Empresas que não têm experiência de exportação e não estão pensando em exportar no momento;
- 2. Exportadores fracassados** - Empresas que têm alguma experiência no marketing internacional, mas optaram em abandonar a atividade de exportação;
- 3. Exportadores novatos** - Empresas que decidem exportar no futuro próximo;
- 4. Exportadores em expansão** - Empresas que planejam colocar seus produtos em um ou mais novos mercados externos;
- 5. Exportadores estabelecidos** - Empresas que não planejam grandes mudanças, mas desejam aperfeiçoar suas atuais operações internacionais.

Quadro 04: Modelo de estágios de Seringhaus e Rosson

Fonte: Seringhaus e Rosson *apud* Kotler, Jatusripitak e Maesincee (1997)

Apesar de o modelo dividir o envolvimento internacional em cinco estágios, o enquadramento das empresas se torna complexo. Isso porque, nesse modelo, a categorização precisa ser elaborada de forma subjetiva, haja vista que uma análise objetiva se torna dificultada pelo fato de a teoria não apresentar classificação pela razão exportação/vendas.

Já Leonidou e Katsikeas (1996) realizaram uma revisão teórica com 11 trabalhos científicos anteriores, que tentaram traçar os níveis de envolvimento com a atividade internacional das empresas. Os vários modelos analisados apresentam diferenças, especialmente em termos de números, natureza e conteúdo dos estágios.

Apesar disso, uma conclusão sumária a partir do eixo central do trabalho dos autores (*Ibidem*) revela que o processo de desenvolvimento das exportações pode ser dividido em três fases distintas, a saber: fase pré-exportação, fase inicial e fase avançada.

Os principais atributos de cada estágio de envolvimento internacional, identificados por Leonidou e Katsikeas (*Ibidem*), podem ser visualizados no quadro a seguir (quadro 05):

- 1. Fase pré-exportação** – Esta fase inclui três tipos de empresas: as que vendem suas mercadorias somente no mercado doméstico e não têm pretensões de exportar; as que estão envolvidas no mercado doméstico, mas consideram seriamente a atividade de exportação; e, as que costumavam exportar mas não o fazem mais;
- 2. Fase inicial** – Nesta fase a empresa está envolvida em atividades esporádicas de exportação e considera várias opções. Existe um envolvimento maior dos executivos para com a internacionalização da empresa, mas as exportações ainda ocorrem geralmente de forma indireta, por meio de intervenientes;
- 3. Fase avançada** – Nesta fase as empresas exportam regularmente para vários mercados, sendo que a maior parte do seu faturamento provém da atividade de exportação. A empresa distribui seus produtos de forma direta, podendo ocorrer algum investimento externo direto. A essa altura os executivos estão completamente comprometidos com a exportação.

Quadro 05: Estágios de envolvimento de Leonidou e Katsikeas (1996)

Fonte: Leonidou e Katsikeas (1996)

Apesar de não abordar acordos contratuais, a grande contribuição do estudo de Leonidou e Katsikeas (1996) é a síntese das teorias principais de 11 pesquisas anteriores. Contudo, o enquadramento das empresas nos três diferentes estágios se torna complexo, haja vista que precisa ser feito de forma subjetiva. Isso porque o modelo não oferece a possibilidade da categorização pela razão exportação/vendas ou razão faturamento oriundo do mercado externo em relação ao faturamento referente ao mercado interno.

Destaca-se que a maioria dos modelos elaborados a partir da realidade de outros países guardam aspectos semelhantes entre si, com pequenas variações, dependendo do número de estágios apresentado. Quando apresentam a possibilidade de categorização pela razão exportação/vendas, os modelos se mostram um pouco distintos nos percentuais que classificam os estágios.

Entretanto, de maneira geral são poucas as diferenças. Albaum et al (1998) estudaram diferentes abordagens e elaboraram um comparativo, como pode ser visualizado no quadro 06, a seguir.

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

Quadro 06: Modelos de estágios de envolvimento internacional

Fonte: Albaum *et al.*, 1998, p. 235 e 236.

Os quatro modelos de estágios analisados por Albaum et al (1998) apresentam teorias semelhantes. Uma das poucas variações é que os modelos elaborados por Bilkey e Tesar (1977) e Czinkota (1982) consideram um sexto estágio de envolvimento internacional, enquanto que as teorias publicadas por Cavusgil (1980) e Reid (1981) limitam-se a cinco estágios.

Além disso, os modelos de Bilkey e Tesar (1977), Reid (1981) e Czinkota (1982) abordam somente as exportações, e, o modelo de Cavusgil (1980) não combina adequadamente a dependência do faturamento internacional com a complexidade da estratégia adotada pela empresa.

Os estágios de envolvimento internacional também já foram estudados no Brasil, embora em menor número. Assim como o envolvimento internacional das empresas brasileiras, as pesquisas também são mais recentes.

2.2.2 Modelos brasileiros de estágios de envolvimento internacional

Grande parte dos modelos de estágios de envolvimento internacional analisados no Brasil são importados, ou seja, elaborados a partir de realidades de outros países. Contudo, autores brasileiros também realizam pesquisas sobre os estágios de envolvimento buscando retratar o contexto do País.

Segundo Rocha et al (1989), o comportamento do exportador pode ser representado também por uma classificação dicotômica. Eles classificaram as empresas exportadoras em pró-ativas ou agressivas e, no outro extremo, os exportadores reativos ou passivos. De acordo com o estudo, que aborda apenas as exportações, as características essenciais que determinam se um exportador possui perfil agressivo ou passivo, estão resumidas no quadro 07:

- 1. Exportador pró-ativo ou agressivo** - Exporta de forma direta, com regularidade, para um número grande de países no exterior, principalmente para países desenvolvidos. A razão exportação/vendas totais é alta, estando nesta atividade por um longo período de tempo. Apresenta um planejamento de marketing mais sofisticado e voltado para o mercado externo.
- 2. Exportador reativo ou passivo** - Exporta de forma indireta e com baixa regularidade. As vendas externas são motivadas por iniciativa do importador na maioria das vezes. Exporta para um pequeno número de países, notadamente menos desenvolvidos. As exportações representam um percentual muito pequeno do faturamento da empresa.

Quadro 07: Classificação dos exportadores

Fonte: Rocha et al (1989)

Uma crítica pode ser estabelecida à dicotomia no perfil dos exportadores, estabelecida por Rocha et al (1989). Os autores defendem a ideia de que uma empresa pertença a apenas uma ou outra categoria, não considerando que o comportamento da empresa vai mudando de forma gradual e que pode ser melhor percebido na classificação por estágios.

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

Já a partir da revisão da literatura de 27 artigos sobre comportamento e desempenho das exportações brasileiras, Rocha e Christensen (1994) procedem, resumidamente, às seguintes considerações sobre o perfil do exportador brasileiro (quadro 08):

1. Exportadores brasileiros são mais reativos do que pró-ativos na exportação;
2. Exportadores brasileiros realizam suas vendas externas para países culturalmente menos distantes;
3. O desempenho positivo no mercado externo está associado com o desempenho no mercado doméstico;
4. Os exportadores agressivos diferenciam-se dos passivos de acordo com características da empresa, práticas e experiências de gerenciamento, atitudes e percepções dos altos executivos.

Quadro 08: Perfil dos exportadores brasileiros

Fonte: Rocha e Christensen (1994)

Uma limitação do estudo de Rocha e Christensen (1994) é o fato de ter considerado apenas empresas exportadoras, não incluindo organizações que se encontram mais envolvidas no processo de internacionalização, como via licenciamentos, acordos ou mesmo investimentos em subsidiárias no exterior.

Por outro lado, um dos modelos brasileiros mais recentes é o proposto por Kraus (2006). O autor (*Ibidem*) argumenta que os modelos de internacionalização importados não explicam, plenamente, o fenômeno da internacionalização das empresas produtoras exportadoras brasileiras.

2.2.2.1 Modelo Kraus

Os modelos de internacionalização importados, segundo Kraus (2006), são inadequados à realidade brasileira e não explicam, em sua totalidade, o fenômeno comportamental das nossas empresas. O autor (Ibidem) justifica que uma das razões seria o fato de o Brasil possuir uma história econômica distinta dos países nos quais os modelos importados foram baseados para sua elaboração. Kraus (2006) acrescenta que as empresas brasileiras começaram o processo de internacionalização propriamente dito somente a partir de 1990, enquanto que na Suécia, por exemplo, as empresas já se internacionalizam desde o século XIX.

O modelo teórico proposto por Kraus (Figura 01) foi elaborado com o intuito de tentar explicar a internacionalização de empresas dentro do contexto brasileiro. O mesmo apresenta abordagem comportamental e baseia-se, claramente, na teoria de Johanson e Vahlne (1977). O modelo está dividido em quatro grandes etapas sequenciais, a saber: pré-envolvimento, envolvimento experimental, envolvimento ativo, e, envolvimento comprometido. A teoria de Kraus mostra como as empresas realizam atividades voltadas à internacionalização, de forma incremental.

O modelo proposto por Kraus subdivide cada uma das quatro etapas em diferentes estágios. A primeira etapa (pré-envolvimento) é constituída pelos seguintes estágios: empresa não-exportadora, e, empresa pré-exportadora. Na segunda etapa (envolvimento experimental) os dois estágios são: empresa exportadora irregular, empresa exportadora passiva, e, da empresa subsidiária comercial passiva. Na terceira etapa (envolvimento ativo) os estágios são: empresa exportadora pré-ativa, e, empresa exportadora ativa. Por fim, na última etapa (envolvimento comprometido) os estágios são: empresa em estágio de internacionalização com ou sem investimentos.

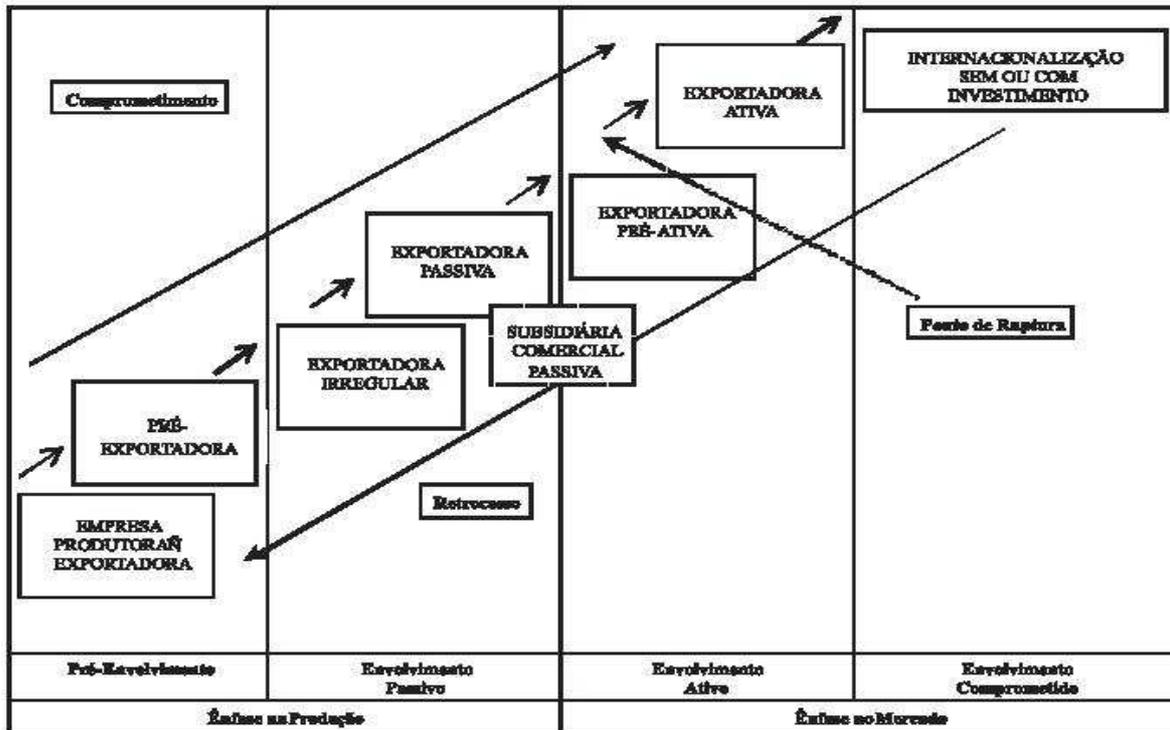


Figura 01: Modelo de estágios de envolvimento internacional de empresas produtoras exportadoras brasileiras

Fonte: Kraus (2006)

2.2.2.1.1 Etapa de pré-envolvimento

O foco, nesta etapa, é restritamente no mercado doméstico. Segundo Kraus (2006), esta etapa se divide em dois estágios: empresa não-exportadora e empresa pré-exportadora.

Segundo o autor (Ibidem), a empresa não-exportadora é caracterizada como aquela centrada totalmente no mercado doméstico brasileiro. Mas alguns fatores podem levá-la ao estágio seguinte, passando a ser denominada empresa pré-exportadora.

Alguns desses fatores podem ser a existência de uma liderança forte, a sucessão no comando da empresa familiar, com o ingresso de membro ou executivo com orientação internacional, ou, a empresa ser descoberta por algum agente de compras internacional ou mesmo por importadores.

Por outro lado, conforme Kraus (2006), a empresa pré-exportadora é aquela que, apesar de estar centrada no mercado doméstico, está buscando informações e

estudando seriamente a possibilidade de inserção internacional. Uma medida que a empresa costuma adotar nesse estágio é a melhoria dos índices de qualidade, para ampliar as chances de competição no exterior.

2.2.2.1.2 Etapa de envolvimento passivo

Nessa etapa a empresa já está envolvida em atividades de exportação. Segundo Kraus (2006), as empresas figurantes desta etapa podem ser divididas em dois estágios distintos: exportadoras irregulares e empresas exportadoras passivas.

A empresa exportadora irregular, de acordo com o autor (Ibidem), é aquela que realiza poucas atividades de exportação, geralmente não-programadas. Os produtos exportados são iguais aos comercializados no mercado doméstico.

Kraus (2006) explica que três fatores principais fazem a empresa avançar para o estágio seguinte, de exportadora passiva: liderança forte, recursos humanos qualificados em comércio exterior, e, agentes de compra e importadores interessados em ampliar os negócios com a empresa.

Por outro lado, a empresa exportadora passiva é aquela que ainda possui foco voltado à produção, apesar de já levantar grande parte de sua receita mensal a partir de exportações. Segundo o autor (Ibidem), a empresa exportadora passiva dificilmente consegue exportar produtos com marca própria. Essa passividade tem ênfase no fazer (produzir) em detrimento do comercializar.

2.2.2.1.3 Etapa de envolvimento ativo

Nessa etapa o foco da empresa passa da produção para o mercado. Segundo Kraus (2006), há o reconhecimento, por parte da empresa, das fragilidades vividas na etapa do envolvimento passivo. O envolvimento ativo está dividido em dois estágios: empresa exportadora pré-ativa e empresa exportadora ativa.

De acordo com o autor (Ibidem), a empresa exportadora pré-ativa busca voltar-se para o mercado. Essa nova postura contribui para o rompimento dos antigos laços com os agentes de compras e importadores. Uma característica desse

estágio é um investimento intenso em atividades de promoção de exportações, como a participação em feiras, exposições e missões comerciais.

Kraus (2006) explica que se a empresa consegue ser bem sucedida no estágio de exportadora pré-ativa, ela inicia a execução de uma nova estratégia exportadora, passando a ter decisão e controle de grande parte das operações. Ocorre, desta forma, a transição para o estágio de empresa exportadora ativa.

A empresa produtora exportadora ativa, segundo o autor (Ibidem), é aquela que conseguiu gerenciar a transição de um estado passivo (foco voltado à produção) para um estágio centrado nas necessidades de mercado. De acordo com Kraus (2006), alcançando tal estágio a empresa consegue evitar o controle dos agentes de compra sobre as operações.

2.2.2.1.4 Etapa de envolvimento comprometido

Na etapa de envolvimento comprometido, conforme Kraus (2006), a empresa produtora exportadora está atuando em inúmeros mercados. Como o foco é no mercado, a empresa busca adequar-se aos gostos e hábitos dos consumidores. São desenvolvidos produtos específicos para esses novos mercados e oferecidos serviços de pós-venda à altura da exigência dos importadores.

Segundo o autor (Ibidem), o envolvimento comprometido permite à empresa enxergar outras possibilidades de negócios, inclusive havendo a oportunidade da implantação de escritório de vendas no exterior. O objetivo seria deixar a empresa mais próxima dos consumidores dos seus produtos, buscando antever suas necessidades e seus desejos. Com o aumento do comprometimento, haverá também maior controle das operações internacionais da empresa.

Apesar de o modelo Kraus (2006) ser bem detalhado, trata-se apenas de um modelo teórico cujo poder explanatório ainda precisa ser testado. A sua principal limitação é o fato de não oferecer a possibilidade de categorização dos estágios sob a ótica objetiva, isto é, pela razão exportação/vendas. Além disso, segue apenas os pressupostos da Teoria Comportamental.

2.2.3 Síntese dos modelos de estágios analisados nesta pesquisa

Os vários modelos de estágios analisados têm semelhanças e diferenças entre si. Destaca-se aqui que uma das principais semelhanças é que os modelos apresentam como estágio 01 o comprometimento da empresa apenas com o mercado doméstico, ou seja, quando sequer é cogitada a possibilidade de a empresa exportar.

Outra semelhança é que no estágio 02 os modelos demonstram que as empresas já sinalizam certo interesse em exportar. Para tanto, começam a se preocupar em buscar informações sobre o mercado externo e avaliam a estrutura necessária para tais atividades.

Os modelos são parecidos também ao caracterizarem o estágio 03, explicando que a essa altura do envolvimento as empresas iniciam exportando em caráter experimental, de forma indireta (por meio de agentes) ou atendendo a pedidos inesperados vindos de importadores.

Contudo, também são percebidas diferenças nos modelos. Uma delas é que nem todas as teorias consideram a possibilidade da adoção de estratégias contratuais ou de a empresa instalar subsidiárias (vendas e produção) no exterior.

Nesta direção, destaca-se uma observação de Moraes et al (2006). Para os autores (Ibidem, p.224), “poucas empresas em países em desenvolvimento têm subsidiárias de produção em cenários internacionais e a maioria encontra-se nos estágios iniciais de internacionalização”. Talvez essa realidade explique o fato de nem todos os modelos considerarem a possibilidade de as empresas instalarem subsidiárias no exterior.

Outra diferença verificada nos modelos de estágios de envolvimento analisados é que parte deles não oferece a possibilidade de categorização das empresas pela razão exportação/vendas. Logo, nesses casos, a classificação dos estágios precisa ser elaborada a partir de percepções subjetivas.

2.2.4 Principais lacunas dos modelos de estágios analisados

Uma análise minuciosa e aprofundada dos modelos de estágios existentes permite a constatação de várias limitações no poder explanatório dos mesmos. Destaca-se, inicialmente, que a maioria dos modelos são antigos e foram elaborados a partir de uma realidade já defasada, no que diz respeito ao processo de internacionalização de empresas.

Além de a maioria dos modelos terem sido construídos a partir do contexto de outros países (não do Brasil), os mais “recentes” parecem não ter considerado a evolução do processo de internacionalização e, logo, não se mostram adaptados para a complexidade atual. Internacionalização não é mais sinônimo apenas de exportações (indireta e direta).

Os modelos também não contemplam a possibilidade de uma empresa avançar mais de um estágio por vez. Isso é possível, por exemplo, a partir da contratação de um profissional com maior experiência internacional que a gestão atual da empresa, o que permite que estratégias mais complexas sejam adotadas na internacionalização.

A principal lacuna dos modelos, entretanto, é o fato de não considerarem a complexidade da estratégia de entrada na evolução por estágios de envolvimento. Apenas parte dos estudos apresenta a categorização pela razão exportações/vendas totais e consideram que a empresa está no último estágio quando essa relação é superior a 40%.

Mas, é preciso destacar que uma empresa pode se internacionalizar também por meio de acordos contratuais (licenciamento e franquia) ou por investimentos diretos externos (*joint ventures* ou subsidiárias de vendas e/ou produção). Assim, mesmo que a empresa possua mais de 40% de seu faturamento proveniente das exportações, ainda estará em estágio de envolvimento internacional inferior àquelas que utilizam estratégias contratuais ou investimentos diretos externos.

Por fim, destaca-se ainda que os modelos analisados não consideram a possibilidade de uma empresa já nascer global. Nesse caso, a experiência internacional necessária já foi adquirida pela gestão antes mesmo de a organização

ter sido criada. Essa limitação, entretanto, se justifica pelo fato de a maioria dos modelos serem anteriores à década de 1990, quando começaram a surgir as *Born Globals* (empresas que nascem globais).

Portanto, há necessidade de adaptação dos modelos de estágios de envolvimento internacional para o contexto atual, objetivando contemplar todas as lacunas verificadas. Essas lacunas e a defasagem dos modelos talvez estejam inclusive reduzindo o poder explanatório da Teoria Comportamental, que aborda o processo de inserção das empresas ao mercado externo de forma gradual.

Entretanto, essa teoria ainda pode explicar o comportamento de empresas brasileiras. Neste sentido, na apresentação do modelo conceitual com as hipóteses desta pesquisa, é proposto um modelo de estágios de envolvimento internacional adaptado ao contexto atual das empresas brasileiras, observando-se os pressupostos da teoria Comportamental.

Nesta seção, foram apresentados e analisados os principais modelos de estágios de envolvimento internacional. Na próxima seção, aborda-se o tema *Performance* Internacional, haja vista que o objetivo deste trabalho foi conhecer a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras.

2.3 PERFORMANCE INTERNACIONAL DAS EMPRESAS

Nesta seção, apresenta-se o tema *performance* internacional, uma vez que o objetivo deste trabalho foi conhecer a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras.

Há vários estudos sobre *performance* internacional das empresas, principalmente na Europa e nos Estados Unidos da América (EUA). Entretanto, a definição conceitual do tema ainda parece não estar bem clara.

A expressão em inglês “Export Performance” costuma ser traduzida como “Performance Exportadora”, mesmo que utilizada também para se referir ao desempenho internacional das empresas proveniente de outras maneiras mais complexas de entrada no mercado externo, como por acordos contratuais (licenciamentos e franquias) ou investimentos diretos externos (subsidiárias de vendas e/ou produção).

2.3.1 Conceito de *Performance* Internacional

Os estudos que abordam o processo de inserção internacional das empresas costumam utilizar a expressão “Performance Exportadora”, numa tradução literal de “Export Performance” em inglês. Contudo, estas pesquisas não se limitam a analisar apenas as exportações. Elas fazem referência ao desempenho internacional das empresas oriundo de outras atividades mais complexas, como por meio de licenciamentos e investimentos diretos externos (Ides).

Nesta direção, a tradução mais indicada para “Export Performance” seria “Performance Internacional”. Para Shoham (1996, p.3), a expressão significa “o resultado composto das vendas internacionais da firma”. Neste contexto, Shoham (1998) admite que nem todos os pesquisadores apresentam em seus artigos uma definição teórica para *Performance* Exportadora. Já para Voerman (2003), *performance* exportadora é a mensuração dos resultados (financeiros ou não) provenientes da atividade exportadora das empresas.

2.3.2 Mensuração de *performance* internacional

Conforme Zou, Taylor e Osland (1998), por exemplo, a *performance* exportadora tem sido medida em três diferentes formas. Nesta direção, destaca-se que o meio mais comum foca nos resultados financeiros da exportação. Estudos que adotam essa visão geralmente medem *performance* exportadora com indicadores como vendas externas, crescimento das vendas externas, lucros das exportações, e intensidade exportadora.

Outro meio de conceituar e mensurar *performance* em atividades internacionais está baseado em capturar os resultados estratégicos da exportação. A principal crença é de que as empresas frequentemente têm um grupo de objetivos estratégicos, tanto quanto objetivos financeiros, em exportação. Estudos que adotam essa visão, normalmente medem *performance* exportadora através do atingimento

de objetivos estratégicos como *market share*, presença em mercados externos ou posição competitiva.

Por fim, a terceira alternativa advoga o uso de medidas de percepção ou medidas atitudinais de *performance*. A lógica dessa conceitualização reside em que ser positivamente orientado para exportação ou satisfeito com operações de exportação é um forte indicador do sucesso. Estudos com essa perspectiva tendem a medir o sucesso exportador da empresa com base na percepção de satisfação com os empreendimentos externos, ou indiretamente, através de mudanças atitudinais, como a propensão para exportar e outras atitudes em relação à exportação ou com as barreiras para exportar. Assim, para os autores, diferentes formas de medir *performance* exportadora tornam difícil a comparação dos diferentes resultados.

Na mensuração de *performance*, os resultados conflitantes podem advir das variáveis dependentes (medidas de *performance*) ou da influência de variáveis independentes (determinantes de *performance*) utilizadas nos estudos.

2.3.2.1 Escala Experf

Já foram construídas várias escalas para mensuração de *performance* exportadora. A mais conhecida, entretanto, é a escala EXPERF, proposta por Zou, Taylor e Osland (1998).

Essa escala decompõe *performance* em três dimensões e as captura de forma subjetiva, ou seja, verifica a percepção dos respondentes sobre: *Performance* Financeira (PERFIN), determinada por lucro, volume de vendas e crescimento; *Performance* Exportadora Estratégica (PEREST), determinada pela competitividade global, fortalecimento da posição estratégica, e *market share global*, e; Satisfação Geral (PERSAT), representando a satisfação geral, a percepção de sucesso, e o atingimento de expectativas com exportações.

A escala EXPERF foi testada, inicialmente, em empresas dos Estados Unidos e do Japão. Aqui no Brasil, foi testada e validada por Garrido et al (2006). Para os autores (Ibidem), a maneira mais comum de medir *Performance* Internacional é por meio de resultados financeiros da empresa, basicamente a partir de informações sobre vendas externas, crescimento das vendas externas, lucratividade e

intensidade das exportações. Contudo, a mensuração não pode se limitar a dados financeiros, sob pena de não mensurar adequadamente o real valor da internacionalização para a empresa.

Neste contexto, na escala EXPERF, cada uma das três dimensões de *performance* (financeira, estratégica e satisfação) é composta de três indicadores. Essas dimensões e seus indicadores estão apresentados no quadro 09, conforme segue.

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

Quadro 09: Escala *experf* para medida da *performance* exportadora

Fonte: Zou, Taylor e Osland (1998).

Pode-se depreender, a partir do quadro 09, que não existe uma única forma de se medir a *performance* exportadora. Por isso, são utilizadas três dimensões distintas e, para cada uma delas, outras três diferentes variáveis indicadoras da *performance* exportadora.

Nesta seção foi abordado o tema *Performance* Internacional, destacando seu conceito, forma de mensuração e a escala EXPERF. Na próxima seção, são apresentados estudos sobre determinantes da *Performance* Internacional. Eles são abordados porque exercem influência na relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional das empresas.

2.4 DETERMINANTES DA *PERFORMANCE* INTERNACIONAL

Nesta seção, são apresentados os principais estudos sobre determinantes da *Performance* Internacional. Eles exercem influência na relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional das empresas.

Os determinantes da *performance* internacional das empresas já foram alvo de muitas pesquisas (Madsen, 1987; Aaby e Slater, 1989; Zou e Stan, 1998; Leonidou et al, 2002; Souza, 2004; Sousa et al, 2008). Entretanto, os resultados ainda são inconclusos, haja vista que os estudos têm sido desenvolvidos em contextos diferentes, isto é, verificando a realidade de países diversos e com a aplicação de aspectos metodológicos distintos.

Nesta direção, há pesquisas que enfocam mais o ambiente interno das organizações e outros estudos que consideram também fatores relacionados ao ambiente externo das empresas. Sousa et al (2008) explica que, neste contexto, os determinantes internos são suportados pelo paradigma da visão baseada nos recursos (Resource Based View – RBV) e os externos pelo paradigma contingencial.

Destaca-se, neste sentido, que as revisões de literatura desenvolvidas por Aaby e Slater (1989) e Zou e Stan (1998) se apresentam como os estudos mais consistentes em termos de determinantes da *performance* internacional. Aaby e Slater (Ibidem) focam mais em fatores internos. Já Zou e Stan (Ibidem) desenvolvem uma espécie de complemento dos estudos de Aaby e Slater (1989).

Zou e Stan (1998) também apresentam os fatores internos, mas os dividem em controláveis e não controláveis pelas empresas. Além disso, ainda consideram os efeitos dos determinantes externos, ou seja, aqueles que não podem ser controlados pelas organizações.

2.4.1 O estudo de Madsen (1987)

Madsen (1987) foi um dos primeiros autores a tentar sistematizar o conhecimento empírico sobre os determinantes da *Performance* Internacional. Madsen (Ibidem) promoveu revisão de literatura e identificou 20 potenciais determinantes do desempenho internacional. O autor (Ibidem) analisou 17 estudos empíricos publicados entre os anos 1963 e 1985 e subdividiu as variáveis independentes da *performance* internacional em três grupos: 1) Estrutura organizacional; 2) Estrutura do meio ambiente da empresa; e, 3) Estratégia. Segundo Madsen (Ibidem), a estrutura organizacional compreende os determinantes endógenos da organização, como recursos gerais da empresa, conhecimento de marketing de exportação, apoio gerencial e intensidade tecnológica.

Já a estrutura do meio ambiente da empresa contempla os determinantes exógenos, como atratividade do mercado de exportação, barreiras comerciais, distância física dos mercados, atratividade do mercado doméstico e tipo de mercado. Entretanto, explica Madsen (1987), as variáveis independentes referentes ao grupo 2 são praticamente ignoradas e, na maioria das pesquisas, apenas um determinante desse gênero é mencionado. Uma das justificativas, conforme o autor (Ibidem), pode ser o fato de o meio ambiente possuir múltiplas características, como tamanho, nível de competição, taxa de crescimento e distância psicológica. Assim, o meio ambiente pode não ter sido bem definido.

O grupo da estratégia, por fim, abrange determinantes relativos ao posicionamento competitivo adotado pela organização, em relação à intensidade de pesquisa de mercado, intensidade de planejamento e controle, internalização da função de marketing, adaptação da política de marketing, competitividade do preço, intensidade da comunicação e apoio a canais de distribuição. Após revisar os 17 estudos empíricos, Madsen (1987) concluiu que qualquer empresa é capaz de competir no mercado externo. Ressalvou, contudo, que as chances de êxito são ampliadas àquelas organizações detentoras de maiores recursos e de produtos de elevado conteúdo tecnológico.

2.4.2 O estudo de Aaby e Slater (1989)

Publicadas entre os anos 1978 e 1988, um total de 55 estudos empíricos sobre determinantes de *performance* internacional foram analisados por Aaby e Slater (1989). A revisão teórica estudada pelos autores (Ibidem) abrangeu mais de 9 mil empresas e gerentes entrevistados, em diversas indústrias e localizações geográficas. Aaby e Slater (Ibidem) categorizaram os determinantes encontrados nesses estudos em dois grandes grupos: 1) Meio ambiente da empresa; 2) Estratégia da empresa. Portanto, os autores (Ibidem) se restringem a pesquisar as variáveis gerenciais, ou seja, focam fatores internos da organização, não considerando as variáveis de caráter ambiental.

Segundo Aaby e Slater (1989), os determinantes da *performance* internacional referentes ao meio ambiente da empresa abrangem aspectos macroeconômicos, culturais, políticos, físicos e sociais. Já as variáveis independentes da *performance* internacional referentes à estratégia da empresa contemplam as políticas de negócio utilizadas, bem como os fatores que estão sob controle da gerência, em especial as características e competências da organização e sua estratégia.

As pesquisas analisadas permitiram Aaby e Slater (1989) a concluir que possuem correlação positiva com a *performance* internacional determinantes como a experiência exportadora, o nível de comprometimento do corpo gerencial, os sistemas de gestão, as atitudes/percepções da gestão em relação às exportações, e, o grau de planejamento da atividade exportadora. Por outro lado, os autores (Ibidem) verificaram que a variável tecnológica depende do tipo de mercado pretendido pela organização e que o tamanho da empresa tem impacto no desempenho internacional apenas no que tange à economia de escala.



Figura 02: Modelo de desempenho de exportação e suas variáveis independentes, segundo Aaby e Slater (1989)

Fonte: Aaby e Slater (1989)

2.4.3 O estudo de Zou e Stan (1998)

Um total de 50 estudos empíricos, publicados entre os anos 1987 e 1997, foram analisados por Zou e Stan (1998). A revisão teórica evidenciou as limitações das pesquisas sobre *performance* internacional. Para os autores (Ibidem), os 50 estudos revisados apresentam múltiplos determinantes (variáveis independentes) como influenciadores do desempenho internacional, um grande número de modos de mensuração desses determinantes e, além disso, os estudos caracterizam-se pela carência de estrutura teórica explícita, capaz de garantir maior embasamento científico para a escolha das variáveis a serem investigadas.

Objetivando reduzir as limitações dos estudos analisados, Zou e Stan (1998) classificaram as variáveis independentes da *Performance* Internacional em dois grupos: 01) Determinantes internos e externos da empresa; 2) Determinantes controláveis e não-controláveis pela gestão da organização.

A divisão em variáveis independentes internas e externas da empresa, conforme os autores (Ibidem), se justifica pelo fato de as organizações geralmente se basearem em duas correntes teóricas. Os determinantes internos provêm da teoria da Visão Baseada nos Recursos (VBR) ou em inglês Resource Based View

(RBV). Já os determinantes externos são provenientes da Teoria da Organização Industrial, ou seja, que se refere à Estrutura, Conduta e Desempenho que, em inglês, é Structure, Conduct e Performance (SCP).

Já a divisão em variáveis independentes controláveis e não-controláveis pela gestão da organização, explicam Zou e Stan (1998), visa facilitar a compreensão dos determinantes especialmente por parte de empresários e executivos. Os autores (Ibidem) acrescentam que essa divisão ainda carece de fundamentação teórica. Entretanto, Zou e Stan (Ibidem) ressaltam que essa distinção das variáveis em controláveis e não-controláveis também é feita por alguns modelos analíticos de marketing.

Destaca-se, neste contexto, que a estrutura analítica apresentada por Zou e Stan (1998) corresponde a 33 determinantes da *Performance* Internacional. Os mesmos são distribuídos conforme suas características numa matriz 2x2, ou seja, com quatro quadrantes denominados: 01) Controláveis internos; 2) Não-controláveis internos; 3) Controláveis externos; 4) Não-controláveis externos.

Além disso, os autores (Ibidem) utilizam 7 categorias de fatores, como a identificada por Aaby e Slater (1989), para enquadrar os determinantes em seu modelo proposto, a saber: 1) Estratégia de marketing de exportação; 2) Atitudes e percepções da gestão; 3) Características da gestão; 4) Características e competências da empresa; 5) Características da indústria; 6) Características do mercado estrangeiro; e, 7) Características do mercado doméstico.

Os estudos empíricos analisados por Zou e Stan (1998) focaram especialmente os denominados determinantes internos e controláveis. Trata-se das variáveis independentes que mais têm recebido atenção dos pesquisadores que veem, na empresa e em seus gerentes, os maiores responsáveis pelo sucesso ou fracasso da *performance* internacional das organizações. Apesar de algumas limitações da estrutura conceitual, Zou e Stan (Ibidem) apresentam um grande número de determinantes, enquadrando-nos em consistente embasamento teórico.

| DETERMINANTES DA PERFORMANCE EXPORTADORA | |
|---|--|
| INTERNOS | |
| CONTROLÁVEIS | EXTERNOS |
| <ul style="list-style-type: none"> Estratégia do Marketing de Exportação • Estratégia Geral de exportação • Plano de Exportação • Organização para exportação • Pesquisa de mercado utilizada • Adaptação do produto • Forças do Produto • Adaptação do Preço • Competitividade do Preço • Determinação do Preço • Adaptação da Promoção • Intensidade na Promoção • Adaptação do canal de Distribuição • Relacionamento do canal de distribuição • Tipo do canal de distribuição | |
| <ul style="list-style-type: none"> Atitudes e Percepções Gerenciais • Compromisso e suporte para exportação • Orientação Internacional • Motivação proativa • Percepção das Vantagens na Exportação • Percepção das barreiras à exportação | |
| INCONTROLÁVEIS | |
| <ul style="list-style-type: none"> Características Gerenciais • Experiência de Gestão internacional • Educação/Experiência em Gestão | <ul style="list-style-type: none"> Características da Indústria • Intensidade tecnológica da indústria • Nível de instabilidade da indústria |
| <ul style="list-style-type: none"> Características da Firma e Competências • Tamanho da firma • Competência internacional da firma • Ideda da firma • Tecnologia • Características da firma • Competências e capacidades da firma | <ul style="list-style-type: none"> Características do Mercado Externo • Atratividade do mercado • Competitividade do mercado • Barreiras do mercado |
| | <ul style="list-style-type: none"> Características do mercado doméstico • Mercado doméstico |

Figura 03: Detalhamento dos determinantes da *Performance* Internacional, segundo Zou e Stan (1998)

Fonte: Zou e Stan (1998)

2.4.4 O estudo de Leonidou et al (2002)

Os determinantes da *Performance* Internacional também foram estudados por Leonidou et al (2002). Os autores (Ibidem) analisaram 36 investigações empíricas publicadas a partir de 1960, sendo que o foco principal foi para as variáveis independentes internas da empresa, a exemplo da revisão elaborada por Aaby e Slater (1989). Leonidou et al (Ibidem) classificaram as dezenas de determinantes encontrados em cinco grupos: 1) Gestão; 2) Organizacionais; 3) Ambientais; 4) Definição do mercado-alvo; 5) Marketing-mix de exportação.

Focando especialmente as variáveis independentes de caráter interno das organizações, a revisão elaborada por Leonidou et al (2002) enfatizou a relação verificada entre os determinantes pertencentes à estratégia de marketing de exportação e a *performance* internacional da empresa. Nesta direção, a estratégia

de marketing de exportação engloba, sobretudo, a definição do mercado-alvo e do marketing-mix de exportação

Dentro da estratégia de marketing de exportação, Leonidou et al (2002) distribuíram um grupo de 32 variáveis independentes em cinco subgrupos: a) Definição do mercado-alvo (03 determinantes); b) Produto (10 determinantes); c) Preço (06 determinantes); d) Distribuição (07 determinantes); e, e) Promoção (06 determinantes).

Os resultados do estudo de Leonidou et al (2002) revelaram que possuem correlação positiva com a *Performance* Internacional das empresas as seguintes variáveis independentes: definição do mercado-alvo de exportação (concentração ou diversificação), segmentação de mercado (intensidade, crescimento e lucratividade das vendas internacionais), marketing-mix (design, qualidade e marca do produto), serviços ao cliente (atendimento pré e pós-venda), fornecimento de garantia, vantagens do produto (sofisticação, luxo e prestígio), e exclusividade (produto com características únicas).

Além disso, acrescentam os autores (Ibidem), também relacionam-se positivamente com a *Performance* Internacional: adaptação do produto (para atender peculiaridades do mercado-alvo), estratégia de precificação (preço de penetração), adaptação do preço (preço definido pelas contingências do mercado), método de precificação (baseado em custos e margem de contribuição), política de crédito, apoio ao distribuidor (treinamento da força de vendas, financiamento, consultoria e propaganda compartilhada), prazo de entrega do produto, adaptação da distribuição, e, estratégia de promoção (propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, feiras comerciais, visitas pessoais e adaptação da promoção).

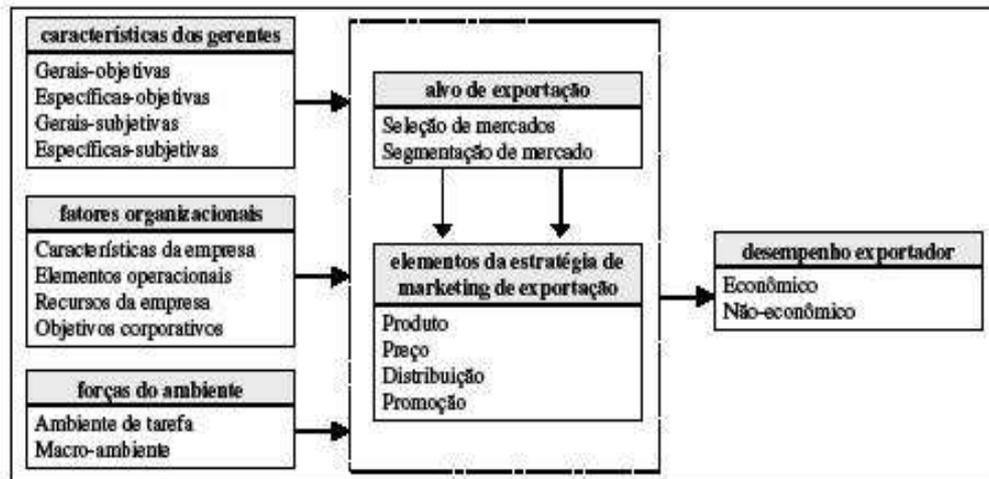


Figura 04: Síntese dos modelos analisados por Leonidou et al (2002)
Fonte: Leonidou et al (2002)

2.4.5 O estudo de Souza (2004)

A revisão de literatura elaborada por Souza (2004) compreendeu investigações empíricas publicadas entre os anos 1998 e 2004. O autor (Ibidem) estudou 43 pesquisas e identificou 50 determinantes da *Performance* Internacional. Contudo, para analisar a *performance* internacional, Souza (Ibidem) classificou os determinantes em medidas objetivas e subjetivas. Portanto, diferente de estudos como os de Aaby e Slater (1989) e de Zou e Stan (1998), Souza (2004) não cita as variáveis independentes para aferição do desempenho internacional.

Nesta direção, Souza (2004, p.15) justifica sua visão, argumentando que:

- a) As empresas relutam em fornecer dados objetivos ao pesquisador;
- b) Dados objetivos não são disponibilizados publicamente;
- c) Os tomadores de decisão são guiados por suas percepções subjetivas da *performance* exportadora da firma, ao invés de objetivas;
- d) Dificuldade em estabelecer um ponto de referência, pois sucesso financeiro para uma firma pode significar fracasso para outra;
- e) Medidas objetivas e subjetivas são positivamente associadas;
- f) Dados objetivos são frequentemente difíceis de interpretar.”

2.4.6 O estudo de Sousa et al (2008)

Diversas pesquisas publicadas entre os anos de 1998 e 2005 foram alvo de análise no estudo realizado por Sousa et al (2008). A partir da revisão teórica, os autores (Ibidem) encontraram diversos determinantes da *performance* internacional, os quais foram divididos em internos e externos da empresa. Nesta direção, explicam Sousa et al (Ibidem), os determinantes internos são suportados pelo paradigma da visão baseada nos recursos (Resource Based View – RBV) e os externos pelo paradigma contingencial.

Dentre as variáveis independentes da *Performance* Internacional internas da empresa, verificadas por Sousa et al (2008), estão: estratégia de marketing internacional da empresa, orientação pró-ativa da empresa (iniciativa da empresa em buscar oportunidades no exterior), tamanho da empresa, experiência internacional da empresa, e, orientação das empresas para mercado externo. Entretanto, também foram encontrados determinantes externos da empresa.

Neste sentido, Sousa et al. (2008) observam que os efeitos das características internas das empresas na *performance* internacional dependem das contingências ambientais nas quais as organizações estão realizando suas atividades internacionais. Portanto, conforme os autores (Ibidem), o sucesso ou fracasso da internacionalização depende de determinantes internos e externos das empresas. Nesta direção, Sousa et al (2008) verificaram, por exemplo, como variáveis externas da *Performance* Internacional as características do mercado (interno e externo).

2.4.7 Outros estudos sobre determinantes

Os determinantes da *Performance* Internacional também foram alvo de outros estudos. Contudo, eles apresentam basicamente as mesmas variáveis independentes internas e externas (da empresa) e controláveis e não-controláveis (pela gestão da organização). Nesta direção, Bueno e Aguiar (2004) pesquisaram 10

empresas exportadoras de carne de frango que, em 1999, responderam por aproximadamente 56% das vendas externas brasileiras desse setor.

Nesse estudo, os autores (Ibidem) verificaram correlação positiva com o sucesso no mercado externo os seguintes determinantes: experiência internacional e posicionamento competitivo da empresa frente aos concorrentes. Neste contexto, Bueno e Aguiar (2004) afirmam que o posicionamento competitivo em relação aos concorrentes é um dos principais determinantes de sucesso das empresas no mercado externo, pois influencia positivamente na escolha de estratégias de marketing internacional que proporcionem melhor desempenho.

Ainda a respeito das variáveis independentes, o tamanho da empresa exportadora também pode ser considerado determinante da *Performance Internacional*. Segundo Evans et al (2000), o tamanho da empresa pode facilitar a internacionalização, visto que grandes organizações normalmente conseguem permanecer por longos períodos com baixo retorno do investimento, enquanto que pequenas empresas não dispõem desse facilitador.

Singer e Czinkota (1994) observam que a análise do tamanho da empresa passa a ser importante quando se coloca em perspectiva os competidores da mesma indústria onde se encontra a organização. Desta forma, para empresas pequenas em uma indústria com alta concentração de grandes organizações pode-se esperar uma desvantagem competitiva na exportação. Dentro dessa mesma lógica, empresas grandes em uma indústria com alta concentração de pequenas organizações podem obter uma vantagem competitiva e uma melhora na *performance* internacional.

Dentro da análise da concorrência, segundo Porter (1986), o tamanho da empresa deve ser tomado com base em uma dimensão definida por ele como “capacidade”. O autor (Ibidem) acrescenta que “uma avaliação realista das capacidades de cada concorrente é o passo final do diagnóstico na análise da concorrência” (Porter, 1986, p.75).

Para Katsikeas, Deng e Wortzel (1997), existe um consenso em estudos sobre internacionalização de que grandes empresas são mais capazes em identificar e explorar oportunidades de exportação, se comparadas com pequenas organizações. Tal constatação, de acordo com os autores (Ibidem), fica patente pela capacidade de produção, altos níveis de economias de escala e a baixa percepção

de riscos em relação a operações em mercados externos verificados nas grandes empresas.

Aplicando um teste empírico, Wolff e Pett (2000) descobriram uma forte associação entre tamanho da empresa e estágio de desenvolvimento das exportações ou estratégia de internacionalização. Segundo os autores (Ibidem), pequenas empresas tendem a utilizar estratégias de menor envolvimento em termos de processo de internacionalização. Outra descoberta é o fato de que a experiência dos executivos das pequenas organizações constitui o fator chave para o sucesso destas empresas no comércio internacional.

Por outro lado, há também publicações que apontam determinantes não mencionados pelos estudos até aqui revisados. Nesta direção, a estratégia de entrada em mercados externos pode ser considerada uma variável independente da *Performance* Internacional. Segundo Cateora e Graham (2001), uma empresa que decide internacionalizar-se deve escolher uma estratégia de entrada em mercados internacionais que seja compatível com o potencial do mercado e também com as habilidades, grau de envolvimento com marketing e comprometimento que esta organização esteja preparada para adotar.

Neste contexto, para Terpstra e Sarathy (1997), as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas determinam o grau de comprometimento, risco, controle e, em alguns casos, o retorno que a organização busca em relação ao mercado externo. Boone e Kurtz (1998) determinam os níveis de envolvimento no mercado internacional de acordo com critérios de risco e controle. Assim, a decisão sobre o método de entrada em mercados externos mais adequado depende de alguns fatores peculiares da empresa e da indústria a qual pertence. Segundo Terpstra e Sarathy (1997), estes fatores podem ser os objetivos da organização em relação ao volume de negócios internacionais desejados, cobertura geográfica, tamanho da empresa em vendas e ativos, linha de produtos e sua natureza (consumidor industrial ou consumidores finais, alto ou baixo preço, conteúdo tecnológico) e concorrência externa.

Nesta direção, Root (1994) dividiu as estratégias de entrada em modos de exportação, modos contratuais e modos de investimento. Já Garrido et al (2006) adaptaram a proposição de Root (Ibidem), reagrupando as estratégias de entrada em três categorias, em função da quantidade de recursos comprometida, do grau de controle sobre as atividades de marketing internacional, da propriedade e dos riscos

sobre o empreendimento, sendo assim denominadas: *modos de baixa complexidade, modos de média complexidade e modos de alta complexidade.*

Segundo Garrido et al (2006), os modos de baixa complexidade comprometem menores volumes de recursos, oferecem menores níveis de controle sobre as atividades de marketing internacional e expõem a organização a menores riscos que os demais modos. Aqui se enquadram as exportações diretas aos clientes internacionais e as exportações indiretas.

Já os modos de média complexidade, conforme Garrido et al (Ibidem), são os acordos contratuais, como licenciamentos e franquias. O comprometimento de recursos, o controle e os riscos são médios em relação aos demais modos de entrada em mercados internacionais. Igualmente aos modos de baixa complexidade, não há propriedade sobre os empreendimentos.

Por fim, segundo Garrido et al (2006), os modos de alta complexidade representam os investimentos externos diretos através de novos empreendimentos ou aquisições e as *joint ventures*. Nesta categoria são incluídas as subsidiárias de vendas e de distribuição localizadas no exterior, diferentemente de Root (1994), que classifica estes modos como exportação direta. Esta categoria representa o maior envolvimento da organização com internacionalização, assim como o maior nível de comprometimento de recursos, de risco e de controle. Nestes modos pode existir a posse parcial ou total sobre o empreendimento.

Já Nickels e Wood (1997) estabelecem quatro métodos básicos de entrada em mercados internacionais, conforme o *continuum* demonstrado na Figura 05: (1) exportação e importação, (2) licenciamento e franquia, (3) *joint ventures*, e (4) investimento direto.

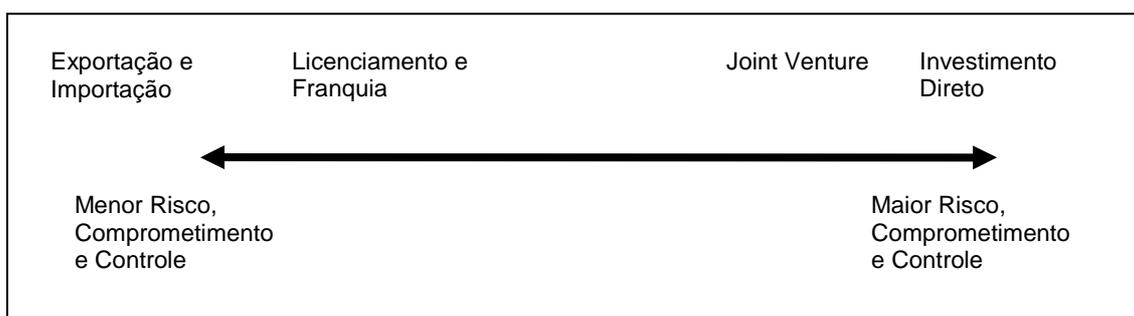


Figura 05 - Entrada em mercados internacionais.

Fonte: Nickels e Wood (1997, p. 113).

A exportação pode ser direta ou indireta. Na direta a empresa vende diretamente a um outro cliente em outro país. Já na indireta a empresa vende para um cliente dentro do próprio país e este exportará o produto. O método por licenciamento é a permissão para a produção, para o uso de uma marca ou para a distribuição de um produto. Já as franquias podem ser consideradas como uma forma de licenciamento na qual o franqueador fornece um pacote básico de produtos, sistemas e serviços de gerenciamento e o franqueado entra com o conhecimento do mercado local.

A *joint venture* é uma parceria entre duas ou mais empresas que unem forças para criar uma entidade legal separada. Muitas vezes unem experiências de tecnologia ou recursos com o conhecimento local do mercado. Por fim, o investimento externo direto é quando uma empresa investe em um país estrangeiro. As empresas atuam diretamente no mercado estrangeiro com estruturas próprias.

Segundo Cateora e Graham (2001), o fato de se exercer maior controle sobre a estratégia de marketing gera um maior potencial de retorno para as organizações. Para Osland, Taylor e Zou (2001), as quatro formas de entrada em mercados internacionais diferenciam-se conforme três características: a) quantidade de recursos necessários, entendidos como sendo recursos tangíveis e intangíveis envolvidos no processo; b) quantidade de controle, ou seja, a disposição e habilidade para influenciar decisões em mercados externos, e; c) nível de risco da tecnologia, significando o risco de transferência de tecnologia para os mercados externos. A figura 06 demonstra a relação entre as estratégias de entrada e as características que as diferenciam.

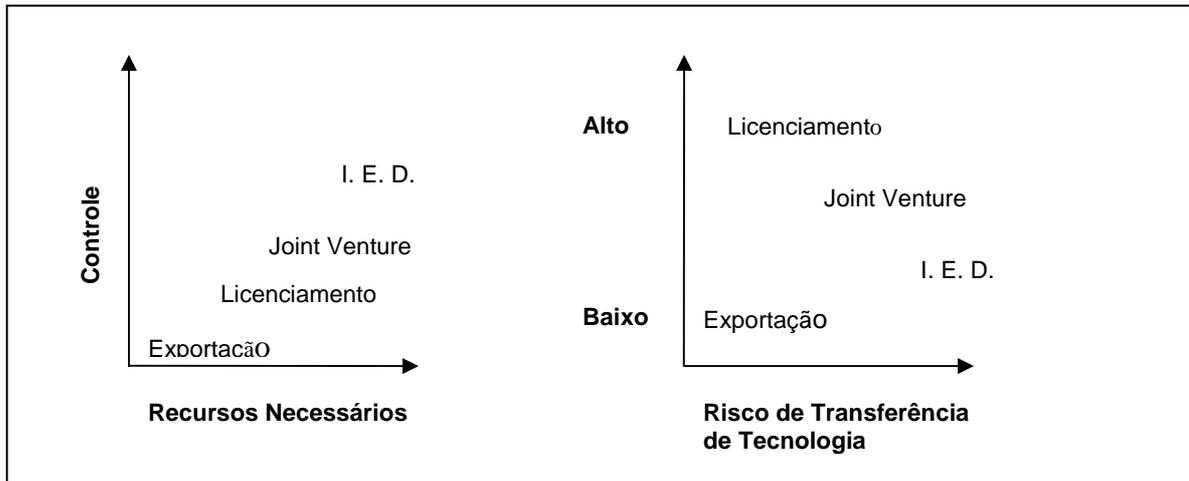


Figura 06: Características chaves dos modos de entrada

Fonte: Osland, Taylor e Zou (2001, pg. 155).

Em pesquisa realizada com empresas americanas e japonesas, Osland, Taylor e Zou (2001) identificaram que os fatores que fazem com que essas organizações definam suas estratégias de entrada em mercados organizacionais estão divididos em dois níveis: 1) fatores inerentes ao mercado alvo: riscos políticos, risco do investimento, exigências dos governos dos mercados-alvo, qualificação dos possíveis sócios locais, alternativas dos governos locais, e; 2) fatores das organizações: necessidade de responder aos competidores, experiência internacional, necessidade de conhecimento local, sinergias através de operações globais, posição competitiva, necessidade de proteção de tecnologia.

O nível de acesso a informações referentes ao mercado externo também pode ser considerado um potencial determinante da *Performance* Internacional. Garrido (2006) explica que o maior envolvimento com o comércio exterior expõe as empresas a um maior número de fontes de informação, bem como lhes propicia a seleção de fontes mais confiáveis. Fischer (2006) observa que o fluxo de informações vai sendo incrementado conforme vai aumentando a complexidade da estratégia de entrada utilizada na internacionalização.

Para o autor (*ibidem*), a inserção ao mercado externo por meio de exportações (indireta e direta) gera entrada de informações sem grande profundidade. Na internacionalização por meio de acordos contratuais

(licenciamento ou franquia) é possibilitado conhecimento imediato por meio de informações repassadas pelos parceiros. Nas atividades internacionais por meio de investimento direto externo (joint venture, subsidiárias de vendas e/ou produção) há maior fluxo de informações, haja vista o acesso direto ao mercado atendido.

2.4.8 Síntese dos determinantes da *Performance* Internacional

Há diversos fatores que podem explicar a relação existente entre estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional. Pela literatura revisada, os determinantes da *performance* internacional podem ser divididos em internos e externos (da organização) e controláveis e não-controláveis (pela gestão).

Destaca-se que esses determinantes da *performance* internacional são considerados pelas empresas no momento de escolher as estratégias de internacionalização, bem como se haverá propriedade sobre os empreendimentos, o nível de controle e risco das atividades, além do retorno esperado em termos de faturamento internacional.

Parecem exercer maior influência na relação determinantes como a estratégia de entrada adotada na internacionalização da empresa; o tamanho da organização; a experiência internacional da gestão da empresa; dependência do faturamento internacional (razão faturamento internacional/vendas totais da empresa) e, o nível de acesso a informações sobre o mercado externo (volume, qualidade e confiabilidade).

Esta seção apresentou os principais determinantes da *Performance* Internacional. Na seção seguinte, apresenta-se o Comércio Exterior Brasileiro.

2.5 COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO

Esta seção apresenta o Comércio Exterior Brasileiro. Destaca-se, neste sentido, que as empresas brasileiras são consideradas entrantes tardias no comércio internacional. O ano de 1968, conforme Lanzana (2002), representa o momento inicial do comércio exterior brasileiro. Entretanto, naquele ano as exportações eram insignificantes, se comparadas com os índices atuais. Em 1968, o Brasil exportou apenas US\$ 1,9 bilhão.

Agora, em 2010, as exportações brasileiras superaram os US\$ 200 bilhões, conforme o MDIC (2011). Apesar desse aumento substancial, comparando-se os números atuais com os do final da década de 60, o Brasil ainda tem participação inexpressiva no contexto mundial. Para se ter uma dimensão, o comércio exterior brasileiro equivale a menos de 1% do fluxo comercial internacional.

De acordo com Gremaud (2004), o comércio exterior brasileiro apresentou oscilações ao longo de vários anos, especialmente até a década de 90. Enquanto medidas de crédito e tributárias adotadas pelo governo contribuíram para o crescimento das exportações até 1973, as crises do petróleo (1974 e 1979) frearam o ritmo positivo.

Na década de 80, o governo brasileiro voltou a adotar medidas de incentivo às exportações. Em 1983, por exemplo, houve maxidesvalorização da moeda e achatamento salarial. O objetivo foi reduzir a demanda, gerar excedentes exportadores e redução de custos de produção. A estratégia funcionou. Já em 1984, o país experimentou superávit na balança comercial, com aumento das exportações e redução das importações.

Contudo, um marco importante no comércio exterior brasileiro aconteceu no início da década de 90. Foi o início da abertura comercial brasileira, com a extinção de muitas barreiras comerciais não-tarifárias, além de diversos regimes especiais de importação e redução de alíquotas de importação. As empresas brasileiras começaram a expandir sua área de atuação, disponibilizando seus produtos e serviços em diferentes regiões do planeta.

Para Lanzana (2002), a criação do Plano Real, em 1994, também foi decisiva para a ocorrência de melhorias significativas no comércio exterior brasileiro, contribuindo para a intensificação do comércio internacional.

A seguir, são apresentadas as exportações brasileiras em 2010.

2.5.1 Exportações brasileiras em 2010

As exportações brasileiras fecharam o ano com recorde histórico em 2010 de US\$ 201,916 bilhões (média diária de US\$ 804,48 milhões), segundo o MDIC (2011). O número supera as exportações de 2008, com US\$ 197,999 bilhões, até então o maior da série histórica. As importações também foram recorde com US\$ 181,638 bilhões (média diária de US\$ 723,7 milhões), nos 251 dias úteis do ano. O maior resultado das compras externas havia sido igualmente em 2008, com US\$ 172,984 bilhões.

Em 2010, a corrente de comércio (soma das exportações e importações) foi de US\$ 383,554 bilhões (média diária de US\$ 1,528 bilhão). O superávit (diferença entre exportações e importações) alcançou US\$ 20,278 bilhões (média diária de US\$ 80,8 milhões).

Na comparação com as exportações de US\$ 152,995 bilhões (média diária de US\$ 612 milhões) do mesmo período de 2009, houve crescimento de 31,4%, pelo critério da média diária. Nas importações, também pela média, houve aumento de 41,6% sobre os US\$ 127,720 bilhões (média diária de US\$ 510,9 milhões) de 2009.

A corrente de comércio teve crescimento de 36,1%, em relação ao mesmo período de 2009, que registrou US\$ 280,715 bilhões (média diária de US\$ 1,122 bilhão). Na comparação com a média diária, o saldo em 2010 é 20,1% menor que o registrado no mesmo período do ano passado, que teve superávit de US\$ 25,275 bilhões (média diária de US\$ 101,1 milhões).

A tabela 01, a seguir, apresenta o comércio exterior brasileiro em 2010.

Tabela 01: Comércio exterior brasileiro em 2010

| Período | Dias Úteis | Exportação | Importação | Corrente Comércio |
|---------------|------------|------------|------------|-------------------|
| Acumulado/ano | 251 | 201.916 | 181.638 | 383.554 |
| Janeiro | 20 | 11.305 | 11.482 | 22.787 |
| Fevereiro | 18 | 12.197 | 11.807 | 24.004 |
| Março | 23 | 15.728 | 15.058 | 30.786 |
| Abril | 20 | 15.161 | 13.878 | 29.039 |
| Mai | 21 | 17.703 | 14.255 | 31.958 |
| Junho | 21 | 17.094 | 14.819 | 31.913 |
| Julho | 22 | 17.673 | 16.316 | 33.989 |
| Agosto | 22 | 19.236 | 16.823 | 36.059 |
| Setembro | 21 | 18.833 | 17.745 | 36.578 |
| Outubro | 20 | 18.380 | 16.528 | 34.908 |
| Novembro | 20 | 17.687 | 17.376 | 35.063 |
| Dezembro | 23 | 20.919 | 15.551 | 36.470 |

Fonte: Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)

Como a presente pesquisa abrangeu empresas do Rio Grande do Sul, se apresenta, a seguir, também as exportações gaúchas em 2010.

2.5.2 As exportações do Rio Grande do Sul em 2010

De acordo com a FEE (2011), as exportações do Rio Grande do Sul alcançaram US\$ 15,4 bilhões no ano de 2010, o equivalente a um crescimento de 1,0% em relação a 2009. Este desempenho resulta de uma queda de 8,3% do volume exportado e de uma elevação de 10,2% dos preços em dólares. A participação das exportações do Estado no total das exportações nacionais caiu de 10,0% em 2009 para 7,6% em 2010. Com este resultado, o Rio Grande do Sul caiu da terceira para a quarta posição entre os maiores estados exportadores, ficando atrás de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

O crescimento de 1,0% do valor exportado em 2010 resultou de uma queda de 4,3% das exportações agropecuárias, de uma elevação de 10,3% das exportações da indústria de transformação e de uma queda de 93,0% das exportações de energia elétrica, conforme a FEE (2011). As vendas da agropecuária apresentaram queda em volume (-2,5%) e preços (-1,8%), enquanto as vendas da indústria de transformação apresentaram queda em volume (-1,7%) e elevação de

preços (12,2%). A queda das vendas de energia elétrica, por sua vez, se deve quase que exclusivamente à redução do volume exportado.

Segundo a FEE (2011), entre os principais motivos para a queda no ranking, tendência que vem desde 2003, está a valorização no mercado internacional de commodities metálicas e do petróleo, responsáveis pelo crescimento de volume e de valor de exportações de estados como Rio de Janeiro e Minas Gerais, que ocupam, respectivamente, a segunda e a terceira colocação no País. São Paulo mantém a liderança.

Entre os principais produtos exportados pela agropecuária em 2010, destaca-se a queda de 7,9% das receitas com as vendas de grãos de soja (queda de 3,5% do volume exportado e de 4,5% dos preços), uma consequência da redução da demanda chinesa pelo produto ao longo do ano passado. Por outro lado, as exportações de trigo cresceram 136,0% (expansão de 90,7% do volume exportado e de 23,8% dos preços), o que resultou no aumento da participação do trigo na pauta de exportações agropecuárias – de 2,2% em 2009 para 5,5% em 2010. A soja continua, no entanto, sendo o principal produto exportado pelo setor, tendo representado, em 2010, 86,3% das exportações de produtos primários.

No que diz respeito ao desempenho das exportações da indústria de transformação em 2010, destaca-se a expansão das vendas externas de produtos alimentícios e bebidas, com crescimento de 13,2% em valor (5,8% em volume e 7,0% em preços). Entre os principais produtos exportados por este setor encontram-se as carnes e óleo e farelo de soja. Também contribuiu positivamente para o resultado da indústria de transformação a expansão de 27,5% das receitas com exportações de produtos químicos, que resultou de um crescimento modesto de 1,0% do volume exportado e de uma expansão 26,3% dos preços em dólares.

O crescimento das exportações do setor de veículos automotores, reboques e carrocerias (53,3% em valor e 44,6% em volume), no qual se destacam, no Estado, as vendas de autopeças e carrocerias para ônibus e caminhões, também contribuiu positivamente para o crescimento do valor exportado pela indústria de transformação em 2010. O mesmo vale para o crescimento das exportações do setor de máquinas e equipamentos (24,5% em valor e 17,2% em volume) com destaque para as vendas de máquinas agrícolas.

Entre os setores da indústria de transformação com resultado negativo no acumulado do ano, destaca-se a queda das exportações de fumo, com redução de

14,3% em valor e de 27,5% em volume, e de coque e refino de petróleo (óleo diesel), com redução de 43,7% em valor e de 57,2% em volume. Apesar de a elevação dos preços (15,7%) ter elevado em 11,7% as receitas com as exportações de couros e calçados, houve queda de 3,4% do volume exportado.

Os principais destinos das exportações do Estado continuam sendo a China, a Argentina e os Estados Unidos, conforme mostra a tabela 02.

Tabela 02: Destino das exportações do Rio Grande do Sul - 2009/2010

| Países | Valor em 2009 | % particip. | Valor em 2010 | % particip. |
|-------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
| China | 2.383.274.422 | 15,64 | 2.394.156.150 | 15,56 |
| Argentina | 2.127.642.376 | 13,96 | 1.681.913.317 | 10,93 |
| Estados Unidos | 1.245.752.744 | 8,18 | 1.224.229.285 | 7,96 |
| Paraguai | 413.409.638 | 2,71 | 618.661.504 | 4,02 |
| Países Baixos (Holanda) | 418.385.587 | 2,75 | 600.006.002 | 3,90 |
| Bélgica | 584.123.826 | 3,83 | 575.023.872 | 3,74 |
| Rússia | 454.805.883 | 2,99 | 548.277.148 | 3,56 |
| Alemanha | 546.221.352 | 3,59 | 456.358.907 | 2,97 |
| Chile | 220.668.530 | 1,45 | 362.270.109 | 2,36 |
| Uruguai | 410.617.370 | 2,70 | 344.095.880 | 2,24 |
| Espanha | 291.675.213 | 1,91 | 298.877.524 | 1,94 |
| Reino Unido | 303.215.282 | 1,99 | 298.107.151 | 1,94 |
| Arábia Saudita | 272.991.914 | 1,79 | 252.450.050 | 1,64 |
| Hong Kong | 241.979.505 | 1,59 | 251.383.279 | 1,63 |
| México | 217.459.682 | 1,43 | 250.343.284 | 1,63 |
| Subtotal | 10.132.223.324 | 66,50 | 10.156.153.462 | 100,00 |
| TOTAL GERAL | 15.236.061.960 | 100,00 | 15.382.445.828 | 66,02 |

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados do MDIC (2011).

Percebe-se crescimento das vendas para o Paraguai (49,6%) e para a Holanda (43,4%). A redução nas exportações de energia elétrica, em função da não ocorrência, em dezembro de 2010, da venda realizada em caráter pontual em dezembro de 2009, provocou a queda de 20,9% das exportações à Argentina.

Neste capítulo, foi apresentada a fundamentação teórica que serviu de embasamento para este estudo. No capítulo seguinte, é apresentado o modelo conceitual com as hipóteses da pesquisa.

3. MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta o modelo conceitual da pesquisa, propondo três hipóteses explicativas da relação existente entre estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional das empresas brasileiras. Inicialmente, é proposto um modelo de estágios de envolvimento internacional adaptado dos estudos anteriores, haja vista as lacunas verificadas nos modelos de estágios visitados nesta pesquisa.

3.1 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE ESTÁGIOS

O objetivo desta pesquisa foi verificar a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras. Para tanto, foi proposto um modelo de estágios atualizado, em função das lacunas verificadas nos trabalhos analisados.

O modelo proposto neste estudo considera diversos fatores e foi elaborado a partir das teorias visitadas durante a revisão de literatura. Os estágios são gerados a partir da combinação de dois fatores principais: a dependência do faturamento internacional e a complexidade da estratégia de entrada adotada pela empresa.

Por exemplo, a dependência do faturamento internacional (razão faturamento internacional sobre receitas totais das empresas) foi elaborada a partir do modelo de

estágios proposto por Cavusgil (1980) que, entretanto, se apresenta defasado e com limitações para o contexto atual.

Já os níveis de complexidade das estratégias de entrada no mercado externo, bem como o nível de propriedade dos empreendimentos internacionais, foram elaborados a partir de estudos realizados por autores como Garrido et al (2006).

Foi proposto este modelo de estágios em função de que os estudos anteriores apresentavam uma série de limitações, grande parte delas pelo fato de os estudos serem antigos e terem sido elaborados a partir do contexto de outros países.

Neste sentido, na construção dos estágios do modelo proposto, considerou-se também a complexidade da estratégia de entrada utilizada pelas empresas na inserção ao mercado externo, como explicação complementar à dependência das empresas em relação ao faturamento internacional.

Destaca-se que a estratégia de entrada abrange vários aspectos atinentes à racionalidade utilizada pelas empresas, no momento da decisão sobre os investimentos na internacionalização, como o volume de recursos (especialmente financeiros), nível de controle do processo e o risco de transferência da tecnologia. Sugere-se que a racionalidade é mais considerada pelas empresas quando adotam estratégias de maior complexidade.

O modelo proposto constitui-se de quatro estágios, explicando o envolvimento internacional das empresas conforme a complexidade da estratégia de entrada adotada (desde exportações até investimentos diretos externos) e a dependência do faturamento internacional (até 29% e mais de 29%).

O quadro 10, a seguir, apresenta o modelo proposto com os 04 estágios de envolvimento internacional e suas principais características.

| Estágios de envolvimento internacional das empresas | Complexidade da estratégia e propriedade dos empreendimentos | Razão Faturamento Internacional sobre Receitas Totais das empresas | Características das empresas nos estágios de envolvimento, conforme a Complexidade da Estratégia de Entrada, a Dependência do Faturamento Internacional, o nível de controle do processo, comprometimento de recursos às atividades internacionais e a experiência internacional da empresa, etc |
|---|--|--|---|
| 01 | <u>Complexidade Baixa</u> Não há propriedade | Até 29% | A empresa internacionaliza-se somente por meio da estratégia de exportações, mas com certa intensidade apenas numa das formas (indireta ou direta). A maioria das empresas, neste estágio, ainda estão atuando em caráter experimental em uma base pequena (limitada) e para países próximos culturalmente. Distâncias físicas e culturais estão limitadas. A relação faturamento internacional/receitas totais varia de 0% a 29%. Portanto, há baixa dependência do faturamento internacional. As informações sobre o mercado externo ainda são limitadas e o controle sobre as atividades internacionais é baixo. |
| 02 | <u>Complexidade Alta</u> Há propriedade parcial ou total | Até 29% | As empresas passam a intensificar as exportações nas duas formas (indireta e direta), ou mantêm intensidade em apenas uma das formas de exportação e passam, também, a adotar outras estratégias mais complexas, como <i>joint ventures</i> , licenciamentos, alianças estratégicas e investimentos diretos externos (IDEs), ou seja, subsidiárias de vendas e/ou produção. Essa evolução é resultado, dentre outros fatores, do aumento do volume e da confiabilidade das informações e da redução das distâncias físicas e culturais. A relação faturamento internacional/receitas totais ainda varia de 0% a 29%, mas a empresa aumenta a experiência e passa a possuir certo controle sobre as atividades internacionais. |
| 03 | <u>Complexidade Baixa</u> Não há propriedade | Mais de 29% | A empresa ainda internacionaliza-se somente por meio da estratégia de exportações, indiretas ou diretas. Entretanto, há esforço para aumentar a intensidade das exportações para países múltiplos, com estrutura organizacional locada para apoiar as atividades externas. Melhora a qualidade das informações sobre o mercado externo e a relação faturamento internacional/receitas totais é superior a 29%, aumentando a dependência do faturamento internacional. Mas o controle sobre as atividades internacionais ainda é baixo. |
| 04 | <u>Complexidade Alta</u> Há propriedade parcial ou total | Mais de 29% | Além da intensidade nas exportações, as empresas adotam estratégias mais complexas, como <i>joint ventures</i> , licenciamentos, alianças estratégicas e investimentos diretos externos (IDEs), ou seja, subsidiárias de vendas e/ou produção. Aumentam a qualidade e a confiabilidade das informações sobre o mercado externo, a experiência internacional e o controle sobre as atividades no exterior. Distâncias físicas e culturais são superadas. A dependência do faturamento internacional. é superior a 29%. |

Quadro 10: Modelo de estágios de envolvimento internacional proposto e suas principais características

Fonte: Modelo elaborado pelo autor da pesquisa

Como se pode visualizar no quadro 10, o estágio 01 é constituído por empresas que possuem baixa razão faturamento internacional sobre receitas totais (dependência do faturamento internacional de até 29%) e utilizam estratégias de baixa complexidade (apenas exportações indiretas ou diretas com certa intensidade).

O estágio 02 é formado por empresas que possuem baixa razão faturamento internacional sobre receitas totais (dependência do faturamento internacional de até 29%) e utilizam estratégias de maior complexidade. Pode ser intensidade nas duas formas de exportação ou em apenas uma, desde que também adotem outra estratégia de internacionalização, como *joint-venture*, alianças estratégicas, licenciamento, franquias e investimento direto externo (Ides), como subsidiária de vendas e/ou produção no exterior.

O estágio 03 é constituído por empresas que possuem alta razão faturamento internacional sobre receitas totais.(dependência do faturamento internacional de mais de 29%) e utilizam estratégias de baixa complexidade (apenas exportações indiretas ou diretas), mas que pretendem aumentar sua intensidade.

Por fim, o estágio 04 é formado por empresas que possuem alta razão faturamento internacional sobre receitas totais.(dependência do faturamento internacional de mais de 29%) e que utilizam estratégias de maior complexidade. Além da intensidade nas duas formas de exportação (indireta e direta), as empresas também adotam outra estratégia de internacionalização, como *joint-venture*, alianças estratégicas, licenciamento, franquias e investimento direto externo (Ides), como subsidiária de vendas e/ou produção no exterior.

Pode se depreender do quadro 10 que os quatro estágios do modelo são resultado da combinação dos dois tipos de complexidade da estratégia de entrada em mercados externos (baixa e alta) com os dois tipos de dependência do faturamento internacional (baixa e alta).

Além de utilizar a complexidade da estratégia de entrada como explicação complementar à dependência das empresas em relação ao faturamento internacional, o modelo de estágios proposto nesta pesquisa também tem como diferencial, em relação aos estudos anteriores, o fato de considerar a possibilidade de as empresas avançarem

(ou até recuarem) mais de um estágio por vez, dependendo da estratégia de entrada adotada e do percentual de dependência do faturamento internacional. Neste sentido, destaca-se que as empresas possuem 10 possibilidades de mudanças pelos estágios de envolvimento internacional.

As 10 possíveis mudanças das empresas pelos estágios de envolvimento

1. A empresa se encontra no estágio 01 e aumenta somente a complexidade da estratégia de internacionalização, avançando para o estágio 02.
2. A empresa se encontra no estágio 01 e aumenta somente a dependência do faturamento internacional, avançando para o estágio 03.
3. A empresa se encontra no estágio 01 e aumenta tanto a estratégia de internacionalização quanto a dependência do faturamento internacional, avançando para o estágio 04.
4. A empresa se encontra no estágio 02 e aumenta apenas a dependência do faturamento internacional, avançando para o estágio 04.
5. A empresa se encontra no estágio 02, aumenta a dependência do faturamento internacional e reduz a complexidade da estratégia de internacionalização, avançando para o estágio 03.
6. A empresa se encontra no estágio 03 e aumenta apenas a complexidade da estratégia de internacionalização, avançando para o estágio 04.
7. A empresa se encontra no estágio 03 e reduz a dependência do faturamento, recuando para o estágio 01.
8. A empresa se encontra no estágio 04 e reduz a complexidade da estratégia de internacionalização, recuando para o estágio 03.
9. A empresa se encontra no estágio 04 e reduz a dependência do faturamento internacional, recuando para o estágio 02.
10. A empresa se encontra no estágio 04 e reduz tanto a complexidade da estratégia de internacionalização quanto a dependência do faturamento internacional, recuando para o estágio 01.

Na sequência, são apresentadas as hipóteses da pesquisa, que foram elaboradas com base na fundamentação teórica deste estudo.

3.2 HIPÓTESES DA PESQUISA

Apresentam-se, a seguir, as três hipóteses da pesquisa.

3.2.1 A relação entre estratégias de internacionalização de maior complexidade e *performance* internacional superior.

Sugere-se que a *Performance* Internacional aumenta à medida que as empresas adotam estratégias de maior complexidade. Conforme Cateora e Graham (2001), a estratégia de entrada em mercados internacionais deve ser compatível com o potencial do mercado e também com as habilidades, grau de envolvimento com marketing e comprometimento da empresa. Os autores (Ibidem) acrescentam que no momento da decisão de internacionalizar suas atividades, a direção da empresa precisa estar preparada para escolher a estratégia mais compatível com sua realidade.

O retorno que a empresa busca em relação ao mercado externo também precisa ser considerado, segundo autores como Terpstra e Sarathy (1997). Para eles (Ibidem), as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas determinam o grau de comprometimento, risco e controle sobre as atividades no mercado externo.

As estratégias de entrada em mercados externos podem ser divididas em baixa e alta complexidade. Os modos de baixa complexidade comprometem menores volumes de recursos, oferecem menores níveis de controle sobre as atividades de marketing internacional e expõem a organização a menores riscos que os demais modos, conforme Garrido et al (2006). Para efeitos do presente estudo, foram consideradas

estratégias de baixa complexidade as exportações (direta e indireta) e os acordos contratuais (licenciamento, franquias), ou seja, quando não há propriedade sobre os empreendimentos internacionais.

Já os modos de alta complexidade, segundo Garrido et al (2006), representam os investimentos externos diretos através de novos empreendimentos ou aquisições e as *joint ventures*. Nas estratégias de alta complexidade, há propriedade parcial ou total sobre os empreendimentos internacionais. Esta categoria representa o maior envolvimento da organização com internacionalização, assim como o maior nível de comprometimento de recursos, de risco e de controle.

De acordo com Garrido (2006), que estudou empresas brasileiras, existe relação positiva e significativa entre estratégias de entrada mais complexas em mercados internacionais e *performance* exportadora. O autor (Ibidem) constatou que as empresas brasileiras que adotam estratégias mais complexas têm, em média, desempenho internacional superior. Ele acrescenta que a *performance* é melhor em todas as dimensões, ou seja, tanto da *performance* total quanto da financeira, estratégica e de satisfação geral.

Fischer (2006) também estudou em empresas brasileiras a relação entre modos de entrada em mercados estrangeiros e *performance* internacional. Segundo o autor (Ibidem), ficou evidenciado que os modos de entrada de maior complexidade (Joint Ventures e Investimentos Diretos Externos (IDEs), como subsidiárias de vendas e/ou produção) representam maiores níveis de controle das operações, maior potencial de retornos financeiros e melhor nível de acesso a informações de mercado que os modos de entrada de baixa complexidade, como por Exportações (direta e indireta) ou Acordos Contratuais (como Licenciamento). Para Fischer (Ibidem) as estratégias de maior complexidade possibilitam maior controle das atividades, o que repercute diretamente em melhores resultados.

As formas de entrada em mercados internacionais diferenciam-se conforme três características, segundo Osland, Taylor e Zou (2001): a) quantidade de recursos necessários, entendidos como sendo recursos tangíveis e intangíveis envolvidos no processo; b) quantidade de controle, ou seja, a disposição e habilidade para influenciar

decisões em mercados externos, e; c) nível de risco da tecnologia, significando o risco de transferência de tecnologia para os mercados externos.

Dependendo da estratégia de internacionalização adotada, há tendência de incremento da *performance* internacional em função do maior acesso a informações. Segundo Fischer (2006), o fluxo de informações vai sendo incrementado conforme vai aumentando a complexidade da estratégia de entrada utilizada na internacionalização.

O autor (Ibidem) explica que a inserção no mercado externo por meio de exportações (indireta e direta) gera entrada de informações sem grande profundidade.

Já na inserção internacional por meio de acordos contratuais (licenciamento ou franquia) é possibilitado conhecimento imediato por meio de informações repassadas pelos parceiros.

Ainda, na internacionalização por meio de investimento direto externo (*joint venture*, subsidiárias de vendas e/ou produção) há maior fluxo de informações, haja vista o acesso direto ao mercado atendido.

Assim, apresentou-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: Existe relação positiva e significativa entre estratégias de internacionalização de maior complexidade e *performance* internacional superior.

3.2.2 A relação entre maior dependência do mercado externo (razão faturamento internacional/receitas totais da empresa) e *performance* internacional superior.

Sugere-se que a *Performance* Internacional aumenta à medida que as empresas se tornam mais dependentes do faturamento internacional, ou seja, quando aumenta a parcela de participação do faturamento internacional nas receitas totais da empresa. Esse aumento da *Performance* Internacional motiva a direção da empresa a ampliar seu envolvimento com o mercado externo, aumentando seu comprometimento com a internacionalização.

A empresa procura acessar informações de maior qualidade e confiabilidade, visando aumentar a experiência internacional e, evidentemente, as receitas oriundas do exterior. Desta forma, a gestão da organização pode adotar estratégias de internacionalização mais complexas e promover a expansão das atividades para mais países, o que, conseqüentemente, contribuirá para o aumento da *performance* internacional.

A dependência internacional já foi alvo de diversos estudos e o trabalho mais citado pela literatura foi elaborado por Cavusgil (1980). O autor (Ibidem), a partir de seus estudos empíricos, desenvolveu um modelo com 05 estágios de envolvimento internacional, sendo que nas últimas três fases a empresa passava a depender fortemente do mercado externo. No estágio três, a dependência era de 0 a 9%; no estágio quatro, entre 10 a 39%; e, no último estágio, mais de 40% de dependência.

Cavusgil concebia a internacionalização como um processo gradual e incremental. A decisão de exportar era considerada uma inovação, haja vista a existência de limitações que podem ser resumidas em três fatores principais: a incerteza associada ao processo de internacionalização, os elevados custos para se obter informações do mercado externo, e, a falta de conhecimento empírico sobre as atividades necessárias para o desenvolvimento do marketing internacional.

Segundo o modelo de estágios de Cavusgil (1980), à medida que a empresa iria aumentando seu envolvimento internacional, cada novo estágio representaria um maior comprometimento de recursos. Neste sentido, deveria haver um ambiente favorável à exportação e recursos disponíveis, para que a gerência da empresa, com base em sua experiência, tivesse expectativas favoráveis quanto à atratividade da internacionalização.

Para Cavusgil (1980), as decisões sobre a internacionalização da empresa dependeriam da acumulação de conhecimento da empresa, construída pela experiência com a atividade exportadora, visando reduzir os riscos associados ao processo. Além disso, também dependeriam da atitude e disposição da gerência em inovar, aumentando o grau de comprometimento de recursos destinados à inserção da organização ao mercado externo.

Na presente pesquisa, decidiu-se pela adaptação do modelo de Cavusgil (1980) pelo fato de o mesmo estar defasado para o contexto atual. A principal limitação é o fato de não combinar adequadamente a dependência do faturamento internacional e a complexidade da estratégia de internacionalização, em sua categorização dos estágios.

Ainda sobre a dependência do faturamento internacional, destaca-se que as empresas tendem a buscar a viabilização da possibilidade de estarem mais próximas dos clientes. Para tanto, além da internacionalização por exportações, também procuram realizar atividades por meio de acordos contratuais e investimentos diretos externos (IDEs).

Sugere-se que quando há pouca dependência do faturamento internacional, nos estágios iniciais de envolvimento internacional, as decisões da empresa seguem basicamente os pressupostos da Teoria Comportamental, ou seja, a inserção internacional evolui conforme a organização vai acumulando conhecimento sobre o mercado externo, a partir da experiência exportadora e da redução da distância psíquica.

Contudo, quando aumenta a dependência do faturamento internacional e a empresa adota estratégias de entrada de maior complexidade, as decisões dos executivos passam a ser mais racionais. Isto porque há maior necessidade de investimentos e controle do processo, visando a redução dos riscos envolvidos na internacionalização.

Para exemplificar, destaca-se que a grande dependência do faturamento internacional exige racionalidade da direção da empresa quando é analisada a viabilidade da adoção da estratégia de maior complexidade, ou seja, quando a empresa precisa decidir entre continuar produzindo no país e exportando ou, em vez disso, instalar uma planta industrial para produção no exterior.

Neste sentido, quando a empresa começa a depender mais do faturamento internacional, ocorrem ajustes e alterações nos ambientes interno e externo das organizações. Segundo autores como Cavusgil (1980), há mudanças de atitude de diretores, executivos e gerentes da empresa, que passam a buscar mais informações sobre o mercado externo e o planejamento de investimentos da organização também contempla estratégias voltadas à internacionalização.

Como a dependência do faturamento internacional é maior, o foco da empresa passa da produção para o mercado internacional, com vistas a produzir o que os clientes importadores necessitam e/ou desejam. E, para poder atender os pedidos oriundos do exterior, uma das preocupações das empresas é aumentar a capacidade de produção.

Portanto, além dos recursos destinados ao ambiente externo (participação em feiras, visitas a clientes potenciais e pesquisas de mercado, etc) a empresa também canaliza investimentos no ambiente interno, em sua planta industrial. Aumenta o tamanho da organização, com a qualificação e ampliação do quadro de funcionários, o volume de produção, o número de países atendidos, o faturamento da empresa e, conseqüentemente, a *Performance* Internacional.

Assim, apresentou-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H2: Existe relação positiva e significativa entre maior dependência do mercado externo (razão faturamento internacional/receitas totais da empresa) e performance internacional superior.

3.2.3 A relação entre estágios de maior envolvimento internacional e performance internacional superior.

Sugere-se que a *Performance* Internacional aumenta à medida que as empresas evoluem pelos estágios de envolvimento internacional. Sugere-se, também, que os estágios são gerados a partir da combinação de dois fatores principais: a complexidade da estratégia de entrada adotada pela empresa e a dependência do faturamento internacional.

Os níveis de envolvimento no mercado internacional, conforme Boone e Kurtz (1998), podem ser determinados de acordo com critérios de risco e controle. Assim, a decisão sobre o método de entrada em mercados externos mais adequado, portanto, depende de alguns fatores peculiares da empresa e da indústria a qual pertence.

Estes fatores, segundo Terpstra e Sarathy (1997), podem ser os objetivos da empresa em relação ao volume de negócios internacionais desejados, cobertura geográfica, tamanho da empresa em vendas e ativos, linha de produtos e sua natureza (consumidor industrial ou consumidores finais, alto ou baixo preço, conteúdo tecnológico) e concorrência externa.

O estágio de envolvimento internacional, conforme autores como Johnston e Czinkota (1982), é um potencial determinante da *performance* internacional das empresas. Johnston e Czinkota (Ibidem) elaboraram um índice de motivação, envolvendo pontos positivos e negativos, a partir dos quais se pode determinar o estágio de envolvimento da organização dentro do processo de internacionalização.

Estabelecer o estágio de envolvimento internacional pelo qual as empresas de um determinado setor estão enquadradas, conforme Machado (2005), é um aspecto fundamental para se avaliar as estratégias de marketing utilizadas nos mercados externos. O autor (Ibidem) acrescenta que a vinculação das estratégias de marketing ao estágio de envolvimento internacional pode contribuir no aprendizado competitivo de organizações que buscam ampliar a sua internacionalização.

Acrescenta-se que, além da complexidade da estratégia de internacionalização e da dependência do faturamento internacional, outros fatores podem ser considerados potenciais determinantes da relação entre estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional das empresas.

Conforme Garrido (2006), o maior envolvimento com o comércio exterior expõe as empresas a um maior número de fontes de informação, bem como lhes propicia a seleção de fontes mais confiáveis. O acesso a informações vai contribuindo para o aumento da experiência internacional da organização.

Aaby e Slater (1989) concluíram que possuem correlação positiva com a *performance* internacional determinantes como a experiência exportadora, o nível de comprometimento do corpo gerencial, os sistemas de gestão, as atitudes/percepções da gestão em relação às exportações, e, o grau de planejamento da atividade exportadora.

O envolvimento internacional das empresas também foi estudado por Bueno e Aguiar (2004), que pesquisaram 10 empresas exportadoras de carne de frango que, em

1999, responderam por aproximadamente 56% das vendas externas brasileiras desse setor. Nesse estudo, os autores (Ibidem) verificaram correlação positiva com o sucesso no mercado externo os seguintes determinantes: experiência internacional e o posicionamento competitivo da empresa frente aos concorrentes.

Outro potencial determinante da evolução das empresas pelos estágios de envolvimento internacional apontado pela literatura é o tamanho da organização. Wolff e Pett (2000), por exemplo, descobriram uma forte associação entre tamanho da organização e estágio de desenvolvimento das exportações ou estratégia de internacionalização, com a aplicação de um teste empírico. Os autores (Ibidem) acrescentam que pequenas organizações tendem a utilizar estratégias de menor envolvimento em termos de processo de internacionalização. Outra descoberta é o fato de que a experiência dos executivos das pequenas empresas constitui o fator chave para o sucesso destas empresas no comércio internacional.

Após revisar 17 estudos empíricos, Madsen (1987) concluiu que qualquer organização é capaz de competir no mercado externo. Ressalvou, contudo, que as chances de êxito são ampliadas àquelas organizações detentoras de maiores recursos e de produtos de elevado conteúdo tecnológico. Sousa et al (2008) também apontam o tamanho da organização como uma das variáveis independentes da *Performance Internacional* internas da empresa. Evans et al (2000) explicam que o porte da empresa pode facilitar a internacionalização, visto que grandes organizações normalmente conseguem permanecer por longos períodos com baixo retorno do investimento, enquanto que pequenas empresas não dispõem desse facilitador.

A análise do tamanho da organização passa a ser importante, conforme Singer e Czinkota (1994), quando se coloca em perspectiva os competidores da mesma indústria onde se encontra a empresa. Desta forma, para organizações pequenas em uma indústria com alta concentração de grandes empresas pode-se esperar uma desvantagem competitiva na exportação. Dentro dessa mesma lógica, organizações grandes em uma indústria com alta concentração de pequenas empresas podem obter uma vantagem competitiva e uma melhora na *performance* internacional.

Para Porter (1986), dentro da análise da concorrência, o tamanho da empresa deve ser tomado com base em uma dimensão definida por ele como “capacidade”. O

autor (Ibidem) acrescenta que “uma avaliação realista das capacidades de cada concorrente é o passo final do diagnóstico na análise da concorrência” (Porter, 1986, p.75).

Ainda sobre o tamanho da empresa, conforme Katsikeas, Deng e Wortzel (1997), existe um consenso em estudos sobre internacionalização de que grandes organizações são mais capazes em identificar e explorar oportunidades de exportação, se comparadas com pequenas empresas. Tal constatação, de acordo com os autores (Ibidem), fica patente pela capacidade de produção, altos níveis de economias de escala e a baixa percepção de riscos em relação a operações em mercados externos verificados nas grandes empresas.

Assim, apresentou-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: Existe relação positiva e significativa entre estágios de maior envolvimento internacional e *performance* internacional superior.

A seguir, no quadro 11, é apresentado um resumo das três hipóteses da pesquisa, as quais foram testadas empiricamente neste trabalho.

| |
|--|
| H1 - Existe relação positiva e significativa entre estratégias de internacionalização de maior complexidade e <i>performance</i> internacional superior. |
| H2 - Existe relação positiva e significativa entre maior dependência do mercado externo (razão faturamento internacional/receitas totais da empresa) e <i>performance</i> internacional superior. |
| H3 - Existe relação positiva e significativa entre estágios de maior envolvimento internacional e <i>performance</i> internacional superior. |

Quadro 11: Resumo das hipóteses da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Apresenta-se, a seguir, o modelo esquemático da pesquisa, cujo objetivo foi analisar a postura de empresas brasileiras em sua inserção no mercado externo.

3.3 MODELO ESQUEMÁTICO DA PESQUISA

O modelo conceitual foi elaborado a partir da revisão de literatura analisada na fundamentação teórica deste estudo, especialmente os modelos de estágios de envolvimento internacional, a *performance* internacional e os determinantes da *performance* internacional.

A proposta teórica contempla o modelo de estágios de envolvimento internacional elaborado neste estudo, bem como a mensuração da *performance* internacional por meio da escala EXPERF e seus principais determinantes.

Sugere-se que as empresas vão avançando (ou até mesmo recuando) nos estágios de envolvimento internacional à medida que vão ampliando (ou reduzindo) a dependência do faturamento internacional e aumentando (ou diminuindo) a complexidade das estratégias de entrada nos mercados externos.

Assim, sugere-se que o maior envolvimento internacional vai refletindo no aumento da *performance* internacional, sendo que essa relação é determinada por diversos fatores, como o acesso a informações de maior qualidade e confiabilidade, a experiência internacional, o tamanho da empresa e o nível de controle sobre o processo de internacionalização.

A figura 07, a seguir, apresenta o modelo teórico com as três hipóteses da pesquisa.

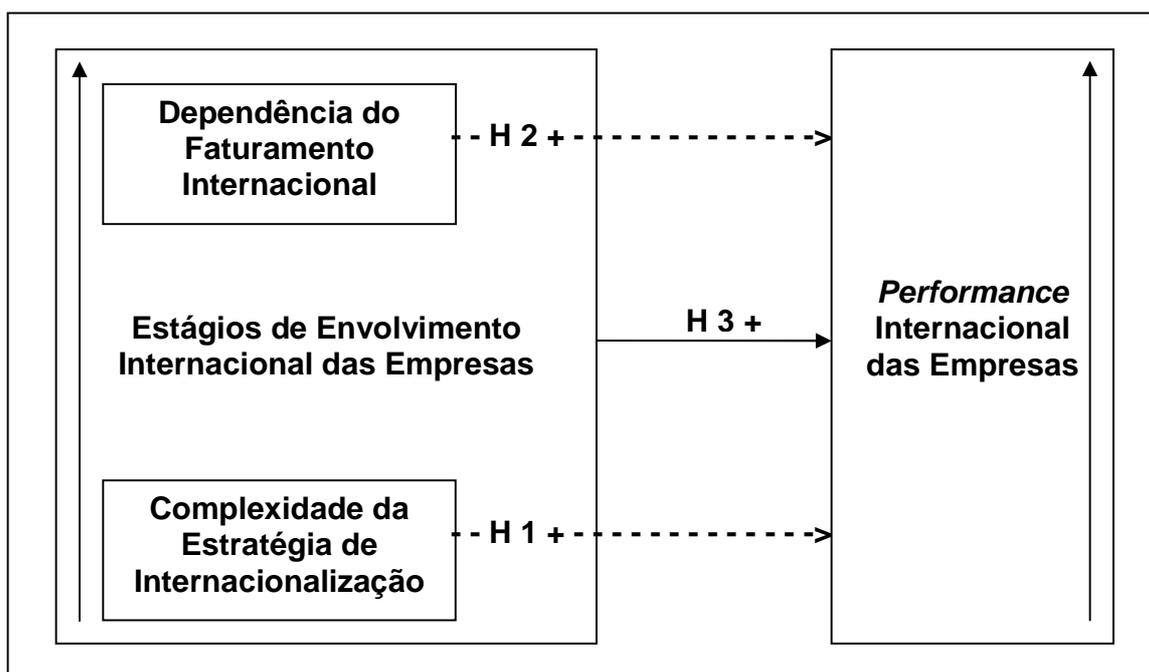


Figura 07: Modelo teórico com as três hipóteses da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Neste capítulo, foi apresentado o modelo conceitual da pesquisa. No capítulo seguinte é apresentada a metodologia utilizada na elaboração desta pesquisa.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, explicando os procedimentos adotados em cada parte deste trabalho, que buscou verificar a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras.

4.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA

O desenvolvimento de um estudo científico exige uma série de procedimentos objetivando levantar as informações necessárias para se tentar resolver uma questão-problema, cujo detalhamento é definido por Malhotra (2006) como concepção da pesquisa. É uma estrutura para a realização da pesquisa.

No caso da presente pesquisa, foram levantados dados com o propósito de verificar a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras. Segundo Malhotra (2006), a pesquisa pode ser classificada como exploratória ou conclusiva.

No presente trabalho, houve uma etapa exploratória, visando o aprofundamento do conhecimento sobre o fenômeno em estudo, e, uma etapa conclusiva descritiva, quando foram apresentados os resultados do teste empírico das hipóteses da pesquisa.

4.2 ETAPA EXPLORATÓRIA

Na etapa exploratória desta pesquisa, buscou-se aprofundar a compreensão do problema estudado para, posteriormente, se formular as hipóteses da pesquisa. Segundo Malhotra (2006), a pesquisa exploratória é um método de análise que visa uma melhor compreensão da situação-problema para o pesquisador. A pesquisa exploratória tem o objetivo de explorar ou fazer uma busca do problema ou de situações para prover critérios de maior compreensão dele.

A partir da fundamentação teórica foi adaptado um modelo de estágios de envolvimento internacional e elaborado um modelo teórico propondo explicar a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional. Para tanto, o método utilizado foi a realização de pesquisa bibliográfica, esperando como resultado a proposição de hipóteses explicativas da relação existente entre envolvimento internacional e *performance* internacional.

Para realização da pesquisa bibliográfica, foram utilizados diversos artigos. Neste sentido, qualquer que seja o campo a ser pesquisado ou o problema a ser resolvido, sempre será necessária uma pesquisa bibliográfica, visando se ter um conhecimento prévio do estágio em que se encontra o assunto estudado (GIL, 1999; SANTOS e FILHO, 1998; BARROS e LEHFELD, 2000).

A etapa seguinte foi a validação qualitativa do modelo. Para tanto, o método utilizado foi a realização de entrevistas em profundidade com dois executivos e júri acadêmico com dois professores pesquisadores em negócios internacionais, todos do Rio Grande do Sul. Executivos e professores foram orientados a analisar e criticar o poder explanatório do modelo teórico. Como resultado, obteve-se o ajuste do modelo teórico proposto que, posteriormente, foi testado empiricamente em empresas internacionalizadas do Rio Grande do Sul.

Neste sentido, numa pesquisa exploratória, a entrevista é uma das principais técnicas de coleta de dados para analisar um fenômeno intensa e profundamente (GIL, 1999; MARTINS e LINTZ, 2000; YIN, 2001; CRUZ e RIBEIRO, 2003; VERGARA, 2004). Segundo Moreira (2004), na entrevista o pesquisador faz perguntas e o entrevistado responde oralmente.

Também foi realizado o pré-teste do questionário da pesquisa e buscou-se a validação da escala EXPERF, de Zou et al (1998), para mensuração da *performance* internacional. A escala EXPERF é composta por três dimensões exportadoras: a financeira, a estratégica e a de satisfação com o empreendimento externo. Esta escala foi escolhida pelo fato de já ter sido testada e validada também nos Estados Unidos da América (EUA), no Japão e, mais recentemente, no Brasil, por Garrido et al (2006).

Os procedimentos qualitativos, estatísticos e a análise dos resultados da adaptação e validação da escala EXPERF estão detalhados no capítulo 5, que trata dos resultados da pesquisa.

4.3 ETAPA DESCRITIVA

Na etapa descritiva desta pesquisa, o objetivo geral foi a verificação empírica das hipóteses sugeridas no modelo conceitual. Foram propostas 03 hipóteses explicativas da relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras. Para fins de teste empírico foram entrevistadas empresas do Rio Grande do Sul.

A pesquisa descritiva, segundo Hair et al. (2005), é adequada para descrever alguma situação, geralmente com a mensuração de um evento ou atividade com a utilização de estatísticas descritivas. Para Malhotra (2006), a pesquisa descritiva é recomendada em situações em que se deseja obter informações e fazer inferências sobre a percepção e o comportamento do público alvo, destacando as características de grupos relevantes, percepções, associações de variáveis de marketing ou previsões específicas.

Segundo Malhotra (Ibidem), os principais métodos empregados na concepção da pesquisa descritiva são o levantamento (*survey*) e a observação. Neste trabalho, utilizou-se o método levantamento (*survey*). Malhotra (2006, p. 182) salienta que o método de levantamento envolve “um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a obter informações específicas dos entrevistados”.

O autor (Ibidem, p.183) acrescenta que a coleta estruturada de dados é a “utilização de um questionário formal que apresenta questões em uma ordem predeterminada”. Além disso, explica o autor (Ibidem, p. 183), as perguntas de alternativa fixa são “perguntas que exigem que os respondentes escolham dentro de um conjunto de respostas predeterminadas”.

Malhotra (2006) destaca que o método de levantamento apresenta diversas vantagens. Segundo o autor (Ibidem, p. 183), “em primeiro lugar, sua aplicação é simples. Segundo, os dados obtidos são confiáveis porque as respostas se limitam às alternativas mencionadas”. Malhotra (Ibidem) acrescenta que o uso de perguntas de resposta fixa reduz a variabilidade nos resultados que pode ser causada pelas diferenças entre os entrevistadores. Finalmente, segundo o autor (Ibidem), a codificação, a análise e a interpretação dos dados são relativamente simples. Entretanto, como desvantagem, Malhotra (2006) salienta que os entrevistados podem ser incapazes de dar a informação desejada, ou ficar relutantes.

Os métodos de levantamento, ou de comunicação, podem ser classificados conforme o modo de administração. Neste sentido, Malhotra (2006) classifica os métodos de levantamento segundo o modo de aplicação dos questionários. Segundo o autor (Ibidem, p. 183), “os questionários de levantamento podem ser apresentados de quatro maneiras principais: (1) entrevistas telefônicas, (2) entrevistas pessoais, (3) entrevistas por correio e (4) entrevistas eletrônicas”. Nesta pesquisa optou-se pelas entrevistas eletrônicas.

O autor (Ibidem) explica que as entrevistas eletrônicas podem ser realizadas por *e-mail* ou aplicadas pela Internet. Neste trabalho, escolheu-se a entrevista por *e-mail*. Para se fazer uma pesquisa por correio eletrônico, de acordo com Malhotra (2006, p. 191), “é preciso obter uma lista de endereços eletrônicos. A pesquisa é redigida no corpo da mensagem do *e-mail* e enviada aos entrevistados pela Internet”.

As pesquisas por *e-mail*, conforme o autor (Ibidem), utilizam texto puro (ASCII) para representar questionários e podem ser recebidas e respondidas por qualquer pessoa com um endereço de correio eletrônico, tenha ou não acesso à Internet. Os entrevistados digitam, nos lugares indicados, as respostas a questões fechadas ou abertas e clicam em “responder”. Malhotra (2006, p. 189) observa que “as respostas são introduzidas como dados e, a seguir, são tabeladas. Deve-se observar que a introdução de dados é sempre necessária antes de se fazer qualquer análise estatística”.

Efetuada uma avaliação comparativa com outros métodos de levantamento, Malhotra (2006) observa vantagens do método por *e-mail* em diversos critérios, como o baixo custo, a alta velocidade e o alto controle da equipe de campo (entrevistadores e supervisores envolvidos na coleta de dados). Já o controle de amostras, Malhotra (Ibidem) considera de baixo a alto. Entretanto, como desvantagem, o autor (Ibidem) destaca a baixa flexibilidade da coleta de dados e o baixo índice de resposta.

Malhotra (2006, p. 195) salienta que “o índice de respostas de um levantamento é definido, de modo geral, como a percentagem de entrevistas completadas dentre o total de entrevistas que se tentou realizar”. Neste sentido, explica o autor (Ibidem), as entrevistas pessoais, em domicílio, em shoppings e assistidas por computador apresentam os mais altos índices de resposta (tipicamente mais de 80%). Já as entrevistas telefônicas e tradicionais acusam taxas entre 60 e 80%. Os levantamentos por correio têm baixos índices de resposta (inferior a 15%). Por fim, os levantamentos por Internet apresentam os mais baixos índices de resposta, inferiores até mesmo aos das pesquisas por *e-mail*.

Segundo Malhotra (2006, p.195), “isso se deve ao fato de que alguns entrevistados podem ter acesso a *e-mail* mas não à Internet, e o acesso à Internet requer mais esforço e habilidade”. Além disso, acrescenta o autor (Ibidem), os entrevistados em geral precisam estar ligados à Internet enquanto completam um levantamento, não podem estar desconectados, como em um levantamento por *e-mail*. Ainda sobre o índice de respostas, Malhotra (Ibidem) explica que o percentual de respostas aumenta quando há fatores que motivam os entrevistados, como incentivos monetários, ou notificação preliminar.

Malhotra (2006, p. 197) observa que “nenhum método de levantamento é superior em todas as situações”. O autor (Ibidem) salienta que, dependendo de fatores como necessidade de informações, restrições orçamentárias (tempo e dinheiro) e características do entrevistado, nenhum, um, dois ou mesmo todos os métodos podem ser apropriados. Segundo Malhotra (Ibidem), é preciso ter em mente que os diversos modos de coleta de dados não são mutuamente excludentes. Ao contrário, podem ser empregados de modo complementar para utilizar os pontos fortes de cada um e compensar suas respectivas fraquezas. Nesta pesquisa, o contato por telefone foi utilizado como modo complementar ao *e-mail*.

A descrição dos testes realizados e a análise dos resultados obtidos encontram-se detalhados no Capítulo 5, que trata da apresentação dos resultados da pesquisa.

4.4 PLANO DE AMOSTRAGEM

As empresas exportadoras do Rio Grande do Sul representam a população alvo desta pesquisa. O Cadastro dos Exportadores Brasileiros (CEB), fornecido pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), foi utilizado como base para o contato com as empresas. O CEB é referente ao biênio 2007/2008 e está disponível no site www.brazil4export.com.

A amostra foi do tipo não-probabilística (conforme Malhotra, 2006), extraída por conveniência do cadastro da CNI e contemplou empresas que usam diferentes estratégias de internacionalização. Foram incluídas na pesquisa organizações de diferentes setores da economia gaúcha, objetivando a composição da amostra necessária para a realização da pesquisa.

De acordo com o CEB, um total de 1.707 empresas do Rio Grande do Sul realizaram atividades voltadas ao mercado externo no biênio 2007/2008. Entretanto, somente foram aceitas para fins de amostra da presente pesquisa as empresas que continuaram internacionalizadas no biênio 2009/2010.

Além disso, a amostra desta pesquisa não contemplou empresas do tipo “Comercial Exportadora” e “Trade Company”, por se entender que essas organizações poderiam distorcer os resultados do estudo. Elas não industrializam produtos, apenas atuam como intervenientes para internacionalização de mercadorias de outras empresas.

A coleta dos dados se deu em dois momentos. Inicialmente foram entrevistadas 29 empresas, visando a realização do pré-teste do questionário e da escala EXPERF para mensuração da *performance* internacional. Posteriormente, foram entrevistadas 126 empresas. As coletas de dados aconteceram no segundo semestre de 2010.

Buscou-se enquadrar a amostra pesquisada ao modelo de estágios de envolvimento internacional, distribuindo empresas, de forma homogênea, em cada um dos estágios, visando testar o modelo conceitual proposto. A definição da amostra da população obedeceu Hair et al (2005). Para os autores (Ibidem), uma distribuição pode ser considerada normal quando for igual ou superior a 30 indivíduos.

As empresas foram contatadas pelo autor da pesquisa por meio de telefone e mensagem eletrônica (*e-mail*) para verificação da disponibilidade para responder ao questionário. O respondente foi o executivo responsável pelo comércio exterior.

As empresas pesquisadas nas duas coletas de dados encontram-se devidamente caracterizadas no capítulo 5, que trata da apresentação dos resultados do estudo.

4.5 COLETA DOS DADOS

Para a validação quantitativa do modelo teórico, o método utilizado foi a realização de pesquisa tipo Survey que, segundo Freitas et al (2000), é apropriada quando se deseja responder questões do tipo “o quê?”, “por que?”, “como?” e “quando?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”.

A coleta dos dados do tipo por levantamento ou survey, segundo Hair Jr. et al (2005), é usada quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma

grande amostra de indivíduos. O instrumento de pesquisa utilizado para realização deste estudo foi o questionário (**APÊNDICE I**). De acordo com Gil (2002), trata-se de uma técnica de coleta de dados em que as perguntas propostas pelo pesquisador são respondidas por escrito pelo pesquisado.

O questionário foi do tipo estruturado. Utilizou-se uma escala do tipo Likert de 05 pontos (*1. Totalmente Insatisfeito; 2. Insatisfeito; 3. Nem insatisfeito nem satisfeito; 4. Satisfeito; 5. Totalmente Satisfeito*) para capturar a opinião dos respondentes em relação aos indicadores da *performance* internacional. Os sujeitos da pesquisa foram os executivos responsáveis pelo comércio exterior nas empresas, cujos nomes estavam indicados no cadastro utilizado.

Entretanto, os dados não estavam totalmente atualizados. Em muitos casos, as empresas tinham substituído o executivo ou então já haviam cessado suas atividades. Tal situação exigia uma prévia atualização do cadastro antes de coletar os dados nas empresas, sob risco de não entrevistar o sujeito da pesquisa correto.

O estudo foi do tipo transversal, que envolveu a coleta de dados de uma determinada amostra uma única vez, segundo Hair et al (2005). Os dados foram coletados no segundo semestre de 2010. Nesta direção, Barros e Lehfeld (2000) observam que a coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga e se obtém dados da realidade pela aplicação de técnicas.

Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados que foram aplicados nas empresas pelo autor desta pesquisa, através de mensagens eletrônicas (*e-mail*), utilizando-se como suporte complementar o contato telefônico.

4.6 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

A validação do instrumento de coleta de dados (questionário com a escala EXPERF) foi executada por meio de teste empírico com análise quantitativa dos dados. A seguir, é apresentada a estatística para a análise dos dados.

4.7 ESTATÍSTICA PARA ANÁLISE DOS DADOS

A análise quantitativa dos dados contemplou as seguintes etapas: tratamento dos dados, análises estatísticas por meio do uso da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) e Análise de Variância (ANOVA).

4.7.1 Tratamento dos Dados

Antes de se aplicar técnicas multivariadas, segundo Hair et al (2005), é necessário avaliar o ajuste dos dados da amostra com as suposições estatísticas da técnica multivariada a ser usada na análise dos dados. Os autores (Ibidem) explicam que as análises multivariadas presumem normalidade, homoscedasticidade e linearidade.

Os dados coletados, antes de serem analisados, foram submetidos aos seguintes tratamentos: observações atípicas (*outliers*), dados omissos (*missing values*), normalidade, homoscedasticidade e linearidade. Por meio de análise multivariada, não foram encontradas observações atípicas, ou seja, fora dos padrões, seguindo Hair et al (2005).

Também não foram encontrados dados omissos, haja vista que durante a realização das entrevistas os sujeitos da pesquisa foram incentivados a responder todas as perguntas. Os dados também foram considerados normais, observando-se os valores de assimetria e curtose, conforme propõem Hair et al (2005).

Ainda, a homoscedasticidade e a linearidade foram verificadas por meio dos diagramas de dispersão. De acordo com Hair et al (2005), a homoscedasticidade supõe que as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio das variáveis preditoras. Pelos diagramas, percebeu-se, também, que os dados são lineares.

4.7.2 Análises Estatísticas

As análises estatísticas foram realizadas com o auxílio do software estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 17.0, para análises descritivas para o tratamento de dados e para análises de variância. Também foi usado o software *Analysis of Moment Structures* (Amos) para a modelagem de equações estruturais na validação e adaptação da escala de *performance* internacional e para a verificação de algumas proposições do modelo teórico desenvolvido para o estudo.

De acordo com Hair et al (2005), a modelagem de equações estruturais (MEE) examina uma série de relações de dependência simultaneamente, quando uma variável dependente se torna independente em subseqüentes relações de dependência. Trata-se de um método direto para tratar com múltiplas relações simultaneamente e apresenta habilidade para avaliar relações e fornecer transição da análise exploratória para a análise confirmatória.

Foi utilizada a estratégia da modelagem confirmatória, pois na fase exploratória do estudo buscou-se a validação da escala EXPERF para mensuração da *performance* internacional. O método de avaliação foi o de máxima verossimilhança e a matriz de entrada dos dados foi a de covariância. Além de serem os padrões do programa Amos, os métodos são os mais utilizados no uso da modelagem de equações estruturais, conforme Hair et al (2005).

Após o ajuste geral do modelo, a mensuração dos construtos foi avaliada quanto à unidimensionalidade e à confiabilidade. Hair et al (2005) explicam que a unidimensionalidade é demonstrada quando os indicadores têm ajuste aceitável sobre um modelo de um só fator. Como medida de confiabilidade, foi utilizado também o alfa de Cronbach para cada um dos construtos e para o modelo geral.

A confiabilidade representa uma medida de consistência interna dos indicadores de um construto, descrevendo o grau em que estes indicam o construto latente. A confiabilidade foi calculada para cada construto separadamente, sendo que o valor de referência comumente utilizado como aceitável é a partir de 0,7, segundo Hair et al (2005).

Outra medida de confiabilidade utilizada foi a variância extraída, a qual indica a quantidade geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente. Para a variância extraída, calculada para cada um dos construtos, sugerem-se valores superiores a 0,5 para um construto, segundo Hair et al (2005).

Também foi verificada a validade convergente dos construtos, observando-se a confiabilidade composta (acima de 0,70) e a variância extraída (acima de 0,50), conforme Hair et al (2005).

A validade discriminante entre os construtos foi verificada a partir do que recomendam Fornell e Larcker (1981), ou seja, a variância extraída de cada construto deve ser maior que as variâncias compartilhadas (correlação ao quadrado) entre os construtos.

Posteriormente, na fase descritiva da pesquisa, buscou-se a confirmação das hipóteses do modelo conceitual. Após a análise do modelo com o uso da modelagem de equações estruturais, foram realizados testes de comparação das médias por meio da análise multivariada de variância e testes de correlação.

A análise de variância (ANOVA) representa uma técnica estatística usada para determinar se as amostras de dois ou mais grupos sugerem populações com médias iguais, segundo Hair et al (2005). A análise de variância foi utilizada para verificar se empresas de diferentes grupos (estágios de envolvimento, tipo de estratégias de internacionalização utilizadas e nível de dependência do faturamento internacional) apresentavam diferentes e significantes médias de satisfação com a *performance* internacional.

Na análise das médias de satisfação entre os quatro estágios do modelo de envolvimento internacional também foram utilizados, de forma complementar, os chamados testes de acompanhamento "*post hoc*". O objetivo foi verificar onde se encontram as principais diferenças estatísticas, comparando-se a média de cada grupo com as médias dos demais grupos.

Neste capítulo, foi apresentada a metodologia utilizada para elaboração do presente estudo. No capítulo seguinte, são apresentados os resultados da pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, iniciando-se pela fase exploratória. Resgata-se o modelo conceitual de relação entre estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras, apresenta-se o pré-teste do instrumento de coleta dos dados, inclusive com os ajustes procedidos no modelo de estágios de envolvimento internacional e na escala para mensuração da *performance* internacional.

Além disso, é apresentado o teste empírico da pesquisa com 126 empresas internacionalizadas do Rio Grande do Sul, havendo novo refinamento do modelo de estágios de envolvimento internacional. Posteriormente, apresentam-se os resultados da fase descritiva da pesquisa, destacando-se a estatística inferencial a partir do teste empírico das relações propostas pelas três hipóteses do modelo conceitual.

5.1 RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA

A fase exploratória resgata o modelo conceitual com as hipóteses formuladas para a pesquisa; apresenta-se o pré-teste do instrumento de coleta dos dados, com os ajustes no modelo de estágios de envolvimento internacional e na escala EXPERF, e, apresenta-se o teste empírico da pesquisa com 126 empresas internacionalizadas do Rio Grande do Sul, havendo novo refinamento do modelo de estágios de envolvimento internacional.

5.1.1 Resgate do Modelo Conceitual da Pesquisa

São resgatadas, a seguir, as três hipóteses formuladas com base no referencial teórico e que serviram de base para o desenvolvimento da Dissertação:

H1: Existe relação positiva e significativa entre estratégias de internacionalização de maior complexidade e *performance* internacional superior.

H2: Existe relação positiva e significativa entre maior dependência do mercado externo (razão faturamento internacional/receitas totais da empresa) e *performance* internacional superior.

H3: Existe relação positiva e significativa entre estágios de maior envolvimento internacional e *performance* internacional superior.

Na sequência, é apresentado o pré-teste do questionário (instrumento de coleta de dados) da pesquisa.

5.1.2 Pré-teste do questionário da pesquisa

Antes de efetuar a coleta de dados de toda a amostra selecionada para a pesquisa, foi necessária a realização do pré-teste do questionário, com o levantamento de uma pequena amostra de entrevistados. Os dados coletados para o pré-teste serviram, também, para a adaptação do modelo de estágios de envolvimento internacional e a validação da escala EXPERF para mensuração da *performance* internacional.

Segundo Malhotra (2006, p.308), “o pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais”. O autor (Ibidem) explica que por melhor que seja um questionário, ainda assim o mesmo pode ser aperfeiçoado pelo pré-teste que, em geral, deve abranger uma amostra contendo entre 15 e 30 entrevistados, dependendo da heterogeneidade da população visada.

Para o pré-teste do questionário desta pesquisa, foram selecionadas 29 empresas do Rio Grande do Sul que, no biênio 2009/2010, realizaram atividades de internacionalização. A amostra foi do tipo não-probabilística, escolhida por conveniência do Cadastro de Exportadores Brasileiros (CEB) da Confederação Nacional da Indústria (CNI), referente ao biênio 2007/2008, disponibilizado por meio do site: www.brazil4export.com.

Portanto, a população alvo desta pesquisa foram as empresas internacionalizadas do Rio Grande do Sul, cadastradas junto ao CEB, somando 1.707 organizações. Contudo, como o CEB é constituído de informações referentes ao biênio 2007/2008, para efeitos de amostragem para esta pesquisa foram aceitas somente organizações que se mantiveram internacionalizadas no biênio 2009/2010.

A definição da amostra para o pré-teste obedeceu a critérios determinados pelo autor da pesquisa, como a localização das empresas em regiões distintas do Estado, diferentes segmentos e tamanhos das organizações e a utilização de estratégias

distintas de internacionalização. A escolha seguiu Malhotra (2006, p. 308), quando afirma que “os entrevistados no pré-teste devem ser semelhantes aos entrevistados da pesquisa real em termos de características fundamentais”.

O quadro 12 mostra a caracterização da amostra selecionada para o pré-teste do questionário da pesquisa, tendo como critérios de categorização o número de funcionários, o tempo de atuação em negócios internacionais, o número de países com os quais possui negócios internacionais, o faturamento anual da empresa (em US\$ milhões) com a internacionalização, a qualificação dos profissionais da empresa, e, o tempo de experiência do responsável pela internacionalização da empresa.

| Número de funcionários | Número de empresas | % | Tempo de atuação em negócios internacionais | Número de empresas | % |
|---|---------------------------|----------|---|---------------------------|----------|
| De 0 a 9 | 2 | 6,90 | Menos de 2 anos | 0 | 0 |
| De 10 a 99 | 10 | 34,48 | De 2 a 5 anos | 2 | 6,90 |
| De 100 a 499 | 8 | 27,59 | De 6 a 10 anos | 9 | 31,03 |
| Mais de 500 | 9 | 31,03 | Mais de 10 anos | 18 | 62,07 |
| Total | 29 | 100 | Total | 29 | 100 |
| Número de países com negócios internacionais | Número de empresas | % | Faturamento anual da empresa (em US\$ milhões) com a internacionalização | Número de empresas | % |
| De 1 a 3 | 3 | 10,34 | Até 10 | 13 | 44,83 |
| De 4 a 6 | 3 | 10,34 | De 10 a 50 | 4 | 13,79 |
| De 7 a 10 | 2 | 6,90 | De 50 a 100 | 7 | 24,14 |
| Mais de 10 | 21 | 72,42 | Mais de 100 | 5 | 17,24 |
| Total | 29 | 100 | Total | 29 | 100 |
| Qualificação dos profissionais do comex da empresa | Número de empresas | % | Anos de experiência do responsável pela internacionalização | Número de empresas | % |
| Brasileiros s/ formação | 11 | 37,93 | Até 10, empresa atual | 7 | 24,14 |
| Brasileiros c/ formação | 18 | 62,07 | Até 10, atual e anteriores | 5 | 17,24 |
| Estrangeiros s/ formação | 0 | 0,00 | Mais de 10, empresa atual | 7 | 24,14 |
| Estrangeiros c/ formação | 0 | 0,00 | Mais de 10, atual e anteriores | 10 | 34,48 |
| Total | 29 | 100 | Total | 29 | 100 |

Quadro 12: Caracterização da amostra, a partir do tamanho da empresa e da experiência internacional, para o pré-teste do questionário da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A caracterização da amostra do pré-teste mostra que quase um terço das empresas (31,03%) possuem mais de 500 funcionários. Além disso, 17 organizações (58,62%) possuem mais de 100 funcionários. A maioria (62,07%) das empresas atua

em negócios internacionais há mais de 10 anos. Grande parte das organizações (72,42%) possui negócios internacionais com mais de 10 países.

Já quanto ao faturamento anual da empresa (em US\$ milhões) com internacionalização, 44,83% situam-se na faixa de até US\$ 10 milhões/ano. Chama atenção, também, que a maioria (62,07%) dos profissionais de comércio exterior das empresas são brasileiros com formação na área e que nenhuma organização possui estrangeiros na função. Por fim, 34,48% dos responsáveis pela internacionalização possuem mais de 10 anos de experiência acumulada em organizações anteriores e na empresa atual.

Análise descritiva dos dados do pré-teste

A análise descritiva dos dados do pré-teste obedeceu a diversos passos e procedimentos. Inicialmente foi verificada a frequência dos dados, observando-se curtose e assimetria da distribuição amostral. Constatou-se que todas as frequências foram digitadas corretamente e os dados da *Performance* Internacional foram apresentados de forma normal. Logo, as frequências se mostraram válidas para o pré-teste. Inicialmente verificou-se a validade interna dos construtos da escala EXPERF.

Validade interna dos construtos da escala EXPERF

O primeiro passo para verificar a validade interna dos construtos foi o teste da escala Experf, utilizada para mensuração da *Performance* Internacional das empresas. O coeficiente de teste utilizado foi o Alfa de Cronbach, que mede a confiabilidade dos dados. Por meio do Software Estatístico SPSS 17.0, o teste foi efetuado inicialmente para o construto total e posteriormente para cada uma das dimensões: Perfin, Perest e Persat.

De acordo com Malhotra (2006, p.277), “o coeficiente alfa, ou alfa de Cronbach, é a média de todos os coeficientes meio a meio que resultam das diferentes maneiras

de dividir os itens da escala”. O autor (Ibidem) explica que a variação do coeficiente é de 0 a 1, sendo que valores iguais ou inferiores a 0,6 geralmente indicam confiabilidade de consistência interna insatisfatória.

Contando com 09 indicadores, o construto de *performance* internacional total (Pertot) obteve alfa de 0,819. Como os valores de consistência interna são considerados satisfatórios a partir de 0,7, o construto de *Performance* Total apresentou coeficiente de confiabilidade aceitável.

Já nas análises dos construtos separados (cada um com três indicadores), o da *performance* financeira foi o único dos três construtos que apresentou baixa confiabilidade. Ocorre que o alfa ficou em 0,482, ou seja, bem abaixo de 0,7, que é considerado um valor mínimo para se classificar um construto como confiável. Assim, tornou-se necessário o ajuste da redação das questões do construto Perfin. Esse procedimento foi realizado a partir de entrevistas com executivos de empresas internacionalizadas do RS.

Foi ajustada a redação dos três indicadores do construto da *Performance* Financeira (Perfin). O indicador Perfin 1 passou de “São muito lucrativos” para “Têm considerável lucratividade”. O indicador Perfin 2 passou de “Geram altos volumes de vendas” para “Geram consideráveis volumes de vendas”. O indicador Perfin 3 passou de “Alcançaram um rápido crescimento” para “Alcançaram considerável crescimento”.

Já os construtos das dimensões estratégica e de satisfação com a *performance* internacional apresentaram índices acima de 0,7, que é o mínimo exigido. Portanto, ambos os construtos se revelaram confiáveis. O construto de *Performance* Estratégica apresentou coeficiente de confiabilidade de 0,793 e, o construto de *Performance* de Satisfação, apresentou coeficiente de 0,829.

Para efeitos de comprovação, procedeu-se na realização da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), por meio da Modelagem de Equações Estruturais MEE). Para tanto, foi utilizado o Software Estatístico Amos.

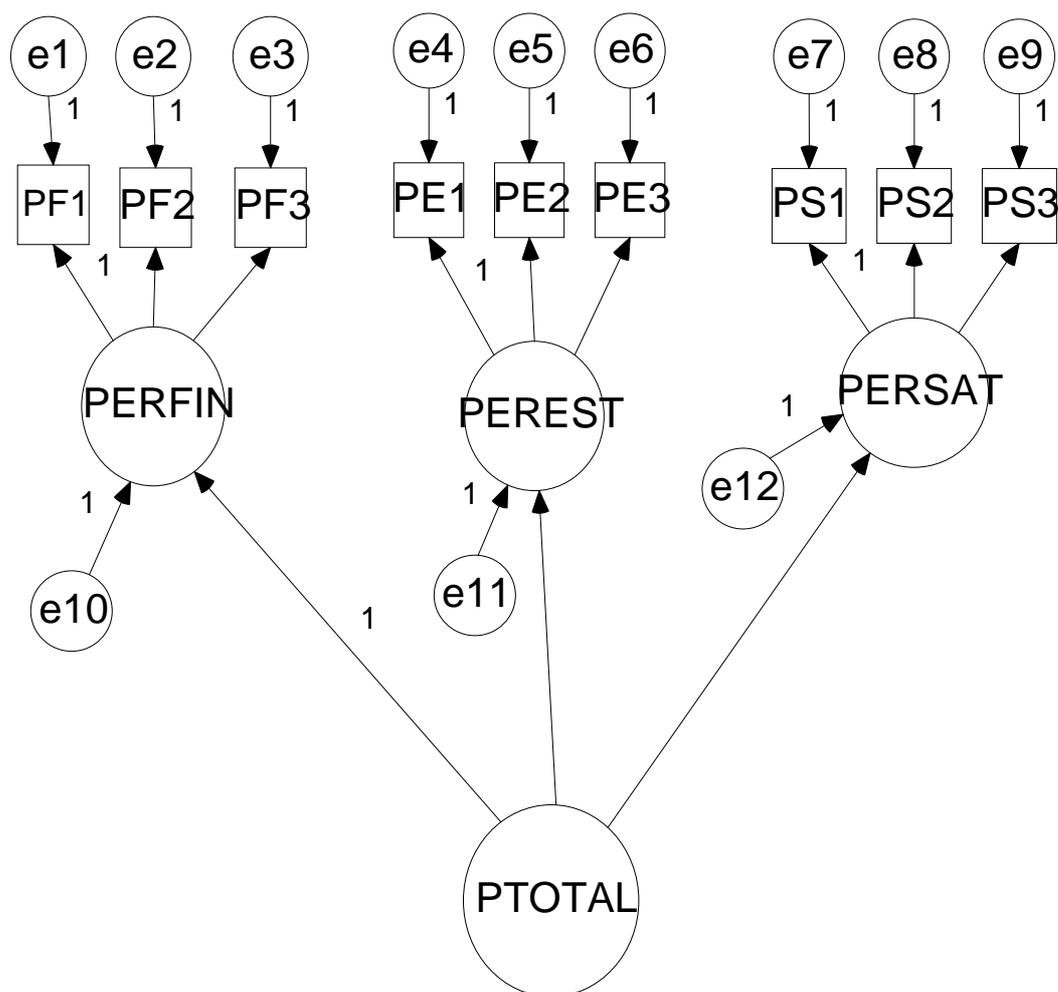


Figura 08: Análise fatorial confirmatória via MEE.
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) estão resumidos na tabela 03 abaixo, comparando-se os índices padrão com os obtidos.

Tabela 03: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória

| | Q2/GL | NFI | TLI | CFI | GFI | AGFI | RMSEA |
|--------|-------|------|------|------|------|------|-------------|
| PADRÃO | Até 5 | 0,9 | 0,9 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,05 a 0,08 |
| OBTIDO | 1,08 | 0,77 | 0,96 | 0,97 | 0,84 | 0,70 | 0,05 |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Pode se depreender dos resultados da AFC que, de uma forma geral, o modelo é adequado, apresentando somente dois indicadores abaixo do desejado. Isso pode ocorrer porque a amostra é relativamente pequena, mas trata-se apenas do pré-teste do questionário da pesquisa.

Associado ao fato de a escala apresentar um bom alfa de Cronbach para o construto total (0,819) e de o modelo já ter sido validado no Brasil em estudos anteriores, como por Garrido et al (2006), a escala para mensurar *performance* internacional é válida.

Também verificou-se a validade externa dos construtos.

Validade externa dos construtos

Para verificar a validade externa dos construtos a amostra de 29 empresas foi dividida em diferentes grupos. O objetivo foi observar se havia diferença de médias de *Performance* Total entre os grupos, separados conforme o modelo de 04 estágios de envolvimento internacional proposto nesta pesquisa.

Os testes foram realizados com a utilização do Software Estatístico SPSS 17.0. Foram constatadas diferenças de médias de *Performance* Total com significância estatística para os grupos de dependência do faturamento internacional.

Grupos por dependência do faturamento internacional

O teste para verificação da validade externa dos construtos abordou, inicialmente, a Razão Faturamento Internacional sobre as Receitas Totais das empresas e constatou diferenças significativas entre as médias de *Performance Total* dos dois grupos. A análise revelou que empresas com mais de 29% de dependência do faturamento internacional têm *Performance Total* superior àquelas com dependência de até 29%.

As médias foram de 3,692 do grupo 2 (mais de 29% de dependência) e 3,305 do grupo 1 (até 29% de dependência), com significância estatística de 0,029. A composição da amostra dos dois grupos se apresentou homogênea, com 16 empresas no grupo 1 e 13 organizações no grupo 2. Esse teste comprovou a validade externa da escala, usando como determinante de *Performance* a dependência do faturamento internacional.

Já o teste para os grupos de complexidade da estratégia de internacionalização revelou diferenças em suas médias de *performance* internacional. Entretanto, não se verificou significância estatística, conforme é apresentado a seguir.

Grupos por complexidade da estratégia de internacionalização

O teste abrangendo os dois diferentes grupos distribuídos conforme a complexidade da estratégia de internacionalização não revelou diferenças estatisticamente significantes entre as médias de *Performance Total*. O grupo 1 foi constituído por empresas que utilizam estratégia de baixa complexidade (somente exportações indireta e direta). Já o grupo 2 abrangeu as organizações que adotam estratégias de internacionalização de alta complexidade (como alianças estratégicas, licenciamento, franquias, *joint ventures* e investimento externos diretos). As médias

foram de 3,433 para o grupo 1 (baixa complexidade) e de 3,597 para o grupo 2 (alta complexidade). A significância estatística foi de 0,425, que é relativamente baixa.

Contudo, a inexistência de significância estatística para as diferenças entre as médias pode ter sido decorrente da heterogeneidade dos tamanhos amostrais dos dois grupos, haja vista que o primeiro (baixa complexidade) reuniu 21 empresas, enquanto o grupo 2 possuía apenas 8 organizações. Com o aumento da população amostral e, por conseguinte, efetuando-se o teste das médias em grupos mais homogêneos, acreditava-se na tendência de surgirem diferenças estatisticamente significantes entre as médias de *Performance Total*. Isso se confirmou, conforme dados apresentados na etapa descritiva desta pesquisa.

Após as verificações das validades interna e externa dos construtos e procedidos os ajustes na escala EXPERF, iniciou-se a coleta dos dados da amostra de 126 empresas internacionalizadas do Rio Grande do Sul para o teste empírico do modelo conceitual da pesquisa.

5.1.3 Teste empírico do modelo conceitual

Nesta seção, é apresentado o teste empírico do modelo conceitual, destacando população e amostra, coleta e preparação dos dados, bem como as análises estatísticas e os ajuste do modelo.

População, amostra e coleta dos dados

Foram selecionadas 126 empresas do Rio Grande do Sul, extraídas do Cadastro de Exportadores Brasileiros (CEB) da Confederação Nacional da Indústria (CNI), referente ao biênio 2007/2008. As empresas foram contatadas por *e-mail* e por telefone para verificação da disponibilidade de participação da pesquisa. O respondente, em cada uma das empresas, foi o executivo responsável pelo comércio exterior.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo autor desta Dissertação e todos os questionários foram respondidos por *e-mail* pelos sujeitos da pesquisa, no segundo semestre de 2010.

Preparação dos dados

Seguindo os padrões descritos no método de consecução da pesquisa, os dados, antes de serem analisados, foram preparados e verificados. Procedeu-se à análise dos dados omissos (*missing data*), verificação de *outliers*, multicolinearidade, normalidade, linearidade, homoscedasticidade e varredura no banco de dados, buscando identificar possíveis erros de digitação. Seguindo orientações de Hair et al (2005), percebeu-se que os resultados das análises ficaram em patamares aceitos.

A análise dos dados ocorreu com auxílio dos softwares SPSS, para estatísticas descritivas e Amos, para modelagem de equações estruturais (MEE).

Apresentam-se, a seguir, a caracterização da amostra e os resultados advindos da análise fatorial confirmatória para avaliação da escala.

Caracterização da amostra

As empresas foram categorizadas segundo critérios como o número de funcionários, o tempo de atuação em negócios internacionais, o número de países com os quais possui negócios internacionais, o faturamento anual da empresa (em US\$ milhões) com a internacionalização, a qualificação dos profissionais da empresa, e, o tempo de experiência do responsável pela internacionalização da empresa. O quadro 13 apresenta um resumo da categorização das empresas entrevistadas.

| Número de funcionários | Número de empresas | % | Tempo de atuação em negócios internacionais | Número de empresas | % |
|---|---------------------------|----------|---|---------------------------|----------|
| De 0 a 9 | 07 | 5,56% | Menos de 2 anos | 3 | 2,38% |
| De 10 a 99 | 39 | 30,95% | De 2 a 5 anos | 11 | 8,73% |
| De 100 a 499 | 43 | 34,13% | De 6 a 10 anos | 38 | 30,16% |
| Mais de 500 | 37 | 29,36% | Mais de 10 anos | 74 | 58,73% |
| Total | 126 | 100% | Total | 126 | 100% |
| Número de países com negócios internacionais | Número de empresas | % | Faturamento anual da empresa (em US\$ milhões) com a internacionalização | Número de empresas | % |
| De 1 a 3 | 12 | 9,52% | Até 10 | 42 | 33,33% |
| De 4 a 6 | 23 | 18,25% | De 10 a 50 | 32 | 25,40% |
| De 7 a 10 | 19 | 15,08% | De 50 a 100 | 25 | 19,84% |
| Mais de 10 | 72 | 57,15% | Mais de 100 | 27 | 21,43% |
| Total | 126 | 100% | Total | 126 | 100% |
| Qualificação dos profissionais do comércio exterior da empresa | Número de empresas | % | Anos de experiência do responsável pela internacionalização | Número de empresas | % |
| Brasileiros sem formação na área | 40 | 31,75% | Até 10 anos, na empresa atual | 39 | 30,95% |
| Brasileiros com formação na área | 80 | 63,49% | Até 10 anos, na atual e empresas anteriores | 18 | 14,29% |
| Estrangeiros sem formação na área | 02 | 1,59% | Mais de 10 anos, na empresa atual | 29 | 23,01% |
| Estrangeiros com formação na área | 04 | 3,17% | Mais de 10, na atual e empresas anteriores | 40 | 31,75% |
| Total | 126 | 100% | Total | 126 | 100% |

Quadro 13: Caracterização das empresas da amostra da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

A caracterização da amostra da pesquisa mostra que mais de um terço das empresas (34,13%) possuem entre 100 e 499 funcionários. A maioria (58,73%) das empresas atua em negócios internacionais há mais de 10 anos. Grande parte das organizações (57,15%) possui negócios internacionais com mais de 10 países.

Já quanto ao faturamento anual da empresa (em US\$ milhões) com internacionalização, 33,33% situam-se na faixa de até US\$ 10 milhões/ano. Chama atenção, também, que a maioria (63,49%) dos profissionais de comércio exterior das empresas são brasileiros com formação na área e que em 31,75% das empresas as atividades de internacionalização são realizadas por brasileiros sem formação na área.

Por fim, no que tange à experiência dos responsáveis pela internacionalização, 31,75% dos executivos possuem mais de 10 anos de atividades acumuladas em

organizações anteriores e na empresa atual. Além disso, 30,95% dos profissionais têm até 10 anos de experiência somente na empresa atual.

Observando-se, ainda, a dependência do faturamento internacional das 126 empresas pesquisadas, percebeu-se a necessidade de um refinamento do modelo de estágios de envolvimento internacional.

Refinamento do modelo de estágios às características da amostra

Durante a coleta dos dados nas 126 empresas pesquisadas, se percebeu as reais características das organizações internacionalizadas do Rio Grande do Sul e optou-se pelo refinamento (adaptação) do modelo de estágios. Foram mantidos os quatro estágios, bem como a complexidade da estratégia e a dependência do faturamento internacional.

Entretanto, reduziu-se para 19% o ponto de corte dos níveis de dependência do faturamento internacional, que antes era de 29%. Ocorre que foi dividindo as empresas em grupos até 19% e mais de 19% de dependência do faturamento internacional que se constatou diferenças de médias de *Performance* Internacional com significância estatística.

Com a alteração do ponto de corte, o grupo 1 (até 19%) ficou integrado por mais da metade das empresas pesquisadas (50,79%). O quadro 14 apresenta o modelo de estágios de envolvimento internacional refinado, conforme as características da amostra de empresas pesquisadas.

Percebe-se, pelo quadro 14, que qualquer empresa pode ser enquadrada em um dos quatro estágios. O modelo tem como diferencial, em relação aos estudos anteriores, o fato de considerar a possibilidade de as empresas avançarem (ou até recuarem) mais de um estágio por vez, dependendo da estratégia de entrada adotada e do percentual de dependência do faturamento internacional.

| Estágios de envolvimento internacional das empresas | Complexidade da estratégia e propriedade dos empreendimentos | Razão Faturamento Internacional sobre Receitas Totais das empresas | Características das empresas nos estágios de envolvimento, conforme a Complexidade da Estratégia de Entrada, a Dependência do Faturamento Internacional, o nível de controle do processo, comprometimento de recursos às atividades internacionais e a experiência internacional da empresa, etc |
|---|---|--|---|
| 01 | <u>Complexidade Baixa</u> Não há propriedade | Até 19% | A empresa internacionaliza-se somente por meio da estratégia de exportações, mas com certa intensidade apenas numa das formas (indireta ou direta). A maioria das empresas, neste estágio, ainda estão atuando em caráter experimental em uma base pequena (limitada) e para países próximos culturalmente. Distâncias físicas e culturais estão limitadas. A relação faturamento internacional/receitas totais varia de 0% a 19%. Portanto, há baixa dependência do faturamento internacional. As informações sobre o mercado externo ainda são limitadas e o controle sobre as atividades internacionais é baixo. |
| 02 | <u>Complexidade Alta</u> Há propriedade parcial ou total | Até 19% | As empresas passam a intensificar as exportações nas duas formas (indireta e direta), ou mantêm intensidade em apenas uma das formas de exportação e passam, também, a adotar outras estratégias mais complexas, como <i>joint ventures</i> , licenciamentos, alianças estratégicas e investimentos diretos externos (IDEs), ou seja, subsidiárias de vendas e/ou produção. Essa evolução é resultado, dentre outros fatores, do aumento do volume e da confiabilidade das informações e da redução das distâncias físicas e culturais. A relação faturamento internacional/receitas totais ainda varia de 0% a 19%, mas a empresa aumenta a experiência e passa a possuir certo controle sobre as atividades internacionais. |
| 03 | <u>Complexidade Baixa</u> Não há propriedade | Mais de 19% | A empresa ainda internacionaliza-se somente por meio da estratégia de exportações, indiretas ou diretas. Entretanto, há esforço para aumentar a intensidade das exportações para países múltiplos, com estrutura organizacional locada para apoiar as atividades externas. Melhora a qualidade das informações sobre o mercado externo e a relação faturamento internacional/receitas totais é superior a 19%, aumentando a dependência do faturamento internacional. Mas o controle sobre as atividades internacionais ainda é baixo. |
| 04 | <u>Complexidade Alta</u> Há propriedade parcial ou total | Mais de 19% | Além da intensidade nas exportações, as empresas adotam estratégias mais complexas, como <i>joint ventures</i> , licenciamentos, alianças estratégicas e investimentos diretos externos (IDEs), ou seja, subsidiárias de vendas e/ou produção. Aumentam a qualidade e a confiabilidade das informações sobre o mercado externo, a experiência internacional e o controle sobre as atividades no exterior. Distâncias físicas e culturais são superadas. A dependência do faturamento internacional. é superior a 19%. |

Quadro 14: Modelo final com 04 estágios de envolvimento internacional e suas principais características

Fonte: Modelo elaborado pelo autor da pesquisa

Na sequência, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) da escala EXPERF, utilizada para mensuração da *Performance* Internacional das empresas.

Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Foi necessária a realização de análise e validação do modelo de *Performance* Internacional. Dentro da modelagem de equações estruturais (MEE), para validação de escalas, foi feita a análise fatorial confirmatória (AFC).

O método de estimação utilizado foi o de máxima verossimilhança e a matriz de entrada de dados adotada foi a de covariância, segundo sugerido por Hair et al (2005). O teste da escala para capturar a *Performance* Internacional apresentou índices adequados de ajuste.

A escala utilizada para mensurar *Performance* Internacional foi a EXPERF. Essa escala foi elaborada por Zou, Taylor e Osland (1998), tendo sido validada nos Estados Unidos da América (EUA), no Japão e, mais recentemente, no Brasil, por Garrido et al (2006)

Como apresentado no referencial teórico desta pesquisa, a escala EXPERF decompõe a *Performance* Internacional em três dimensões: *Performance* Financeira (PERFIN); *Performance* Estratégica (PEREST); e *Performance* de Satisfação (PERSAT).

O quadro 15 apresenta a escala EXPERF, já com o ajuste da redação dos três indicadores do construto Perfin.

| | |
|--|---|
| Dimensões da <i>Performance</i> Internacional | Variáveis indicadoras da <i>performance</i> internacional |
| <i>Performance</i> Financeira PERFIN | Nossos empreendimentos voltados à internacionalização: PERFIN 1-Tem considerável lucratividade PERFIN 2-Geram consideráveis volumes de vendas PERFIN 3-Alcançaram considerável crescimento |
| <i>Performance</i> Estratégica PEREST | Nossos empreendimentos voltados à internacionalização: PEREST 1-Ampliaram nossa competitividade global PEREST 2-Fortaleceram nossa posição estratégica PEREST 3- Aumentaram significativamente nossa participação de mercado |
| <i>Performance</i> da Satisfação Geral PERSAT | PERSAT 1-A performance do nosso empreendimento voltado à internacionalização é muito satisfatória PERSAT 2-Nosso empreendimento voltado à internacionalização é bem sucedido PERSAT 3-Nosso empreendimento voltado à internacionalização atinge completamente nossas expectativas |

Quadro 15: Escala *experf* para medida da *performance* internacional

Fonte: Adaptado de Zou, Taylor e Osland (1998).

Os dados para a validação empírica da escala EXPERF foram coletados no segundo semestre de 2010, abrangendo um total de 126 empresas do Rio Grande do Sul que realizaram atividades voltadas à internacionalização no biênio 2009/2010.

Para cada uma das três dimensões da escala EXPERF foram avaliadas: identificação do modelo estrutural; adequação ou ajuste do modelo proposto, por meio da avaliação do Qui-Quadrado por Graus de Liberdade, GFI, AGFI, TLI, NFI, CFI e RMSEA; adequação do modelo de medida, considerando Confiabilidade Composta e Variância Extraída.

A avaliação observou, também, os escores das cargas fatoriais e os erros (que repercutem na confiabilidade e variância extraída), bem como os índices de modificação sugeridos pelo Software Amos. Além disso, foram verificadas as Validades Convergente e Discriminante.

Os resultados encontrados são apresentados inicialmente para cada um dos construtos de *Performance* Internacional (financeiro, estratégico e satisfação) e, posteriormente, considerando-se o modelo conjunto, abrangendo as três dimensões.

Performance Financeira (PERFIN)

Três indicadores definem a *Performance Financeira* (PF1, PF2, PF3) e a partir das cargas fatoriais (λ) foram obtidas a Variância Composta e a Variância Extraída, conforme mostrado na tabela 04.

Tabela 04: Variância Composta e Variância Extraída da Perfin

| TIPO DE VARIÂNCIA | Recomendada | Encontrada |
|--------------------|-------------|------------|
| VARIÂNCIA COMPOSTA | >0,7 | 0,789 |
| VARIÂNCIA EXTRAÍDA | >0,5 | 0,567 |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que os indicadores encontram-se dentro dos patamares recomendados e, portanto, revelam a confiabilidade do modelo.

O alfa de Cronbach para os indicadores da dimensão financeira da *Performance Internacional* é de 0,773. Portanto, é superior aos 0,7 indicados como mínimo aceitável por Hair Jr. et al (2005).

Performance Estratégica (PEREST)

Três indicadores também compõem a dimensão da *Performance Estratégica* (PE1, PE2, PE3) e a partir das cargas fatoriais (λ) foram obtidas a Variância Composta e a Variância Extraída, conforme mostrado na tabela 05.

Tabela 05: Variância Composta e Variância Extraída da Perest

| TIPO DE VARIÂNCIA | Recomendada | Encontrada |
|--------------------|-------------|------------|
| VARIÂNCIA COMPOSTA | >0,7 | 0,907 |
| VARIÂNCIA EXTRAÍDA | >0,5 | 0,765 |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que os indicadores encontram-se dentro dos patamares recomendados e, portanto, revelam a confiabilidade do modelo.

O alfa de Cronbach para os indicadores da dimensão estratégica da *Performance* Internacional é de 0,906. Portanto, é superior aos 0,7 indicados como mínimo aceitável por Hair Jr. et al (2005).

Performance Satisfação (PERSAT)

A dimensão da *Performance* de Satisfação também é constituída por três indicadores (PS1, PS2, PS3), sendo que a partir das cargas fatoriais (λ) foram obtidas a Variância Composta e a Variância Extraída, conforme mostrado na tabela 06.

Tabela 06: Variância Composta e Variância Extraída da Persat

| TIPO DE VARIÂNCIA | Recomendada | Encontrada |
|--------------------|-------------|------------|
| VARIÂNCIA COMPOSTA | >0,7 | 0,916 |
| VARIÂNCIA EXTRAÍDA | >0,5 | 0,785 |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que os indicadores encontram-se dentro dos patamares recomendados e, portanto, revelam a confiabilidade do modelo.

O alfa de Cronbach para os indicadores de satisfação com a *Performance* Internacional é de 0,915. Portanto, é superior aos 0,7 indicados como mínimo aceitável por Hair Jr. et al (2005).

Performance Total (PERTOT)

Por fim, foi verificado o ajuste do modelo total (geral) de *Performance* Internacional. A figura 09, a seguir, apresenta o modelo geral da *Performance* Internacional.

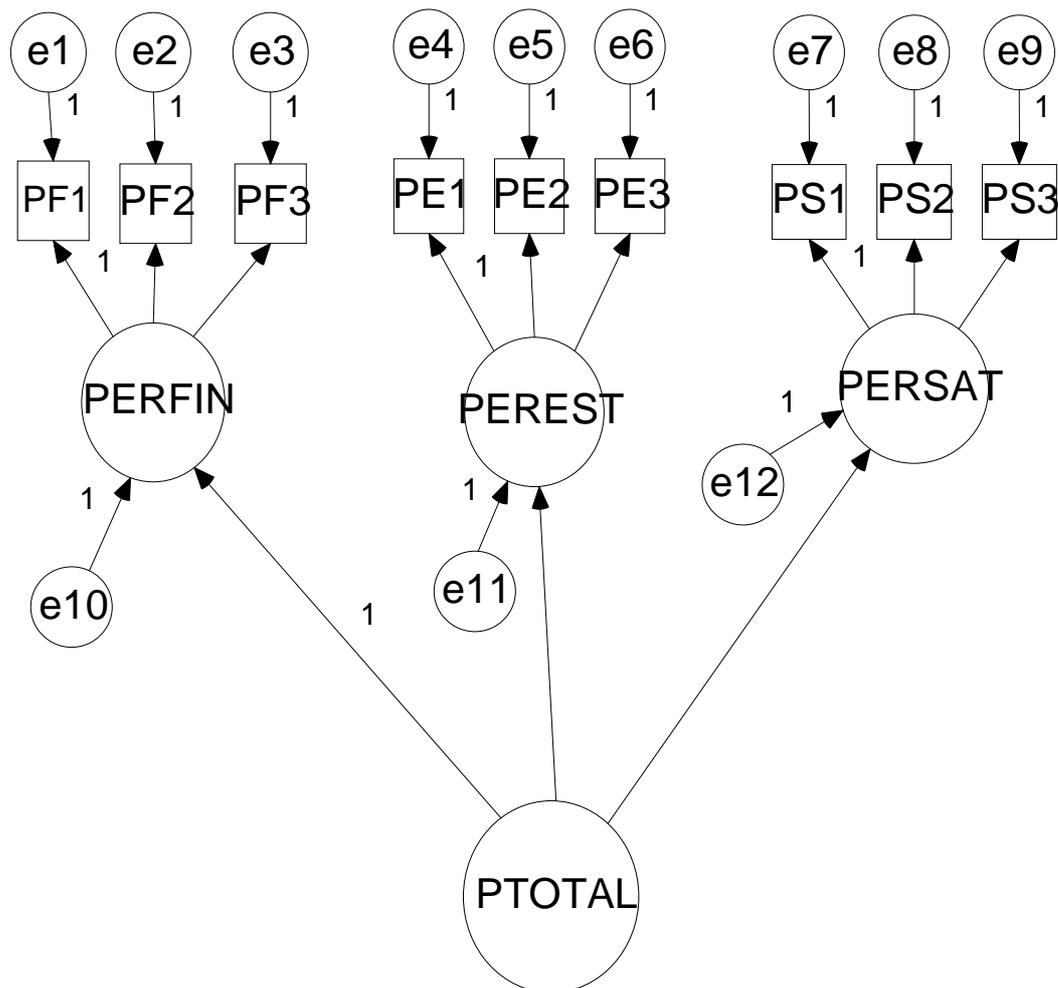


Figura 09: Modelo da *Performance* Internacional

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

A seguir, na Tabela 07, é apresentado o ajuste do modelo geral (total) de *Performance* Internacional.

Tabela 07: Análise Fatorial Confirmatória do Construto *Performance* Internacional

| Índices | X2/GL | GFI | AGFI | NFI | TLI | CFI | RMSEA |
|--------------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------------|
| Encontrados | 1,625 | 0,926 | 0,86 | 0,956 | 0,974 | 0,982 | 0,071 |
| Recomendados | Até 5 | >0,8 | 0,8 | 0,9 | 0,9 | 0,8 | 0,05 a 0,08 |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que os indicadores encontram-se dentro dos patamares recomendados e, portanto, revelam a confiabilidade do modelo. O alfa de Cronbach para a *Performance* Internacional total é de 0,930. Portanto, é superior aos 0,7 indicados como mínimo aceitável por Hair Jr. et al (2005).

Na Tabela 08, a título de ilustração, são apresentadas também as cargas fatoriais do modelo de *Performance* Internacional.

Tabela 08: Cargas Fatoriais do Modelo de *Performance* Internacional

| Indicadores | Cargas Fatoriais (Estimate) |
|------------------------|-----------------------------|
| PERFIN < ---- PERTOT | 0,931 |
| PEREST < ---- PERTOT | 0,903 |
| PERSAT < ---- PERTOT | 0,898 |
| Perfin 1 < ---- PERFIN | 0,500 |
| Perfin 2 < ---- PERFIN | 0,857 |
| Perfin 3 < ---- PERFIN | 0,829 |
| Perset 1 < ---- PEREST | 0,872 |
| Perest 2 < ---- PEREST | 0,832 |
| Perest 3 < ---- PEREST | 0,905 |
| Persat 1 < ---- PERSAT | 0,892 |
| Persat 2 < ---- PERSAT | 0,926 |
| Persat 3 < ---- PERSAT | 0,838 |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Na sequência, na tabela 09, é apresentada a análise discriminante.

Tabela 09: Análise Discriminante

| Variância Extraída (Diagonal) e Variância Compartilhada | | | |
|---|------------------|-------------------|------------------|
| | Perf. Financeira | Perf. Estratégica | Perf. Satisfação |
| Perf. Financeira | 0,567 | | |
| Perf. Estratégica | 0,707 | 0,765 | |
| Perf. Satisfação | 0,699 | 0,659 | 0,785 |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Pode se depreender da tabela 09 que há boa Validade Discriminante entre *Performance* Estratégica e *Performance* de Satisfação. Porém, a *Performance* Financeira apresenta baixa Validade Discriminante. Isso ocorre porque a correlação entre *Performance* Financeira e as demais é muito alta.

Na diagonal principal da tabela está a Variância Extraída de cada Construto. Nas demais células da tabela encontram-se as correlações ao quadrado.

Na tabela 10, a seguir, é apresentada a matriz de correlação para verificar a multicolinearidade do modelo. Segundo Hair et al (2005), somente há multicolinearidade quando os valores são superiores a 0,85.

Tabela 10: Multicolinearidade

| Matriz de Correlação | | | |
|----------------------|------------------|-------------------|------------------|
| | Perf. Financeira | Perf. Estratégica | Perf. Satisfação |
| Perf. Financeira | 1 | | |
| Perf. Estratégica | 0,841 | 1 | |
| Perf. Satisfação | 0,836 | 0,812 | 1 |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Quanto à multicolinearidade, a partir da análise da matriz de correlação (tabela 10), não se identifica sua existência, já que todos os construtos apresentaram intercorrelações abaixo de 0,85, conforme sugere Hair Jr. et al (2005).

Para todos os resultados apresentados na análise estatística do modelo de *Performance* Internacional (índices de ajustes, cargas fatoriais, validades convergente e discriminante), constata-se que o modelo proposto para mensurar *Performance* Internacional é válido.

Na sequência, são apresentados os resultados da fase descritiva da pe ..

5. 2 RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA

Nesta etapa, são descritos os resultados da fase descritiva da pesquisa, destacando-se a estatística inferencial a partir do teste empírico das relações propostas pelas três hipóteses do modelo conceitual.

Segundo Hair et al (2005), a estatística inferencial é usada para testar hipóteses, ou seja, permite ao pesquisador tirar conclusões sobre uma população a partir de uma amostra. São utilizadas estatísticas de amostra para inferir parâmetros de população.

Neste estudo, foram apresentadas três hipóteses para testar o modelo conceitual da pesquisa. Apresentam-se, a seguir, os testes realizados para verificação empírica das três hipóteses propostas no modelo conceitual.

Resgatam-se, individualmente, cada uma das três hipóteses formuladas, objetivando a realização do teste e a verificação da sua comprovação.

A primeira hipótese formulada trata da relação entre estratégias de internacionalização de maior complexidade e *performance* internacional superior.

H1: Existe relação positiva e significativa entre estratégias de internacionalização de maior complexidade e *performance* internacional superior.

Para testar essa hipótese, utilizou-se a análise de variância (ANOVA), comparando-se as médias de satisfação com a *Performance* Internacional para dois grupos da amostra de 126 empresas pesquisadas, formados a partir das suas estratégias de entrada em mercados internacionais.

O grupo 1 foi constituído de empresas que utilizam estratégias de entrada de baixa complexidade, ou seja, aquelas que somente exportam, utilizando com certa intensidade somente a forma indireta ou a forma direta. Da amostra da pesquisa, 51 empresas se enquadraram nesse grupo.

Já o grupo 2 foi formado por empresas que utilizam estratégias de entrada de alta complexidade. Enquadraram-se nesse grupo aquelas empresas que exportam com certa intensidade nas duas formas (indireta e direta) ou que utilizam com certa intensidade uma das formas de exportação (indireta ou direta), mas que também

adotam outras estratégias, como *joint-venture*, licenciamento, franquia, alianças estratégicas ou investimento direto externo (Ide), como subsidiária de vendas e/ou produção no exterior. O grupo 2, portanto, foi composto por 75 empresas.

Para a realização da análise de variância (ANOVA), foram consideradas variáveis independentes as estratégias de entrada em mercados internacionais, e, como variável dependente, a *Performance* Internacional das empresas.

A tabela 11 apresenta os resultados da análise de variância.

Tabela 11: Resultados da Análise de Variância da Hipótese 01

| Complexidade da estratégia | Grupos | Número empresas | Média de <i>Performance</i> | Desvio Padrão | F | Significância |
|----------------------------|--------|-----------------|-----------------------------|---------------|-------|---------------|
| Baixa | 1,00 | 51 | 3,067 | 0,906 | 5,394 | 0,022 |
| Alta | 2,00 | 75 | 3,395 | 0,678 | | |
| Total | | 126 | 3,263 | 0,791 | | |

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os resultados da análise de variância permitem verificar que existe diferença estatística significativa (0,022) entre as médias de *Performance* Internacional dos dois grupos. Essa diferença estatística pode ser verificada também pelo “Teste F” (5,394).

Quando se emprega a Análise de Variância (ANOVA), obtém-se o resultado do Teste F a partir da divisão da Variância Entre grupos (VE) pela Variância Dentro dos grupos (VD). Quanto maior a VE, maior será o valor de “F”, ou seja, maior será a diferença das médias dos grupos.

Dentre as empresas pesquisadas, aquelas que adotam estratégias de internacionalização mais complexas (grupo 2) possuem *Performance* Internacional superior (média de 3,3953) em relação àquelas organizações que utilizam estratégias de baixa complexidade (grupo 1), cuja média é de 3,0675.

Assim, com significância estatística de 0,022, rejeita-se a Hipótese Nula e aceita-se a Hipótese 1, de que estratégias de internacionalização de maior complexidade conduzem à *performance* internacional superior.

A segunda hipótese formulada trata da relação entre maior dependência do mercado externo (razão faturamento internacional/receitas totais da empresa) e *performance* internacional superior.

H2: Existe relação positiva e significativa entre maior dependência do mercado externo (razão faturamento internacional/receitas totais da empresa) e performance internacional superior.

Para testar essa hipótese, utilizou-se a análise de variância (ANOVA), comparando-se as médias de satisfação com a *Performance* Internacional para dois grupos extraídos da amostra de 126 empresas pesquisadas. Os mesmos foram formados a partir do percentual de dependência do faturamento internacional.

O grupo 1 foi constituído de empresas cuja razão faturamento internacional/receitas totais é de até 19%. Das empresas pesquisadas, 64 se enquadraram nesse grupo. Já o grupo 2 foi formado por empresas cuja razão faturamento internacional/receitas totais é de mais de 19%. Portanto, esse grupo foi composto por 62 empresas.

Para a realização da análise de variância (ANOVA), foram consideradas variáveis independentes os dois grupos de dependência do faturamento internacional, e, como variável dependente, a *Performance* Internacional das empresas.

A tabela 12 apresenta os resultados da análise de variância.

Tabela 12: Resultados da Análise de Variância da Hipótese 02

| Dependência faturamento internacional | Grupos | Número empresas | Média de <i>Performance</i> | Desvio Padrão | F | Significância |
|---------------------------------------|--------|-----------------|-----------------------------|---------------|--------|---------------|
| Até 19% | 1,00 | 64 | 2,942 | 0,791 | 25,441 | 0,000 |
| Mais de 19% | 2,00 | 62 | 3,593 | 0,648 | | |
| Total | | 126 | 3,263 | 0,792 | | |

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os resultados da análise de variância permitem verificar que existe diferença estatística significativa (0,000) entre as médias de *Performance* Internacional dos dois grupos. Essa diferença estatística pode ser verificada também pelo “Teste F” (25,441).

Quando se emprega a Análise de Variância (ANOVA), obtém-se o resultado do Teste F a partir da divisão da Variância Entre grupos (VE) pela Variância Dentro dos

grupos (VD). Quanto maior a VE, maior será o valor de “F”, ou seja, maior será a diferença das médias dos grupos.

Dentre as empresas pesquisadas, aquelas que têm maior dependência do faturamento internacional (grupo 2) possuem *Performance* Internacional superior (média de 3,5931) em relação às aquelas organizações que têm dependência de até 19% (grupo 1), cuja média é de 2,9425.

Assim, com significância estatística de 0,000, rejeita-se a Hipótese Nula e aceita-se a Hipótese 2, de que a maior dependência do faturamento internacional conduz à *performance* internacional superior.

A terceira hipótese formulada trata da relação entre estágios de maior envolvimento internacional e *performance* internacional superior.

H3: Existe relação positiva e significativa entre estágios de maior envolvimento internacional e *performance* internacional superior.

A hipótese foi testada por meio da comparação das médias entre quatro diferentes grupos, compostos a partir da amostra das 126 empresas pesquisadas. Foram realizados a Análise de Variância (ANOVA) e o teste de acompanhamento “*post-hoc*” Tukey.

O primeiro grupo amostral foi constituído por empresas que possuem baixa razão faturamento internacional sobre receitas totais (dependência do faturamento internacional de até 19%) e utilizam estratégias de baixa complexidade (apenas exportações indiretas ou diretas com certa intensidade).

O segundo grupo amostral foi constituído por empresas que possuem baixa razão faturamento internacional sobre receitas totais (dependência do faturamento internacional de até 19%) e utilizam estratégias de maior complexidade. Pode ser intensidade nas duas formas de exportação ou em apenas uma, desde que também adotem outra estratégia de internacionalização, como *joint-venture*, alianças estratégicas, licenciamento, franquias e investimento direto externo (Ides), como subsidiária de vendas e/ou produção no exterior.

O terceiro grupo amostral foi formado por empresas que possuem alta razão faturamento internacional sobre receitas totais.(dependência do faturamento internacional de mais de 19%) e utilizam estratégias de baixa complexidade (apenas exportações indiretas ou diretas), mas que pretendem aumentar sua intensidade.

O quarto grupo amostral foi formado por empresas que possuem alta razão faturamento internacional sobre receitas totais.(dependência do faturamento internacional de mais de 19%) e que utilizam estratégias de maior complexidade. Além da intensidade nas duas formas de exportação (indireta e direta), as empresas também adotam outra estratégia de internacionalização, como *joint-venture*, alianças estratégicas, licenciamento, franquias e investimento direto externo (Ides), como subsidiária de vendas e/ou produção no exterior.

Para a realização da Análise de Variância (ANOVA), os 04 grupos foram considerados como Variáveis Independentes e a *performance* internacional como Variável Dependente.

A tabela 13 apresenta os resultados da análise de variância.

Tabela 13: Resultados da Análise de Variância da Hipótese 03

| Estágios de Envolvimento | Número de empresas | Média de <i>Performance</i> | Desvio Padrão | F | Significância |
|--------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------|--------|---------------|
| 1,00 | 27 | 2,765 | 0,903 | 10,565 | 0,000 |
| 2,00 | 37 | 3,072 | 0,681 | | |
| 3,00 | 24 | 3,408 | 0,796 | | |
| 4,00 | 38 | 3,710 | 0,511 | | |
| Total | 126 | 3,263 | 0,791 | | |

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os resultados da análise de variância (ANOVA) permitem verificar que existe diferença estatística significativa entre as médias de satisfação com a *performance* internacional entre as empresas dos quatro grupos amostrais.

Com significância estatística (0,000), rejeita-se a Hipótese Nula e aceita-se a Hipótese 3, de que estágios de maior envolvimento internacional conduzem à maior satisfação com a *performance* internacional. Essa diferença estatística pode ser verificada também pelo “Teste F” (10,565).

Quando se emprega a Análise de Variância (ANOVA), obtém-se o resultado do Teste F a partir da divisão da Variância Entre grupos (VE) pela Variância Dentro dos grupos (VD). Quanto maior a VE, maior será o valor de “F”, ou seja, maior será a diferença das médias dos grupos.

Entretanto, a Análise de Variância (ANOVA) não mostra onde se encontram as diferenças com maior significância estatística entre os grupos amostrais. Neste sentido, é possível localizar as diferenças mais significantes realizando-se testes de acompanhamento (“*post-hoc*”), como o de *Tukey*.

A tabela 14 apresenta os resultados do teste de acompanhamento (“*post-hoc*”) *Tukey*.

Tabela 14: Resultados do Teste de Acompanhamento (“*Post-Hoc*”) *Tukey*

| (I) estágios | (J) estágios | Diferença da média (I-J) | Erro Padrão | Significância | 95% intervalo de confiança | |
|-----------------|-----------------|-----------------------------|----------------|---------------|----------------------------|-----------------|
| | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| 1,00 | 2,00 | -,30735 | ,18065 | ,327 | -,7779 | ,1632 |
| | 3,00 | -,64310* | ,20023 | ,009 | -1,1647 | -,1215 |
| | 4,00 | -,94519* | ,17964 | ,000 | -1,4131 | -,4772 |
| 2,00 | 1,00 | ,30735 | ,18065 | ,327 | -,1632 | ,7779 |
| | 3,00 | -,33575 | ,18706 | ,281 | -,8230 | ,1515 |
| | 4,00 | -,63784* | ,16484 | ,001 | -1,0672 | -,2085 |
| 3,00 | 1,00 | ,64310* | ,20023 | ,009 | ,1215 | 1,1647 |
| | 2,00 | ,33575 | ,18706 | ,281 | -,1515 | ,8230 |
| | 4,00 | -,30208 | ,18609 | ,369 | -,7868 | ,1827 |
| 4,00 | 1,00 | ,94519* | ,17964 | ,000 | ,4772 | 1,4131 |
| | 2,00 | ,63784* | ,16484 | ,001 | ,2085 | 1,0672 |
| | 3,00 | ,30208 | ,18609 | ,369 | -,1827 | ,7868 |

*A diferença da média é significativa ao nível de 0.05.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os resultados do teste de acompanhamento permitem constatar que, comparando-se estágios de envolvimento consecutivos (1 com 2, 2 com 3 ou 3 com 4), são verificadas diferenças nas médias de satisfação com a *Performance Internacional*. Entretanto, essas diferenças são pequenas e não possuem significância estatística.

Sugere-se que isso ocorre em função de a evolução das empresas pelos estágios de envolvimento se dar de forma gradual, isto é, não havendo grande

mudança de satisfação de um estágio para o seguinte imediato. Destaca-se que o avanço de um estágio não representa muita diferença haja vista que os executivos não mudam imediatamente sua percepção de satisfação com a *Performance* Internacional.

Sugere-se, também, que essa mudança gradual na percepção de *Performance* Internacional ocorre porque ao adotar uma estratégia de internacionalização mais complexa a empresa necessita investir recursos, especialmente financeiros. Assim, parte do aumento do faturamento oriundo da adoção de estratégias mais complexas precisa ser utilizada justamente na cobertura dos recursos investidos.

Portanto, depois de quitados os investimentos referentes à expansão internacional, os executivos começam a perceber e reconhecer o aumento da *Performance* Internacional. E a satisfação com a *performance* não se restringe aos aspectos financeiros, mas também com a *performance* estratégica.

Como se constatou nessa pesquisa, o avanço pelos estágios permite que a empresa expanda suas atividades para mais países e, com o aumento do controle do processo de internacionalização, também eleva-se a *performance* estratégica.

Mas essa mudança de percepção é gradual. Para exemplificar, a *Performance* Internacional da empresa que avança do estágio 01 para o estágio 02, pode ser percebida somente quando a empresa já esteja no estágio 03

Nesta direção, comparando-se estágios de envolvimento intercalados (não consecutivos), também são verificadas diferenças e estas possuem grande significância estatística. Comparando-se os estágios 01 e 04, a significância é de 0,000. Já a significância para o comparativo dos estágios 02 e 04 é de 0,001. Por fim, o estágio 01 comparado com o estágio 03 apresenta significância de 0,009.

Assim, depreende-se que o estágio 02 é uma transição do estágio 01 para o estágio 03, e, que o estágio 03 é uma transição do estágio 02 para o estágio 04. Como a evolução é justamente gradual, não poderiam mesmo haver grandes diferenças das médias de *performance* internacional. E, se acaso houvesse, poder-se-ia incluir mais categorias de estágios no modelo.

Portanto, os testes comprovam que quanto maior for o estágio de envolvimento internacional, maior será a satisfação com a *Performance* Internacional.

Neste sentido, o quadro 16 apresenta o resumo dos testes das hipóteses.

| Hipótese | Descrição das hipóteses propostas | Resultado | Sig. |
|----------|--|-----------|-------|
| H1 | Existe relação positiva e significativa entre estratégias de internacionalização de maior complexidade e <i>performance</i> internacional superior. | Suportada | 0,022 |
| H2 | Existe relação positiva e significativa entre maior dependência do mercado externo (razão faturamento internacional/receitas totais da empresa) e <i>performance</i> internacional superior. | Suportada | 0,000 |
| H3 | Existe relação positiva e significativa entre estágios de maior envolvimento internacional e <i>performance</i> internacional superior. | Suportada | 0,000 |

Quadro 16: Resumo dos testes das hipóteses

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

São apresentados, na sequência, outros resultados desta pesquisa.

Possíveis determinantes da *Performance* Internacional

Os estudos sobre determinantes da *Performance* Internacional têm apresentado resultados diferentes, pois são realizados em contextos distintos, em termos de países e em relação à metodologia de pesquisa empregada. Autores e pesquisas anteriores apontam diversos potenciais determinantes, os quais podem ser divididos em quatro grandes grupos: fatores internos e externos da empresa, e, variáveis controláveis e não-controláveis pela gestão.

Entretanto, nem todos os determinantes da *Performance* Internacional das empresas têm poder explanatório para o contexto das organizações do Rio Grande do Sul, que foram alvo da presente pesquisa. O modelo teórico da presente pesquisa sugere que a estratégia de entrada e a dependência do faturamento internacional explicam os estágios de envolvimento internacional das empresas. Porém, há outros fatores que também contribuem para a geração da *Performance* Internacional.

Dentre os fatores internos da empresa, o tamanho da organização pode ser considerado um determinante da *Performance* Internacional, conforme já apontado por estudos de Madsen (1987), Sousa et al 2008), Evans et al (2000), Singer e Czinkota

(1994), Porter (1986), Katsikeas, Deng e Wortzel (1997) e Wolff e Pett (2000). Nesta pesquisa, o tamanho foi medido por indicadores como faturamento, número de funcionários e número de países importadores. Os três indicadores revelaram que o tamanho da empresa possui relação positiva com a *Performance* Internacional.

Neste sentido, o estudo mostrou que empresas com mais US\$ 50 milhões de faturamento, mais de 500 funcionários e que possuem atividades internacionalizadas com mais de 10 países importadores, apresentam médias de *Performance* Internacional superiores às organizações de menor tamanho. E a diferença das médias registrou elevada significância estatística.

Por outro lado, aspectos referentes à experiência internacional das empresas não geraram índices capazes de se poder considerá-la um determinante de *Performance* Internacional, contrariando estudos como de Bueno e Aguiar (2004), Sousa et al (2008) e Aaby e Slater (1989). Indicadores como o tempo da empresa em comércio exterior, a experiência dos executivos e a qualificação dos profissionais envolvidos na internacionalização, não registraram relação positiva com a *Performance* Internacional. Foram verificadas pequenas diferenças entre as médias e sem significância estatística.

Já o nível de controle do processo de distribuição dos produtos no mercado externo pode ser considerado um determinante da *Performance* Internacional. Verificou-se, pela presente pesquisa, que empresas com controle total do processo possuem *Performance* Internacional superior àquelas organizações que deixam essas atividades a terceiros. E a diferença das médias possui significância estatística.

Outros aspectos atinentes à internacionalização das empresas não apresentaram relação positiva com *Performance* Internacional. Não se verificou diferenças com significância estatística entre as médias de *Performance* Internacional de organizações que exportam ou não com marca própria, que realizam a prospecção de mercado ou delegam a atividade aos parceiros no exterior, que competem por preço ou por diferenciação, e, que obtêm informações sobre o mercado externo por dados primários ou secundários.

Neste capítulo, foram apresentados os resultados da pesquisa. No capítulo seguinte, são apresentadas as conclusões do estudo.

6 CONCLUSÃO

O presente capítulo apresenta as conclusões da pesquisa. Inicialmente são regatados os objetivos específicos e o objetivo geral da pesquisa, discutindo-se os resultados encontrados e explicando as implicações acadêmicas e gerenciais do estudo. Também são apresentadas indicações para pesquisas futuras e algumas limitações do estudo.

6.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

O primeiro objetivo específico buscou analisar os principais trabalhos sobre modelos de estágios de envolvimento internacional e definir um modelo capaz de explicar o envolvimento internacional de empresas brasileiras.

Foram analisados vários modelos, os quais têm semelhanças e diferenças entre si. Os mesmos são parecidos, principalmente até o estágio 3. Inicialmente o

comprometimento da empresa é apenas com o mercado doméstico, ou seja, quando sequer é cogitada a possibilidade de a empresa exportar.

No estágio 02 os modelos demonstram que as empresas já sinalizam certo interesse em exportar. Para tanto, começam a se preocupar em buscar informações sobre o mercado externo e avaliam a estrutura necessária para tais atividades. No estágio 03, as empresas iniciam exportando em caráter experimental, de forma indireta (por meio de agentes) ou atendendo a pedidos inesperados vindos de importadores.

Uma das diferenças constatadas é que nem todas as teorias consideram a possibilidade de a empresa instalar subsidiárias (vendas e produção) no exterior. Além disso, parte dos modelos não oferece a possibilidade de categorização das empresas pela razão exportação/vendas. Logo, nesses casos, a classificação dos estágios precisa ser elaborada a partir de percepções subjetivas.

Assim, uma análise minuciosa e aprofundada dos modelos de estágios existentes permite a constatação de várias limitações no poder explanatório dos mesmos. Destaca-se, inicialmente, que a maioria dos modelos são antigos e foram elaborados a partir de uma realidade já defasada, no que diz respeito ao processo de internacionalização de empresas.

Além de a maioria dos modelos terem sido construídos a partir do contexto de outros países (não do Brasil), os mais “recentes” parecem não ter considerado a evolução do processo de internacionalização e, logo, não se mostram adaptados para a complexidade atual. Internacionalização não é mais sinônimo apenas de exportações (indireta e direta).

Os modelos também não contemplam a possibilidade de uma empresa avançar mais de um estágio por vez. Isso é possível, por exemplo, a partir da contratação de um profissional com maior experiência internacional que a gestão atual da empresa, o que permite que estratégias mais complexas sejam adotadas na internacionalização.

Mas a principal lacuna dos modelos, entretanto, é o fato de não considerarem a complexidade da estratégia de entrada na evolução por estágios de envolvimento. Uma empresa pode se internacionalizar também por meio de acordos contratuais (licenciamento e franquia) ou por investimentos diretos externos (*joint ventures* ou subsidiárias de vendas e/ou produção).

Portanto, percebeu-se a necessidade de adaptação dos modelos de estágios de envolvimento internacional para o contexto atual, objetivando contemplar todas as lacunas verificadas. Essas lacunas e a defasagem dos modelos estavam inclusive reduzindo o poder explanatório da Teoria Comportamental, que aborda o processo de inserção das empresas ao mercado externo de forma gradual.

Entretanto, essa teoria ainda pode explicar o comportamento de empresas brasileiras, com a complexidade da estratégia de entrada sendo utilizada de forma complementar à dependência das empresas em relação ao faturamento internacional. Neste sentido, foi proposto modelo de estágios adaptado ao contexto atual das empresas brasileiras, observando-se a dependência do faturamento internacional e a complexidade da estratégia de entrada.

Após analisar as diversas teorias, foi proposto um modelo de estágios atualizado, em função das lacunas verificadas. O modelo proposto considera diversos fatores, mas especialmente a dependência do faturamento internacional e a complexidade da estratégia de internacionalização adotada pelas empresas. Foi elaborado a partir das teorias visitadas durante a revisão de literatura.

Além de utilizar a complexidade da estratégia de entrada como explicação complementar à dependência das empresas em relação ao faturamento internacional, o modelo de estágios proposto nesta pesquisa também tem como diferencial, em relação aos estudos anteriores, o fato de considerar a possibilidade de as empresas avançarem (ou até recuarem) mais de um estágio por vez, dependendo da estratégia de entrada adotada e do percentual de dependência do faturamento internacional.

O segundo objetivo específico buscou estudar possíveis determinantes da *performance* internacional das empresas. Foram analisados os principais estudos sobre determinantes da *Performance* Internacional, haja vista que os mesmos exercem influência na relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional das empresas.

Percebeu-se que há diversos fatores que podem explicar a relação existente entre estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional. Pela literatura revisada, os determinantes da *performance* internacional podem ser divididos em internos e externos (da organização) e controláveis e não-controláveis (pela gestão).

Destaca-se que esses determinantes da *performance* internacional são considerados pelas empresas no momento de escolher as estratégias de internacionalização, bem como se haverá propriedade sobre os empreendimentos, o nível de controle e risco das atividades, além do retorno esperado em termos de faturamento internacional.

Nesta direção, parecem exercer maior influência na relação determinantes como a estratégia de entrada adotada na internacionalização da empresa; o tamanho da organização; a experiência internacional da gestão da empresa; dependência do faturamento internacional (razão faturamento internacional/vendas totais da empresa) e, o nível de acesso a informações sobre o mercado externo (volume, qualidade e confiabilidade).

O terceiro objetivo específico buscou analisar e selecionar uma escala para mensuração da *Performance* Internacional das empresas brasileiras. Foram analisados vários estudos sobre *performance* internacional das empresas, principalmente da Europa e nos Estados Unidos da América (EUA). Entretanto, a definição conceitual do tema ainda parece não estar bem clara.

A expressão em inglês “Export Performance” costuma ser traduzida como “*Performance* Exportadora”, mesmo que utilizada também para se referir ao desempenho internacional das empresas proveniente de outras maneiras mais complexas de entrada no mercado externo, como por acordos contratuais (licenciamentos e franquias) ou investimentos diretos externos (subsidiárias de vendas e/ou produção).

Os estudos que abordam o processo de inserção internacional das empresas costumam utilizar a expressão “*Performance* Exportadora”, numa tradução literal de “Export Performance” em inglês. Contudo, estas pesquisas não se limitam a analisar apenas as exportações. Elas fazem referência ao desempenho internacional das empresas oriundo de outras atividades mais complexas, como por meio de licenciamentos e investimentos diretos externos (Ides).

Nesta direção, a tradução mais indicada para “Export Performance” seria “*Performance* Internacional”. Para Shoham (1996, p.3), a expressão significa “o resultado composto das vendas internacionais da firma”. Neste contexto, Shoham (1998)

admite que nem todos os pesquisadores apresentam em seus artigos uma definição teórica para *Performance* Exportadora. Já para Voerman (2003), *performance* exportadora é a mensuração dos resultados (financeiros ou não) provenientes da atividade exportadora das empresas.

Conforme Zou, Taylor e Osland (1998), por exemplo, a *performance* exportadora tem sido medida em três diferentes formas. Nesta direção, destaca-se que o meio mais comum foca nos resultados financeiros da exportação. Estudos que adotam essa visão geralmente medem *performance* exportadora com indicadores como vendas externas, crescimento das vendas externas, lucros das exportações, e intensidade exportadora.

Outro meio de conceituar e mensurar *performance* em atividades internacionais está baseado em capturar os resultados estratégicos da exportação. A principal crença é de que as empresas frequentemente têm um grupo de objetivos estratégicos, tanto quanto objetivos financeiros, em exportação. Estudos que adotam essa visão, normalmente medem *performance* exportadora através do atingimento de objetivos estratégicos como *market share*, presença em mercados externos ou posição competitiva.

Por fim, a terceira alternativa advoga o uso de medidas de percepção ou medidas atitudinais de *performance*. A lógica dessa conceitualização reside em que ser positivamente orientado para exportação ou satisfeito com operações de exportação é um forte indicador do sucesso. Estudos com essa perspectiva tendem a medir o sucesso exportador da empresa com base na percepção de satisfação com os empreendimentos externos, ou indiretamente, através de mudanças atitudinais, como a propensão para exportar e outras atitudes em relação à exportação ou com as barreiras para exportar.

Assim, para os autores, diferentes formas de medir *performance* exportadora tornam difícil a comparação dos diferentes resultados. Os resultados conflitantes na mensuração de *performance* podem advir das variáveis dependentes (medidas de *performance*) ou da influência de variáveis independentes (determinantes de *performance*) utilizadas nos estudos.

Foi necessária a escolha de uma escala para mensurar a *performance* internacional das empresas, dentro do modelo conceitual proposto neste estudo. Optou-

se pela escala EXPERF, proposta por Zou, Taylor e Osland (1998), haja vista que a mesma já foi testada e validada em empresas dos Estados Unidos, do Japão e, mais recentemente, do Brasil, por Garrido et al (2006).

A escala EXPERF decompõe *performance* em três dimensões e as captura de forma subjetiva, ou seja, verifica a percepção dos respondentes sobre: *Performance* Financeira (PERFIN), determinada por lucro, volume de vendas e crescimento; *Performance* Exportadora Estratégica (PEREST), determinada pela competitividade global, fortalecimento da posição estratégica, e *market share global*, e; Satisfação Geral (PERSAT), representando a satisfação geral, a percepção de sucesso, e o atingimento de expectativas com exportações.

O quarto objetivo específico buscou propor modelo conceitual com hipóteses explicativas da relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras e testá-lo em organizações do Rio Grande do Sul.

O modelo conceitual proposto constou de três hipóteses e todas foram suportadas na pesquisa com 126 empresas internacionalizadas do Rio Grande do Sul. A primeira hipótese sugeriu a relação entre estratégias de internacionalização de maior complexidade e *performance* internacional superior. A segunda hipótese sugeriu a relação entre maior dependência do mercado externo (razão faturamento internacional/receitas totais da empresa) e *performance* internacional superior. A terceira hipótese sugeriu a relação entre estágios de maior envolvimento internacional e *performance* internacional superior.

O modelo conceitual foi elaborado a partir da revisão de literatura analisada na fundamentação teórica deste estudo, especialmente os modelos de estágios de envolvimento internacional, a *performance* internacional e os determinantes da *performance* internacional. A proposta teórica contempla o modelo de estágios de envolvimento internacional elaborado neste estudo, bem como a mensuração da *performance* internacional por meio da escala EXPERF.

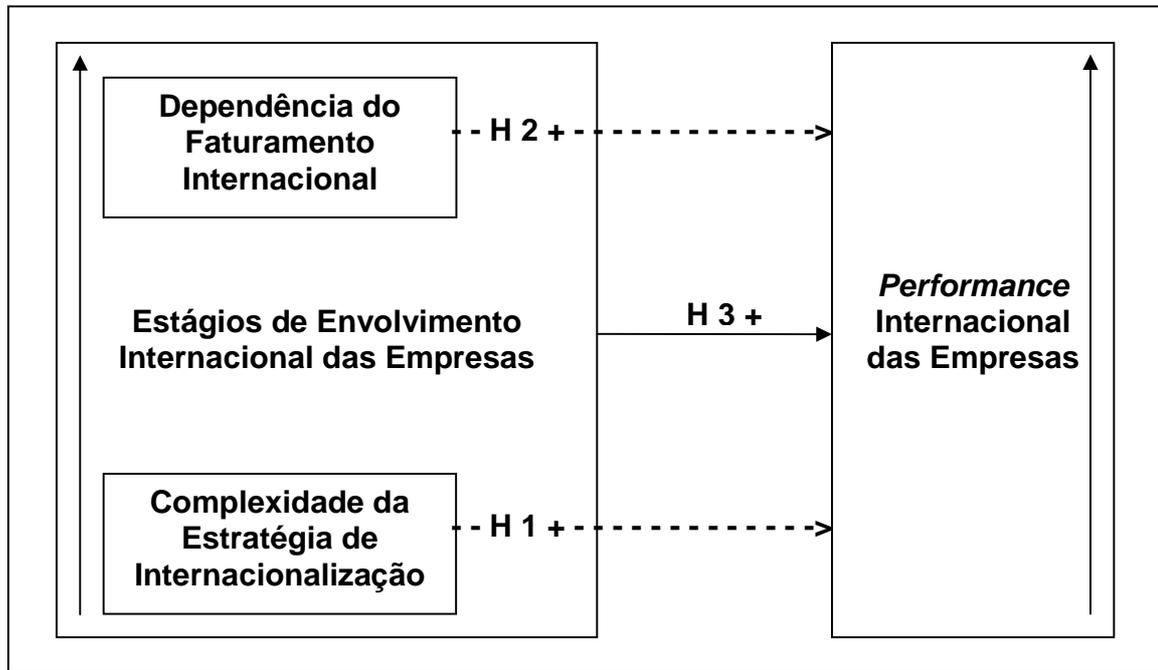


Figura 10: Modelo conceitual da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Sugere-se que as empresas vão avançando (ou até mesmo recuando) nos estágios de envolvimento internacional à medida que vão ampliando (ou reduzindo) a dependência do faturamento internacional e aumentando (ou diminuindo) a complexidade das estratégias de entrada nos mercados externos.

Assim, sugere-se que o maior envolvimento internacional vai refletindo no aumento da *performance* internacional, sendo que essa relação é determinada por diversos fatores, como o acesso a informações de maior qualidade e confiabilidade, a experiência internacional, o tamanho da empresa e o nível de controle sobre o processo de internacionalização.

O quadro 17 apresenta o resumo dos testes das hipóteses.

| Hipótese | Descrição das hipóteses propostas | Resultado | Sig. |
|----------|--|-----------|-------|
| H1 | Existe relação positiva e significativa entre estratégias de internacionalização de maior complexidade e <i>performance</i> internacional superior. | Suportada | 0,022 |
| H2 | Existe relação positiva e significativa entre maior dependência do mercado externo (razão faturamento internacional/receitas totais da empresa) e <i>performance</i> internacional superior. | Suportada | 0,000 |
| H3 | Existe relação positiva e significativa entre estágios de maior envolvimento internacional e <i>performance</i> internacional superior. | Suportada | 0,000 |

Quadro 17: Resumo dos testes das hipóteses da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

6.2 ANÁLISE DO OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa era verificar a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas brasileiras. Para tanto, foram elaboradas três hipóteses explicativas, a partir da fundamentação teórica deste estudo. Conforme apresentado no Quadro 17, todas as três hipóteses formuladas foram suportadas por meio do teste empírico com a amostra de 126 empresas do Rio Grande do Sul.

6.2.1 A relação entre estratégias de internacionalização de maior complexidade e *performance* internacional superior.

Estudos teóricos, elaborados principalmente nos Estados Unidos da América (EUA) e na Europa, sugeriam que a adoção de estratégias de internacionalização de maior complexidade possibilitaria às empresas aumentarem a sua *performance* internacional.

Analisando empresas brasileiras, Garrido (2006) verificou empiricamente o referido pressuposto. Entretanto, essa relação não havia sido testada ainda em

empresas do Rio Grande do Sul, que se destaca como um dos principais estados exportadores do Brasil.

Neste sentido, por meio da avaliação da primeira hipótese da presente pesquisa, foi possível comprovar que dentre as empresas internacionalizadas do Rio Grande do Sul, aquelas que adotam estratégias de maior complexidade têm, em média, *performance* internacional superior em relação ao desempenho das organizações que utilizam estratégias de menor complexidade.

6.2.2 A relação entre maior dependência do mercado externo (razão faturamento internacional/receitas totais da empresa) e *performance* internacional superior

A segunda hipótese desta pesquisa propunha que empresas com maior dependência do mercado externo (razão faturamento internacional/receitas totais da empresa) obtêm *performance* internacional superior. Para tanto, analisando-se as características das 126 organizações pesquisadas no Rio Grande do Sul, foi estabelecido como ponto de corte o percentual de 19% para dividir os dois grupos quanto à dependência do faturamento internacional.

Para testar empiricamente o pressuposto teórico, foram categorizadas como de baixa dependência as empresas cuja razão faturamento internacional/receitas totais era de até 19%, e, como de alta dependência as empresas com razão faturamento internacional/receitas totais superior a 19%.

A hipótese proposta foi suportada, pois as empresas do Rio Grande do Sul com maior dependência do faturamento internacional apresentam maior satisfação com a *performance* internacional.

6.2.3 A relação entre estágios de maior envolvimento internacional e *performance* internacional superior.

A terceira e principal hipótese do modelo conceitual propunha que empresas com estágios de maior envolvimento internacional obtêm *performance* internacional superior.

Para testar essa hipótese, as 126 empresas pesquisadas foram divididas em quatro grupos, conforme seu estágio de envolvimento internacional. Para categorização do estágio de envolvimento, foram observadas a dependência do faturamento internacional e a estratégia de internacionalização adotada pelas empresas.

O primeiro grupo amostral foi constituído por empresas que possuem baixa dependência do faturamento internacional e utilizam estratégias de baixa complexidade. O segundo grupo amostral foi constituído por empresas que possuem baixa dependência do faturamento internacional e utilizam estratégias de maior complexidade.

Já o terceiro grupo amostral foi formado por empresas que possuem alta dependência do faturamento internacional, mas utilizam estratégias de baixa complexidade. Por fim, o quarto grupo amostral foi formado por empresas que possuem alta dependência do faturamento internacional e que utilizam estratégias de maior complexidade.

Esta hipótese também foi suportada, pois o estudo mostrou que à medida que aumenta o estágio de envolvimento internacional, também se eleva a satisfação das empresas com a *Performance* Internacional.

Entretanto, comparando-se estágios de envolvimento consecutivos as diferenças nas médias de satisfação com a *Performance* Internacional são pequenas e não possuem significância estatística. Sugere-se, nesta pesquisa, que isso ocorre em função de a evolução das empresas pelos estágios de envolvimento se dar de forma gradual, isto é, não havendo grande mudança de satisfação de um estágio para o seguinte imediato.

Destaca-se que o avanço de um estágio não representa muita diferença haja vista que os executivos não mudam imediatamente sua percepção de satisfação com a *Performance* Internacional. Sugere-se, também, que essa mudança gradual na percepção de *Performance* Internacional ocorre porque ao adotar uma estratégia de internacionalização mais complexa a empresa necessita investir recursos, especialmente financeiros.

Assim, parte do aumento do faturamento oriundo da adoção de estratégias mais complexas precisa ser utilizada justamente na cobertura dos recursos investidos. Portanto, depois de quitados os investimentos referentes à expansão internacional, os

executivos começam a perceber o aumento da *Performance* Internacional. E a satisfação com a *performance* não se restringe aos aspectos financeiros, mas também com a *performance* estratégica.

Como se constatou nessa pesquisa, o avanço pelos estágios permite que a empresa expanda suas atividades para mais países e, com o aumento do controle do processo de internacionalização, também eleva-se a *performance* estratégica. Mas essa mudança de percepção é gradual. Para exemplificar, a *Performance* Internacional da empresa que avança do estágio 01 para o estágio 02, pode ser percebida somente quando a empresa já esteja no estágio 03.

Nesta direção, comparando-se os estágios 01 e 04, a significância é de 0,000. Já a significância para o comparativo dos estágios 02 e 04 é de 0,001. Por fim, o estágio 01 comparado com o estágio 03 apresenta significância de 0,009. Portanto, quanto maior for o estágio de envolvimento internacional, maior será a satisfação com a *Performance* Internacional.

Assim, depreende-se que o estágio 02 é uma transição do estágio 01 para o estágio 03, e, que o estágio 03 é uma transição do estágio 02 para o estágio 04. Como a evolução é justamente gradual, não poderiam mesmo haver grandes diferenças das médias de *performance* internacional. E, se acaso houvesse, poder-se-ia incluir mais categorias de estágios no modelo.

Portanto, os testes comprovam que quanto maior for o estágio de envolvimento internacional, maior será a satisfação com a *Performance* Internacional.

6.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO

Os resultados desta pesquisa oferecem diversas contribuições para o meio acadêmico. Um dos avanços, neste sentido, está na apresentação de um modelo de estágios de envolvimento internacional adaptado ao contexto atual, construído a partir da realidade das empresas brasileiras.

Os modelos de estágios anteriores, analisados nesta pesquisa, estavam defasados. Além disso, foram construídos a partir da realidade de outros países, com foco principal nas exportações e praticamente sem considerar a complexidade de

outras formas de internacionalização. O modelo proposto buscou contemplar as lacunas verificadas.

A adaptação do modelo de estágios inclusive recupera, de certa forma, o poder explanatório da Teoria Comportamental, que aborda o processo de inserção das empresas ao mercado externo de forma gradual.

O modelo proposto segue basicamente os pressupostos da Teoria Comportamental e tem, também, como diferencial a utilização da complexidade da estratégia de entrada como explicação complementar à dependência das empresas em relação ao faturamento internacional, para compreensão do comportamento das empresas em sua inserção internacional. Ocorre que, segundo autores como Veiga e Rocha (2001), a Teoria Comportamental é a que melhor explica a inserção internacional das empresas brasileiras, mas não plenamente.

Outro diferencial do modelo de estágios, em relação aos estudos anteriores, é o fato de considerar a possibilidade de as empresas avançarem (ou até recuarem) mais de um estágio por vez, dependendo da estratégia de internacionalização adotada e da dependência do faturamento internacional.

O meio acadêmico também poderá utilizar como referência para futuros estudos sobre internacionalização as três hipóteses propostas, testadas empiricamente e suportadas junto à amostra de 126 empresas do Rio Grande do Sul.

Conforme os resultados apresentados, as estratégias de internacionalização de maior complexidade, a maior dependência do faturamento internacional e os estágios de maior envolvimento internacional geram *performance* internacional superior.

6.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO

A identificação de estratégias empresariais que resultam em *performance* internacional superior tem sido um desafio continuamente enfrentado pelas organizações modernas. O Brasil é considerado um país emergente e suas empresas são entrantes tardias no mercado externo.

Mesmo duas décadas após a abertura econômica brasileira, muitas empresas parecem ainda despreparadas para estender suas atividades para além das fronteiras geográficas e culturais do país.

Assim, os resultados deste trabalho podem auxiliar especialmente a indústria gaúcha, haja vista que o estudo teve como foco as empresas do Rio Grande do Sul.

Apesar da existência de diversos estudos referentes ao processo de internacionalização de empresas, ainda há um distanciamento entre academia e prática. Uma das lacunas pode ter sido preenchida, haja vista que esta pesquisa pode contribuir para o melhor entendimento da relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional das empresas brasileiras.

Este estudo poderá auxiliar agentes de estado no estímulo ao envolvimento internacional das empresas. Os resultados podem servir, também, de orientação para implementação de programas governamentais de promoção das atividades de internacionalização das empresas.

Neste sentido, nota-se que o governo, muitas vezes no ímpeto político de apoiar o incremento das exportações, acaba lançando programas que não respeitam o estágio de envolvimento internacional e a *performance* internacional das empresas que trabalham, dentro do contexto atual, sua inserção no mercado externo.

Um maior conhecimento do processo de internacionalização pode contribuir para a adoção de estratégias mais adequadas para entrada em mercados externos, observando-se o atual estágio de envolvimento internacional da empresa, bem como sua dependência do faturamento internacional.

Assim, empresas e governo poderão utilizar esta pesquisa como referência para a customização dos programas de apoio ao envolvimento internacional, objetivando conquistar maior eficácia destes mecanismos.

6.5 INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Esta pesquisa trouxe diversas respostas, especialmente para as três hipóteses propostas no modelo conceitual. Entretanto, outras questões podem ser abordadas com maior profundidade em estudos futuros.

Uma das indicações diz respeito à verificação da relação entre estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de forma separada, por setor, haja vista que nesta pesquisa a amostra abrangeu 126 organizações de diferentes segmentos da indústria do Rio Grande do Sul.

Esta pesquisa, por meio de corte transversal, analisou o estágio de envolvimento de várias empresas. Para efeitos de estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisa em caráter longitudinal, objetivando analisar a mudança de comportamento de uma mesma organização, conforme esta vai aumentando seu envolvimento (avançando estágios) internacional.

6.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Procurou-se oferecer todos os cuidados científicos no desenvolvimento desta pesquisa. Mesmo assim, o estudo apresenta algumas limitações, as quais precisam ser apresentadas.

Uma das limitações é o fato de o estudo abranger uma amostra de empresas de diversos setores, não se analisando as organizações separadamente conforme seu segmento específico.

Além disso, como a pesquisa tem corte transversal, todas as 126 empresas são analisadas num determinado momento, não se observando de forma longitudinal as mudanças de comportamento de uma mesma empresa ou de um mesmo setor conforme vai ocorrendo o processo de evolução por meio dos estágios de envolvimento internacional.

REFERÊNCIAS

ALBAUM, Gerald; STRANDSKOV, Jesper; DUERR, Edwin. **International Marketing and Export Management**. 3. ed. Essex, England: Addison Wesley Longman, 1998.

ANDERSEN, O. **On the internationalization process of firms**: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, 1993.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 2ª edição ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (org.) **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (org.) **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BILKEY W. J.; TESAR, G. The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. **Journal of International Business Studies**. v. 13, n.3, p. 93-99, 1977.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Contemporary Marketing**. 9. ed. Orlando: The Dryden Press, 1998.

BUENO, Ynaiá Masse; AGUIAR, Danilo R.D. **Determinantes do grau de envolvimento na atividade exportadora e suas implicações nas exportações brasileiras de carne de frango**. *Gestão & Produção*. V11, nº 2, p 211-220, mai-ago, 2004.

CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios.; SIGUAW, Judy A. Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. **Journal of International Business Studies**. Washington: Third Quarter 2002. Vol. 33, Iss. 3; pg 615.

CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios.: Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization. **Journal of Strategic marketing**. Vol. 3. pg 41-60. 1995.

_____; _____; MORTANGES, Charles P; A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation. **Journal of International Business Studies**, 30, 4 (Fourth Quarter 1999): 689-707.

CATEORA , Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**.Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CAVUSGIL, S. Tamer. On the Internationalization Process of Firms. **European Research**, [s. l.], v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.

CAVUSGIL, S. T. Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, Athens, v. 12, p. 195-208, 1984a.

CAVUSGIL, S. Tamer; ZOU, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 58, p. 1-21, jan. 1994.

CAVUSGIL, Tamer S.; ZOU, Shaoming; NAIDU, G. M. Product and Promotional Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 479-506, 1993.

CRICK, Dave; CZINKOTA, Michael R. Export Assistance: Another Look at Whether We Are Supporting the Best Programmes. **International Marketing Review**. Volume 12, N. 03, p.61-72, 1995.

CRUZ, Carla & RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora Ltda, 2003.

CZINKOTA, M.R. Export development strategies: US promotion policies. New York: Praeger Publishers, 1982.

CZINKOTA, M.R.; JOHNSTON, W. J. Exporting: does sales volume make a difference? – Reply. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 16, p. 157-161, Summer 1985.

DAL-SOTO, F. O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos. Workshop sobre

Internacionalização de Empresas – Desafios e oportunidades para países emergentes, São Paulo (SP): FEA/USP 60 anos, 2006.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios; SOUCHON, Anne L. A Conceptual Framework of export Market Information Use: Key Issues and Research Propositions. **Journal of International Marketing**, v. 4, n. 3, p. 49-71, 1996.

DUNNING, J. H. ***The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions***. Journal of International Business Studies, 1988.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.; MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração da USP (RAUSP), Vol. 35, número 3, p. 105 - 112, jul-set. de 2000.

EVANS, Jody; TREADGOLD, Alan; MAVONDO, Feliz T. Psychic distance and the performance of international retailers – A suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, v. 17, n 4, p 373-387, 2000.

FISCHER, Bruno Brandão. **Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras**. XXX EnAnpad, Salvador-Bahia, 2006.

FORNELL, Claes; LARCKER, David. Evaluating structural equation models with unobservable variables with measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39-50, feb. 1981.

FUNDAÇÃO de Economia e Estatística FEE/Centro de Informações Estatísticas/Núcleo de Produtos Estatísticos. Disponível no site: <http://www.fee.tche.br>. Acessado em 18.01.2011

GARRIDO, Ivan Lapuente; MACHADO, Marcelo André. **Geração de inteligência e experiência exportadora**. XXX EnAnpad, Salvador-Bahia, 2006.

_____; LARENTIS, Fabiano; SLONGO, Luis Antônio. **Estratégias de entrada em mercados internacionais e performance exportadora**. XXX EnAnpad, Salvador-Bahia, 2006.

GANKEMA, Harold G.J.; SNUIF, Henoch R.; ZWART, Peter S. The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. **Journal of Small Business Management**. Volume 38, Nr.04, p.15-27, 2000.

GENÇTÜRK, Esra F.; KOTABE, Masaaki. The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. **Journal of International Marketing**. Volume 9, N.02, 2001.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V. **A evolução na dinâmica de internacionalização**. In: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GREMAUD, Amaury P.; VASCONCELLOS, Marco A. Sandoval de; TONETO Jr., Rudinei. **Economia Brasileira Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2004. 5ª. Ed.

HAIR JR., Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. 1ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 211-235.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. **O processo de internacionalização da firma, segundo a Escola Nórdica**. In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. **Da Escola de UPPSALA à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma revisão analítica**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas: ANPAD, setembro/2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. and HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F., 1975, "The Internationalisation of the Firm- Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, pp. 305-322

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The internationalization Process of the Firma – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**. *Journal of International Business Studies*. v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J-E. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, vol. 7, p.11-24, 1990.

_____. **Business relationship learning and commitment in the internationalization process**. *Journal of International Entrepreneurship*, Amsterdam, v. 1, p. 83-101, 2003.

JOHNSTON, Wesley J, and Michael R. Czinkota, 1982. **Managerial motivations as determinants of industrial export behavior**. Pp.295 in *Export Management: An International Context*, edited by Michael R. Czinkota, and George Tesar. Praeger Publishers.

KATSIKEAS, Constantine S.; DENG, Shengliang L.; WORTZEL, Lawrence H. Perceived Export Success Factors of Small and Medium-Sized Canadian Firms. **Journal of International Marketing**. Volume 5, N.04, p.53-72, 1997.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000. Tradução: Ailton Bonfim Brandão.

KOTLER, Philip; JATUSRIPITAK, Somkid; MAESINCEE, Suvit. **O Marketing das Nações**. São Paulo: Futura, 1997. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.

KRAUS, P. G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Florianópolis, 2000. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

KRAUS, P. G. **O Processo de Internacionalização de Empresas: O caso Brasileiro**. Revista de Negócios, Blumenau, v.11. n.2, p.25-47; abril/junho-2006.

LANZANA, Antônio Evaristo Teixeira. **Economia brasileira: fundamentos e atualidade**. São Paulo: Atlas, 2002. 2ª. Ed.

LEONIDOU, Leonidas C.; KATSIKEAS, Constantine S. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. **Journal of International Business Studies**. N.3, p.517-551, 1996.

_____ ; KATSIKEAS, Constantine S.; PIERCY, Nigel F. Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. **Journal of International Marketing**. Volume 6, N.2, p.74-102, 1998.

MACHADO, Marcelo André. **O envolvimento exportador e a performance exportadora: uma revisão analítica em busca de uma tipologia explanatória para a exportação**. XXIX EnAnpad, Brasília-DF, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C.L; SEIFERT JR., R.E. Ambiente, Recursos e Interpretação Organizacional: Um Modelo para Análise de Estratégias de Internacionalização. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS** (3º EnEo). Anais... Atibaia, 2004.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720p.

MARTINS, Gilberto de Andrade e LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Disponível em: www.desenvolvimento.gov.br. Acesso em: Janeiro 2011.

MORAES, Walter F.A. de; OLIVEIRA, B.R.B. de; KOVACS, E.P. Teorias de Internacionalização e Aplicação em Países Emergentes: Uma Análise Crítica. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v.1, n.1, p.203-220, jul./dez. 2006

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relationships, quality, value**. New York, Worth Publishers, 1997.

OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting International Modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n, 3, p. 153-161, 2001.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. Tradução: Waltensir Dutra.

_____. **Estratégia competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga

REID, S.D. 1981. **Decision maker and export entry and expansion**. *Journal of International Business Studies*, Fall: 101-13.

REZENDE, S.F.L. **Internalization Processes: na Analytical Framework**. *RAC*, v.7, n.2, 137-156, Abr./Jun.2003.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl H. The Export Experience of a Developing Country: A Review of Empirical Studies of Export Behavior and the Performance of Brazilian Firms. **Advances in International Marketing**. Volume 6, p.111-142, 1994.

_____; CHRISTENSEN, Carl H.; CUNHA, Carlos Eduardo. Aggressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry. **International Marketing Review**, p.6-15, 1989.

ROCHA, Ângela da (Org.) **As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROOT, F. J. **Foreign Market Entry Strategies**. New York: Amacom, 1987.

ROOT, Franklin R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1994.

SANTOS, João Almeida & FILHO, Domingos Parra. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

SHOHAM, Aviv. Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. **Journal of International Marketing**. Volume 6, N.3, p.59-81, 1998.

SINGER, Thomas Owen; CZINKOTA, Michael R. . Factors Associated with Effective Use of Export Assistance. **Journal of International Marketing**. Volume 2, N.01, p.53-71, 1994.

SOUZA, V. S. F.; DREHER, M. T.; AMAL, M. A influência da responsabilidade socioambiental no processo de internacionalização: o caso da Electro Aço Altona. *Revista de Ciência da Administração, Florianópolis*, v. 9, n. 19, p. 103-126, 2007.

TERPSTRA, Vern; SARATHY, Ravi. **International Marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.

VEIGA, Luís Felipe Agapito; ROCHA, Ângela. Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: estudo de casos de grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

VOERMAN, Liane. **The export performance of Europeans SMEs**. Alblasserdam: Labirint Publications, 2003.

WOLFF, James A.; PETT, Timothy L. Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance. **Journal of Small Business Management**. Volume 38, N.2, p.34-47, 2000.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

ZAHRA, S.A.; GEORGE, G – **Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset**, 2002. Disponível em <<http://instruction.bus.wisc.edu/ggeorge/research/IE.pdf>>

ZOU, Shaoming; TAYLOR, Charles R.; OSLAND, Gregory E. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 37-58, 1998.

_____; STAN, Simona. The determinants of export performance. A review of the empirical literature between 1987 and 1997, **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO PARA COLETA DOS DADOS NAS EMPRESAS

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Curso: Mestrado em Administração

Semestre: 2010/2

Mestrando: Ilocir José Führ

Orientador: Dr. Ivan Lapuente Garrido

Estágios de Envolvimento Internacional e suas Relações com a *Performance* Internacional de Empresas em Países Emergentes

Objetivo Geral

- Verificar a relação existente entre os estágios de envolvimento internacional e a *performance* internacional de empresas em países emergentes.

QUESTIONÁRIO PARA COLETA DOS DADOS NAS EMPRESAS

1. Informações Gerais da Empresa

Razão social: _____

Setor de atividade: _____

Ano de abertura das atividades: _____

Endereço _____

Contato: Telefone _____ E-mail _____

Nome do responsável pelo comércio exterior: _____

2. Tamanho da empresa

Número de funcionários

0 a 9 10 a 99 100 a 499 mais de 500

Faturamento anual em US\$ milhões

Até 10 10 a 50 50 a 100 mais de 100

3. Experiência internacional

Tempo que a empresa atua no comércio exterior

Menos de 2 anos 2 a 5 anos 6 a 10 anos Mais de 10 anos

Número de países com os quais a empresa possui Negócios Internacionais

01 a 03 04 a 06 07 a 10 mais de 10 países

O profissional responsável pela internacionalização (Comércio Exterior) da empresa tem experiência de quantos anos:

nº de anos na empresa atual nº de anos em empresas anteriores

Os profissionais que atuam na área de negócios internacionais da empresa são:

Brasileiros sem formação na área Brasileiros com formação na área
 Estrangeiros sem formação na área Estrangeiros com formação na área

4. Envolvimento internacional

Na tabela a seguir, assinalar em cada uma das opções qual a frequência (intensidade) de utilização das estratégias de entrada em mercados estrangeiros utilizadas pela empresa

| Modalidade | Não utilizado | | | | Muito utilizado | | | Não sei |
|--|---------------|---|---|---|-----------------|---|---|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Exportação através de terceiros (agentes ou <i>trading company</i>) | | | | | | | | |
| Exportação direta a clientes sem intermediários | | | | | | | | |
| Exportação através de <i>joint venture</i> ou aliança estratégica com distribuidores ou outras empresas no país de destino | | | | | | | | |
| Contrato de licenciamento e franquia | | | | | | | | |
| Instalação de filial (empresa nova) de produção, marketing(vendas) ou distribuição em outro país | | | | | | | | |
| Aquisição de empresa estrangeira (já existente) | | | | | | | | |
| Inserção em redes internacionalizadas/consórcios | | | | | | | | |

Razão faturamento internacional / receitas totais da empresa?

0 a 9% 10 a 19% 20 a 29% 30 a 39%
 40 a 49% 50 a 59% 60 a 69% 70% ou mais

Em termos percentuais, os produtos internacionalizados (exportados e/ou produzidos no exterior) pela empresa são com:

() % Marca própria da empresa () % Marca do cliente

Na distribuição dos produtos no país estrangeiro (mercado-alvo), a empresa possui controle:

() Total () Parcial () Nenhum controle

A prospecção de mercado externo é feita por:

() Gestão da empresa () Parceiros no exterior () Pelas duas maneiras

Em sua percepção (numa estimativa média), as informações sobre o mercado externo são obtidas por:

() % Visita aos clientes () % Participação em feiras () % Pesquisas de mercado
() % Governo () % Redes de relacionamento/empresas () % Outras formas

O posicionamento competitivo da empresa no mercado externo se dá por:

() Compete por Preço, oferecendo produtos por preços inferiores aos da concorrência
() Compete por Diferenciação, oferecendo produtos e/ou serviços diferenciados aos da concorrência
() Depende do país importador

5. Performance Internacional

A respeito da Performance Internacional, numa escala tipo Likert de 5 pontos (1. *Totalmente Insatisfeito*; 2. *Insatisfeito*; 3. *Nem insatisfeito nem satisfeito*; 4. *Satisfeito*; 5. *Totalmente Satisfeito*), assinale a alternativa equivalente a sua percepção do desempenho da empresa:

a) Performance Financeira

Nossos empreendimentos voltados à internacionalização:

PERFIN 1-Têm considerável lucratividade 1.() 2.() 3.() 4() 5()
PERFIN 2-Geram consideráveis volumes de vendas 1.() 2.() 3.() 4() 5()
PERFIN 3-Alcançaram considerável crescimento 1.() 2.() 3.() 4() 5()

b) Performance Estratégica

Nossos empreendimentos voltados à internacionalização:

PEREST 1-Ampliaram nossa competitividade global 1.() 2.() 3.() 4() 5()
PEREST 2-Fortaleceram nossa posição estratégica 1.() 2.() 3.() 4() 5()
PEREST 3- Aumentaram significativamente nossa participação de mercado 1.() 2.() 3.() 4() 5()

c) Performance de Satisfação Geral

PERSAT 1-A performance do nosso empreendimento voltado à internacionalização é muito satisfatória

1.() 2.() 3.() 4() 5()

PERSAT 2-Nosso empreendimento voltado à internacionalização é bem sucedido

1.() 2.() 3.() 4() 5()

PERSAT 3-Nosso empreendimento voltado à internacionalização

atinge completamente nossas expectativas

1.() 2.() 3.() 4() 5().