Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
COPPEAD

Jorge Manoel Teixeira Carneiro

DESEMPENHO DE EXPORTAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA ABORDAGEM INTEGRADA

Tese apresentada ao COPPEAD – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro – como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Orientadora: Angela da Rocha, D.Sc. – UFRJ/Coppead

Rio de Janeiro
Novembro de 2007

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira

Desempenho de exportação de empresas brasileiras: Uma abordagem integrada / Jorge Manoel Teixeira Carneiro. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2007.

491p.

Tese – Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Pós-Gradução e Pesquisa em Administração COPPEAD, 2007

Orientadora: Angela da Rocha, UFRJ/COPPEAD
Co-orientador: Jorge Ferreira da Silva, PUC-Rio

1. Desempenho de exportação. 2. Desempenho organizacional. 3. Negócios internacionais.
4. Validação de construtos. 5. Administração - Tese (Doutorado – UFRJ/COPPEAD). I. Rocha, Angela da (Orient.) II. Silva, Jorge Ferreira da (Co-Orient.)
III. Instituto de Pós-Gradução e Pesquisa em Administração COPPEAD IV. Título.

Desempenho de Exportação de Empresas Brasileiras:
Uma Abordagem Integrada

Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Tese submetida ao corpo docente do Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor.

Aprovada por:

Presidente da Banca

Profa. Angela da Rocha, D.Sc. – Orientadora
(COPPEAD/UFRJ)

Prof. Jorge Ferreira da Silva, D.Sc. – Co-orientador
(PUC-Rio)

Prof. Agrícola de Souza Bethlem, D.Sc.
(COPPEAD/UFRJ)

Profª. Maria Tereza Leme Fleury, D.Sc.
(USP)

Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, D.Sc.
(Faculdade Boa Viagem)

Rio de Janeiro
2007

DEDICATÓRIA

Ao Prof. Carlos Alberto Hemais (*in memoriam*), por seu exemplo e amizade.

AGRADECIMENTOS

Uma tese de doutorado representa um enorme esforço de pesquisa e um desafio de disciplina que somente com a ajuda de muitas pessoas podem ser superados. Não tenho, infelizmente, como agradecer formalmente a todos neste espaço.

Em primeiro lugar, agradeço ao saudoso Prof. Carlos Alberto Hemais, com quem eu iniciei a pesquisa para esta tese. O Prof. Hemais sempre me concedeu inestimável apoio pessoal e acadêmico e, inclusive, financeiro, ao compartilhar comigo parte de sua verba de pesquisa para financiar minhas viagens a congressos no Brasil e no exterior.

À Profa. Angela da Rocha, minha orientadora, agradeço por seu empenho e competência em me orientar. Sou muito grato ao seu carinho, dedicação e compreensão dos meus sonhos acadêmicos, meus devaneios de pesquisador e minha ansiedade.

Ao Prof. Jorge Ferreira, meu co-orientador e amigo, agradeço imensamente por sua fé em minha capacidade de pesquisa e por me dar liberdade para tecer meus caminhos de investigação científica. Sua capacidade de não me deixar sair do rumo, contudo, foi bastante exigida.

Às bibliotecárias e bibliotecários do Coppead (Rosa, Marinete, Vera, Márcia Prol, Ana Rita, André, Adriana, entre outros), meu sincero agradecimento pela disposição e boa-vontade na busca de inúmeras referências bibliográficas.

Agradeço também aos bibliotecários da PUC-Rio (Flávio Henrique, Luciana Abranches e Marcelo Paulino; e Sandra Mendes, que conduz esta diligente equipe), que foram de enorme valia ao pesquisarem artigos em periódicos no mundo inteiro.

Agradeço à Cida, à Lucianita e à Simone, da secretaria acadêmica do Coppead, por seu apoio nos trâmites burocráticos e por sua permanente boa-vontade.

À Dilze, responsável pelo setor de cópias do Coppead, agradeço pela paciência em sempre atender a mais um pedido meu.

Ao pessoal do NuPIn (Núcleo de Pesquisas em Internacionalização de Empresas do Coppead), em especial ao Henrique Pacheco, à Isabel Farias e ao Matheus Perie, agradeço pelo apoio nos contatos telefônicos com as empresas e na preparação das correspondências.

A Paula Chimenti, aluna do doutorado, e a Gustavo Zarife e Paula Raja, alunos do mestrado, agradeço pelo auxílio na tabulação dos dados e nos contatos com as empresas.

Da mesma forma, agradeço ao Ricardo Vaz (gerente administrativo do Coppead) e a toda a sua equipe, pelo incansável apoio no envelopamento, despacho e recebimento das milhares de cartas que enviei às empresas.

Ao Coppead/UFRJ agradeço por todo o apoio material e pessoal que recebi desde que comecei meu doutorado. Espero ter sido capaz de retribuir e espero continuar a fazê-lo. Guardo um enorme carinho por esta instituição de extremo destaque na academia brasileira.

Agradeço aos professores e executivos que me auxiliaram no pré-teste do questionário. E também a todas as mais de 450 empresas que dedicaram seu tempo para responder à minha pesquisa.

A minha mãe e meu pai agradeço por desde cedo terem me incentivado nos estudos.

Os agradecimentos mais importantes vão para minha esposa Manuela e meus filhos Patrícia (quase nove anos) e Gustavo (sete), que souberem compreender a importância desta tese para a minha carreira acadêmica e a minha realização pessoal e foram (quase sempre...) generosos em abrir mão de boa parte do meu tempo e minha dedicação. Nada mais eu teria direito de exigir deles, a quem eu amo de todo o coração. Espero poder retribuir ao longo da vida.

RESUMO

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira. Desempenho de exportação de empresas brasileiras: uma abordagem integrada. Rio de Janeiro, 2007. Tese (doutorado em Administração de Empresas) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração COPPEAD, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Nesta pesquisa foi realizada uma avaliação integrada dos efeitos de três grandes áreas de influência sobre o desempenho de exportação: o ambiente externo, as características específicas de cada empresa e a estratégia adotada.

De uma *survey* com os maiores exportadores brasileiros de manufaturados, obteve-se uma amostra de 448 empresas, que corresponde a uma taxa efetiva de resposta de 15,5%. Reconhecendo-se a natureza complexa dos construtos, a existência de erros de mensuração e a presença de múltiplas relações simultâneas, utilizou-se modelagem por equações estruturais (SEM) para a avaliação comparativa de diversos modelos concorrentes entre si. Uma vez que as variáveis não apresentavam uma distribuição multivariada normal, os parâmetros dos modelos foram estimados por um método assimptótico (ADF).

O modelo final foi composto por cinco fatores explicativos – distância psíquica, distância de negócios, barreiras no país de destino, status da atividade de exportação e sistematização do planejamento de exportação – e dois construtos de desempenho de exportação – receitas e lucratividade passadas da exportação. Como antecipado, o desempenho de exportação exibiu uma estrutura multidimensional, confirmando a natureza complexa do construto como sugerido por Cavusgil & Zou (1994), Katsikeas et al. (2002), Lages et al. (2005), Leonidou et al. (2002), Matthyssens & Pauwels (1996), Shoham (1998, 1999), Styles (1998), and Zou et al. (1998). Contudo, a composição conceitual e a estrutura hierárquica de suas dimensões não foi inequivocamente determinada e deverá merecer a atenção de futuros estudos. A discussão da natureza conceitual do desempenho de exportação, conduzida nesta pesquisa, foi consideravelmente mais abrangente e os procedimentos metodológicos para validação da operacionalização do construto foram mais extensos do que já realizado anteriormente na literatura.

As receitas passadas de exportação (e seu respectivo crescimento) se mostraram positiva e fortemente associadas com o status da atividade de exportação e negativa e fortemente associadas com barreiras no país de destino. Estes resultados, que estão em linha com outros estudos já publicados, sugerem que uma forma de aumentar as receitas de exportação seria conferir maior autonomia, prestígio e importância à atividade exportadora. É provável, no entanto, que haja uma relação de realimentação, não testada nesta pesquisa, entre status da atividade de exportação e desempenho de exportação (tanto receitas, quanto lucratividade). Confirmando expectativas, a lucratividade passada da exportação se revelou positiva e fortemente associada com sistematização do planejamento de exportação e negativa e moderadamente associada tanto com distância psíquica quanto com barreiras no país de destino. Contudo, ao contrário do esperado, não se verificou associação estatisticamente significativa entre distância psíquica e receitas de exportação. Também não foi confirmada a esperada associação negativa de distância de negócios – um construto derivado empiricamente nesta pesquisa, mas que encontra suporte na literatura (Evans & Mavondo, 2002) – com receitas de exportação e com lucratividade da exportação. É provável que tal relação tenha sido mascarada pelo fato de não terem sido controlados nesta pesquisa.

possíveis efeitos de variáveis moderadoras, por exemplo, o tipo de indústria, o tamanho da empresa, seu grau de internacionalização ou a experiência internacional de seus executivos.

O modelo explicou, respectivamente, 76,6% e 40,1% da variância observada das receitas passadas de exportação e da lucratividade passada da exportação. No entanto, a alta correlação entre pares de construtos independentes e entre os dois construtos dependentes sugere que os efeitos individuais sejam interpretados com cuidado.

Para esta pesquisa, foi desenvolvido um conjunto extenso e integrado de procedimentos de depuração de construtos, que é suficientemente genérico e poderá ser útil à validação de outros construtos de natureza complexa e multifacetada em diversas áreas das Ciências Sociais, o que constitui, em si, importante contribuição à Academia.

Palavras-chave: desempenho de exportação, desempenho organizacional, negócios internacionais, validação de construtos.

ABSTRACT

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira. Desempenho de exportação de empresas brasileiras: uma abordagem integrada. Rio de Janeiro, 2007. Tese (doutorado em Administração de Empresas) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração COPPEAD, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

An integrated evaluation was conducted of the effects of three general areas of influence over export performance: external environment, specific characteristics of each firm and strategy.

A sample of 448 exporters (15.5% effective response rate) was obtained form a survey with the largest Brazilian exporters of manufactured products. Given the complex nature of the constructs, the existence of measurement error and the presence of multiple simultaneous relationships, structural equation modeling (SEM) was chosen in order to comparatively assess several competing models. The fact that variables did not show a multinormal pattern of distribution led to the selection of an asymptotic method (ADF) for the estimation of the models parameters.

The final model was composed of five explanatory factors – psychic distance, business distance, barriers in the destination country, status of export activity, and systematization of export planning – and two export performance constructs – past export revenues and past export profitability. As anticipated, export performance exhibited a multidimensional structure, confirming the complex nature of the construct as suggested by Cavusgil & Zou (1994), Katsikeas et al. (2002), Lages et al. (2005), Leonidou et al. (2002), Matthyssens & Pauwels (1996), Shoham (1998, 1999), Styles (1998), and Zou et al. (1998). However, the conceptual configuration and the hierarchical structure of its dimensions could not be unequivocally established and should, therefore, merit further investigation in future studies. The discussion of the conceptual nature of the export performance construct conducted herein was considerably deeper and the methodological procedures for the validation of the construct's operationalization were more comprehensive than can be found in the International Business literature to date.

Past export revenues (and their growth thereof) were positively and strongly associated with the status of export activity and negatively and strongly associated with barriers in the destination country. These results, which confirm other findings in the literature, suggest that export revenues can be increased by giving more autonomy, prestige and importance to the export activity. However, there may exist a reciprocal relationship between status of export activity and export performance (both revenues and profitability), which was not modeled in this study. As expected, past export profitability was positively and strongly associated with systematization of export planning and negatively and moderately associated with psychic distance and with barriers in the destination country. Nonetheless, contrary to expectations, no statistically significant relationship was found between psychic distance and export revenues. Also, the expected negative association of business distance – an empirically-derived construct that, however, finds support in the literature (Evans & Mavondo, 2002) – with export revenues and with export profitability was not found. It can be speculated that such relationship may have been concealed by the fact that moderating effects – e.g., industry, firm size, internationalization degree of the firm or the international experience of its managers – were not controlled in the present study.

As a whole, the model explained, respectively, 76.6% and 40.1% of the observed variance of past export revenues and of past export profitability. Yet, high correlation between pairs of exogenous constructs and between the two endogenous constructs recommends care in the interpretation of individual effects.

An extensive and integrated set of procedures for the depuration of constructs was developed for this study, which is sufficiently generic in order to be useful for the validation of other complex and multifaceted constructs in several areas of the Social Sciences. In itself, this is a relevant academic contribution of the present study.

Keywords: export performance, organizational performance, international business, construct validation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Perspectiva de Porter e perspectiva neo-austríaca sobre o desempenho organizacional 33
Figura 2.2 – Modelo de desempenho de exportação e variáveis intervenientes segundo Aaby & Slater (1989) 43
Figura 2.3 – Relação entre três grupos de variáveis e o desempenho de exportação segundo Madsen (1989) 45
Figura 2.4 – Fatores explicativos do grau de sucesso segundo Louter et al. (1991) 45
Figura 2.5 – Modelo conceitual de estratégia de marketing de exportação e de desempenho segundo Cavusgil & Zou (1994) 48
Figura 2.6 – Modelo operacional de estratégia de marketing de exportação e de desempenho segundo Cavusgil & Zou (1994) 49
Figura 2.7 – Modelo simplificado de desempenho de exportação de empresas brasileiras segundo Rocha & Christensen (1994) 51
Figura 2.8 – Determinantes do desempenho de exportação segundo Holzmüller & Stöttinger (1996) 52
Figura 2.9 – Detalhamento dos fatores intervenientes e do desempenho de exportação segundo Zou & Stan (1998) 53
Figura 2.10 – Modelo simplificado de desempenho de exportação segundo Katsikeas et al. (2000) 56
Figura 2.11 – Modelo explicativo de desempenho de exportação 57
Figura 2.12 – Síntese dos modelos de desempenho de exportação segundo Lenonidou et al. (2002) 59
Figura 2.13 – Tipos de Associação entre Variáveis Independentes e Variáveis Dependentes 77
Figura 2.14 – Esquema analítico genérico para caracterização do desempenho de exportação 114
Figura 2.15 – Exemplos de *stakeholders* (públicos de interesse) de uma empresa 135
Figura 2.16 – Perspectivas reflexiva e formativa de mensuração de construtos 161
Figura 3.1 – Representações genéricas unidimensionais 172
Figura 3.2 – Representações genéricas multidimensionais de primeira ordem 172
Figura 3.3 – Representações genéricas multidimensionais de segunda ordem 173
Figura 3.4-b – Representações ilustrativas reflexivas multidimensionais de primeira ordem para o construto desempenho de exportação 176
Figura 3.4-c – Representações ilustrativas multidimensionais de segunda ordem para o construto desempenho de exportação 177
Figura 3.5 – Recorte "econômico" do modelo genérico de mensuração do construto desempenho de exportação 179
Figura 3.6 – Detalhamento do modelo reduzido reflexivo multidimensional de primeira ordem do construto desempenho de exportação baseado somente em medidas econômicas 179
Figura 3.7 – Modelo-base de mensuração preliminar 249
Figura 4.1-a – Distribuição por classe de tamanho das empresas brasileiras exportadoras de produtos em 2006 253
Figura 4.1-b – Distribuição das receitas de exportação de produtos de empresas brasileiras em 2006 253
Figura 5.1 – Padrão de associação entre indicadores e fatores de desempenho de exportação 288
Figura 5.2-a – Modelo # D1 de desempenho de exportação 292

Figura 5.2-b – Modelo # D2 de desempenho de exportação 292
Figura 5.2-c – Modelo # D3 de desempenho de exportação 292
Figura 5.2-d – Modelo # D4 de desempenho de exportação 292
Figura 5.2-e – Modelo # D5 de desempenho de exportação 293
Figura 5.2-f – Modelo # D6 de desempenho de exportação 293
Figura 5.2-g – Modelo # D7 de desempenho de exportação 293
Figura 5.3-a – Modelo # A1 do ambiente externo 317
Figura 5.3-b – Modelo # A2 do ambiente externo 317
Figura 5.3-c – Modelo # A3 do ambiente externo 317
Figura 5.4 – Modelo # F1 das características da empresa 318
Figura 5.5 – Modelo de mensuração das características da empresa e da estratégia 319
Figura 5.6-a – Modelo de mensuração # M1 321
Figura 5.6-b – Modelo de mensuração # M2 321
Figura 5.6-c – Modelo de mensuração # M3 322
Figura 5.6-d – Modelo de mensuração # M4 322
Figura 5.6-e – Modelo de mensuração # M5 323
Figura 5.6-f – Modelo de mensuração # M6 323
Figura 5.6-g – Modelo de mensuração # M7 324
Figura 5.6-h – Modelo de mensuração # M8 324
Figura 5.7-a – Modelo estrutural # S2 343
Figura 5.7-b – Modelo estrutural # S4 344
Figura 5.7-c– Modelo estrutural # S7 345
Figura 5.7-d– Modelo estrutural # S8 346
Figura 5.8 – Modelo estrutural final 348
Figura 5.9- Impacto das variáveis explicativas sobre o desempenho de exportação 363
Figura 6.1 – Fatores explicativos constituintes dos modelos concorrentes avaliados 370
Figura 6.2 – Ilustração do processo de depuração e de validação de modelos concorrentes neste estudo 371
Figura 6.3 – Fatores influentes sobre o desempenho de exportação 375
Figura E.1 – Padrão de associação sugerido entre indicadores 464
e fatores do ambiente externo 464
Figura E.2-a – Modelo # A1 do ambiente externo 467
Figura E.2-b – Modelo # A2 do ambiente externo 467
Figura E.2-c – Modelo # A3 do ambiente externo 467
Figura E.3 – Padrão de associação sugerido entre indicadores e fatores das características da empresa 479
Figura E.4 – Modelo # F1 das características da empresa 479
Figura E.5– Padrão de associação sugerido entre indicadores e fatores da estratégia 483
Figura E.6– Modelo de mensuração das características da empresa e da estratégia 484

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Macro-fatores explicativos das diferenças de desempenho organizacional 27
Tabela 2.2 – Exemplos de Fatores Intervenientes sobre o Desempenho Organizacional na Literatura de Gestão Estratégica 39
Tabela 2.3-a – Resumo dos Resultados Relativos aos Efeitos das Características da Empresa sobre o Desempenho de Exportação 47
Tabela 2.3-b – Resumo dos Resultados Relativos aos Efeitos das Competências da Empresa sobre o Desempenho de Exportação 47
Tabela 2.3-c – Resumo dos Resultados Relativos aos Efeitos da Estratégia de Exportação sobre o Desempenho de Exportação 47
Tabela 2.4 – Detalhamento das variáveis da estratégia de marketing segundo Leonidou et al. (2002) 59
Tabela 2.5 – Exemplos de fatores intervenientes sobre o desempenho de exportação na literatura de Negócios Internacionais 70
Tabela 2.6-a – Fatores intervenientes sobre o desempenho de exportação (1a. parte) 73
Tabela 2.6-b – Fatores intervenientes sobre o desempenho de exportação (2a. parte) 74
Tabela 2.6-c – Fatores intervenientes sobre o desempenho de exportação (3a. parte) 75
Tabela 2.6-d – Fatores intervenientes sobre o desempenho de exportação (4a. parte) 76
Tabela 2.9 – Detalhamento das classes de medidas de desempenho 116
Tabela 2.10 – Tabela-base para Detalhamento Parcial da Caracterização do Desempenho 117
Tabela 2.11 – Relação parcial de indicadores de desempenho organizacional empregados em pesquisas na área de Gestão Estratégica 118
Tabela 2.12 – Relação parcial de indicadores de desempenho de exportação empregados em pesquisas na área de Negócios Internacionais 122
Tabela 2.13 – Dimensões Conceituais e Decisões Metodológicas do Desempenho de Exportação Empregados em Pesquisas Empíricas (1999-2004) 133
Tabela 3.1 – Variáveis explicativas selecionadas para a presente pesquisa 167
Tabela 3.2 – Operacionalização da variável grau de desenvolvimento do país de destino nas pesquisas empíricas 216
Tabela 3.3 – Dimensões de culturas nacionais 218
Tabela 3.4 – Percepção global do grau de semelhança entre o Brasil e outros países 220
Tabela 3.5 - Operacionalização da variável distância psíquica nas pesquisas empíricas 223
Tabela 3.6 - Operacionalização da variável barreiras no país de destino nas pesquisas empíricas 225
Tabela 3.7 – Operacionalização da variável tamanho da empresa nas pesquisas empíricas 227
Tabela 3.8 - Operacionalização da variável grau de internacionalização nas pesquisas empíricas 230
Tabela 3.9 - Operacionalização da variável propensão dos executivos a risco nas pesquisas empíricas 232

Tabela 3.10 - Operacionalização da variável status da atividade de exportação nas pesquisas empíricas 234
Tabela 3.11 - Operacionalização da variável sistematização do planejamento de exportação nas pesquisas empíricas 237
Tabela 3.12 - Operacionalização da variável grau de diferenciação da oferta da empresa nas pesquisas empíricas 241
Tabela 3.13 - Operacionalização da variável grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior nas pesquisas empíricas 244
Tabela 3.14 - Operacionalização da variável competitividade de preço nas pesquisas empíricas 245
Tabela 3.15 – Operacionalização preliminar das variáveis latentes independentes 246
Tabela 3.16 – Operacionalização preliminar do desempenho de exportação 247
Tabela 3.17 – Indicadores gerais para verificação da validade concorrente e preditiva do construto desempenho de exportação 247
Tabela 4.1 – Tamanho das empresas da amostra 255
Tabela 4.2 – Grau de internacionalização das empresas da amostra 255
Tabela 4.3 – Países de destino selecionados pelas empresas da amostra para responder ao questionário 257
Tabela 4.4 – Comparação da ocorrência dos principais países de destino nesta amostra com os países de destino das grandes empresas exportadoras no Brasil 257
Tabela 4.5 – Cargo dos respondentes 258
Tabela 4.6 – Experiência dos respondentes com exportação 258
Tabela 4.7 – Distribuição dos respondentes e dos não-respondentes por região geográfica 261
Tabela 4.8 – Distribuição dos respondentes e dos não-respondentes por faia de receita de exportação 261
Tabela 5.1 – Média, desvio-padrão e correlações observadas dos indicadores dos construtos referentes ao desempenho de exportação 280
Tabela 5.2 – Média, desvio-padrão e correlações observadas dos indicadores dos construtos referentes ao ambiente externo 281
Tabela 5.3 – Média, desvio-padrão e correlações observadas dos indicadores dos construtos referentes às características da empresa 282
Tabela 5.4 – Média, desvio-padrão e correlações observadas dos indicadores dos construtos referentes à estratégia 283
Tabela 5.5 – Roteiro para avaliação do grau de adequabilidade das propriedades psicométricas de construtos medidos reflexivamente 296
Tabela 5.6 – Variâncias médias extraídas e quadrados das correlações entre construtos do desempenho de exportação 308
Tabela 5.7 – Índices de fit dos modelos de mensuração dos construtos do desempenho de exportação 314
Tabela 5.8 – Índices de fit dos modelos de mensuração dos construtos do desempenho de exportação 337
Tabela 5.9 – Avaliação da estabilidade das cargas fatoriais na transição para o modelo integrado de mensuração (1ª parte) 339
Tabela 5.9 – Avaliação da estabilidade das cargas fatoriais na transição para o modelo integrado de mensuração (2ª parte) 340
Tabela 5.10– Variâncias médias extraídas e quadrados das correlações entre construtos exógenos do modelo estrutural 355

Tabela 5.11– Índices de fit do modelo estrutal final e do modelo de mensuração correspondente 357
Tabela 5.12- Associações entre indicadores e construtos 358
Tabela 5.13– Avaliação da estabilidade das cargas fatoriais na transição do modelo de mensuração para o modelo estrutural 360
Tabela 5.14 – Impacto das variáveis explicativas sobre o desempenho de exportação 362
Tabela A.1 – Exemplificação de operacionalização de indicadores de desempenho de exportação na literatura 442
Tabela E.1 – Variâncias médias extraídas e quadrados das correlações entre construtos do desempenho de exportação 475
Tabela E.2 – Índices de fit dos modelos de mensuração dos construtos do ambiente externo 478
Tabela E.3 – Variâncias médias extraídas e quadrados das correlações entre construtos das características da empresa e da estratégia 489
Tabela E.4 – Índices de fit do modelo de mensuração dos construtos das características da empresa e da estratégia 491

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 16
1.1 Relevância do tema 16
1.2 O problema a investigar 17
1.3 Delimitação do escopo do estudo 19
1.4 Contribuições desta pesquisa 20
1.5 Organização do estudo 23
2 REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA 24
2.1 Fatores explicativos sobre a variância observada no desempenho de exportação e no desempenho de empresas 24
2.2 Associação entre variáveis dependentes e independentes 76
2.3 Conceituação do desempenho 86
3 PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL E SUA OPERACIONALIZAÇÃO 164
3.1 Seleção dos fatores explicativos 164
3.2 Representação analítica do construto "desempenho de exportação" 169
3.3 Hipóteses extraídas da literatura 180
3.4 Operacionalização das variáveis independentes 215
3.5 Operacionalização das variáveis dependentes 246
3.6 Modelo de mensuração preliminar 248
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 252
4.1 População e amostra 252
4.2 Procedimentos de coleta de dados 261
4.3 Técnica estatística e procedimentos de tratamento dos dados 265
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS 276
5.1 Avaliação das propriedades estatísticas das variáveis 276
5.2 Avaliação empírica das propriedades psicométricas e da validade dos construtos 284
5.3 Estimação e avaliação do modelo de mensuração integrado 320
5.4 Estimação e avaliação do modelo estrutural 341
5.5 Teste das hipóteses do estudo 360
6 CONCLUSÕES 366
6.1 Sumário do estudo 366
6.2 Natureza estrutural do construto desempenho de exportação 374
6.3 Impactos das variáveis explicativas 375
6.4 Contribuições do Estudo 385
6.5 Limitações 388
6.6 Sugestões para futuros estudos 393
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 395
APÊNDICES 428
Apêndice A – Indicadores de desempenho de exportação 429
Apêndice B – Questionário enviado às empresas 443
Apêndice C – Carta personalizada de apresentação da pesquisa 448
Apêndice D – Avaliação das propriedades estatísticas dos dados da amostra 450
Apêndice E – Validação dos construtos associados ao ambiente externo, às características da empresa e à estratégia 463

1 INTRODUÇÃO

O estudo da exportação e, mais especificamente, dos fatores que afetariam os resultados na exportação, há muito vem sendo alvo de interesse, tanto de pesquisadores acadêmicos quanto de executivos no mercado (AABY & SLATER, 1989; ZOU & STAN, 1998). Adicionalmente, do ponto de vista dos Governos, a exportação é vista como um caminho para o crescimento e o desenvolvimento dos países (DOMINGUEZ & SEQUEIRA, 1993).

1.1 Relevância do tema

As exportações no mundo têm crescido significativamente, tendo evoluído de cerca de 40 bilhões de dólares em 1945 para mais de 4,5 trilhões de dólares em 1993 e representavam, já há uma década atrás 20% do PIB mundial (WORLD BANK, 1995, *apud* LEONIDOU & KATSIKEAS, 1996), enquanto em 2005 representavam aproximadamente 26% do PIB mundial (WORLD BANK, 2007).

Também no Brasil, as exportações têm crescido, em valor absoluto, a uma taxa média anual de 18,7% nos últimos cinco anos, tendo atingido mais de 137 bilhões de dólares americanos em 2006, o que representou um crescimento de 17,1% em relação ao ano anterior (Secretaria de Comércio Exterior – SECEX, 2007). O crescimento de 17,1% das exportações brasileiras, de 2005 a 2006, foi ligeiramente maior que o crescimento geral das exportações mundiais, de 15,1% (SECEX, 2007). Apesar de tal crescimento, contudo, as empresas brasileiras, de uma forma geral, ainda possuem pouca expressão internacional, em especial quando comparadas às de economias mais desenvolvidas – tendo o Brasil respondido por apenas 1,14% do total de fluxo de exportações no mundo em 2006 (SECEX, 2007). Em relação ao PIB do país, as exportações têm se mantido razoavelmente estáveis, representando nos últimos quatro anos entre 14,4% e 16,0% do PIB (SECEX, 2007). Vale acrescentar que a maioria das operações internacionais das empresas brasileiras se concentra em exportação e muito pouco, ainda, em outros modos de envolvimento com o exterior, tais como licenciamento, franquia, *joint ventures*, ou investimento direto no exterior.

Dada a importância das exportações na economia do país e dado que melhorar o desempenho é um dos propósitos principais da gestão de empresas (SCHENDEL & HOFER, 1979, *apud*

DESS, 1987; VENKATRAMAN & RAMANUJAM, 1986, 1987) e tendo em vista que "no nível micro, é reconhecido que o sucesso no mercado doméstico não garante sucesso no mercado internacional e estratégias específicas são necessárias para ser bem-sucedido na exportação" (ZOU, TAYLOR & OSLAND, 1998, p.37), é relevante investigar-se os determinantes do desempenho de exportação. Na opinião de Leonidou, Katsikeas & Samiee (2002), entender a relação entre desempenho e fatores intervenientes é importante, de forma a permitir às empresas direcionarem seus recursos escassos para aqueles elementos que se saiba que influenciam o desempenho e ajustarem a estratégia de acordo com situações específicas.

Desempenho de exportação é de interesse para três grandes públicos principais: (i) pesquisadores acadêmicos, já que exportação continua sendo uma área promissora e desafiadora para o desenvolvimento de teoria em Negócios Internacionais (conforme já afirmado por ZOU & STAN, 1998); (ii) executivos, uma vez que as empresas almejam crescimento, ocupação da capacidade instalada, aumento da lucratividade e sobrevivência num mercado globalizado (SAMIEE & WALTERS, 1990); e (iii) legisladores de políticas públicas, posto que exportações são uma forma de acumular reservas cambiais, elevar o nível de emprego, melhorar os níveis de produtividade e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo (CZINKOTA, 1994). No caso particular do Brasil, é importante investigar os fatores que melhorariam o desempenho de exportação das empresas, de forma a que estas se sintam estimuladas a ampliar suas atividades de exportação, uma vez que, na opinião de Pinheiro (2002, p.7),

> [...] o Brasil deveria buscar um aumento das exportações grande o suficiente não apenas para gerar saldos comerciais, mas também para viabilizar o aumento das importações que se fará necessário em um novo ciclo de crescimento, para estimular a eficiência e o aumento da produtividade e para reduzir sua vulnerabilidade externa.

1.2 O problema a investigar

A revisão da literatura indica que o desempenho de exportação sofre influências tanto do ambiente externo – circunstâncias externas às empresas –, quanto das características particulares de cada empresa, bem como da estratégia adotada. É provável, no entanto, que os fatores que influenciam mais fortemente o desempenho de exportação variem por tipo de indústria, por exemplo, manufaturados *versus* serviços *versus commodities*. Além disso, não se deve esperar que todas as operações de exportação de uma dada empresa apresentem

necessariamente os mesmos níveis de desempenho, posto que pode haver variações tanto em termo de produto exportado quanto em termos de mercado (país de destino) selecionado.

Esta pesquisa buscará, portanto, responder à seguinte questão:

Qual impacto sobre o desempenho de unidades de exportação produto-mercado (*export ventures*) dos maiores exportadores brasileiros de manufaturados, decorrente da influência (i) do ambiente externo, (ii) das características da empresa e (iii) da estratégia adotada?

Como parte do caminho para se responder a essa grande questão, alguns objetivos intermediários deverão ser alcançados, tais como:

- Explicitar a abrangência e complexidade das esferas genéricas de influência sobre o desempenho (ambiente externo, características da empresa e estratégia adotada) para que, a partir daí, se escolham algumas variáveis para compor o modelo explicativo integrado;
- Conceituar e operacionalizar o construto desempenho de exportação de uma forma mais consistente com sua natureza e mais abrangente em termos do escopo de aspectos considerados do que vem usualmente sendo feito na maioria das pesquisas empíricas até o momento;
- Identificar os tipos de associações esperados entre as diversas variáveis componentes dessas esferas de influência e destas com o desempenho.

A identificação dos fatores de influência sobre o desempenho de exportação foi realizada através de uma extensa revisão de literatura de duas correntes teóricas: Gestão Estratégica e Negócios Internacionais. Da primeira corrente da literatura, foram visitados estudos da Organização Industrial e também da Visão Baseada nos Recursos. Da segunda corrente, foram incorporadas considerações da linha econômica bem como da linha comportamental.

A conceituação e operacionalização do construto desempenho de exportação foi realizada por meio de uma extensa análise crítica da literatura conceitual e empírica, pela qual se chegou à conclusão de que a forma como o construto tem sido concebido e mensurado na maioria dos estudos não é satisfatória.

Como forma de fundamentar a nova modelagem do construto foi conduzida uma detalhada reflexão conceitual e foi desenvolvido e aplicado um abrangente conjunto de procedimentos de validação, que integrou diversas recomendações encontradas em textos e estudos de Estatística, Psicometria, Sociologia, Estudos Organizacionais, Gestão Estratégica, Marketing, entre outras correntes de pesquisa. Este roteiro poderá ser útil a diversas outras pesquisas em distintas áreas do conhecimento, que envolvam construtos de natureza complexa e multifacetada, representados por meio de variáveis latentes.

1.3 Delimitação do escopo do estudo

Dada a complexidade das questões relacionadas a desempenho de empresas, de uma forma geral, e a desempenho de unidades de exportação, em particular, nesta pesquisa foi selecionado a seguinte fronteira para o estudo do fenômeno:

- Serão consideradas apenas empresas brasileiras exportadoras que produzam manufaturados, tendo sido excluídas do escopo deste estudo as empresas exportadoras de *commodities*, exportadoras de serviços, *trading companies*, bem como empresas sem fins lucrativos;
- Somente serão consideradas empresas com produção no Brasil e cujo controle sobre o capital votante seja brasileiro;
- A unidade de análise será a operação produto-mercado (usualmente, designada por *export venture* na literatura de Negócios Internacionais), ou seja, a exportação de um determinado produto (ou linha de produtos relacionados) para um determinado país;
- O período temporal considerado inclui os últimos três anos, 2004 a 2006, e (as expectativas para) os três anos seguintes, 2008 a 2010.

A inclusão somente de exportadores de manufaturados se justifica tendo em vista que pode haver consideráveis diferenças nos determinantes de sucesso entre os diversos tipos de indústrias, o que poderia levar a dificuldades de se desenvolver um modelo genérico de desempenho de exportação (*cf.* MADSEN, 1989). Além disso, as exportações de produtos manufaturados respondem pela maioria das exportações. Há uma década atrás, representavam aproximadamente 80% do total de exportações no mundo (WORLD BANK, 1995, *apud* LEONIDOU & KATSIKEAS, 1996), enquanto que em 2005 representavam cerca de 61% do

total de exportações mundiais (WORLD BANK, 2007). No Brasil, o conjunto de produtos que a SECEX classifica como “manufaturados” e “semimanufaturados” representou 68,5% das receitas de exportação do país em 2006 (SECEX, 2007).

A exclusão de empresas de controle estrangeiro se deve ao fato de que muitas delas podem ter interesses estratégicos diversos em suas operações no Brasil, que não apenas retorno econômico de curto ou médio prazo. Entre tais interesses estratégicos, podem-se citar (BREWER, 2001; KARNANI & WERNERFELT, 1985; MADSEN, 1987): retaliação a concorrente, ocupação antecipada de uma posição (preempção), desenvolvimento de imagem, “pressões” da rede de relacionamentos (inclusive seguir o cliente), seguimento de concorrente, construção de alianças, redução de risco de exposição a fornecedores e a mercados. A existência de interesses e objetivos empresariais diversos poderia confundir os resultados da pesquisa.

A escolha da unidade de análise como sendo a operação de exportação produto-mercado, ou seja, um determinado produto (ou linha de produtos relacionados) para um determinado país se justifica pelo fato de que pode haver diferenças consideráveis no desempenho de exportação de cada tipo de produto exportado por uma mesma empresa e em cada país para onde a empresa exporte. Nos capítulos de Revisão Crítica da Literatura e de Procedimentos Metodológicos serão detalhadas em maior profundidade as vantagens de se utilizar esta unidade de análise.

A delimitação do espaço temporal serve para aumentar a confiabilidade na coleta de dados perceptuais, tanto retrospectivos quanto prospectivos.

Vale ressaltar que o foco desta pesquisa é o estudo dos efeitos de diversos fatores de influência sobre o desempenho de exportação, não fazendo parte deste estudo a descrição ou explicação sobre o processo geral de internacionalização de empresas.

1.4 Contribuições desta pesquisa

Os estudos sobre desempenho de exportação têm chegado a resultados diversos e muitas vezes conflitantes, uma vez que tem havido enorme diversidade em termos de métodos de

coleta e de tratamento de dados, bem como pouco empenho de pesquisadores anteriores em discutir e entender as dificuldades inerentes a mensuração, amostragem e validade (CAVUSGIL & ZOU, 1994). Tais divergências não apenas dificultam a prática normativa como também prejudicam o desenvolvimento de teoria. Uma abordagem integrada, que inclua conceituação e mensuração das variáveis dependentes e independentes, faz-se necessária, bem como o estudo do impacto conjunto de diversos tipos de fatores determinantes do desempenho (BIJMOLT & ZWART, 1994; MADSEN, 1989) – ao invés dos estudos que investigam apenas o impacto de um fator – e a inclusão de efeitos de interação e moderação ao invés de apenas efeitos independentes (MOON & LEE, 1990; NAMIKI, 1994). Vale ressaltar que também pesquisadores da área de Gestão Estratégica (por exemplo, HENDERSON & MITCHELL, 1997; SCHENDEL, 1997; STEERS, 1975) têm insistido para que se busque uma abordagem relativamente balanceada entre três grandes áreas de influência – o ambiente, a empresa e a estratégia. Corroborando a opinião de Shoham (1996b, 1998), a área de Negócios Internacionais já se encontra num estágio de desenvolvimento em que se tornam necessários estudos explicativos e não apenas descritivos.

Este estudo vem se somar aos de diversos outros pesquisadores brasileiros que têm investigado o impacto das peculiaridades do ambiente de negócios do país (BETHLEM, 1999, 2003; GOSHAL & TANURE, 2004), a relação entre estratégia e desempenho empresarial no Brasil (GOULART & SILVA, 2004; MORAES, 2000) e as características, processo e resultados da exportação por empresas brasileiras (FLEURY & FLEURY, 2006; FORTE & MOREIRA, 2007; ROCHA, 1988; ROCHA & CHRISTENSEN, 1994).

Este estudo se distingue daqueles em especial pelo grau de cobertura dos fatores que compõem o modelo explicativo, pelo maior rigor na modelagem conceitual e na validação empírica e pelo foco específico em desempenho de exportação ao invés de em outros aspectos da atividade de exportação ou de desempenho empresarial de uma forma geral.

Como um todo, este estudo trará contribuições para três principais públicos: o meio acadêmico, o meio empresarial e o Governo.

As principais contribuições acadêmicas são:

- Desenvolvimento de modelo de mensuração para o construto “desempenho da unidade de exportação produto-mercado” (*export venture performance*), mais

abrangente e fundamentado que outros já propostos na literatura, em termos de embasamento teórico, amplitude conceitual e validação empírica das propriedades psicométricas;

- Integração dos conceitos e resultados das pesquisas de duas importantes correntes de pesquisa que tratam do conceito de desempenho: Negócios Internacionais (*International Business*) e Gestão Estratégica (*Strategic Management*);
- Sofisticação da modelagem estrutural por meio de consideração simultânea e balanceada dos efeitos conjuntos do ambiente externo, das características da empresa e da estratégia competitiva sobre o desempenho de exportação;
- Realização de pesquisa empírica com empresas de um país em estágio de desenvolvimento, enquanto a grande maioria dos estudos tem sido realizada em países em adiantado estágio de desenvolvimento, como forma de avaliar a validade externa de proposições teóricas, ao menos no que tange à generalização dos pressupostos entre diferentes países;
- Proposição de um roteiro para validação de construtos operacionalizados como variáveis latentes.

O meio empresarial poderá se beneficiar dos resultados deste estudo, uma vez que a robustez da modelagem conceitual e operacional permite chegar-se a conclusões mais bem fundamentadas sobre os fatores que exercem impacto sobre o desempenho de operações de exportação, bem como sobre o tipo específico de impacto em distintas facetas do desempenho (por exemplo, receitas e lucratividade). Espera-se, assim, oferecer aos executivos orientações normativas sobre onde melhor empregar os recursos, usualmente limitados, de suas empresas em função dos objetivos específicos traçados para suas operações.

Embora esta pesquisa não esteja explicitamente endereçada a Governos ou a autoridades oficiais, estes também poderão se valer dos resultados deste estudo para julgar melhor quais os impactos de determinadas políticas públicas sobre o desempenho de exportação de empresas brasileiras e, em conseqüência, seu impacto sobre o acúmulo de reservas cambiais e o nível de emprego, entre outros pontos relevantes para o bem-estar da sociedade como um todo.

1.5 Organização do estudo

Esta pesquisa está organizada em seis capítulos, dos quais o primeiro é esta introdução. O segundo capítulo trata da revisão da literatura, cobrindo os fatores influentes sobre o desempenho (tanto na literatura de Negócios Internacionais quanto na de Gestão Estratégica), bem como a discussão sobre efeitos universais *versus* contingenciais e sobre diversos tipos de efeitos (independentes, de mediação, de moderação etc.) e, ainda, uma discussão sobre a conceituação dos construtos desempenho de empresas e desempenho de exportação.

No terceiro capítulo é apresentada a modelagem conceitual, onde se apresenta a justificativa para a seleção dos fatores explicativos que compõem o modelo, bem como a delimitação da fronteira do construto desempenho de exportação que foi utilizada neste estudo, sento também propostas e justificadas as hipóteses do estudo, com o subseqüente detalhamento da operacionalização das variáveis independentes e dependentes. No quarto capítulo, discutem-se os procedimentos metodológicos adotados.

O quinto capítulo discute os resultados da pesquisa e no sexto capítulo são apresentadas as principais conclusões e algumas sugestões para futuros estudos. Referências bibliográficas e apêndices fecham este documento.

2 REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA

Neste capítulo é conduzida uma revisão da literatura sobre desempenho, cobrindo duas grandes correntes de pesquisa: Gestão Estratégica e Negócios Internacionais. Inicialmente é apresentado um levantamento dos fatores que a literatura tem sugerido como exercendo influência sobre o desempenho, tanto o desempenho de empresas, de uma forma geral, quanto o desempenho de exportação em particular.

Em seguida discute-se se deve ser adotada uma abordagem universal ou uma abordagem contingencial para tratar os impactos dos fatores explicativos sobre o desempenho, seguindo-se uma digressão sobre a variedade de tipos de efeitos que podem caracterizar a associação entre os fatores explicativos e o desempenho.

Este capítulo termina com uma discussão detalhada sobre a natureza dos construtos desempenho de empresas e desempenho de exportação e uma proposta abrangente sobre como o construto desempenho de exportação deveria ser conceituado.

2.1 Fatores explicativos sobre a variância observada no desempenho de exportação e no desempenho de empresas

O fenômeno do desempenho organizacional tem merecido a atenção de pesquisadores em diversas áreas do conhecimento, especialmente Economia, Gestão Estratégica, Finanças, Contabilidade, Negócios Internacionais, Sociologia, Empreendedorismo e Marketing (CAPON, FARLEY & HOENG, 1990). Contudo, freqüentemente cada área tem mantido um foco relativamente estreito e nem sempre tem se valido dos avanços alcançados em outras disciplinas.

Na Economia, por exemplo, a questão tem sido abordada tanto pelo lado das empresas em si (NELSON & WINTER, 1982; NELSON, 1991) quanto pelo lado do impacto sobre a sociedade em termos do exercício do poder de monopólio. Em Gestão Estratégica, o fenômeno tem sido estudado sob o ponto de vista dos fatores gerais que impactariam o desempenho (PORTER, 1980; RUMELT, 1991) e sob o ponto de vista do impacto do desempenho organizacional sobre as estratégias das empresas e a estrutura da indústria (HILL

& DEEDS, 1996), bem como sobre questões relacionadas a responsabilidade social (AUPPERLE, CARROL & HATFIELD, 1985), tendo alguns autores, inclusive, adotado uma perspectiva sociológica sobre o fenômeno (CARROLL, 1993; CHILD, 1972). Pesquisadores de Marketing têm enfocado o impacto sobre o desempenho decorrente de diversas políticas e práticas de marketing, tais como desenvolvimento de produto (BROWN & EISENHARDT, 1995), qualidade de produto (PHILIPS, CHANG & BUZZEL, 1983), políticas de distribuição, pacotes de propaganda e de promoção e políticas de preço (NAGLE & HOLDEN, 2003). Sob a perspectiva de Negócios Internacionais, diversos estudos têm procurado explicar as razões do sucesso (ou do fracasso) em iniciativas de internacionalização, tanto na modalidade de exportação, quanto de *joint ventures* ou de investimento direto no exterior. Sob a ótica do Empreendedorismo, a ênfase se situa nos problemas e oportunidades específicos de novos negócios e de pequenas empresas (CARSON, 1990; CHETTY & HAMILTON, 1993a; DIMITRATOS, LIOUKAS & CARTER, 2004; WALTERS & SAMIEE, 1990). Nas áreas de Finanças (COPELAND, KOLLER & MURRIN, 1996) e de Contabilidade (FISHER & McGOWAN, 1983; SALAMON, 1985), os esforços têm se direcionado para a definição e a operacionalização de critérios de mensuração do desempenho e não especificamente para os fatores influentes sobre o desempenho.

Nesta seção será conduzida uma análise crítica da literatura sobre os fatores que parecem exercer impacto sobre o desempenho de empresas e, em particular, o desempenho de operações de exportação. Tal revisão se limitará à literatura nas áreas de Gestão Estratégica e de Negócios Internacionais, sendo que esta última será mais extensamente tratada, haja vista o objeto específico de pesquisa desta pesquisa.

Literatura de Gestão Estratégica

Embora diversos fatores tenham sido sugeridos como exercendo impacto sobre o desempenho organizacional., pode-se observar, contudo, um certo nível de divergência entre os especialistas sobre quais fatores seriam os mais importantes e sobre quais os tipos de influência que eles exerceriam. Steers (1975), referindo-se a opinião de Boswell (1973), resume este quadro: "... se há diversas variáveis que podem influenciar o desempenho, há pouca razão para se crer que uma variável específica, por si só, exercerá um efeito significativo" (p.547).

A depender do tipo de corrente teórica a que se filia cada pesquisador, um conjunto distinto de fatores tende a ser testado, o que dificulta a comparação entre os resultados dos diversos esforços de pesquisa. Na opinião de Lenz (1981, p.131), "embora útil, o processo de construção de teoria daí resultante tem encorajado uma certa fragmentação que torna difícil discernir as implicações cumulativas das conclusões oriundas de diferentes disciplinas."

Lenz (1981) conduziu uma extensa revisão da literatura e identificou seis grandes linhas de pesquisa que apresentavam explicações relativamente distintas sobre as diferenças de desempenho entre empresas. Um resumo dos principais representantes de cada linha de pesquisa e de suas principais conclusões é apresentado na Tabela 2.1. Uma destas linhas enfatizava a relação entre ambiente externo e desempenho empresarial e seria proveniente de estudos das áreas de micro-economia, estratégia de negócios (*business policy*) e sociologia. Uma segunda linha se concentrava na relação entre ambiente externo e estrutura organizacional. O terceiro grupo de pesquisa entendia que a estrutura organizacional seria o principal determinante do desempenho, focando seus estudos no impacto sobre o desempenho decorrente da relação entre o porte da empresa e alguns fatores moderadores. Uma quarta corrente de pesquisa se baseava na relação entre estratégia, estrutura organizacional e desempenho. Um outro grupo de pesquisa analisava as implicações do ambiente e da estratégia sobre o desempenho, discutindo implicações das estruturas competitivas intra-indústria. Uma sexta linha de pesquisa focava sua atenção em diversos aspectos dos processos de gestão e sua influência sobre o desempenho, aí incluídos temas como crenças e valores dos executivos de topo, comportamento maximizador de lucro e questões de sucessão gerencial.

Capon et al. (1990) conduziram uma meta-análise sobre os determinantes do desempenho financeiro das empresas tendo identificado quase duzentas variáveis distintas, utilizadas ao longo de 320 estudos empíricos, publicados entre 1921 e 1987. Também foram identificados três níveis de análise – indústria, firma e unidade de negócio. As variáveis influentes foram classificadas em três grandes conjuntos de fatores: o ambiente externo, a estratégia adotada e as características organizacionais. Os autores concluíram que alguns fatores relacionados ao ambiente vinham recebendo extensa atenção na literatura e apresentavam impacto positivo, e relativamente consistente, sobre o desempenho (ex: grau de concentração e taxa de crescimento da indústria), enquanto outros fatores, também extensamente estudados,

apresentavam resultados conflitantes (ex: tamanho da empresa) e, por outro lado, havia ainda diversos possíveis fatores de influência, em especial dentre as variáveis organizacionais, que vinham recebendo relativamente pouca atenção na literatura.

Tabela 2.1 – Macro-fatores explicativos das diferenças de desempenho organizacional

Foco de pesquisa (macro-fatores influentes sobre o desempenho)	Principais representantes	Principais suposições e conclusões
Ambiente	Mason (1939)	▪ Ambiente entendido como a indústria, ou o mercado, onde a empresa atua. ▪ A estrutura da indústria influencia o comportamento das empresas e ambos influenciam o desempenho.
Ambiente e estrutura organizacional	Lawrence & Lorsch (1967); Child (1974, 1975)	▪ Desempenho depende da congruência entre as características do ambiente externo e a estrutura organizacional da empresa.
Estrutura organizacional	Chandler (1962); Stopford & Wells (1972); Williamson (1975)	▪ O principal determinante do desempenho é a estrutura organizacional. ▪ A estrutura organizacional é basicamente entendida como o porte da empresa e o seu modelo de organização e gestão.
Estratégia e estrutura organizacional	Chandler (1962); Rumelt (1974)	▪ Estratégia e estrutura organizacional afetam as percepções dos executivos, a socialização das pessoas e outros aspectos do comportamento, o que acaba influenciando as escolhas estratégicas. Por seu turno, as decisões estratégicas afetarão o desempenho futuro. ▪ O nível de congruência entre estratégia e estrutura organizacional afeta o desempenho. ▪ Estrutura organizacional pode ser entendida como o modelo de organização (ex: funcional *vs.* multidivisional) e a linha de autoridade (ex: centralização *vs.* descentralização).
Ambiente e estratégia	Buzzel, Gale & Sultan (1975); Caves (1977); Porter (1980)	▪ Ambiente entendido como tipo de indústria. ▪ O ambiente influencia o posicionamento estratégico e ambos influenciam o desempenho.
Processos de gestão	Selznick (1957); Williamson (1963)	▪ A qualidade dos gerentes influencia as decisões de investimento e estas influenciam o desempenho. ▪ Conflitos entre o comportamento dos gerentes e os interesses dos proprietários / acionistas afetam o desempenho. ▪ Processo de sucessão afeta o desempenho.

Fonte: adaptado de Lenz (1981)

No presente trabalho, foram selecionadas duas grandes linhas de pesquisa – Gestão Estratégica e Negócios Internacionais –, para orientar a identificação dos fatores que parecem representar relevante influência sobre o desempenho organizacional, em especial no que tange a operações de exportação. Além dessas duas áreas, serão também brevemente visitados alguns estudos da área de Empreendedorismo / Novos Negócios, posto que, em diversas empresas, as operações de exportação podem, de certa forma, ser consideradas como "novos negócios", haja vista a intensidade de novidades e mudanças que seu planejamento e execução trazem para as demais atividades de uma empresa. Contudo, não será conduzida

uma revisão exaustiva da literatura na área de Empreendedorismo / Novos Negócios, mas serão buscados apenas uns poucos trabalhos que sirvam para ilustrar parte do paralelo entre as variáveis que afetariam o desempenho de novos negócios e aquelas que afetariam o desempenho de exportações. Por este motivo, não será criada uma seção específica sobre Empreendedorismo / Novos Negócios, aproveitando-se a seção sobre Gestão Estratégica para incluir alguns estudos daquela área que serão aqui revisados. Da mesma forma, alguns estudos pinçados da literatura de Marketing também serão mencionados na seção sobre Gestão Estratégica.

Para esta revisão de literatura foi selecionado um conjunto de trabalhos julgado representativo dos melhores esforços de pesquisa, em termos de sua abrangência conceitual ou impacto de seus resultados empíricos, bem como de sua freqüência de citação e uso por outros trabalhos subseqüentes na literatura. A revisão de literatura se inicia com Gestão Estratégica, posto que se trata de uma linha mais geral. Em seguida se abordam as pesquisas de Negócios Internacionais. Depois, é apresentada uma relação de estudos sobre empresas brasileiras que investigaram alguns fatores que afetariam o seu desempenho organizacional.

Na verdade, há diversas correntes teóricas na área de Gestão Estratégica que se debruçam sobre a explicação das diferenças observadas entre os desempenhos de empresas e de indústrias. Em prol da parcimônia, no entanto, dentre as diversas linhas de pesquisa, torna-se necessário selecionar apenas algumas que, de certa forma, sejam representativas dos esforços da área e apresentem relevância na opinião de pesquisadores, ainda que sujeitas a críticas. Foram definidos três critérios para orientar a seleção das linhas de pesquisa a comporem o referencial teórico desta pesquisa: freqüência de citação em trabalhos conceituais, freqüência de citação ou de utilização em trabalhos empíricos e grau de utilidade normativa ou prescritiva para as empresas.

Correndo o risco de terem sido deixadas de fora outras importantes linhas de pesquisa em Gestão Estratégica, duas linhas foram selecionadas: a Organização Industrial e a *Resource-Based View*. Serão apresentados alguns trabalhos de cada uma dessas correntes e, em seguida, será discutido o possível impacto da interação entre fatores, ao invés de apenas os impactos individuais independentes.

Fatores que afetam o desempenho segundo os estudos da Organização Industrial

A corrente da Organização Industrial (MASON, 1939; BAIN, 1956, 1959; CAVES, 1972, 1998; CAVES & PORTER, 1977) tem sua origem nos estudos de Microeconomia, tendo, em sua evolução, relaxado diversos pressupostos da Teoria Clássica (tais como, concorrência perfeita, homogeneidade entre concorrentes, disponibilidade plena de informação, custos nulos de transação, entre outros). De suas pesquisas surgiu o modelo S-C-P (*structure – conduct – performance*, ou seja, estrutura – conduta – desempenho), segundo o qual a estrutura da indústria (entendida basicamente como o grau de concentração e de diversidade dos competidores) influencia a conduta, ou seja, o comportamento ou a estratégia das empresas e ambos (indústria e estratégia) influenciam o desempenho da indústria como um todo. A unidade de análise para avaliação do desempenho é a indústria e não as empresas individualmente. O que se procura identificar é quais fatores levariam algumas indústrias a apresentarem um padrão médio de desempenho superior ao de outras indústrias. Conforme PORTER (1981), a Organização Industrial implicitamente assumiu que todas as empresas numa indústria seriam, sob um ângulo econômico, similares entre si exceto por diferenças em seu tamanho.

Uma vez que, nesta presente pesquisa, o interesse de estudo são as diferenças de desempenho entre empresas (ou entre operações de exportação), serão aqui considerados os estudos daqueles pesquisadores que, embora se inspirando nas mesmas fontes originais da Organização Industrial, concentraram seus esforços no entendimento das diferenças individuais entre empresas. Para estes autores, o desempenho de uma empresa recebe influências tanto externas quanto internas.

Porter (1980, 1985) realizou uma extensa análise conceitual em que destacou a importância de dois grandes fatores como explicativos sobre as diferenças observadas de desempenho entre empresas: a estrutura da indústria (operacionalizada pelo modelo das cinco forças, por ele mesmo proposto), que determinaria o potencial médio de desempenho de todas as empresas na indústria, e a estratégia adotada (considerando-se, basicamente, a estratégia competitiva genérica e questões relacionadas à estratégia corporativa), que explicaria como diferentes posicionamentos (em termos de oferta de benefícios vs. preço para os clientes e de nível de custos para a empresa) poderiam levar algumas empresas a se defender melhor das forças da estrutura da indústria. Porter (1985), em sendo um claro representante da corrente da

Organização Industrial, não chega a mencionar explicitamente os recursos e capacitações da empresa, como é usual no discurso da *Resource-Based View*, mas, em contrapartida, detalha as estratégias em nível de atividades (por meio do conceito de cadeia de valor), tendo este foco de análise sido melhor justificado em um trabalho posterior (Porter, 1991).

Diversos autores entendem que haveria relevantes influências sobre o desempenho organizacional por parte das características específicas de cada indústria, da estratégia adotada pela empresa e das características particulares de cada empresa. Por exemplo, McGahan & Porter (1997), em um extenso estudo envolvendo diversos tipos de indústrias, concluíram que quatro grandes fatores explicariam boa parte das diferenças de rentabilidade (medida pelo ROA – retorno sobre os ativos, que pode ser operacionalizada como a razão entre lucro operacional e ativos totais) entre as empresas. Fatores relacionados à própria empresa explicariam 32% da variância agregada observada, enquanto a indústria a que uma empresa pertence explicaria 19%, fatores corporativos (relação com matriz ou outras unidades de negócio da mesma empresa) explicariam 4% e efeitos relacionados ao ano-calendário (ou seja, flutuações macro-econômicas) explicariam 2% da variância do desempenho. No todo, o modelo proposto explicaria aproximadamente 52% da variância total observada. A diferença entre a variância total explicada em relação à soma das porções de variância explicadas por cada fator individual é devida à covariância negativa entre efeitos corporativos e efeitos da indústria, o que sugere que a influência positiva da matriz ou de outras unidades de negócio da empresa sobre uma determinada unidade de negócio em particular tende a ser maior em indústrias menos atrativas. Vale notar, ainda, que foi observado que a importância de cada um dos efeitos estudados varia consideravelmente entre os diferentes setores. Por exemplo, os efeitos relacionados à indústria teriam pouco impacto nos setores de manufatura, mas um grande impacto nos setores relacionados a hospedagem e entretenimento, comércio atacadista e varejista, transportes e serviços de uma forma geral.

Anteriormente, Schmalensee (1985) havia concluído que os efeitos da indústria explicariam 20% da variância observada no desempenho, diferenças de *market share* entre as empresas (uma *proxy* questionável de 'fatores relacionados à empresa') explicariam menos de 1% da variância observada, enquanto fatores corporativos (por ele designados como 'efeitos da empresa') não apresentariam nenhuma influência significativa. Vale mencionar que este estudo cobriu apenas um determinado ano específico, 1975.

Dess & Davis (1984), num estudo de natureza exploratória, sugeriram que as empresas que implementassem qualquer uma das estratégias competitivas genéricas sugeridas por Porter (1980) teriam um melhor desempenho (medido por meio do ROA – no seu caso, lucro após impostos divido por ativos totais – e do crescimento das receitas) do que as empresas que não seguissem claramente uma das estratégias genéricas (Porter havia designado este último tipo de empresas por '*stuck-in-the-middle'*). Hambrick (1983a) chegou a conclusões semelhantes num estudo independente sobre o setor de fabricantes de bens de capital, no qual o desempenho foi operacionalizado por meio do ROI (no seu caso, lucro antes de impostos dividido por investimento líquido). O autor concluiu que estratégias de liderança em custo (*cf.* Porter, 1980) conduziriam a melhor desempenho em ambientes estáveis, enquanto estratégias de diferenciação (*cf.* Porter, 1980) tenderiam a levar a melhor desempenho em ambientes relativamente turbulentos, o que indica uma influência não apenas da estratégia e do ambiente externo, em si, mas também da interação entre ambos.

Com relação ao impacto da estratégia competitiva sobre o desempenho, alguns estudos se basearam nos tipos de adaptação organizacional propostos por Miles & Snow (1978). Embora as conclusões de diversos estudos não sejam consistentes entre si, parece haver indicações de que diferentes posturas estratégicas levariam a diferentes desempenhos, ao menos em determinadas circunstâncias. Por exemplo, Wright, Kroll, Chan, & Hamel (1991), num estudo da indústria de adesivos e lacres, entre 1984 e 1988, encontraram significativas diferenças de desempenho (medido pela média de cinco anos do ROI – no seu caso, definido como lucro líquido antes de impostos dividido pelo investimento total) entre empresas em função de sua aderência a cada um dos distintos tipos estratégicos de Miles & Snow (1978) e a ordem de desempenho entre os tipos estratégicos variava conforme o segmento-alvo de mercado. Snow & Hrebeniak (1980) também encontraram diferenças significativas de desempenho (operacionalizado como receitas totais sobre ativos totais) entre empresas que implementaram distintas posturas estratégicas, embora, em algumas das indústrias analisadas, seus resultados contrariassem as suposições inicias de Miles & Snow (1978) relativamente a quais tipos estratégicos tenderiam a apresentar os melhores desempenhos. Por seu turno, Slater & Narver (1993) teceram diversas considerações relativas ao impacto sobre o desempenho decorrente da relação entre tipo estratégico e outras variáveis (no seu caso, autonomia da unidade de negócio, orientação de marketing, ênfase na gestão de RH e custo relativo).

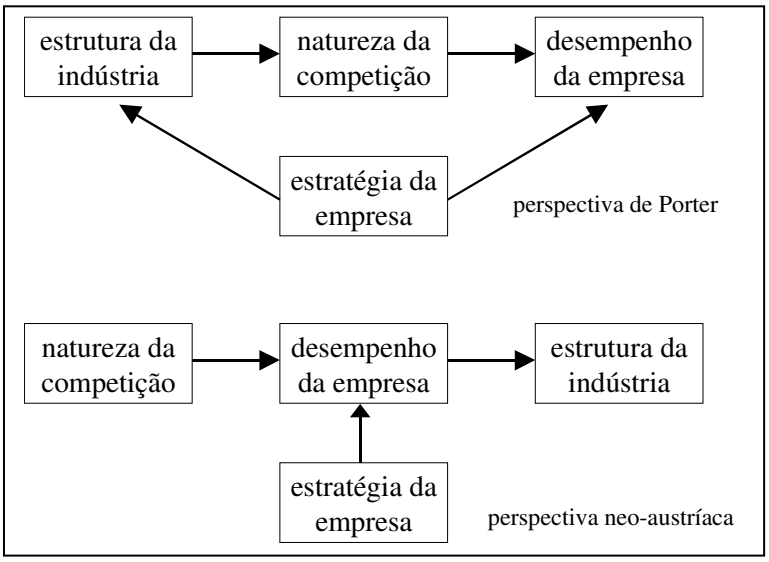
Por seu turno, Cool & Dierickx (1993), em um estudo sobre a indústria farmacêutica entre 1963 e 1982, encontraram indicações de que o desempenho (especificamente, ROS, retorno sobre vendas – no seu caso, margem operacional calculada como lucro antes de juros e impostos divido por receitas) poderia ser afetado pela pertinência a grupos estratégicos. Um grupo estratégico seria um conjunto de empresas em uma indústria que tivessem desenvolvido um posicionamento estratégico similar entre si e diferente dos posicionamentos das demais empresas na indústria. O desempenho das empresas seria afetado em função do nível de rivalidade intra- e inter-grupos. Outros trabalhos (COOL & SCHENDEL, 1987; MASCARENHAS & AAKER, 1989; McGEE & THOMAS, 1966) também sugerem que a pertinência a um determinado grupo estratégico afetaria o desempenho.

Fatores que afetam o desempenho segundo os estudos da *Resource-Based View* (Visão Baseada nos Recursos)

Assim como ocorreu na revisão dos trabalhos da corrente da Organização Industrial, a seleção dos trabalhos aqui apresentada buscou identificar aqueles que possam ser considerados representativos e que ilustrem o estado-da-arte dos estudos sobre desempenho organizacional nessa corrente teórica.

Diversos pesquisadores (BARNEY, 1986, 1989, 1991; COLLIS, 1991; COLLIS & MONTGOMERY, 1997; FOSS, 1996; GRANT, 1991; MAHONEY & PADIAN, 1992; MASCITELLI, 1999; PETERAF, 1993; REED & DeFILLIPI, 1990; WERNERFELT, 1984, 1995; entre outros) entendem que são as características específicas e idiossincráticas de cada empresa (por exemplo, seu tamanho e experiência, seus processos organizacionais, as características de seus executivos) que determinariam a maior parte das diferenças observadas no desempenho. Alguns destes autores se filiam explicitamente à corrente *Resource-Based* (cujas origens podem ser encontradas no trabalho de PENROSE, 1959), enquanto outros não se rotulam como tal (inclusive DIERICKX & COOL, 1989, que também se utilizam dos conceitos da Organização Industrial, por meio de seus estudos sobre grupos estratégicos). A Visão Baseada nos Recursos procura explicar o sucesso das empresas a partir de suas características individuais, ao invés do impacto dos fatores estruturais, ou seja, das características coletivas (POWELL, 1992), partindo da premissa de que o ambiente externo opera sob incerteza e não em regime de equilíbrio.

Hill & Deeds (1996) contrastaram os determinantes do desempenho em duas visões distintas que eles designam por "perspectiva de Porter" e "perspectiva neo-austríaca" (Figura 2.1). Na opinião de Hill & Deeds (1996), Porter (1980) teria considerado que a estrutura da indústria determina a natureza da competição (basicamente, rivalidade em função do grau de concentração relativo de empresas concorrentes entre si, poder de negociação de fornecedores e de compradores, bem como nível de barreiras à entrada) e a natureza da competição seria um forte determinante do desempenho das empresas. Ainda na opinião daqueles autores, Porter (1980) entenderia que a estratégia adotada pela empresa se refletiria sobre seu desempenho, tanto de uma forma direta, como também indiretamente através de sua influência sobre a estrutura da indústria e, por conseqüência, sobre a natureza da competição.



Fonte: Hill & Deeds (1996)

Figura 2.1 – Perspectiva de Porter e perspectiva neo-austríaca sobre o desempenho organizacional

Enquanto Porter atribuiria à estrutura da indústria uma forte influência sobre o desempenho das empresas, a escola neo-austríaca argumenta que, mantendo a demanda constante, as diferenças individuais entre as empresas (fundamentalmente quanto às rotinas organizacionais) seriam o determinante mais importante de sua lucratividade. Uma diferença fundamental entre o pensamento de Porter e a abordagem neo-austríaca está no fato de que esta não apenas considera irrelevante a influência da estrutura da indústria sobre o desempenho das empresas, como também considera que a estrutura da indústria é, na realidade, um resultado endógeno da busca por eficiência das empresas dentro de uma indústria – assim, a estrutura da indústria seria, em boa parte, resultado do próprio histórico de diferenças de desempenho entre as empresas. Ou seja, a natureza da competição seria independente da estratégia e da estrutura da indústria e esta, ao invés de influenciar o

desempenho, seria influenciada por este. Para os neo-austríacos, a natureza da competição seria determinada pela heterogeneidade das empresas, por barreiras à imitação e pela ocorrência constante de inovações, fossem estas propositais ou acidentais.

A abordagem neo-Austríaca sugere três determinantes do sucesso a longo prazo das empresas: habilidade para gerar inovações valiosas, habilidade para desenvolver barreiras à imitação contra seus rivais e habilidade para superar a inércia organizacional e rapidamente imitar as inovações valiosas de outros.

Na opinião de Hill & Deeds (1996), embora diversos estudos tenham identificado associação positiva entre dimensões da estrutura da indústria e rentabilidade (desempenho), tais estudos não teriam levado em conta a evolução temporal e teriam utilizado apenas técnicas estatísticas elementares (tais como correlações e regressões simples). Por essa razão, eles não teriam desmembrado adequadamente causa e efeito, nem teriam decomposto a variância da rentabilidade em dois efeitos distintos: da indústria e das características individuais das empresas. Hill & Deeds (1996) acreditam que a eficiência das empresas determinaria tanto a concentração de competidores quanto a magnitude de outras variáveis que costumam ser utilizadas para operacionalizar barreiras à entrada, ao invés do oposto (como é usualmente aceito).

Numa crítica aos estudos que destacaram a importância da estrutura da indústria como determinante do desempenho das empresas, Jacobson (1992) considera que várias pesquisas empíricas apresentaram falhas estatísticas e correlações espúrias pelo fato de não terem levado em conta fatores que ele designa como "não-observáveis". Tais fatores não-observáveis poderiam ser simplesmente não observados ou difíceis de serem identificados e mensurados ou poderiam ser efetivamente não observáveis (Jacobson, 1990), como, por exemplo, cultura corporativa, acesso a recursos escassos, informação acumulada sobre os clientes, reputação de marca, habilidade gerencial, processos administrativos, políticas corporativas, personalidades ou, até mesmo, sorte. Segundo Jacobson (1990), modelos que não controlem adequadamente os fatores não-observáveis acabariam por exagerar a importância dos efeitos atribuídos aos fatores observados e medidos.

Rumelt (1991) realizou um estudo somente com empresas de manufatura envolvendo quatro anos (1974 a 1977) e concluiu que fatores relacionados à empresa explicariam de 44% a 46%

da variância total (ou cerca de 73% da variância explicada), fatores relacionados à indústria (tanto efeitos transientes quanto efeitos duradouros) explicariam entre 9% e 16% da variância total e fatores corporativos explicariam de 1% a 2% da variância total. Ao todo, seu modelo explicaria 63% da variância observada. A conclusão de Rumelt (1991) de que os retornos das empresas (ou das unidades de negócio, conforme seu estudo) apresentam mais diferença entre si do que as diferenças observadas nos retornos entre indústrias levaram muitos a interpretar seus resultados como suportando a *Resource-Based View*. Rumelt (1991), contudo, não chegou a tecer tal associação explicitamente. Recente estudo conduzido por Mauri & Michaels (1998) indicou, também, que características particulares de cada empresa exerceriam mais influência sobre o desempenho do que fatores da indústria.

Roquebert, Phillips & Westfall (1996) verificaram que a soma dos efeitos de estratégia corporativa e de variáveis relacionadas à unidade de negócio representaria 55% da variância total observada, enquanto o efeito de fatores relacionados à indústria responderia por 10% da variância observada no desempenho (operacionalizado como retorno sobre os ativos – ROA). Dessa forma, os autores chegam a conclusão semelhante à de Rumelt (1991) de que a variância no desempenho entre empresas da mesma indústria é maior do que a variância entre (as médias de desempenho de) indústrias.

Alguns pesquisadores têm investigado também a relação entre as características dos executivos e o desempenho das empresas. Gupta & Govindarajan (1982), citados por White (1986), concluíram que as empresas que apresentavam melhor desempenho eram aquelas em que seus executivos exibiam disposição para assumir riscos e tolerância para com a ambigüidade.

Estudos sobre os determinantes do desempenho organizacional de empresas brasileiras

A pesquisa de Brito, Brito & Morganti (2005) encontrou uma relação estatisticamente significativa entre inovação e receitas de empresas do setor químico no Brasil, mas nenhuma associação significativa entre inovação e lucratividade dessas empresas.

A pesquisa de Spers e Wright (2006), envolvendo os setores de alimentos, bebidas e fumo, vestuário, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista no Brasil, verificou que empresas concentradas no mercado popular obtiveram melhor desempenho (medido por três

indicadores: crescimento das receitas, margem operacional e margem líquida) do que aquelas voltadas para as classes A e B. O posicionamento estratégico típico das empresas com melhores resultados se baseava em produtos mais simples e padronizados, preços baixos, poucos serviços agregados, uso de tecnologia disseminada e apoio as canais de comunicação para identificação da marca.

Dias (2006) verificou que, entre empresas brasileiras de capital aberto nos setores de produtos de metal e produtos siderúrgicos, se observava uma relação negativa do desempenho (medido por dois indicadores: retorno sobre os ativos e retorno sobre o patrimônio líquido) com o tamanho da empresa e eficiência na gestão de recursos. Por outro lado, o autor encontrou uma associação positiva do desempenho com nível de diversificação de produto e com parcela de mercado. Por seu turno, Grzebieluckas, Marcon & Alberton (2007) não encontraram evidências significativas entre diversificação de produto e desempenho organizacional em um conjunto de 168 empresas brasileiras de diversos setores. Entretanto, Rogers, Mendes-da-Silva e Paula (2005), em uma pesquisa com empresas brasileiras de capital aberto, verificaram a existência de uma relação não linear entre diversificação de negócios e desempenho organizacional, o que evidenciaria a existência de pontos em que os custos marginais da diversificação superariam os benefícios marginais e vise-versa. Contudo, não ficou claramente determinado se uma curva em forma de "U" explicaria melhor os dados que uma curva em forma de "U invertido".

Fontanelle, Hoeltgebaum & Silveira (2006) verificaram que, em unidades franqueadas de uma empresa de confecção infantil, as características empreendedoras (especificamente, busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, aceitação de riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e auto-confiança) influenciavam positivamente o desempenho.

Perin, Sampaio & Hooley (2006) encontraram associação significativa entre recursos organizacionais (especificamente orientação para mercado, capacidades gerenciais, capacidade de conexão com clientes e capacidade de inovação) e desempenho organizacional de empresas brasileiras em diversos setores da economia.

Uma pesquisa junto a varejistas do setor de vestuário de Curitiba (MACIEL & CAMARGO, 2007) verificou que a gestão de recursos humanos influenciava o desempenho organizacional, onde este construto foi operacionalizado em diversas de suas facetas: desempenho em relação aos concorrentes, satisfação em relação ao investimento, crescimento das vendas, crescimento / redução das atividades da organização, sucesso do negócio em relação aos concorrentes, retorno financeiro e probabilidade de sobrevivência no longo prazo.

Variáveis relacionadas à estratégia também têm sido investigadas. Em uma pesquisa com laboratórios farmacêuticos atuando no Brasil, vários deles de controle estrangeiro, Silva & Dias (2006) concluíram que as empresas com melhor desempenho (medido por seis indicadores: retorno sobre os investimentos, retorno sobre os ativos, retorno sobre vendas, fluxo de caixa de investimentos, crescimento da receita e parcela de mercado) eram os grandes laboratórios estrangeiros que fabricavam medicamentos de marca e que utilizavam simultaneamente os posicionamentos estratégicos de baixo custo e de diferenciação (PORTER, 1985) com uma ampla cobertura dos segmentos de clientes atendidos. Estellita, Carvalho & Lima (2006) encontraram associação significativa entre política de marketing (em termos de concessão de crédito, gestão de estoques e despesas com vendas) e desempenho organizacional (medido por três indicadores: lucro bruto, lucro ajustado e lucro líquido). Cohen & Silva (2000) concluíram que diversas variáveis de estratégia (particularmente, a qualidade percebida do relacionamento franqueador-franqueado) afetariam o desempenho de unidades franqueadas na indústria de *fast food* no Brasil.

Brito, Duarte e Di Serio (2007) testaram a relação entre diversas práticas operacionais e o desempenho organizacional em empresas paulistas de 14 diferentes setores, mas a única variável que apresentou uma relação consistente foi o nível de terceirização que se mostrou negativamente associada com lucratividade e com crescimento das receitas.

Dias & Gonçalves (2007), em uma pesquisa com empresas dos setores de indústria química e siderurgia e indústria básica de outros metais, verificaram que as estratégias corporativas mediariam as relações entre desempenho organizacional (financeiro e de mercado) e ambiente macroeconômico e receitas médias da indústria.

Bandeira-de-Mello, Alberton, Marcon, Gzebieluckas & Krüger (2006) verificaram, em uma pesquisa com empresas brasileiras listadas na bolsa de valores, que aquelas que procuravam

atender aos interesses de múltiplos *stakeholders*, particularmente a sociedade e o governo, tendiam a apresentar melhor desempenho (medido em termos de três indicadores: retorno sobre o patrimônio líquido, retorno operacional sobre os ativos e o quociente entre valor de mercado das ações e seu valor patrimonial).

Os resultados da pesquisa de Brito, Campos, Brito & Thomaz (2005) no setor bancário brasileiro mostraram baixa correlação entre a avaliação da imagem e da reputação das agências pelos clientes e o desempenho econômico das mesmas. Por outro lado, a avaliação da identidade e imagem dos funcionários explicou aproximadamente 70% da variação do desempenho econômico das agências pesquisadas.

Resumo do conjunto de fatores explicativos sobre as diferenças de desempenho organizacional na literatura de Gestão Estratégica

A Tabela 2.2 resume os fatores explicativos sobre as diferenças de desempenho que foram considerados em diversos estudos representativos da área de Gestão Estratégica, alguns dos quais não foram explicitamente citados na revisão da literatura aqui conduzida. Note-se que nem todos esses fatores explicativos foram, após pesquisas empíricas, confirmados como exercendo influência relevante.

Em resumo, na área de Gestão Estratégica, três grandes conjuntos de fatores emergem como explicações para as diferenças de desempenho entre as empresas. Na linha da Organização Industrial, o ambiente externo (operacionalizado por meio da estrutura da indústria e de variáveis econômicas diversas) e as estratégias (competitivas e corporativas) ganham destaque. Segundo está corrente, diversos fatores externos determinariam as oportunidades e os riscos para todos os competidores de um dado setor, mas estes poderiam superar as limitações estruturais e explorar melhor as oportunidades caso desenvolvessem estratégias (em geral, entendidas como um posicionamento de mercado) apropriadas. Para os pesquisadores da linha da *Resource-Based View*, os fatores internos às próprias empresas, em geral designados como seus recursos e capacitações (que, entre outros, incluiriam, estruturas e processos organizacionais, marca e reputação, relacionamentos, cultura corporativa etc.) responderiam pela maior parte da variância observada no desempenho. Tal argumentação se centra no fato de que as diferenças observadas de desempenho entre empresas de um mesmo setor tendem a ser maiores do que as diferenças entre os desempenhos médios de dois setores

distintos. De acordo com a visão *Resource-Based*, um desempenho superior sustentado poderia ser alcançado por meio do desenvolvimento e aproveitamento de recursos que levassem a ofertas de produtos e serviços valorizados pelos clientes desde que tais recursos fossem raros, difíceis de imitar e de substituir (*cf.* BARNEY, 1996).

Tabela 2.2 – Exemplos de Fatores Intervenientes sobre o Desempenho Organizacional na Literatura de Gestão Estratégica

Estudo *	**Fatores explicativos considerados**
Jauch, Osborn & Glueck (1980)	inter-relação entre estratégia e ambiente
Gupta & Govindarajan (1982)	atitude em relação a riscos e tolerância para com a ambigüidade
Hambrick, MacMillan & Day. (1982)	inter-relações entre estratégia, *market share* e crescimento da empresa
Hambrick (1983a)	estratégica competitiva e grau de estabilidade do ambiente externo
Snow & Hrebiniak (1983)	co-alinhamento (*fit*) entre postura estratégica, competências distintivas e ambiente externo
Anderson & Zeithaml (1984)	estágio no ciclo de vida do produto, características da indústria e diversos métodos competitivos
Dess & Davis (1984)	estratégia competitiva
Porter (1985)	estrutura da indústria e estratégia competitiva
Schmalensee (1985)	tipo de indústria, *market share*, fatores corporativos (por ele designados como 'efeitos da empresa' ('*firm effects*'))
Miller & Friesen (1986)	estratégia competitiva
White (1986)	co-alinhamento entre estratégia e características organizacionais
Kim & Lim (1988)	estratégia competitiva
Miller (1988)	co-alinhamento (*fit*) entre estratégia competitiva, ambiente externo e estrutura organizacional
Hansen & Wernerfelt (1989)	ambiente externo, fatores organizacionais e fatores relacionados às pessoas
Jacobson (1990)	Fatores não-observáveis (ex: cultura organizacional, acesso a recursos escassos, competência gerencial, sorte)
Venkatraman & Prescott (1990)	co-alinhamento (*fit*) entre estratégia competitiva e ambiente externo
Rumelt (1991)	fatores relacionados à empresa, tipo de indústria e fatores corporativos
Wright *et al*. (1991)	postura estratégica
Powell (1992)	co-alinhamento (*fit*) entre diversos fatores (nível de diferenciação organizacional e integração, tamanho da empresa e grau de formalização e amplitude do planejamento formal, estabilidade do ambiente e formalização, estabilidade do ambiente e amplitude do planejamento formal)
Cool & Dierickx (1993)	rivalidade (inter-grupos estratégicos e intra-grupo estratégico, nível de concentração de concorrentes e distância estratégica
Slater & Narver (1993)	postura estratégica, autonomia da unidade de negócio, orientação de marketing, ênfase na gestão de RH e custo relativo
Hill & Deeds (1996)	natureza da competição e estratégia
McGahan & Porter (1997)	fatores relacionados à própria empresa (*business specific*), tipo de indústria, fatores corporativos (relação com matriz ou outras unidades de negócio da mesma empresa) e efeitos relacionados ao ano-calendário (ou seja, flutuações macro-econômicas)
Robinson & McDougall (2001)	barreiras de entrada, estágio do ciclo de vida da indústria e amplitude do alvo de mercado
Hawawini, Subramanian & Verdin (2003)	Tipo de indústria, fatores específicos da empresa

* apresentação em ordem cronológica

Literatura de Negócios Internacionais

As razões que levam as empresas a se internacionalizar, a forma como se dá o processo de internacionalização e os conseqüentes impactos sobre o desempenho organizacional têm merecido a atenção de diversos pesquisadores. Em função das diferenças nos objetos de estudo e nas metodologias de análise, é possível identificar três principais correntes entre os esforços de pesquisa na área (Andersen & Buvik, 2002):

- Correntes econômicas
- Correntes comportamentais
- Correntes relacionais (de *networks*)

As correntes econômicas têm sua origem nos estudos da economia clássica e procuram explicar o processo de internacionalização como sendo baseado em critérios de escolhas racionais estruturadas, onde prevaleceriam soluções (pseudo-)racionais para as questões do processo de internacionalização, o qual seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos. Embora nem todos os estudos tenham tecido considerações explícitas relativas aos impactos do processo de internacionalização sobre o desempenho da empresa, pode-se inferir que estes autores entendem que haveria uma série de fatores, especialmente relacionados a questões econômicas, que influenciariam os retornos financeiros, em particular por meio do exercício do poder de mercado. O entendimento e o controle sobre estes fatores poderiam, então, determinar a diferença entre sucesso e fracasso.

Por seu turno, a corrente comportamental vê o processo de internacionalização como sendo influenciado pelas percepções dos executivos e empreendedores, os quais tomariam suas decisões em um contexto de racionalidade limitada (*cf.* BAZERMAN, 2004; CYERT & MARCH, 1963) e de busca de minimização de riscos. O Modelo de Uppsala (JOHANSON & VAHLNE, 1977, 1990) – um dos principais expoentes da corrente comportamental – preconiza que as empresas se internacionalizariam preferencialmente para países considerados psiquicamente próximos ao seu país de origem e que o processo de internacionalização seguiria passos incrementais de comprometimento de recursos em cada novo país. Embora o modelo original da Escola de Uppsala não tenha tecido explicitamente considerações sobre o desempenho das empresas internacionalizadas, é razoável se inferir que, uma vez que um dos principais objetivos das empresas é melhorar seu retorno sobre os investimentos (e diminuir o

risco, isto é, a volatilidade de seus retornos), a suposta preferência por países psiquicamente mais próximos provavelmente estaria relacionada à expectativa de aumento do retorno ou de diminuição do risco ou ambos.

As correntes relacionais exploram a internacionalização sob o ponto de vista dos relacionamentos entre pessoas e entre empresas (FORSGREN & JOHANSON, 1992). Dentre as teorias relacionais, destacam-se os estudos da Escola Nórdica (BJÖRKMAN & FORSGREN, 2000). Também podem, de alguma forma, ser incluídas nesta linha ampla de pesquisa os estudos sobre relacionamentos entre subsidiárias e destas com a matriz, bem como a criação de centros de excelência, além de diversos estudos sobre estratégias colaborativas e alianças internacionais. Um trabalho recente de Johanson & Vahlne (2003) serve para ilustrar a importância das redes pessoais e profissionais de relacionamento nas decisões de internacionalização, seja quanto à escolha dos países seja quanto ao modo de entrada no exterior e aos mecanismos de gestão e de controle adotados – naturalmente, tais decisões poderão ter implicações sobre o desempenho das operações internacionais.

Cada uma dessas correntes tem sua própria visão sobre as motivações e os objetivos da internacionalização e sobre o caminho trilhado pelas empresas. Em função de sua abordagem específica, cada uma delas aponta, explícita ou implicitamente para um conjunto distinto de fatores que influenciariam o desempenho das atividades internacionais.

Alguns pesquisadores realizaram um esforço de organização da literatura, em especial das pesquisas empíricas. Seus trabalhos sintetizam as principais conclusões e as principais divergências entre diversos estudos sobre os fatores que impactam o desempenho das operações internacionais. Alguns destes trabalhos de consolidação da literatura serão a seguir brevemente apresentados (será obedecida uma ordem cronológica e os títulos dados às figuras e tabelas correspondem aos títulos originalmente utilizados pelos respectivos autores em seus trabalhos). Estão incluídos apenas trabalhos que tratam de desempenho de exportação – tema desta pesquisa – e não de desempenho em outros modos de entrada no exterior, tais como licenciamento, *joint ventures*, investimento direto ou outros. Por razões de delimitação do escopo, serão aqui incluídos apenas estudos relativos às correntes econômica e comportamental, não sendo, portanto, aqui revisados estudos relacionados à corrente relacional. A partir desses trabalhos, será possível ter-se um melhor entendimento no que tange aos fatores intervenientes sobre o desempenho que têm recebido mais ênfase e suporte

na pesquisa empírica em Negócios Internacionais. Como registro histórico, vale lembrar que Katsikeas *et al*. (2000) apontam o trabalho de Tookey (1964) como pioneiro no estudo sobre desempenho de exportação.

Deve ficar claro, no entanto, que a revisão dos trabalhos aqui empreendida constitui tão-somente uma síntese geral, no regime de melhores esforços, mas que não representa a totalidade dos estudos da área, nem pretende ser uma análise crítica dos estudos na área, nem um referendo à metodologia, amostragem ou critérios de mensuração utilizados por esses estudos. Os trabalhos vêm apresentados em ordem cronológica.

Christensen, Rocha & Gertner (1987): Fatores influentes sobre o sucesso de exportadores brasileiros

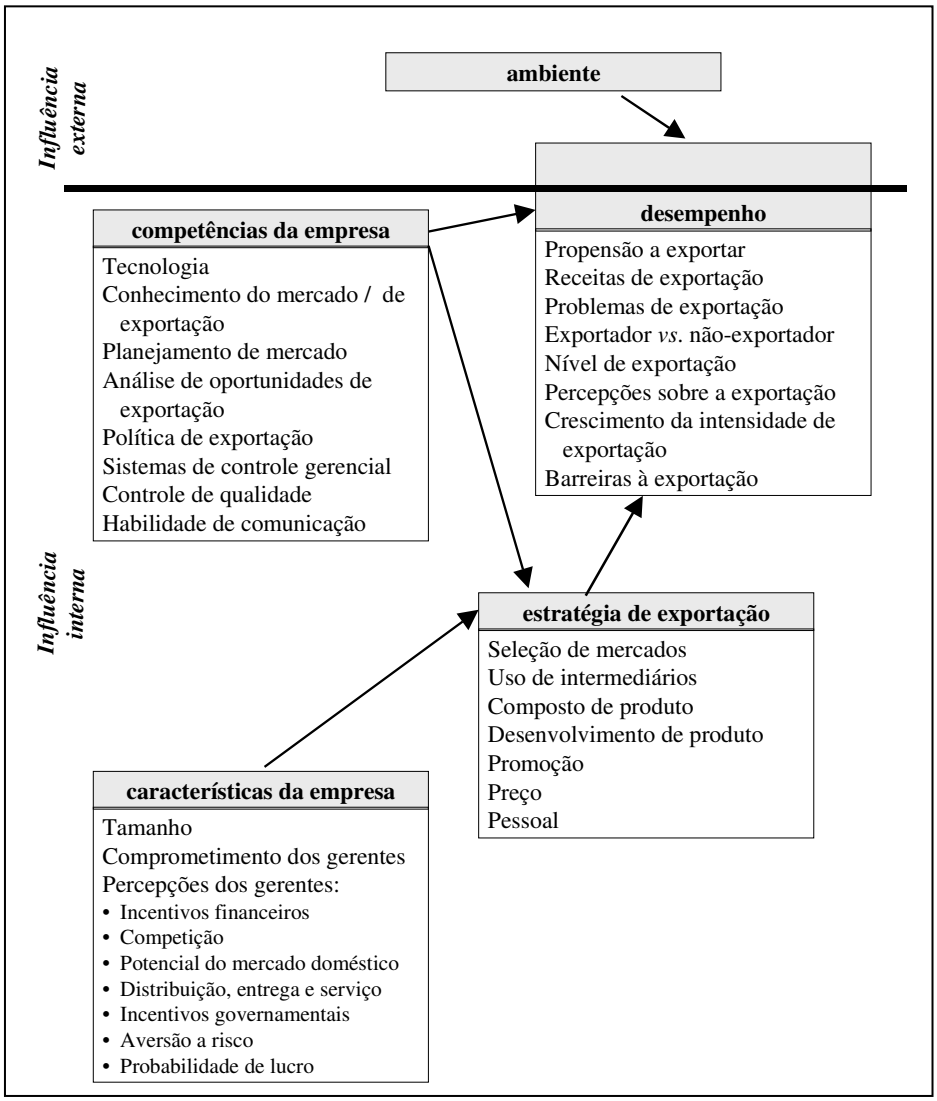
Christensen *et al*. (1987) realizaram um estudo exploratório com o fim de levantar fatores que poderiam explicar o sucesso dos exportadores brasileiros e identificar critérios que permitissem distinguir entre exportadores e ex-exportadores. As análises de seu estudo podem ser úteis para se entender os tipos de fatores que parecem exercer influência sobre o desempenho de exportações. Os autores agruparam tais fatores em três categorias:

- Características da empresa: perfil dos produtos (controle de qualidade, nível de padronização dos produtos, percentagem de bens não-duráveis e participação relativa de bens industriais *vs*. bens de consumo), tamanho e crescimento (valor absoluto e tendências de crescimento) e estrutura corporativa (diversificação, grau de delegação sobre as decisões de mercado, de canais e de preço, bem como capacidade ociosa);
- Práticas gerenciais: desempenho de exportação (percentual de mercados em que as exportações foram interrompidas, créditos fiscais no mercado doméstico, isenções fiscais, tendências das exportações), decisões de marketing *mix* (definição de preços, seleção de mercados, tipos de canais de distribuição) e esforço de exportação (importância do produto exportado em relação aos demais produtos da empresa e percentual de vezes em que a empresa toma a iniciativa do primeiro contato);
- Percepções e atitudes: obstáculos percebidos à exportação (incentivos financeiros insuficientes, intensidade da competição, obstáculos internos à empresa e necessidade de servir a demanda no próprio país de origem), importância percebida do *mix* de marketing (canais de distribuição apropriados, cumprimento dos prazos de entrega e preço apropriado), atitudes em relação aos incentivos governamentais (suficiência de

incentivos e necessidade de incentivos à produção) e mecanismo de "disparo" das exportações (iniciativa do executivo principal ou exigência oficial para permitir a importação de outros itens no país).

Aaby & Slater (1989): não confirmação das relações causais

Aaby & Slater (1989) realizaram um levantamento de artigos publicados entre 1978 e 1988 e concluíram que havia quatro principais fatores que vinham sendo mais freqüentemente utilizados nas pesquisas empíricas sobre desempenho de exportação: características da empresa, competências da empresa, estratégia de exportação e ambiente externo. Os autores detalharam também os diferentes tipos de variáveis que vinham sendo utilizados para operacionalizar tais fatores, o que é apresentado na Figura 2.2.



Fonte: Aaby & Slater (1989)

Figura 2.2 – Modelo de desempenho de exportação e variáveis intervenientes segundo Aaby & Slater (1989)

Com relação ao desempenho, Aaby & Slater (1989) concluíram que o construto poderia ser operacionalizado por diferentes variáveis: econômicas (receitas de exportação, intensidade do crescimento das receitas de exportação), de clientes / de mercado (nível de exportação), comportamentais / situacionais (propensão a exportar, problemas de exportação, dicotomia exportador *vs*. não-exportador, barreiras à exportação) e gerais / agregadas (percepções sobre a exportação).

Madsen (1989): impactos das características da empresa, da estratégia de marketing de exportação e das características do mercado

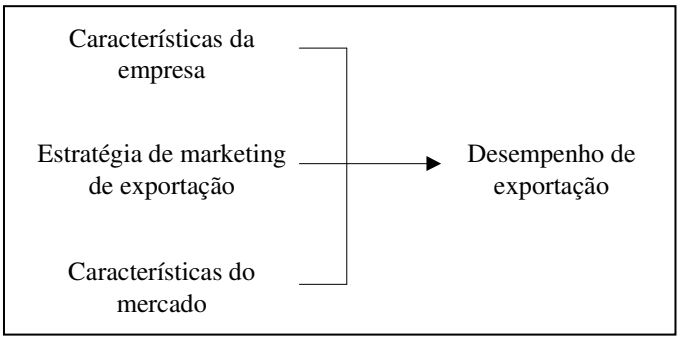
Numa pesquisa sobre o desempenho de exportação de empresas dinamarquesas, que já tivessem razoável experiência com a atividade (ou seja, não foram considerados exportadores nos estágios iniciais), Madsen (1989) escolheu três grandes fatores explicativos (vide Figura 2.3), cada um dos quais representado por diversas dimensões, as quais foram operacionalizadas por meio de múltiplos indicadores:

- Estratégia de marketing de exportação. Este fator foi representado por: pesquisa prévia de mercado, internalização das funções de marketing, adaptação da estratégia de marketing, força do produto, competitividade de preço, intensidade da comunicação e suporte aos canais;
- Características da empresa. Este fator foi representado por: recursos gerais da empresa, experiência com exportação, suporte dos executivos, status interno (à organização) da atividade exportadora e conteúdo de conhecimento/tecnológico do produto;
- Características do mercado. Este fator foi representado por: atratividade do mercado externo, barreiras à exportação, distância geográfica, distância psíquica e atratividade do mercado doméstico.

Quanto ao desempenho, Madsen (1989) considerou lucratividade da exportação (medida em termos de lucro líquido total da empresa em comparação com lucro líquido das operações no mercado doméstico), receitas de exportação e crescimento das receitas de exportação.

Madsen (1989) concluiu que a estratégia de marketing de exportação (em particular, a força do produto, ou seja, qualidade e unicidade percebidas pelo cliente, bem como nível de

serviços associados) era o principal fator explicativo das diferenças de desempenho observadas.



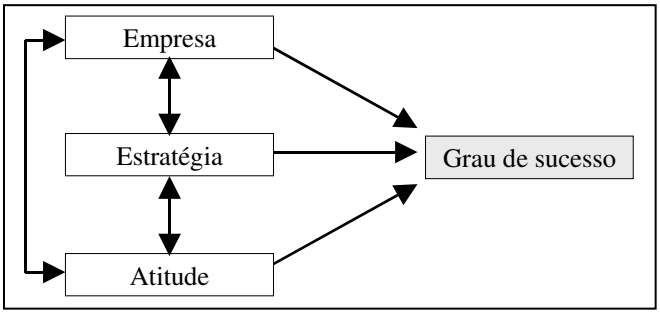
Fonte: Madsen (1989)

Figura 2.3 – Relação entre três grupos de variáveis e o desempenho de exportação segundo Madsen (1989)

Descendo ao nível dos indicadores, Madsen (1989) concluiu que nível de contato pessoal e processo decisório junto com o canal apresentavam impacto positivo sobre o desempenho. Quanto às variáveis relacionadas às características da empresa, o autor concluiu que a experiência com exportação era a variável explicativa mais importante. Havia uma forte associação entre parcela de mercado da exportação e desempenho. Mais forte ainda era a associação entre desempenho em um país em particular e a participação percentual deste país na totalidade das exportações da empresa. No que tange a características do mercado, Madsen (1989) encontrou pouco impacto destas sobre o desempenho, com exceção da atratividade do mercado externo.

Louter, Ouwerkerk & Bakker (1991): importância relativa entre os fatores internos

Louter *et al.* (1991) propuseram que haveria três fatores independentes que explicariam o sucesso das operações de exportação: características da empresa, fatores relacionados à estratégia e fatores relacionados à atitude (Figura 2.4).



Fonte: Louter *et al.* (1991)

Figura 2.4 – Fatores explicativos do grau de sucesso segundo Louter et al. (1991)

Os autores operacionalizaram as características da empresa por meio das seguintes variáveis: tamanho da empresa; número de anos de experiência de exportação; motivação e educação dos empregados; e tipo de indústria.

O construto de estratégia (no seu caso, estratégia de marketing) foi conceituado em termos de duas dimensões: dimensão de escopo, que define o negócio e os segmentos-alvo, e dimensão competitiva, que inclui as vantagens competitivas (baixo custo ou diferenciação) da empresa e o processo de planejamento da internacionalização. A dimensão de escopo foi operacionalizada por meio de dois aspectos: número de países para os quais a empresa exporta; e segmentação. A dimensão competitiva foi operacionalizada segundo quatro variáveis: unicidade de produto, qualidade de produto e preços; nível de padronização; processo de planejamento de marketing para a internacionalização; e estratégia de entrada no exterior (que inclui seleção de canais e nível de comunicação com clientes e distribuidores).

Fatores relacionados à atitude foram incluídos no modelo, pois os autores entendem que, se os executivos acreditam em seu produto e disponibilizam esforços e recursos para as atividades de exportação, aumentarão suas chances de sucesso. Com relação ao desempenho, Louter *et al*. (1991) operacionalizaram-no através de um indicador subjetivo – grau percebido de sucesso – e de três indicadores objetivos – intensidade de exportação (isto é, receitas de exportação sobre receitas totais da empresa), o quanto a exportação era suficiente lucrativa e lucratividade de exportação em comparação com lucratividade no mercado doméstico.

A partir da resposta de 165 exportadores holandeses, Louter *et al*. (1991) concluíram que o comportamento exportador seria influenciado pelo tamanho da empresa, mas que não havia diferença significativa no desempenho em função do tamanho da empresa. Por seu turno, o tipo de indústria se mostrou influente não apenas sobre o comportamento, mas também sobre o grau de sucesso. O número de anos de experiência com exportação e a motivação e educação dos empregados não apresentaram efeitos significativos sobre o desempenho. Já os fatores relacionados à estratégia mostraram-se importantes influenciadores do desempenho. Quanto aos fatores relacionados à atitude, não fica claro no artigo de Louter *et al*. (1991) qual o impacto que eles apresentariam sobre o desempenho.

Chetty & Hamilton (1993b): controvérsias entre resultados de diferentes estudos

Chetty & Hamilton (1993b) conduziram uma meta-análise de 111 estudos sobre desempenho de exportação, publicados entre 1978 e 1991, e baseando-se no modelo de Aaby & Slater (1989) avaliaram a consistência entre os resultados desses estudos com relação aos efeitos de cada variável explicativa. Suas conclusões são apresentadas nas Tabelas 2.3-a a 2.3-c.

Tabela 2.3-a – Resumo dos Resultados Relativos aos Efeitos das Características da Empresa sobre o Desempenho de Exportação

	Nº de estudos que foram*:			
Características da empresa	**NS**	**+ S**	**– S**	**Total**
Tamanho da empresa	6	17	6	29
Comprometimento dos gerentes	11	16	0	27
Percepções dos gerentes sobre:				
Incentivos financeiros	1	6	0	7
Competição	5	6	4	15
Potencial do mercado doméstico	6	7	2	15
Distribuição	8	4	0	12
Serviço de entrega	2	2	0	4
Preço	4	3	0	7
Incentivos governamentais	6	3	3	12
Aversão a risco	3	5	3	11
Probabilidade de lucro	5	9	0	14
Promoção	2	1	0	3

* Tipo de relação encontrada: NS = não significativa; + S = significativa positiva; – S = significativa negativa

Fonte: Chetty & Hamilton (1993b)

Tabela 2.3-b – Resumo dos Resultados Relativos aos Efeitos das Competências da Empresa sobre o Desempenho de Exportação

	Nº de estudos que foram*:			
Competências da empresa	**NS**	**+ S**	**– S**	**Total**
Tecnologia	1	13	0	14
Conhecimento de mercado / de exportação	15	11	0	26
Planejamento de mercado	2	8	1	11
Análise de oportunidades de exportação	11	11	2	24
Política de exportação	1	10	0	11
Sistemas de controle gerencial	2	0	0	2
Controle de qualidade	2	6	0	8
Habilidade de comunicação	5	3	0	8

* Tipo de relação encontrada: NS = não significativa; + S = significativa positiva; – S = significativa negativa

Fonte: Chetty & Hamilton (1993b)

Tabela 2.3-c – Resumo dos Resultados Relativos aos Efeitos da Estratégia de Exportação sobre o Desempenho de Exportação

	Nº de estudos que foram*:			
Estratégia de exportação	**NS**	**+ S**	**– S**	**Total**
Seleção de mercados	10	13	1	24
Uso de intermediários	7	5	1	13
Composto de produto	8	5	0	13
Desenvolvimento de produto	3	4	2	9
Promoção	2	6	0	8
Preço	7	11	0	18
Pessoal	0	3	0	3

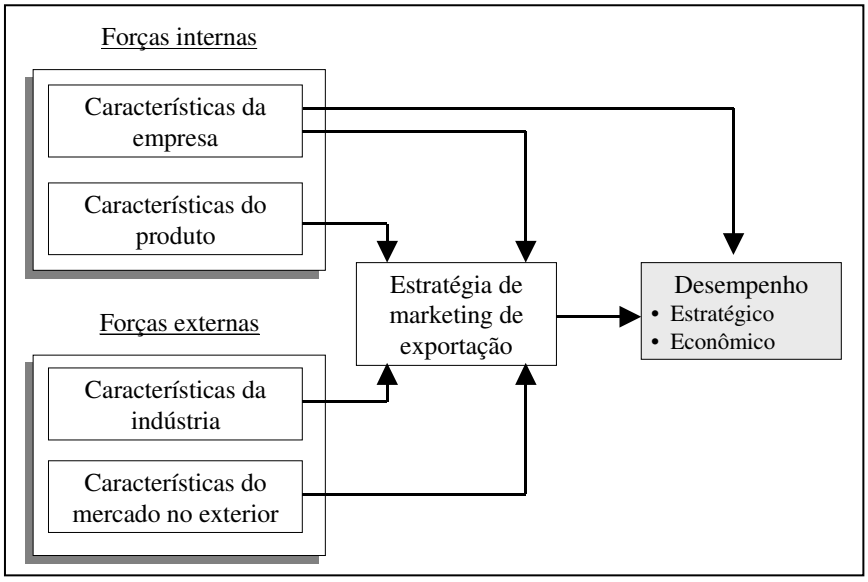
* Tipo de relação encontrada: NS = não significativa; + S = significativa positiva; – S = significativa negativa

Fonte: Chetty & Hamilton (1993b)

Uma análise dos resultados de Chetty & Hamilton (1993b) torna claro que há controvérsias entre as conclusões de diferentes estudos. Os autores concluíram que, de forma geral, seu estudo oferece suporte ao modelo conceitual de desempenho de exportação proposto por Aaby & Slater (1989), tendo sido confirmadas a validade e a importância relativa das variáveis-chave do modelo.

Cavusgil & Zou (1994): impacto da estratégia de marketing

Cavusgil & Zou (1994) propuseram um modelo no qual o desempenho seria influenciado pelas características da empresa e pela estratégia de marketing e esta seria influenciada por "forças internas", tais como as próprias características da empresa e as características do produto, e por "forças externas", tais como as características da indústria e as características dos mercados no exterior (Figura 2.5). As características da empresa, portanto, influenciariam o desempenho, tanto de uma forma direta, quanto de uma forma indireta por meio de sua influência sobre a estratégia de marketing. Os demais fatores não teriam influência direta sobre o desempenho, sendo seu efeito mediado pela estratégia de marketing.

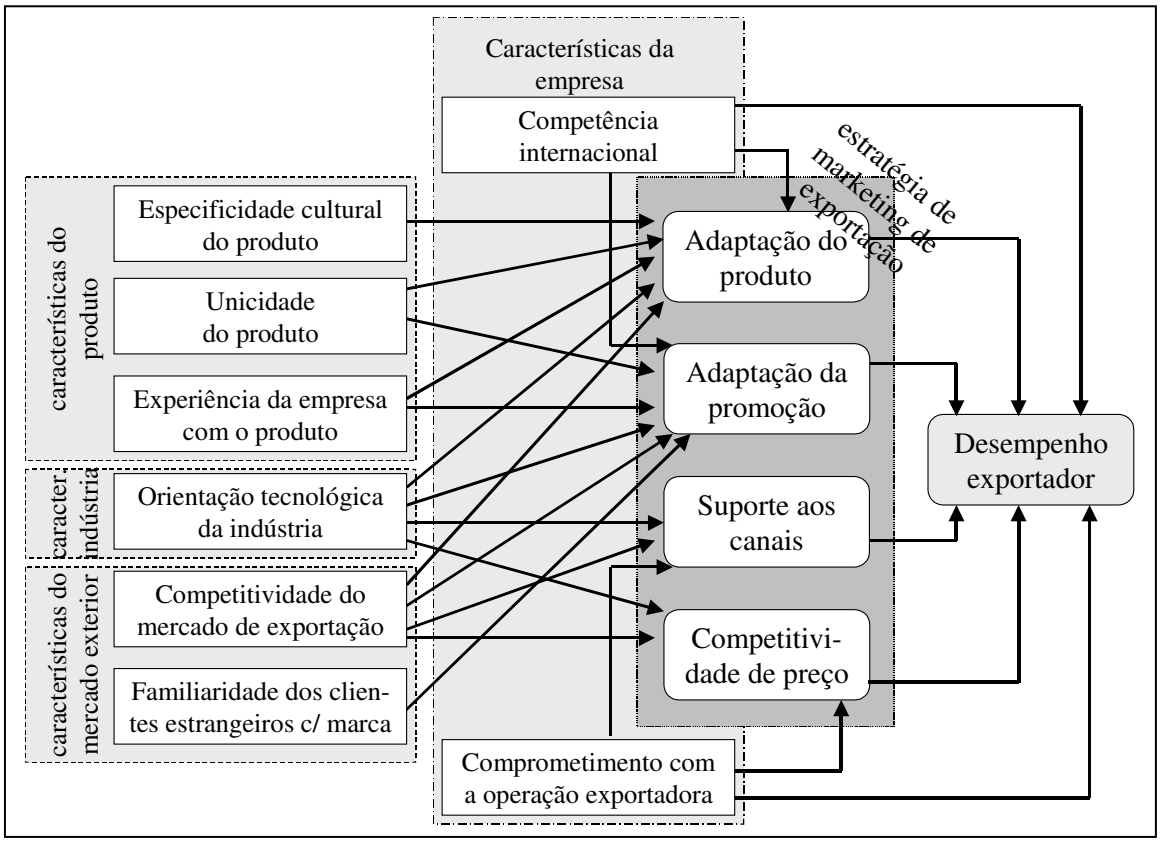


Fonte: Cavusgil & Zou (1994)

Figura 2.5 – Modelo conceitual de estratégia de marketing de exportação e de desempenho segundo Cavusgil & Zou (1994)

O desempenho foi definido como o grau de atingimento dos objetivos, tanto econômicos (ex: lucros, receitas ou custos) quanto estratégicos (ex: expansão de mercado, retaliação a concorrente, entrada em novo mercado ou aumento do nível de consciência sobre o produto /

serviço), bem como o crescimento médio anual (média de cinco anos) das receitas de exportação, a lucratividade geral (não fica claro como foi definida) nos últimos cinco anos e o grau percebido de sucesso da exportação. A estratégia de marketing de exportação envolveria o grau de padronização *vs*. adaptação ao mercado exterior dos diversos aspectos do *mix* de marketing (produto, preço, distribuição e promoção). As características da empresa foram operacionalizadas como seus recursos e habilidades, quais sejam, tamanho, experiência internacional, extensão do envolvimento internacional e recursos disponíveis para desenvolvimento da exportação. As características do produto que teriam influência sobre a estratégia de marketing seriam sua especificidade à cultura, força das patentes, valor unitário, unicidade, idade e as exigências de serviços pós-venda (manutenção / serviço do produto). As características da indústria incluiriam diferenças nos sistemas de mercado, intervenções governamentais, presença de competidores estrangeiros, intensidade de tecnologia e nível de competição por preço. As características dos mercados no exterior incluiriam questões tais como potencial de demanda, similaridade cultural com o mercado doméstico, familiaridade com o produto ou com a marca e grau de similaridade entre os sistemas legais e regulatórios.



Fonte: Adaptado de Cavusgil & Zou (1994)

Figura 2.6 – Modelo operacional de estratégia de marketing de exportação e de desempenho segundo Cavusgil & Zou (1994)

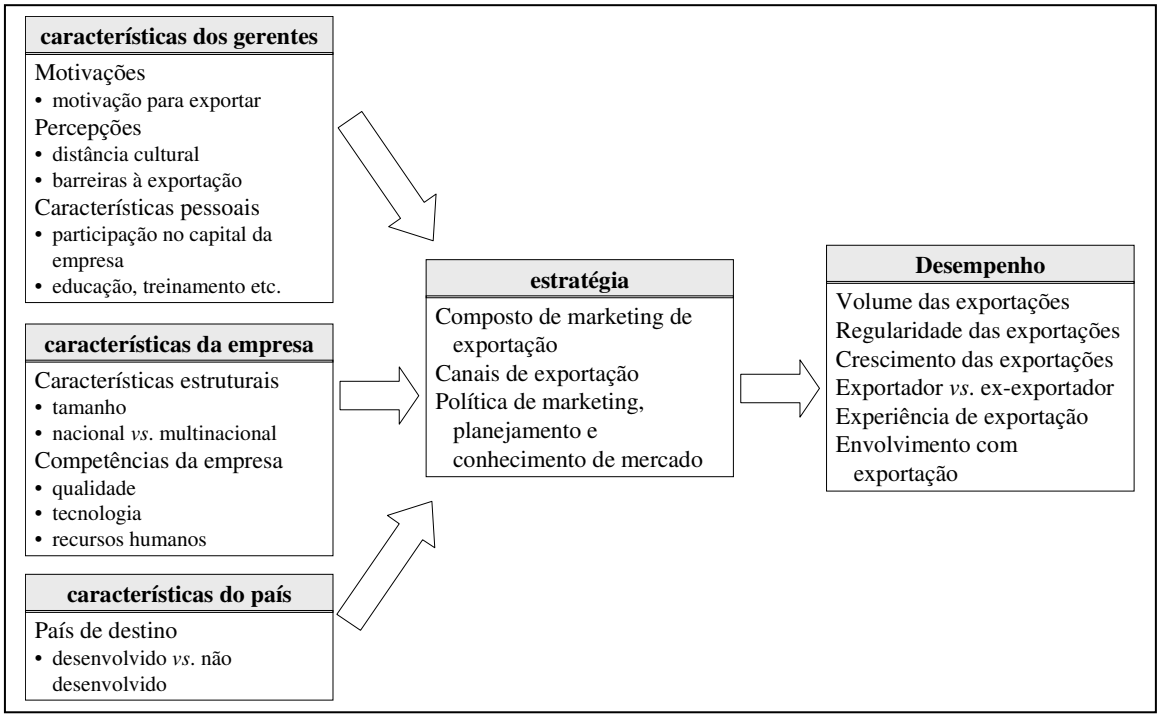
A partir do modelo conceitual proposto, os autores conduziram uma pesquisa empírica envolvendo 202 operações de exportação, pertencentes a 79 empresas em 16 tipos de indústrias. Foi realizada uma análise fatorial exploratória, a partir da qual Cavusgil & Zou (1994) propuseram um modelo operacional envolvendo 12 fatores explicativos (Figura 2.6).

A posterior aplicação de *path analysis* ao modelo operacional revelou que o desempenho de exportação seria influenciado positivamente e de forma acentuada pela competência internacional da empresa e pela adaptação do produto, sendo influenciado positivamente e de forma moderada pelo comprometimento com a operação exportadora e por suporte aos canais (distribuidores ou subsidiárias no exterior), negativamente e de forma moderada pela adaptação do pacote de promoção e positivamente e de forma fraca pela competitividade de preço. Por seu turno, cada um destes fatores moderadores seria influenciado por diversos fatores internos e externos. Cavusgil & Zou (1994) concluíram que o alinhamento (via adaptação) da estratégia de marketing de exportação com os contextos interno e externo teria implicações positivas sobre o desempenho.

Rocha & Christensen (1994): desempenho de exportação de empresas brasileiras

Rocha & Christensen (1994) realizaram uma revisão de 27 estudos sobre comportamento exportador e desempenho de empresas brasileiras, publicados entre 1978 e 1990. Tal revisão indicou que três macro-fatores exerceriam influência sobre a estratégia – as características dos gerentes, as características da empresa e as características do país de destino – e a estratégia, por seu turno, impactaria o desempenho (Figura 2.7).

Rocha & Christensen (1994) verificaram ainda que cada estudo havia escolhido distintas formas para operacionalizar o desempenho.



Fonte: Rocha & Christensen (1994)

Figura 2.7 – Modelo simplificado de desempenho de exportação de empresas brasileiras segundo Rocha & Christensen (1994)

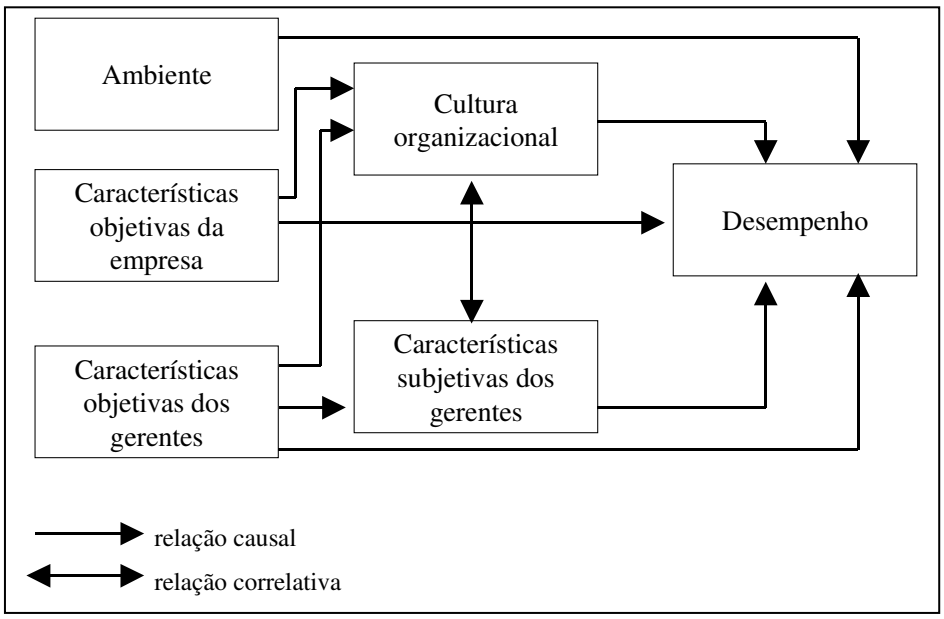
Holzmüller & Stöttinger (1996): crítica à simplicidade dos estudos sobre desempenho de operações internacionais

Holzmüller & Stöttinger (1996) criticaram boa parte dos estudos sobre desempenho de operações internacionais tendo em vista que a maioria teria ignorado a complexidade do conjunto de variáveis intervenientes, concentrando-se apenas em umas poucas variáveis pré-selecionadas e em umas poucas inter-relações entre essas variáveis, o que teria resultado em modelos parciais. Em seu lugar, os autores propõem o uso de modelos extensivos, construídos com o auxílio de técnicas de equações estruturais.

O modelo proposto por esses autores inclui fatores, por eles considerados como antecedentes, tais como: o ambiente externo (ex: situação do mercado-alvo), características objetivas da empresa (ex: atividades de marketing, sistemas de incentivo à exportação), bem como características objetivas dos gerentes (ex: padrões sócio-demográficos e aspectos psico-estruturais da gerência), conforme Figura 2.8. Os autores presumem que as características individuais dos gerentes exerceriam uma influência maior em empresas pequenas e médias do que em grandes empresas. Contudo, reconhecendo que, antes de chegar

aos decisores, a informação passa por uma série de filtros dentro da empresa, Holzmüller & Stöttinger (1996) incluíram a cultura organizacional como um fator interveniente (como já havia sido sugerido por HOLZMÜLLER & KASPER, 1991). Os aspectos individuais dos gerentes (ex: valores formais), por eles designados como características subjetivas dos gerentes, foram incluídos como um fator em separado, apesar de comporem também a cultura corporativa.

Os autores sugeriram dois indicadores para operacionalização do desempenho: intensidade de exportação e crescimento da intensidade de exportação.



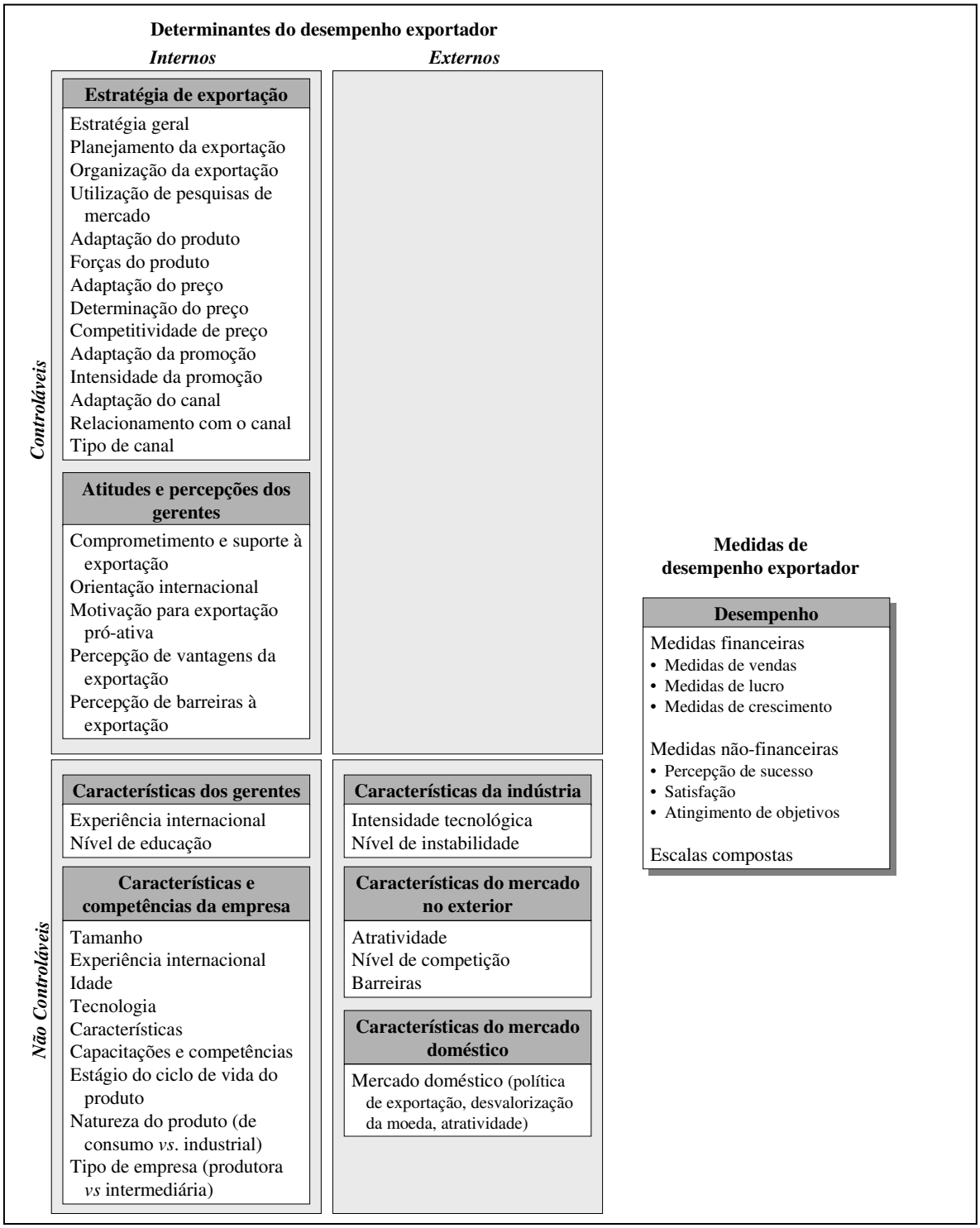
Fonte: Holzmüller & Stöttinger (1996)

Figura 2.8 – Determinantes do desempenho de exportação segundo Holzmüller & Stöttinger (1996)

Zou & Stan (1998): fatores externos *vs*. internos e controláveis *vs*. não-controláveis

Zou & Stan (1998) conduziram, então, uma revisão de 50 artigos publicados entre 1987 e 1997. As inúmeras variáveis que haviam sido utilizadas para operacionalizar os fatores explicativos e o desempenho foram consolidadas em um número reduzido de fatores gerais e de indicadores de desempenho, com base em seu significado conceitual substantivo. Os autores agruparam os fatores intervenientes sobre o desempenho de exportação – especificamente, estratégia de exportação, atitudes e percepções dos gerentes, características dos gerentes, características e competências da empresa, características da indústria, características do mercado no exterior e características do mercado doméstico – de acordo com duas dimensões: externos *vs*. internos e controláveis *vs*. não controláveis. Com relação ao

desempenho, os autores identificaram três principais abordagens de mensuração na literatura: indicadores financeiros, indicadores não-financeiros e escalas compostas (baseadas em *score* geral de vários tipos de indicadores). A Figura 2.9 resume as conclusões de Zou & Stan (1998).



Fonte: Zou & Stan (1998)

Figura 2.9 – Detalhamento dos fatores intervenientes e do desempenho de exportação segundo Zou & Stan (1998)

Shoham (1999): impacto do nível de padronização

Para Shoham (1999), a decisão entre padronizar *vs*. adaptar a oferta do produto/serviço nos países-destino influenciaria o desempenho. Além da decisão entre adaptar *vs*. padronizar a oferta nos mercados internacionais, Shoham (1999) considerou também que o processo de planejamento da exportação influenciaria o desempenho de exportação, especialmente em ambientes turbulentos. Com relação ao contexto em que uma decisão de padronização ou, alternativamente, uma decisão de adaptação seriam recomendáveis, o autor argumentou que deveriam ser consideradas as seguintes circunstâncias: grau de similaridade entre os mercados, diferenças culturais, tipo de produto (ex: produtos para consumidor final *vs*. outros tipos de produto).

Em seu estudo, Shoham (1999) representou o desempenho por meio da satisfação dos gerentes com intensidade de exportação, receitas de exportação e margens de lucro, bem como sua satisfação com mudanças nesses indicadores ao longo dos últimos cinco anos. A operacionalização do construto de planejamento da internacionalização foi realizada por meio de uma escala desenvolvida por Pearce, Robbins & Robinson (1987), a qual indagava sobre a ênfase dada a cada um de seis instrumentos de planejamento. O grau de adaptação foi medido a partir do nível de mudanças (em relação ao produto / serviço oferecido no país de origem) em cada um de 16 itens, envolvendo produto (funcionalidades, qualidade, variedade, marca, embalagem, serviços agregados), promoção (orçamento, *mix* e conteúdo), preço (moeda de precificação, prazo e condições de pagamento) e distribuição (tipo de canal e gerenciamento da força de vendas). As condições do ambiente foram medidas a partir do grau de similaridade em sete aspectos do ambiente.

Shoham (1999) concluiu que a adaptação do composto de produto melhorava o desempenho de curto prazo e a adaptação do composto de promoção melhorava tanto o desempenho de curto quanto o de longo prazo. Por outro lado, a padronização do composto de distribuição e de preço levaria a melhor desempenho, ao contrário do que o autor esperava. O planejamento da exportação mostrou efeitos positivos sobre o desempenho.

Aulakh, Kotabe & Teegen (2000): desempenho de exportação de empresas em países latinos

Aulakh *et al*. (2000) realizaram uma pesquisa com empresas exportadoras sediadas em três países latinos: Brasil, Chile e México. Os autores consideraram três fatores explicativos para as diferenças de desempenho: estratégia competitiva, nível de padronização *vs*. adaptação da oferta e grau de diversificação geográfica das exportações.

A estratégia competitiva foi operacionalizada por meio da dicotomia "liderança em custo" *vs*. "diferenciação", tendo a estratégia de liderança em custo sido operacionalizada através da escala das operações e a estratégia de diferenciação através das dimensões de qualidade, imagem e diferenciação geral em relação aos concorrentes. O nível de padronização *vs*. adaptação foi definido como o grau com que a empresa utiliza os mesmos programas de marketing nos diferentes mercados de exportação e o grau em que estes são semelhantes aos programas de marketing adotados no país de origem (ou seja, consistência dos programas e processos de marketing entre mercado doméstico e mercados no exterior e entre os múltiplos mercados no exterior), tendo sido consideradas as diferenças no que tange a projeto do produto, marca, propaganda, posicionamento, preço e promoção. O fator diversificação geográfica foi operacionalizado a partir da proporção de exportações para cada uma de seis regiões geográficas distintas, o que permitiu a classificação do tipo de país-destino (desenvolvido *vs*. em desenvolvimento). O desempenho de exportação foi operacionalizado por meio da lucratividade das exportações, bem como três outras variáveis relativas ao "papel geral das exportações no que tange ao crescimento das receitas da empresa, às suas participações de mercado e às suas posições competitivas".

Além dos fatores intervenientes descritos, os autores incluíram também quatro variáveis de controle: país de origem; tipo de indústria (produtos duráveis; produtos não-duráveis; serviços; e alimentos e produtos agrícolas); tamanho da empresa (operacionalizada como o logaritmo natural das receitas totais da empresa); e experiência internacional da empresa (número de anos de exportação). Os autores investigaram os efeitos de interação entre os fatores sobre o desempenho.

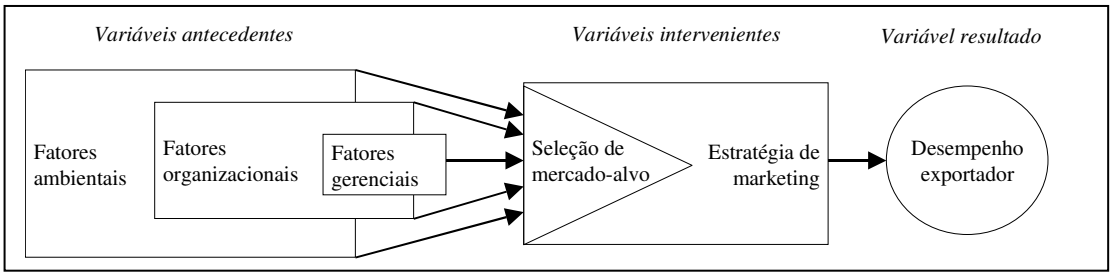
Na sua amostra específica, composta por empresas com sede em um país em desenvolvimento, Aulakh *et al*. (2000) concluíram que o efeito positivo da utilização de uma estratégia de liderança em custo tenderia a ser mais forte quando a empresa exportasse para

países desenvolvidos do que quando exportasse para países em desenvolvimento. Por outro lado, o efeito positivo da utilização de uma estratégia de diferenciação tenderia a ser mais forte quando a empresa exportasse para países em desenvolvimento do que quando exportasse para países desenvolvidos. Os autores também testaram, mas não conseguiram confirmar, a hipótese de que a busca simultânea das estratégias de liderança em custo e de diferenciação levaria a pior desempenho do que o uso exclusivo de apenas uma das duas estratégias genéricas.

Os autores concluíram, ainda, que a padronização da oferta tinha uma relação negativa com o desempenho de exportação, sendo tal efeito mais pronunciado quando a exportação se dava para países desenvolvidos em comparação com países em desenvolvimento. Por fim, concluíram que o grau de diversificação geográfica (número de países-destino) exerceria efeito positivo sobre o desempenho se tal grau de diversificação fosse "moderado", exercendo, por outro lado, um efeito negativo no caso de "alto" grau de diversificação.

Katsikeas *et al*. (2000): efeitos diretos e indiretos

Katsikeas *et al*. (2000) realizaram uma pesquisa bibliográfica e identificaram que os fatores associados ao desempenho de exportação poderiam ter efeitos diretos ou efeitos indiretos (Figura 2.10).



Fonte: Katsikeas *et al*. (2000)

Figura 2.10 – Modelo simplificado de desempenho de exportação segundo Katsikeas et al. (2000)

Os autores agruparam os fatores com efeitos diretos (as variáveis intervenientes) em duas categorias:

- fatores de escolha do mercado-alvo, relacionados à identificação, seleção e segmentação de mercados internacionais; e
- fatores da estratégia de marketing, que incluem as decisões relativas ao composto de produto, de preço, de distribuição e de promoção.

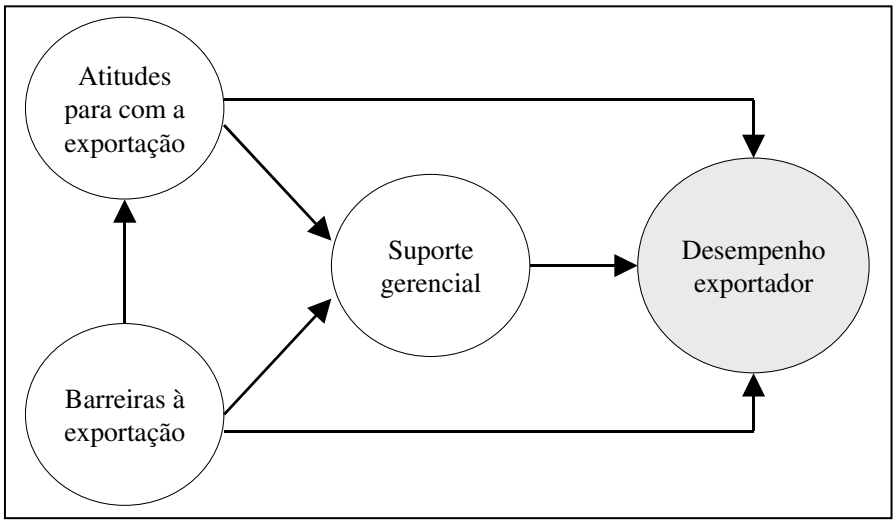
Os fatores que apresentariam efeitos indiretos (variáveis antecedentes) foram classificados em três grupos:

- fatores gerenciais, tais como demografia, atitudes, comportamento ou outras características dos decisores;
- fatores organizacionais, ou seja, características da empresa, tais como suas operações e recursos, bem como seus objetivos; e
- fatores ambientais, relativos às forças que não estariam sob o controle da empresa (economia, demografia etc.)

Katsikeas *et al*. (2000) alertaram que não se deveria assumir *a priori* a existência de uma relação unidirecional, de variáveis antecedentes para variáveis intervenientes e destas para o desempenho, nem necessariamente uma relação causal, e nem mesmo que os efeitos das variáveis fossem independentes uns dos outros.

Cicic, Patterson & Shoham (2002): desempenho de serviços internacionalizados

Cicic *et al*. (2002) realizaram um estudo específico sobre operações de serviços. Seu modelo explicativo incluiu três fatores intervenientes: atitudes gerenciais para com a exportação, barreiras à exportação e nível de suporte gerencial (Figura 2.11).



Fonte: Cicic *et al*. (2002)

Figura 2.11 – Modelo explicativo de desempenho de exportação

Em sua pesquisa empírica, os autores concluíram que, quanto maior o suporte gerencial às operações internacionais, por meio da dedicação de recursos humanos, melhor o desempenho de exportação. Também um aumento nas atitudes positivas para com a exportação tenderia a levar a melhor desempenho. Além disso, o suporte gerencial (ou esforço estratégico) tenderia a aumentar conforme aumentassem as barreiras internas e externas à exportação. Por outro lado, o aumento nestas barreiras tenderia a tornar mais negativas as atitudes com relação à exportação. Com relação às barreiras (percebidas) à exportação e seu efeito negativo, tanto sobre o desempenho diretamente quanto sobre as atitudes para com a exportação, os autores obtiveram apenas suporte parcial às suas hipóteses. Suporte parcial também foi verificado no que tange ao efeito das atitudes gerenciais sobre o desempenho.

Evans & Mavondo (2002): impactos das diferenças culturais e das diferenças no ambiente de negócios

Evans & Mavondo (2002) tomaram o construto de distância psíquica

Evans & Mavondo (2002) investigaram se o desempenho de exportação seria influenciado pela distância psíquica – um construto inicialmente abordado por Beckerman (1956) e que se tornou bastante difundido a partir dos estudos da Escola de Uppsala (JOHANSON & VAHLNE, 1977; JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

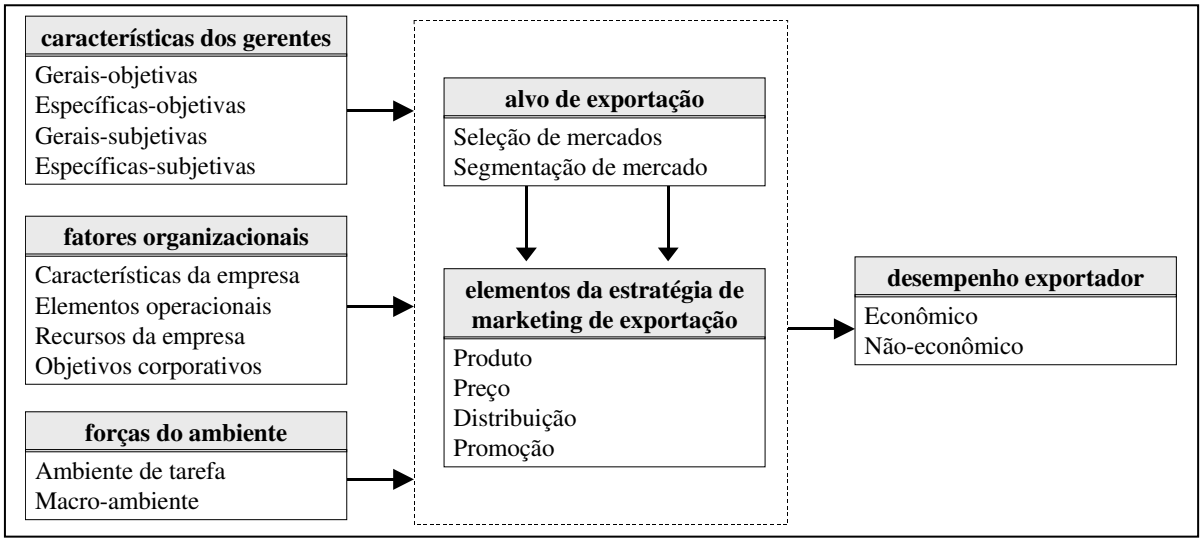
Os autores concluíram que dois componentes do construto de distância psíquica, diferenças culturais (*cf.* HOFSTEDE, 1980, 1991) e diferenças no ambiente geral de negócios, exerciam impacto sobre o desempenho de unidades de exportação de empresas varejistas.

Leonidou *et al*. (2002): impactos da estratégia de exportação

Leonidou *et al*. (2002) realizaram uma meta-análise envolvendo 36 pesquisas empíricas sobre desempenho de exportação e concluíram que, embora diversas variáveis relativas à estratégia de marketing exercessem influência sobre o desempenho, tal influência nem sempre era significativa. Além disso, dentre os diversos indicadores de desempenho, a intensidade de exportação (proporção de receitas de exportação em relação às receitas totais da empresa) foi aquele sobre o qual foram observados os efeitos mais significativos. Por fim, concluíram que variáveis como ano-calendário, foco geográfico (ou seja, localização e tipo de países-destino)

e tipo de produto exerciam pouco impacto sobre o efeito da estratégia de marketing no desempenho.

Em sua análise, os autores verificaram que as atenções de pesquisa vinham se focando em cinco principais grupos de variáveis influentes sobre o desempenho de exportação: características do gerentes, fatores organizacionais, forças do ambiente, alvo de exportação e elementos da estratégia de marketing de exportação (vide Figura 2.12).



Fonte: Leonidou *et al*. (2002)

Figura 2.12 – Síntese dos modelos de desempenho de exportação segundo Lenonidou et al. (2002)

Os autores identificaram um total de 38 variáveis, relacionadas ao alvo de exportação e à estratégia de marketing, que eles agruparam em seis categorias, detalhadas na Tabela 2.4.

Tabela 2.4 – Detalhamento das variáveis da estratégia de marketing segundo Leonidou et al. (2002)

Variáveis da estratégia de marketing					
Alvo de exportação	**Produto**	**Preço**	**Distribuição**	**Promoção**	**Outras**
▪ Concentração de mercado ▪ Extensão de mercado ▪ Segmentação de mercado	▪ *Design* ▪ Qualidade ▪ Marca ▪ Embalagem / rotulagem ▪ Serviços ao cliente ▪ Garantia ▪ Vantagens ▪ Unicidade ▪ *Mix* de produto/marca ▪ Adaptação de produto	▪ Método de precificação ▪ Estratégia de preço ▪ Condições de venda ▪ Política de crédito ▪ Moeda de precificação ▪ Adaptação de preço	▪ Distribuidores / agentes ▪ Representantes / escritórios de vendas ▪ Canais independentes ▪ Compra direta ▪ Suporte aos canais ▪ Prazo de entrega ▪ Adaptação da distribuição	▪ Propaganda ▪ Promoção de vendas ▪ Venda pessoal ▪ Feiras de negócios ▪ Visitas ao exterior ▪ Adaptação da promoção	▪ Modo de entrada no exterior ▪ Características do produto ▪ Custos de transporte ▪ Custos de frete ▪ Documentação ▪ Publicidade

Fonte: adaptado de Lenonidou *et al*. (2002)

Leonidou *et al*. (2002) conduziram, então, três níveis de análise: tipo de influência das variáveis de estratégia de exportação sobre o desempenho em geral; efeito das variáveis de estratégia de exportação sobre medidas específicas de desempenho (volume de exportação, crescimento das receitas de exportação, intensidade de exportação, nível de lucros da exportação, contribuição da exportação para os lucros da empresa, *market share* de exportação, outras medidas específicas de desempenho e medidas compostas de desempenho); e variações dos efeitos das variáveis de estratégia de exportação sobre o desempenho em geral decorrentes de diferenças no ano do estudo, no foco geográfico e no tipo de produto.

Os autores concluíram que concentração de mercado (escolha de poucos países para exportação) estava positivamente relacionada ao desempenho de exportação geral, assim como a algumas medidas específicas de desempenho de exportação, tais como: volume, crescimento de receitas e intensidade de exportação. Contudo, somente uma associação fraca foi encontrada com relação às demais medidas específicas de desempenho de exportação. Com relação a extensão de mercado (exportação para um grande número de países), verificou-se haver associação positiva com intensidade de exportação e crescimento das receitas de exportação, mas não foi encontrada associação significativa com lucratividade. Por fim, a outra variável de alvo de exportação, a segmentação de mercado, apresentou associação positiva com desempenho de exportação, especialmente no que se refere a crescimento de receitas, intensidade de exportação e nível de lucro.

Quanto à categoria "produto", as variáveis relativas a *design* e estilo se mostraram positivamente associados a desempenho de exportação geral, com exceção dos casos de produtos industriais. O mesmo se deu com a qualidade do produto, embora a associação com variáveis específicas de desempenho de exportação fosse fraca. O efeito da marca sobre o desempenho de exportação (desempenho geral, intensidade de exportação e nível de lucro) foi pequeno, mas estatisticamente significativo. Embalagem / rotulagem, por seu turno, não apresentou associação significativa com nenhuma variável de desempenho. A variável serviços ao cliente (pré- e pós-venda) apresentou relação positiva e estatisticamente significativa com o desempenho (à exceção de volume e de crescimento de receitas de exportação). Garantia também apresentou relação positiva com o desempenho. Vantagens do produto (tais como, prestígio e qualidade) também se mostraram relacionadas positivamente com o desempenho de exportação (com exceção das medidas de contribuição para o lucro e

de medidas compostas para as quais a associação não foi estatisticamente significativa). Singularidade do produto, um conceito que, de certa forma, está relacionado a vantagens do produto, também apresentou associação positiva com o desempenho de exportação, em especial no que tange a intensidade de exportação. A oferta de um *mix* completo de produtos ou marcas se revelou positivamente associada a desempenho de exportação geral, embora não apresentasse associação estatisticamente significativa com medidas específicas de desempenho. Por fim, a relação entre adaptação de produto e desempenho se mostrou positiva para todas as medidas de desempenho, mas significativa apenas no que se refere às medidas de volume, crescimento de receitas e intensidade de exportação.

Quanto à categoria "preço", o método de definição de preço se mostrou positivamente associado ao desempenho, mas somente quando o sucesso foi medido por meio de intensidade de exportação e nível de lucro. Nos estudos considerados, a estratégia de preço foi definida apenas como a prática de preços baixos (ou seja, preços de penetração), sendo que tal prática mostrou associação positiva e significativa com as diversas medidas de desempenho, ainda que sua associação com as medidas de lucratividade não tenha sido significativa. As condições de venda não mostraram qualquer efeito significativo sobre as medidas de desempenho selecionadas. Já a política de crédito mostrou associação positiva e significativa com medidas de lucratividade, embora sem significância estatística com relação a medidas de crescimento e de intensidade de exportação. A escolha da moeda de precificação (moeda do país de origem ou do país de destino ou uma terceira moeda) se mostrou relevante apenas no que se refere à medida de intensidade de exportação, a qual seria positivamente influenciada pela escolha de moeda do país de destino. Por fim, a adaptação de preço (como forma de responder às diferenças econômicas e político-legais, bem como práticas dos concorrentes, custos de transporte e de marketing, características dos compradores e margens dos canais) se mostrou positiva e significativamente associada com todas as variáveis de desempenho à exceção de volume de exportação.

No que tange ao composto de "distribuição", os resultados não foram totalmente consistentes. O uso de representantes ou de escritórios de vendas e compra direta mostraram associação positiva e significativa com intensidade de exportação, enquanto o uso de distribuidores/agentes no exterior mostrou associação fraca com esta medida de desempenho. O suporte aos canais apresentou correlação positiva significativa com todas as medidas de desempenho à exceção de lucratividade e de "outros" indicadores. Prazo de entrega mostrou

associação significativa com diversas medidas de desempenho, tais como volume e intensidade de exportação e algumas medidas compostas. Por fim, a adaptação do composto de distribuição mostrou relação significativa positiva com o desempenho em geral e, particularmente, com intensidade de exportação e nível de lucro.

Com referência à categoria "promoção", a variável propaganda mostrou associação positiva significativa com medidas de intensidade de exportação, "outros" indicadores e medidas compostas. O mesmo se observou em promoção de vendas. Venda pessoal e participação em feiras de negócios também se mostraram positivamente associadas a desempenho, mas poucos estudos empíricos avaliaram o impacto destas variáveis, o que recomenda cautela na interpretação dos resultados. Visitas ao exterior se revelaram significativamente associadas apenas a intensidade de exportação e medidas compostas. Por fim, a adaptação do composto de promoção mostrou associação positiva significativa com desempenho de exportação em geral, crescimento de receitas de exportação e intensidade de exportação, com impacto limitado no que tange a lucros.

As seis variáveis classificadas na categoria "outras", por terem sido utilizadas em poucos estudos, não tiveram seus efeitos avaliados por Leonidou *et al*. (2002).

A maioria das variáveis relacionadas a estratégia de exportação apresentou associação significativa com intensidade de exportação e boa parte delas também mostrou relação com crescimento de vendas e com nível de lucro da exportação. Por outro lado, poucas variáveis se mostraram associadas com as medidas de volume e de *market share* de exportação e contribuição aos lucros da empresa, provavelmente devido a dificuldades de mensuração. Outra conclusão interessante é que aquelas variáveis com maior impacto sobre o custo (tais como visitas pessoais ao exterior, propaganda e promoção de vendas) exibiram associações positivas mais significativas com indicadores de vendas (ex: receitas de exportação e volume de exportação), do que com indicadores de lucros. Três variáveis merecem destaque – vantagens do produto, estratégia de preço e suporte aos canais – por afetarem significativamente várias medidas diferentes de desempenho de exportação.

Capar & Kotabe (2003), Contractor, Kundu & Hsu (2003), Hitt, Hoskisson & Kim (1997) e Ruigrok & Wagner (2003): impacto do grau de internacionalização

Segundo Contractor *et al*. (2003), nos primeiros estágios de internacionalização, o desempenho tenderia a ser negativamente afetado em função da inexperiência com o mercado externo (*foreign liability*), passando, a partir de determinado ponto de internacionalização, a ser positivamente afetado em função de ganhos de escala, familiaridade dos compradores e ganhos para imagem, voltando a ser negativamente afetado quando a empresa tivesse ultrapassado determinado nível de internacionalização a partir do qual os custos de coordenação e as limitações gerenciais ultrapassariam as vantagens do aumento da internacionalização.

Por seu turno, Hitt *et al*. (1997) entenderam que o grau de diversificação de produto funcionaria como variável moderadora entre o grau de internacionalização (por eles designado como o grau de diversificação internacional) e o desempenho. Em sua opinião, o grau de internacionalização estaria negativamente relacionado ao desempenho em empresas não-diversificadas, positivamente relacionado ao desempenho no caso de empresas altamente diversificadas em sua linha de produtos e apresentaria uma relação curvilínea no caso de empresas com moderado grau de diversificação de produtos.

Ruigkrok & Wagner (2003) também consideraram que a relação entre o grau de internacionalização e o desempenho seria dependente do grau de diversificação de produto, havendo uma associação positiva e linear entre grau de internacionalização e desempenho no caso de empresas com elevado grau de diversificação de produtos, uma associação em forma de "U" no caso de empresas não diversificadas e uma associação em forma de "U" invertido no caso de empresas com moderado grau de diversificação.

Capar & Kotabe (2003) pesquisaram o impacto do grau de internacionalização sobre o desempenho de empresas alemãs do setor de serviços. Os autores concluíram que o grau de internacionalização exercia impacto negativo sobre o desempenho até determinado ponto, em função de deseconomias de escala, ocorrendo, porém, impacto positivo a partir de outro ponto, mais em função de economias de escopo (variedade de países) do que propriamente de economias de escala.

Outros estudos sobre desempenho de exportação

Wang (1996) observou que "nenhuma estratégia é a melhor em todas as situações e cada estratégia pode ser a melhor sob condições particulares" (p.103). Da mesma forma, Walters & Samiee (1990) consideraram não ser provável a existência de recomendações universais para o sucesso, pois este dependeria das características da empresa e do seu ambiente. Contudo, os autores acreditavam na existência de contextos situacionais em que poderiam ser identificadas características comuns que explicassem sistematicamente uma proporção significativa da variância no desempenho das empresas individuais, o que permitiria identificar determinantes críticos de sucesso que fossem estáveis para diversas empresas no mesmo contexto.

Evangelista (1995) considerou que os efeitos da política de padronização *vs*. adaptação da oferta dependeriam da política da empresa em relação a segmentação de mercado, promoções e preço. Ou seja, uma oferta padronizada, por si mesma, não levaria sempre a melhor desempenho, mas poderia ser efetiva apenas se acompanhada por uma política de preço mais baixo. A autora considerou que deveriam ser incluídas relações de interdependência ou de co-alinhamento entre as variáveis intervenientes, recomendando que se investigasse a influência de fatores não diretamente específicos da exportação (por exemplo, estratégia corporativa, cultura organizacional ou estrutura organizacional), mas que pudessem prover condições contextuais para as diversas unidades de negócio da empresa, inclusive as operações de exportação.

Na opinião de Louter *et al*. (1991) e de Moini (1995) deveriam ser considerados tanto fatores universais quanto fatores situacionais, ou seja, contingências específicas de cada contexto.

Matthyssens & Pauwels (1994) sugeriram que, tendo em vista que uma empresa poderia ser considerada bem-sucedida segundo um critério, mas não segundo outro, seria interessante investigar os determinantes de cada tipo de sucesso, delineando-se *trade-offs* entre os fatores explicativos.

Cooper & Kleinschmidt (1985) investigaram se diferentes estratégias de exportação (definidas em termos do critério de seleção de países-destino, do grau de adaptação da oferta aos mercados-destino e do grau de segmentação dos mercados) estariam associadas a distintos níveis de desempenho (operacionalizado como crescimento das exportações e intensidade de

exportação). Em um estudo sobre a indústria canadense de eletrônicos de alta tecnologia, os autores concluíram que as empresas que adaptavam o produto e segmentavam o mercado apresentavam um crescimento de exportações consideravelmente superior, bem como maior intensidade de exportação, em relação àquelas que nem adaptavam nem segmentavam; além disso, as empresas que visavam todos os países como seu alvo potencial apresentavam um crescimento de exportações e uma intensidade de exportação ligeiramente mais altos do que aquelas que exportavam apenas para os países mais próximos.

Schlegelmilch & Ross (1987) testaram a associação das características dos gerentes com diferentes medidas de desempenho e concluíram haver diferenças entre os efeitos dos fatores explicativos sobre cada medida distinta de desempenho. Por exemplo, conhecimento de línguas estrangeiras se mostrou relacionado a crescimento de receitas de exportação e lucratividade da exportação, mas não apresentou relação com a intensidade de exportação. Por sua vez, a experiência no exterior mostrou relação com as três medidas de desempenho utilizadas. Por fim, a experiência com o produto não apresentou associação significativa com nenhum dos indicadores de desempenho.

Em uma pesquisa sobre o desempenho de exportação de pequenas empresas americanas, Walters & Samiee (1990) propuseram que o desempenho seria afetado por fatores contextuais (tais como a posição competitiva da empresa e as características da indústria), mas tal efeito se daria de forma indireta por meio da influência das variáveis de contexto sobre três fatores: comprometimento com a exportação, estratégia de exportação e arranjos administrativos para exportação. Os autores operacionalizaram o desempenho segundo três indicadores: margens de lucro (após impostos), crescimento das receitas de exportação (ambos como média dos cinco últimos anos) e intensidade de exportação (no último ano) Comprometimento com exportação foi definido como a importância percebida da exportação e como a orientação de exportação da empresa. Arranjos administrativos se referem a estruturas dedicadas à exportação. O tratamento estatístico indicou que as três variáveis preditoras se mostraram associadas ao desempenho, quando medido pela intensidade de exportação. Contudo, o efeito sobre outras medidas de desempenho variava. Ou seja, os fatores de sucesso relevantes para explicar a lucratividade da exportação não eram os mesmos a explicar o crescimento das receitas de exportação ou a intensidade de exportação.

Ao pesquisar empresas alemãs e inglesas, Schlegelmilch (1996) concluiu que as diferenças nas atitudes dos gerentes (relativamente a auto-confiança, orientação de marketing, ênfase em planejamento e controle, percepção de obstáculos à exportação, percepções de custos e riscos, entre outras) eram importantes fatores explicativos das diferenças de desempenho de exportação. Assim, diferenças de atitudes poderiam, na verdade, refletir diferenças reais entre os países (comparando-se dois países de origem de exportações). Assim sendo, as diferenças nas atitudes não apenas teriam influência direta sobre o desempenho, mas atuariam também como variável mediadora entre as diferenças reais (entre os países) e o desempenho.

Baldauf et al. (2000, *apud* ROCHA & BLUNDI, 2003) verificaram que as variáveis independentes explicavam apenas 9% da variabilidade de eficácia de exportação, 58% da variabilidade de receitas de exportação e 23% da variabilidade de intensidade de exportação, o que, em sua opinião, parecia sugerir que estariam sendo medidos diferentes fenômenos.

Samiee & Roth (1992) investigaram a relação entre a padronização da oferta e o ambiente tecnológico, o estágio do ciclo de vida do produto e a importância de questões-chave sobre políticas corporativas e sobre os componentes do plano de marketing. O estudo comprovou que o grau de padronização estava positivamente associado à intensidade de mudanças na tecnologia, embora (ao contrário do esperado pelos autores) não estivesse associada à probabilidade de obsolescência. Os autores verificaram também que havia uma associação positiva entre a decisão de oferecer uma oferta padronizada a todos os mercados e a freqüência de mudanças nos produtos introduzidas pela concorrência. Os autores concluíram que as empresas que optavam pela adaptação de suas ofertas às características específicas dos mercados de destino não exibiam padrão de desempenho significativamente diferente daquelas que optavam por padronização. Foram utilizados três indicadores de desempenho: ROI, ROA, ambos após impostos, e crescimento das receitas.

Axinn, Noorderwier & Sinkula (1996) também consideraram que o grau de adaptação da oferta aos países destino poderia influenciar no desempenho. Os resultados de sua pesquisa empírica mostraram que adaptação da oferta não necessariamente levava a melhor desempenho. Além disso, a pesquisa indicou que o grau de comprometimento com a atividade exportadora influenciava positivamente o desempenho, enquanto as expectativas sobre o desempenho futuro das exportações influenciavam negativamente o desempenho de curto prazo.

Namiki (1989) avaliou o impacto da estratégia competitiva adotada pela empresa sobre o desempenho de exportação (medido por crescimento das receitas de exportação e intensidade de exportação). O autor classificou as estratégias de acordo com a tipologia sugerida por Miles & Snow (1978) e concluiu que as empresas classificadas como "reativas" exibiam desempenho inferior àquelas classificadas como "prospectoras", "analisadoras" ou "defensoras". O autor também avaliou o impacto do grau de adaptação da oferta aos mercados no exterior e o impacto da orientação mundial, mas, ao contrário dos resultados encontrados por Cooper & Kleinschmidt (1985), concluiu que ambos apresentavam uma associação forte com intensidade de exportação, e uma associação fraca com o crescimento das receitas de exportação.

No que tange à estratégia de exportação, Dominguez & Sequeira (1993) concluíram que o sucesso das exportações de empresas em países em desenvolvimento dependeria fundamentalmente do grau de diversificação (número de países atendidos), identificando três estratégias de sucesso: baixo envolvimento com baixo volume e baixo custo; volume derivado de preço-custo; e produto/serviço orientado por qualidade.

Cavusgil & Kirpalani (1993) pesquisaram 130 operações de exportação e concluíram que os fatores que impactavam o sucesso das pequenas empresas eram diferentes daqueles que explicavam o sucesso de grandes empresas, o que sugeria ser o tamanho da empresa uma importante variável de controle.

Moini (1995) realizou extensa revisão bibliográfica e classificou os fatores que exerceriam influência sobre o desempenho em três principais categorias: características da empresa, aí incluídas as questões relativas a tamanho, experiência internacional e vantagens competitivas (tecnologia, patentes, unicidade do produto etc.); expectativas dos gerentes, tanto positivas quanto negativas; e características dos gerentes, tais como idade, nível de educação formal, experiência, conhecimento de línguas estrangeiras. Além destas categorias, Moini (1995) incluiu ainda um quarto fator em seu modelo: busca sistemática de novos mercados no exterior. O autor avaliou, então, por meio de uma pesquisa junto a 102 pequenos exportadores americanos, os efeitos dessas variáveis de acordo com o nível de interesse das empresas em relação à exportação, utilizando-se de três níveis de interesse: parcialmente interessados (intensidade de exportação inferior a 10% ou não aumento das exportações nos cinco anos

mais recentes), com exportações em crescimento (intensidade de exportação inferior a 10%, mas em variação crescente) e exportadores bem-sucedidos (intensidade de exportação superior a 10% e em crescimento). De certa forma, é como se Moini (1995) considerasse que a intensidade de exportação e a taxa de crescimento das exportações representassem importantes variáveis de contexto que poderiam levar a diferenças no tipo e na intensidade dos efeitos dos fatores explicativos presentes em seu modelo. Seus resultados indicaram que o sucesso na exportação estaria relacionado com as características da empresa (em especial, seu tamanho e suas vantagens competitivas) e com a busca sistemática de oportunidades no exterior. Ou seja, os fatores associados ao desempenho se encontrariam dentro da empresa e poderiam ser administrados pelos seus gerentes.

Por sua vez, Myers & Cavusgil (1996) consideraram que a estratégia de precificação – caracterizada por meio da postura competitiva, da filosofia de estabelecimento de preços, dos processos e práticas de precificação – exerceria influência sobre o desempenho de exportação. A estratégia de precificação, por seu turno, estaria associada a diversos fatores, tais como características da empresa e dos gerentes (tamanho e recursos, experiência internacional, nível de centralização, localização das instalações), características do produto (custo, tipo e estágio no ciclo de vida), características da indústria (nível de competição e de regulamentação) e características do mercado no exterior (canais, clientes, leis e tipo de moeda). Os autores não testaram seu modelo, mas sugeriram uma série de proposições a serem avaliadas em pesquisas empíricas posteriores.

Katsikeas, Piercy & Ioanndis (1996) propuseram um modelo conceitual, segundo o qual o desempenho de exportação poderia ser explicado por três fatores: características objetivas da empresa (tamanho e experiência de exportação), variáveis de percepção relacionadas a exportação (estímulo às exportações, problemas da exportação e vantagens competitivas) e comprometimento com a exportação (existência de departamento autônomo de exportação, modo de entrada no exterior e critérios de seleção de mercado, freqüência de visitas ao exterior e controle e planejamento da exportação).

Madsen (1998) considerou que a maior parte dos estudos sobre desempenho de exportação desvendava apenas a “ponta do iceberg”, ou seja, investigava os aspectos de curto prazo do desempenho (tais como receitas correntes de vendas e crescimento de vendas) e os fatores que o influenciavam. Contudo, a “parte invisível do iceberg” não teria sido sistematicamente

investigada, incluindo questões como: Qual o impacto das operações de exportação sobre a posição competitiva de longo prazo da empresa? As operações de exportação contribuem para aprimorar as capacitações da empresa? Existe algum impacto destas operações sobre a estrutura de custo ou sobre os benefícios do produto tal como percebidos pelos clientes? As expectativas de sobrevivência ou os objetivos de longo prazo são afetados pelas exportações? De certa forma, Madsen (1998) evidencia a complexidade do fenômeno do desempenho ao tecer, ainda que implicitamente, considerações relativas a questões temporais, ótica de análise (ex: acionistas, clientes / mercado) e tipos de medidas de desempenho.

Por fim, vale mencionar a opinião de Thach & Axinn (1994), que entendem que estudos sobre desempenho deveriam capturar dois aspectos do contexto organizacional: estratégia e implementação.

Estudos sobre os determinantes do desempenho de exportação de empresas brasileiras

Há poucos estudos sobre os fatores que afetam o desempenho de exportação de empresas brasileiras. Além disso, a maioria ainda é de caráter descritivo ou exploratório. Vale mencionar o estudo de Führ & Machado (2007) que sugeriu haver associação entre envolvimento exportador e desempenho de exportação de empresas brasileiras. Na verdade, o que mais tem sido estudado no Brasil são as diferenças de desempenho de operações internacionais em função do modo de entrada no exterior, por exemplo exportação, *joint venture*, franquia, licenciamento ou investimento direto no exterior (Fischer, 2006; Garrido, 2007).

Resumo sobre o conjunto de fatores explicativos sobre as diferenças de desempenho de exportação na literatura de Negócios Internacionais

Na Tabela 2.5 é apresentado, em ordem cronológica, um resumo dos estudos aqui revisados relativos aos fatores intervenientes que têm sido sugeridos e testados na literatura de Negócios Internacionais, incluindo-se alguns estudos que são, na verdade, uma meta-análise de diversos outros estudos. Note-se que, após respectivas pesquisas empíricas, nem todos os fatores foram confirmados como exercendo influência relevante.

Tabela 2.5 – Exemplos de fatores intervenientes sobre o desempenho de exportação na literatura de Negócios Internacionais

Estudo *	Fatores explicativos considerados
Cooper & Kleinschmidt (1985)	estratégias de exportação (definidas em termos do critério de seleção de países-destino, do grau de adaptação da oferta aos mercados-destino, bem como do grau de segmentação dos mercados)
Schlegelmilch & Ross (1987)	características dos gerentes
Aaby & Slater (1989)	ambiente, características da empresa, competências da empresa e estratégia de exportação
Namiki (1989)	Estratégia competitiva, grau de adaptação da oferta aos mercados no exterior e impacto da orientação mundial
Walters & Samiee (1990)	fatores de contexto (posição do negócio, ambiente da indústria), comprometimento com exportação, estratégia de exportação, arranjos administrativos
Louter *et al*. (1991)	características da empresa, estratégia, atitudes
Cavusgil & Kirpalani (1993)	características da empresa (tamanho da empresa, envolvimento internacional, tipo de produto, tecnologia, experiência doméstica, competição por preço), estratégia (grau de comprometimento, amplitude de produto, forma de internacionalização, posicionamento e intensidade de adaptação), composto de marketing (tipos de canais, orçamento de promoção, política de preço)
Chetty & Hamilton (1993b)	ambiente externo, características da empresa, competências internas, estratégia de exportação
Cavusgil & Zou (1994)	estratégia de marketing, competência internacional e comprometimento dos executivos
Rocha & Christensen (1994)	características dos gerentes (motivações, percepções e características pessoais), características da empresa (características estruturais e competências), grau de desenvolvimento do país de origem e estratégia de exportação
Evangelista (1995)	Co-lainhamento entre grau de adaptação da oferta, segmentação de mercado, política de promoções e política de preço
Moini (1995)	características da empresa, características dos gerentes, percepções relativas à exportação, processo de seleção de mercados-alvo
Axinn *et al*. (1996)	grau de adaptação da oferta
Holzmüller & Stöttinger (1996)	ambiente externo, características da empresa, características dos gerentes (objetivas e subjetivas) e cultura organizacional
Myers & Cavusgil (1996)	estratégia de preços de exportação
Schlegelmich (1996)	atitudes relativas à exportação
Hitt *et al*. (1997)	grau de internacionalização e grau de diversificação de produto
Zou & Stan (1998)	estratégia de marketing, atitudes e percepções gerenciais, características dos gerentes, características e competências da empresa, características da indústria, características do mercado exterior, características do mercado doméstico
Shoham (1999)	ambiente externo, grau de padronização e planejamento da exportação
Aulakh *et al*. (2000)	estratégia competitiva, grau de adaptação da oferta e grau de diversificação geográfica das exportações
Katsikeas *et al*. (2000)	ambiente externo, fatores organizacionais, fatores gerenciais, fatores relacionados ao segmento-alvo, estratégia de marketing
Cicic *et al*. (2002)	atitudes com relação à exportação, barreiras à exportação e suporte gerencial
Leonidou *et al*. (2002)	características dos gerentes, características da empresa, ambiente, segmento-alvo, estratégia de marketing
Contractor *et al*. (2003)	grau de internacionalização
Ruigrok & Wagner (2003)	grau de internacionalização e grau de diversificação de produto

* apresentação em ordem cronológica

Arcabouço conceitual genérico do conjunto de fatores influentes sobre o desempenho

Correndo o risco de simplificar exageradamente um fenômeno bastante complexo, pode-se dizer que a revisão da literatura de Gestão Estratégica e de Negócios Internacionais, aqui empreendida, sugere que os estudos dos fatores explicativos sobre as diferenças de desempenho observadas entre empresas de uma forma geral, ou entre unidades de negócio ou entre operações de exportação em particular, abrangem três principais esferas de influência:

(i) Fatores externos à empresa (ambiente externo);

(ii) Fatores internos à empresa (características da empresas); e

(iii) Fatores que relacionam a empresa ao ambiente externo, em especial, sua postura competitiva e os métodos competitivos adotados (estratégia)

Além disso, vários autores (por exemplo, McGahan & Porter, 2002) sugeriram que haveria uma relação de realimentação entre o desempenho alcançado e diversas variáveis relativas àqueles três fatores – e, sendo o nível destas variáveis modificado, isto teria impacto sobre o desempenho futuro. Ou seja, (iv) desempenho passado também poderia influenciar desempenho futuro.

Cada um destes macro-fatores poderia ser detalhado em diversas variáveis componentes e cada uma destas poderia, ainda, ser sub-dividida em outras variáveis. Determinadas variáveis, designadas como antecedentes ou precursoras, não afetariam diretamente o desempenho, mas o fariam de forma indireta por meio de seu efeito (individual ou conjunto) sobre outras variáveis – sendo estas últimas designadas por resultantes (por serem o resultado de outras variáveis) ou intervenientes (por serem elas que, de fato, afetariam diretamente a variável desempenho).

Porter (1991) discutiu a questão da cadeia de causalidade, ou seja, da seqüência de eventos e circunstâncias que levam a novos eventos e circunstâncias, que, por sua vez, levam a outros novos eventos e circunstâncias, os quais afetam o desempenho em um determinado momento. O autor alertou que não se deveria ir até os antecedentes mais remotos, pois isto implicaria em chegar até a origem da empresa ou, antes ainda, até a própria história de seus fundadores. A questão é: onde parar na cadeia de causalidade? Do ponto de vista de relevância gerencial, seria razoável estabelecer-se, como limite de regressão ao longo da cadeia de causalidade, aquelas variáveis (fatores) que se encontrassem em um nível tal de desagregação que

permitisse um bom entendimento do seu significado individual e a tomada de iniciativas gerenciais (de ação ou de monitoramento), desde que o número total dessas variáveis ainda fosse razoavelmente parcimonioso.

Além da diversidade quanto ao nível de agregação empregado e ao estágio considerado na cadeia de causalidade, pode-se notar também que falta uniformidade na própria conceituação dos macro-fatores influentes sobre o desempenho, conforme observado por Venkatraman & Prescott (1990).

Em uma tentativa de organizar a literatura relativa aos fatores influentes sobre o desempenho, são aqui apresentadas as Tabelas 2.6-a a 2.6-d. Procurou-se, conforme sugestão de Zou & Stan (1998), agrupar os fatores em um número reduzido de fatores gerais com base em seus significados conceituais substantivos e obter um certo balanceamento entre parcimônia (poucos fatores) *vs*. clareza e facilidade de interpretação. As diversas variáveis foram colhidas ao longo da revisão da literatura. A terminologia, categorização e o nível de agregação apresentados, contudo, são fruto da opinião pessoal do autor desta pesquisa e podem apresentar divergências em relação a outros trabalhos empíricos e conceituais.

Tabela 2.6-a – Fatores intervenientes sobre o desempenho de exportação (1a. parte)

Macro-fator	1º nível de detalhamento*	2º nível de detalhamento*
Ambiente externo	Características da demanda (mercados)	▪ Diferenças na atratividade do mercado doméstico *vs*. externo (ex: situação sócio-econômica dos países de destino, natureza da competição no país de destino (grau de concentração de concorrentes, grau de rivalidade, nível de competição por preço, existência de substitutos), potencial corrente de demanda e expectativas de crescimento, características dos segmentos de mercado, familiaridade dos compradores com o produto ou a marca, poder de negociação dos compradores) ▪ Grau de desenvolvimento do país de destino ▪ Distância psíquica entre país de origem e de destino (ex: diferenças culturais, econômicas, legais, demográficas, de infra-estrutura, de práticas de negócios) ▪ Diferenças nos padrões de compra e consumo (características/perfil sócio-econômico-demográfico-culturais dos segmentos de mercado-alvo, necessidades, gostos e preferências, comportamento e processo de compra) entre os países de origem e de destino ▪ Distância geográfica
	Características da oferta	▪ Tipo de país de origem (ex: desenvolvido vs. em desenvolvimento; inclusive reputação (*country-of-origin effect*)) ▪ Natureza da oferta (produto vs. serviço; de consumo *vs*. industrial; durável *vs*. não-durável) ▪ Grau de concentração dos concorrentes ▪ Tipo de indústria e suas características estruturais ▪ Tipos de fornecedores (características e poder relativo de barganha) ▪ Nível de instabilidade / turbulência na indústria ▪ Barreiras competitivas à entrada (ex: intensidade de capital, intensidade de propaganda, intensidade tecnológica, patentes, escala eficiente mínima, curva de experiência, disponibilidade de acesso aos canais de distribuição) ▪ Estágio no ciclo de vida do produto no país de origem e no de destino ▪ Vantagens comparativas (custos dos fatores de produção)
	Macro-ambiente econômico	▪ Situação sócio-econômica do país de origem e de destino ▪ Balanço de pagamentos (nível de importações *vs*. exportações, disponibilidade de reservas cambiais) ▪ Taxa de câmbio ▪ Taxa de juros ▪ Tipo de moeda
	Macro-ambiente político-legal e de infra-estrutura	▪ Controles oficiais (ex: remessas de lucros, regulação de preços internos e de transferência, tributação de renda) ▪ Suporte e incentivos oficiais financeiros (ex: apoio de organismos de fomento, apoio de instituições financeiras, incentivos fiscais diversos, inclusive isenções e créditos) e não-financeiros (ex: apoio de agências governamentais, treinamento, assessoria) ▪ Barreiras à exportação no país de origem (ex: greves, logística, comunicações, arcabouço legal, carga tributária) ▪ Barreiras (tarifárias e não-tarifárias) impostas pelo país de destino ▪ Legislação no país de destino (ex: societária, tributária, ambiental, direitos do consumidor, regulamentação) ▪ Infra-estrutura (transporte, energia, telecomunicações) ▪ Carga tributária

* Lista não exaustiva

Tabela 2.6-b – Fatores intervenientes sobre o desempenho de exportação (2a. parte)

Macro-fator	1º nível de detalhamento*	2º nível de detalhamento*
Características da empresa	Características "demográficas" da empresa	▪ Tipo de empresa (ex: produtora *vs.* intermediária) ▪ Tamanho ▪ Tempo de existência ▪ Experiência no ramo ▪ Controle da propriedade (nacional *vs.* estrangeiro) ▪ Localização das instalações ▪ Existência de capacidade ociosa
	Situação de internacionalização	▪ Experiência internacional prévia ▪ Grau de internacionalização (profundidade e abrangência) ▪ Postura do exportador (ex: parcialmente interessado *vs.* crescente *vs.* bem-sucedido) ▪ Estágio de desenvolvimento da exportação (estágios iniciais vs. posteriores) ▪ Relevância da exportação (intensidade de exportação, *market share* das operações internacionais)
	Características dos executivos	▪ Características demográficas dos executivos (ex: idade, nível de educação formal, qualificações em nível de pós-graduação, domínio de línguas estrangeiras) ▪ Experiência prévia (ex: experiência no ramo, vivência internacional, qualidade da experiência internacional prévia, tempo de trabalho na empresa, número de empregos anteriores) ▪ Orientação cultural ▪ Atitudes e percepções (ex: nível de propensão/aversão a risco, nível de tolerância a stress, nível de comprometimento e de motivação com atividade exportadora, orientação ao estrangeiro, percepção de barreiras à exportação) ▪ Expectativas de desempenho (lucros, custos e riscos) das operações internacionais relativamente às operações domésticas ▪ Nível de participação societária na empresa ▪ Origem dos gerentes (ex: expatriados vs. locais)
	Estrutura e processos organizacionais	▪ Modelo de organização e gestão das operações domésticas e internacionais ▪ Nível de formalização da estrutura organizacional ▪ Controle de qualidade (estrutura da área de qualidade e nível de formalização, treinamento da área de qualidade) ▪ Nível de coordenação (mecanismos de controle e de resolução de conflitos, fluxo da comunicação) ▪ Características do processo decisório ▪ Processo de planejamento estratégico ▪ Políticas de orçamentação e de alocação de recursos ▪ Relação matriz-subsidiárias (apoio da matriz, papel de controle do CEO, efeitos corporativos) ▪ Organização da atividade exportadora (grau de centralização *vs.* nível de autonomia da atividade de exportação, status da operação exportadora) ▪ Suporte à atividade exportadora (ex: percentual de recursos dedicados à atividade exportadora, proporção da força de trabalho dedicada à internacionalização etc.) ▪ Cultura corporativa (valores, mapas cognitivos, estruturas de crenças) ▪ Capacidade de adaptação às mudanças (*adaptiveness*) ▪ Política de RH (contratação de pessoal, remuneração e incentivos)
	Critérios de avaliação de desempenho	▪ Tipos de indicadores de desempenho utilizados para avaliação da exportação ▪ Critérios de avaliação comparada de desempenho entre as operações domésticas e internacionais ▪ Ênfase em RH *vs.* atingimento de objetivos ▪ Vinculação entre desempenho de exportação e recompensas aos empregados

* Lista não exaustiva

Tabela 2.6-c – Fatores intervenientes sobre o desempenho de exportação (3a. parte)

Macro-fator	1º nível de detalhamento*	2º nível de detalhamento*
Estratégia	Processo de formulação da estratégia	▪ Planejamento e política de marketing ▪ Sistematização do planejamento da exportação (ex: nível de atenção sistemática à busca de mercados externos, intensidade de pesquisa de mercado, exploração sistemática de oportunidades de exportação, freqüência de visitas ao exterior) ▪ Objetivos e razões para a internacionalização (ex: acesso a recursos, acesso a mercados (*market seeking*), "pressão" de redes de relacionamento (inclusive *client following*), aumento da eficiência, retaliação a concorrente, impulso do empreendedor, desenvolvimento de competências, aquisição de conhecimento experiencial, construção de imagem da marca do produto ou da reputação da empresa, busca de relacionamentos) ▪ Grau de consenso (sobre objetivos e meios para alcançá-los) entre os executivos de topo ▪ Formulação da estratégia X implementação da estratégia
	Processo de internacionalização	▪ Critérios de seleção de países (ex: econômicos, comportamentais, relacionais) ▪ Modo de entrada no exterior e seu sequenciamento (um único produto *vs.* vários produtos, um país de cada vez *vs.*vários países de uma vez)
	Estratégia corporativa	▪ Grau de coordenação e de influência mútua entre as operações nos diversos países ▪ Grau de alavancagem operacional (percentagem de custos fixos e de capital sobre custos totais) ▪ Grau de alavancagem financeira (nível de endividamento) ▪ Grau de integração vertical ▪ Nível de utilização da capacidade instalada ▪ Decisões de diversificação (diversidade de: países, indústrias, produtos) ▪ Responsabilidade social e ambiental
	Estratégia colaborativa	▪ Tipos de alianças estratégicas, parcerias e relacionamentos (com clientes, fornecedores, concorrentes, complementadores, instituições de pesquisa, órgãos reguladores e governos) ▪ Apoio gerencial aos parceiros (fluxo de comunicação com representantes e com clientes no exterior; grau de suporte financeiro e de marketing aos intermediários locais)
	Vantagens competitivas / estratégia competitiva	▪ Recursos e competências da empresa (P&D, tecnologia, planejamento, produção, comunicação, finanças, RH, marketing, nível de excelência operacional, conhecimento do mercado externo, relacionamentos) ▪ Posicionamento estratégico (baixo custo *vs.* diferenciação) ▪ Postura competitiva (líder, seguidor, desafiante, ocupante de nicho) ▪ Composto de marketing ▪ Grau de segmentação dos mercados-alvo
	Composto de produto	▪ Nível de diferenciação do composto de produto (características distintivas do pacote de produto/serviço, tais como conjunto de atributos funcionais, desempenho, durabilidade, confiabilidade, consistência, nível tecnológico, *design*, nível de serviço aos clientes) ▪ Reputação de marca ▪ Conteúdo de conhecimento/tecnológico no produto ▪ Nível relativo de custos ▪ Variedade de produtos exportados ▪ Grau de adaptação do composto de produto aos mercados no exterior ▪ Grau de importância relativa do produto exportado (produto principal *vs.* produtos secundários dentro do portfólio da empresa)
	Composto de preço	▪ Métodos de determinação do preço ▪ Competitividade de preço (nível de preço relativo aos concorrentes, preço de exportação em comparação com preço no mercado doméstico) ▪ Condições de venda (ex: política de cotação (FOB *vs.* CIF), política monetária (preço em moeda do país de origem *vs.* do país de destino *vs.* de terceiro país), política de crédito) ▪ Grau de adaptação do composto de preço aos mercados no exterior
	Composto de propaganda e promoção	▪ Composto de propaganda e promoção (intensidade de propaganda / comunicação, tipo de promoção de vendas) ▪ Grau de adaptação do composto de propaganda e promoção aos mercados no exterior
	Composto de distribuição	▪ Tipos de canais de distribuição (venda direta *vs.* subsidiária ou filial de vendas no exterior *vs.* agentes *vs.* distribuidores independentes) ▪ Grau de capilaridade / abrangência ▪ Controle sobre o canal ▪ Relações com os canais de distribuição ▪ Serviço de entrega (inclusive prazo) ▪ Grau de adaptação do composto de distribuição aos mercados no exterior

* Lista não exaustiva

Tabela 2.6-d – Fatores intervenientes sobre o desempenho de exportação (4a. parte)

Macro-fator	1º nível de detalhamento*	2º nível de detalhamento*
Desempenho (em relação de realimentação)	Desempenho prévio (de exportação)	▪ ... diversas dimensões e indicadores ...
	Expectativas de desempenho futuro (de exportação)	▪ ... diversas dimensões e indicadores ...

* Lista não exaustiva

2.2 Associação entre variáveis dependentes e independentes

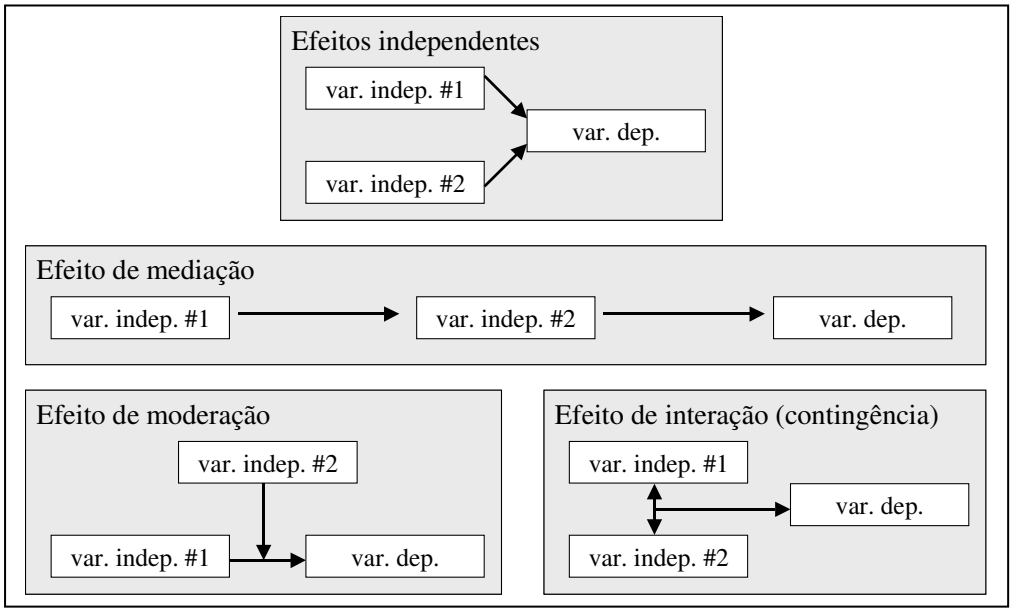
Diversos estudos empíricos sobre o fenômeno do desempenho organizacional encontraram resultados conflitantes entre si, tanto no que se refere a tipos de efeitos (tipo de relação entre as variáveis) quanto a tamanho (magnitude) dos efeitos. Tal divergência pode ser atribuída a diversas causas, entre as quais:

- diferenças amostrais em termos de contexto ou de unidade de análise (tipos de países, de indústrias, de empresas, de unidades organizacionais);
- diferenças no momento temporal (ano-calendário);
- diferenças na natureza e no número de fatores e variáveis explicativas incluídos nos modelos;
- diferenças na conceituação e operacionalização das variáveis;
- diversidade nas técnicas estatísticas adotadas (desde simples tabelas cruzadas até modelos "causais" complexos);
- falta de uniformidade nas relações (efeitos) modeladas – tanto entre as variáveis independentes, quanto entre estas e o desempenho;
- falta de esforço sistemático de replicação ou de tentativas de verificação do grau de generalização dos resultados de pesquisas anteriores.

Nesta seção são discutidos diferentes tipos de relação, ou de associação, entre as variáveis. Ao longo da discussão, deverá ficar evidente que os resultados que uma pesquisa sobre desempenho pode alcançar dependerão, em grande parte, dos tipos de associações modeladas. Em seguida é discutida a questão de modelos universais vs. modelos contingenciais de desempenho. Por fim, são contrastadas duas perspectivas de teste de relações contingenciais: a perspectiva reducionista e a perspectiva holística.

Tipos de associação entre variáveis

Dess & Rasheed (1992) realizaram uma revisão de estudos sobre desempenho de empresas e identificaram quatro tipos de associação (ou tipos de efeitos) distintos entre as variáveis explicativas (no caso, estrutura da indústria e estratégia) e a variável dependente (desempenho) (vide Figura 2.13). Note-se que tais tipos de associação não são necessariamente mutuamente exclusivos, podendo um mesmo modelo englobar mais de um tipo de efeito simultaneamente.



Fonte: adaptado de Dess & Rasheed (1992)

Figura 2.13 – Tipos de Associação entre Variáveis Independentes e Variáveis Dependentes

Além dos acima, outros tipos de associação e de relação, tanto das variáveis independentes entre si e destas com as variáveis dependentes, têm sido sugeridos e testados na literatura. Por exemplo, reciprocidade, mera associação *vs*. relação de causa e efeito, antecedência (precedência) *vs*. simultaneidade, efeitos de realimentação, efeitos lineares *vs*. não lineares. Adicionalmente, também é possível que haja múltiplas relações de interdependência. A Tabela 2.7 apresenta uma breve explicação sobre cada um destes tipos de efeitos, junto com uma indicação de possíveis técnicas estatísticas apropriadas para avaliá-los.

Tabela 2.7 – Detalhamento dos tipos de associação entre variáveis dependentes e independentes

Tipo de efeito	Breve detalhamento	Indicação de algumas técnicas estatísticas de teste apropriadas
Natureza de influência		
Efeitos independentes	Cada variável explicativa agiria sobre a variável dependente de uma forma que seria independente da influência das demais variáveis, ou seja, cada variável independente explicaria uma porção distinta da variância da variável dependente.	▪ Regressão múltipla
Efeito de mediação	A influência de determinado fator se exerceria indiretamente por meio de seu impacto em outro fator, o qual, por seu turno, influenciaria diretamente uma outra variável.	▪ Correlação parcial ▪ Análise de regressão hierárquica
Efeito de moderação	O impacto de um fator explicativo sobre a variável dependente estaria associado a uma outra variável explicativa, ou seja, haveria uma variação sistemática entre a força e a forma da relação "fator ↔ variável dependente" que dependeria do estado de um segundo fator (isto é, do contexto).	▪ Análise de regressão hierárquica
Efeito de interação (contingência)	Duas variáveis independentes estariam fortemente relacionadas e seu efeito sobre a variável dependente se daria de forma conjunta e não independente.	▪ Análise de regressão hierárquica
Efeito de controle	O nível de uma variável afeta a média do efeito de outra(s), mas não modifica o tipo de efeito	▪ Análise de regressão com variável *dummy* ▪ Equações estruturais com análise de sub-grupo
Múltiplas relações de interdependência	Uma ou mais variáveis endógenas são afetadas por múltiplas variáveis exógenas ou por múltiplas outras variáveis endógenas; uma ou mais variáveis exógenas afetam múltiplas variáveis endógenas; uma ou mais variáveis recebem impacto de outras variáveis e também exercem impacto sobre outras variáveis do modelo.	▪ Equações estruturais ▪ *Path analysis*
Relação de reciprocidade ou de realimentação	Uma variável influencia outra e, simultaneamente ou em um momento posterior, o estado desta afetaria o nível daquela.	
Relação de causa e efeito (vis-à-vis mera correlação)	Uma variável independente não apenas estaria associada com variações na variável dependente como também seria a (uma das) causa(s) desta variação.	▪ Equações estruturais ▪ *Path analysis*
Relação temporal		
Antecedência (precedência) (vis-à-vis simultaneidade)	Haveria uma defasagem temporal (*time lag*) entre a variação em uma determinada variável independente e a correspondente variação em outra variável, seja esta dependente ou independente.	
Forma de associação		
Efeitos lineares	Relação monotônica entre fator explicativo e variável dependente, ou seja, quando o nível de determinado fator aumenta, sempre aumentaria (ou sempre diminuiria) na mesma proporção o nível da variável dependente.	▪ Regressão múltipla
Efeitos não-lineares	Aumentos no nível de determinado fator podem vir associados a aumento na variável dependente, para determinada faixa de valores do fator, ou a diminuição no nível da variável dependente, em outras faixas de valores do fator; ou a proporção ou a direção de variação da variável dependente dependem do nível da variável independente.	▪ Regressão múltipla com termo quadrático ou cúbico

Aiken & West (1991, *apud* ROBINSON & MCDOUGALL, 2001) explicaram que o modelo de efeitos independentes assume que cada variável preditora (independente) exerce um efeito separado, aditivo e independente sobre a variável dependente, sendo que tal efeito não seria contingente aos (moderado pelos) efeitos de outras variáveis independentes.

Como exemplificação dos efeitos de mediação, Leonidou *et al*. (2002) mencionaram haver uma série de variáveis que, embora em estudos conceituais e empíricos tenham sido relacionadas ao desempenho de forma direta, apresentariam também um efeito indireto. Por exemplo, Leonidou *et al*. (2002) sugeriram que fossem estudados os efeitos sobre a estratégia de marketing (que seria uma variável influente sobre o desempenho) decorrentes do estágio no ciclo de vida do produto, do grau de competição nos mercados de exportação e das barreiras ao comércio internacional impostas pelos governos locais. A estratégia de marketing seria, portanto, mediadora dos efeitos daquelas outras variáveis (ou seja, tais variáveis apresentariam efeitos diretos, bem como efeitos indiretos, sobre o desempenho). Em argumentação semelhante, Aaby & Slater (1989) consideram que o tamanho da empresa, por si só, não seria um fator explicativo relevante a não ser quando analisado sob a perspectiva de seu impacto sobre o poder financeiro ou sobre economias de escala – estas, sim, seriam as variáveis que influenciariam diretamente o desempenho.

Quanto à importância dos efeitos de moderação, vale lembrar que diversos estudos incluem o tipo de indústria como importante fator interveniente no desempenho. Em sendo assim, uma pesquisa que não levasse em consideração as diferentes indústrias a que as empresas pertencem poderia camuflar os efeitos de outras variáveis sobre o desempenho, posto que o impacto de diversas variáveis sobre o desempenho dependeria do tipo de indústria em consideração. Na opinião de Aaby & Slater (1989), o estágio de desenvolvimento econômico do mercado seria um provável moderador da relação entre demanda por sofisticação tecnológica de produto e sucesso na exportação. Zou & Stan (1998), comentando o estudo de Das (1994), consideram que a intensidade do efeito da experiência internacional prévia, geralmente considerada como influente sobre o desempenho, dependeria do nível de turbulência do ambiente.

Quando há interação (efeitos *pairwise*) entre as variáveis, isto significa que os efeitos de diversas variáveis podem não ser independentes entre si. Brito & Vasconcelos (2006), por

exemplo, consideraram que o impacto do país de origem pode não ser independente de outras variáveis. Brito & Vasconcelos (2003) citaram, ainda, a possibilidade de que determinadas variáveis, individualmente, poderiam não apresentar impacto significativo (ou seja, poderiam parecer afetar da mesma forma diferentes tipos de empresas em determinados tipos de indústria), mas que tal impacto poderia aparecer ao se julgar o efeito da interação entre duas variáveis. Czinkota & Johnston (1983) sugeriram que o tamanho da empresa só seria uma boa variável explicativa se considerados seus efeitos em conjunto com outras variáveis.

Quando à dificuldade para se estabelecerem inequivocamente relações de causa e efeito, isto se deve à complexidade no entendimento do próprio fenômeno do desempenho, como também na considerável diversidade de fatores que poderiam impactar o desempenho.

A questão de antecedência (precedência) é interessante, não apenas do ponto de vista da relação entre fatores explicativos e desempenho, mas também em termos de diferentes tipos de desempenho. Conforme já discutido, indicadores de desempenho referentes aos processos internos podem ser considerados antecedentes (*leading*) dos resultados financeiros, os quais seriam, portanto, considerados conseqüentes (*lagging*) (KAPLAN & NORTON, 1996b).

Tal quadro se torna ainda mais complexo quando a própria direção de causalidade pode não ficar clara. Por exemplo, mais visitas ao exterior levariam a melhor desempenho? Ou a relação é inversa, isto é, melhor desempenho levaria a mais visitas ao exterior, o que poderia até levar a melhor desempenho (Moini, 1995)? Lenz (1981) considerou a existência de padrões de causalidade mútua e de interdependência, posto que empresas são ao mesmo tempo produto do ambiente e agentes de mudança no ambiente. Em períodos subseqüentes, portanto, novas contingências ambientais são criadas, às quais as empresas respondem e, em conseqüência, seu desempenho é afetado.

Fica claro, pois, que pode haver efeitos de realimentação. March & Sutton (1997) consideraram que o desempenho presente afetaria as atitudes futuras e, em conseqüência, afetaria também o desempenho futuro – ou seja, uma variável explicativa sobre o desempenho presente e futuro seria o próprio desempenho passado. Vários fatores que influenciariam o desempenho (tais como atitudes dos clientes, segurança / confiança / motivação dos empregados e da comunidade financeira, apoio / incentivo gerencial) são, eles próprios, influenciados pelo desempenho prévio. Da mesma forma, Christensen *et al*. (1987) sugeriram

que o sucesso passado (com a exportação) alimentaria o comprometimento para se continuar exportando, o que tenderia a levar a um aumento nas exportações. Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan (1993) entenderam que melhor desempenho poderia facilitar a atração e retenção de melhores talentos, bem como afetar a estrutura da indústria e outros determinantes do sucesso (tais como economias de escala e de experiência), além de alavancar os recursos da própria empresa (tais como capacidade financeira e custo de capital), os quais, por seu turno, seriam importantes determinantes do desempenho presente e futuro.

As atitudes e as percepções dos executivos com relação às atividades exportadoras podem influenciar o desenvolvimento e o crescimento destas, bem como enviesar a percepção do seu nível de sucesso. Deve-se considerar, contudo, que existe um efeito de realimentação, ou seja, se, por um lado, atitudes favoráveis tendem a aumentar a dedicação e o comprometimento e, em conseqüência, as chances de sucesso, por outro lado, um bom desempenho tende a reforçar os comportamentos, o que tenderia a melhorar ainda mais o desempenho. Com relação a este ponto, Lages & Montgomery (2004) utilizaram o desempenho de exportação como uma variável independente e concluíram que a satisfação com o despenho passado de exportação influenciaria o grau presente de comprometimento com a exportação, ao menos entre empresas de pequeno e médio porte. Também Bijmolt & Zwart (1994) chamaram a atenção para a possibilidade de a relação causal ser a inversa: ao invés de atitudes positivas influenciarem o sucesso de exportação, seria um eventual sucesso inicial de alguma atividade de exportação, muitas das vezes iniciada de forma reativa e num processo esporádico e acidental, que determinaria o desenvolvimento subseqüente de atitudes positivas para com a exportação. Contudo, os autores argumentaram que, embora o início das exportações seja, em muitos casos, uma decisão não planejada, a continuação da atividade exigiria atitudes pró-ativas dos executivos – o que definiria, então, que a direção de causalidade parte das atitudes para o resultado das exportações, ao menos em estágios mais avançados de exportação.

Em linha com a argumentação acima, Louter *et al.* (1991) consideraram que, se os executivos acreditarem no sucesso de seu produto / serviço no exterior e, em conseqüência, disponibilizarem esforços e recursos para as atividades de exportação, esta atitude e comportamento, em si, tenderiam a aumentar a participação das exportações no rol de operações da empresa, bem como impactar suas reais possibilidades de sucesso.

Quanto a relações não lineares, Contractor *et al*. (2003) e Ruigkrok & Wagner (2003) consideraram que o efeito do grau de internacionalização (entendido como a abrangência/escopo das operações internacionais de uma empresa) sobre o desempenho não apresentaria uma relação monotônica. Os resultados dos dois estudos são conflitantes entre si, mas ambos apontam para relações não lineares.

Abordagem contingencial versus universal

A relação entre um determinado fator e o desempenho pode depender do nível de outras variáveis, numa relação contingencial ao invés de universal. Além disso, diversos tipos de impacto (quanto à sua natureza, relação temporal e forma) poderiam ser considerados. Diversos autores propuseram modelos contingenciais para o desempenho, o que quer dizer que o conjunto de variáveis que teriam influência sobre o desempenho em determinadas circunstâncias (contingências) poderia ser distinto do conjunto que teria influência sob outro contexto, bem como poderia se distinto o impacto das mesmas variáveis sob diferentes contextos.

Um estudo conduzido por White (1986) indicou que o impacto da estratégia sobre o desempenho (operacionalizado por média de quatro anos de crescimento das receitas e de ROI antes de impostos) encontrava-se relacionado a diferenças nas características organizacionais das empresas. Isto quer dizer que, mais importante do que a estratégia ou a estrutura organizacional em si, talvez seja o ajuste ou co-alinhamento (*fit*, em inglês) entre ambas, ou seja, diferentes estratégias implicariam em diferentes exigências organizacionais para conduzirem ao sucesso. Conclusões semelhantes podem ser tiradas do estudo de Snow & Hrebiniak (1980), já citado, no qual os autores concluíram que um determinado tipo estratégico somente atingiria o sucesso se estivesse suportado por competências distintivas apropriadas, e seu grau de sucesso ainda dependeria do tipo de ambiente em que a empresa estivesse competindo. Powell (1992) concluiu que alguns tipos de alinhamento entre estrutura organizacional e ambiente conduziriam a lucros acima da média, independentemente dos efeitos relativos a outras variáveis, tais como tipo de indústria ou estratégia.

É importante ressaltar que o entendimento do que seja co-alinhamento (consistência, contingência ou ajuste – *fit* – são outros termos usados na literatura com significados semelhantes) tem sofrido de uma certa divergência conceitual e metodológica entre os

diversos estudos. Na opinião de Venkatraman & Prescott (1990), co-alinhamento significa "[ausência de] desvio de perfil", ou seja, o grau em que determinada variável atende ao "perfil ideal" relativamente a um dado nível de outra variável. A determinação do "perfil estratégico ideal", por exemplo, pode ser feito a partir da identificação, teórica ou empírica, dos "perfis estratégicos" de empresas mais bem sucedidas em determinados contextos ambientais. Em estudos empíricos posteriores poderia ser, então, avaliado o quanto o perfil estratégico de certa empresa estaria afastado daquele que seria o "perfil ideal" sugerido pelo respectivo contexto e como tal afastamento (ou seja, desalinhamento) afetaria o desempenho. Outros autores, como por exemplo Robinson & McDougall (2001) especificaram, explícita ou implicitamente, o conceito de co-alinhamento a partir das diferenças nos efeitos sobre a variável dependente que decorrem da interação entre distintos níveis de uma variável independente sobre níveis específicos de outra variável independente.

Venkatraman & Prescott (1990) avaliaram o impacto da inter-relação, ou co-alinhamento, entre ambiente externo e estratégia e concluíram que tal inter-relação exerce um efeito significativo sobre o desempenho. Anderson & Zeithaml (1984) testaram a proposição de Hofer (1975) relativa ao impacto sobre o desempenho decorrente do alinhamento entre estratégia e estágio do ciclo de vida do produto, verificando empiricamente que diversas variáveis relacionadas a estratégia afetavam o desempenho (operacionalizado por meio de retorno sobre os investimentos (ROI) e de parcela de mercado), mas os efeitos específicos dependeriam do estágio no ciclo de vida do produto.

Robinson & McDougall (2001), em estudo sobre desempenho de novos negócios, contrastaram dois tipos de modelos explicativos do desempenho: um modelo universal e um modelo contingencial. Nesse trabalho específico os autores avaliaram o impacto das barreiras de entrada sobre o desempenho de novos negócios, mas o processo de construção de seus modelos pode ser facilmente estendido para modelos de desempenho de exportação ou de desempenho organizacional de uma forma geral com outros fatores explicativos. Em relação a um modelo universal, os modelos contingenciais propostos por Robinson & McDougall (2001) incorporaram três importantes variantes:

- A inclusão do efeito de variáveis moderadoras que afetariam o impacto das barreiras de entrada (fator explicativo) sobre o desempenho (variável dependente) (no seu caso, os fatores moderadores testados foram estágio do ciclo de vida da indústria, definido

como estágios iniciais *vs*. estágios tardios, e estratégia competitiva adotada, definida como alvo amplo *vs*. alvo estreito);

- A desagregação do fator explicativo (no seu caso, barreiras à entrada) em algumas de suas variáveis componentes (no seu caso, foram consideradas as seguintes variáveis: economias de escala, exigência de capital e diferenciação do produto); e
- O exame dos efeitos complexos de cada uma das variáveis componentes das barreiras à entrada (fatores explicativos) sobre diferentes medidas de desempenho (ou seja, diferentes indicadores / aspectos da variável dependente).

Conforme Robinson & McDougall (1998, 2001), os fatores explicativos podem apresentar efeitos diferentes (na sua forma e na sua intensidade) sobre distintos indicadores utilizados para operacionalizar o desempenho (ex: lucro, vendas, *market share*, indicadores estratégicos etc.). Ou seja, determinado fator pode estar associado positivamente a determinado indicador de desempenho, mas estar associado negativamente a outro.

A consideração dos efeitos de variáveis moderadoras é similar às considerações sobre alinhamento (*fit*) tecidas por outros autores, ou seja, mais do que o efeito direto de um determinado fator sobre o desempenho, o que deve ser testado é o efeito sobre o desempenho decorrente da interação deste fator com um ou mais fatores.

Perspectiva reducionsita vs. holística

Venkatraman & Prescott (1990) chamaram a atenção para duas abordagens distintas que têm sido empregadas nos testes de co-alinhamento. Uma delas, que os autores designam por perspectiva reducionista, considera que o co-alinhamento entre dois construtos (por exemplo, ambiente e estratégia) poderia ser entendido a partir dos conjuntos de co-alinhamento entre pares de dimensões que representam os construtos. Por outro lado, a abordagem que eles designam por perspectiva holística considera importante que se preserve a natureza sistêmica (ou holística) das relações entre os construtos, ou seja, os testes dos efeitos do co-alinhamento deveriam refletir o padrão simultâneo de inter-relações entre estratégia e ambiente. Isto quer dizer que, na perspectiva reducionista, ambiente e estratégia são definidos a partir de umas poucas variáveis constituintes, sendo, em conseqüência, o co-alinhamento entendido a partir de relações bivariadas, ou seja, seria suposto que o desempenho sofreria influência independente de cada uma das relações entre pares de dimensões constituintes de cada um dos

construtos independentes. Já na perspectiva holística, ambiente e estratégia são vistos como dois *todos* cujas variáveis constituintes interagiriam simultânea e conjuntamente para influenciar o desempenho.

Na perspectiva reducionista o sistema de relacionamentos entre ambiente e estratégia (ou entre outro par de variáveis independentes) é decomposto em distintas relações de co-alinhamento entre diferentes pares de variáveis constituintes de cada macro-fator que seriam, supostamente, independentes umas das outras. Um problema desta abordagem é a premissa, ainda que implícita, de que algumas interações bivariadas individuais seriam fortes o suficiente para emergirem como um efeito estatisticamente significativo sobre o desempenho. Na opinião de Venkatraman & Prescott (1990) esta é uma premissa no mínimo questionável, posto que estratégia e ambiente devem ser entendidos como um conjunto de aspectos inter-relacionados e cada componente individual seria apenas parte de um pacote maior, mas não poderia ser entendido independente deste. Em conseqüência, interações bivariadas individuais seriam reduzidas ou amplificadas por outras interações, o que significa que um arranjo de interações supostamente independentes (isto é, testadas em condições supostamente *ceteris paribus*, as quais podem não se verificar na prática, posto que nem sempre é possível garantir que uma mudança numa variável poderia ocorrer sem que outras variáveis tivessem mudado também) talvez não consiga capturar a complexidade dos fenômenos. Por outro lado, na perspectiva holística os testes estatísticos se baseiam em relações multivariadas, considerando que ambiente e estratégia somente poderiam ser entendidos a partir da interação coletiva entre seus diversos aspectos componentes. A Tabela 2.8 apresenta uma comparação entre as duas perspectivas.

Tabela 2.8 – Comparação entre as perspectivas reducionista e holística para a conceituação do co-alinhamento entre ambiente e estratégia

Características	Perspectiva reducionista	Perspectiva holística
Abordagem dominante para a especificação de alinhamento	Ajuste entre umas poucas características do ambiente e umas poucas características da estratégia.	Conceituação mais abrangente de ajuste entre diversas características do ambiente e diversas características da estratégia.
Vantagens	▪ Possibilidade de isolar relações teóricas precisamente especificadas e seus impactos; ▪ Replicação sistemática e extensões poderiam levar a conhecimento cumulativo.	▪ Possibilidade de preservar a natureza complexa das inter-relações; ▪ Preservação da visão sistêmica.
Desvantagens	▪ Erros de especificação em função da invocação de condições *ceteris paribus*; ▪ Impossibilidade de isolar contingências conflitantes entre si – alta probabilidade de erros de "tipificação lógica" ("*logical typing*") devido à desagregação e ao fato de que as interações individuais poderiam não ser relevantes em vista de que as somas individuais poderiam não representar o todo.	▪ Dificuldade para gerar hipóteses sobre a natureza do co-alinhamento em função da complexidade de sua natureza; ▪ Dificuldade para generalizar os resultados.
Métodos normalmente utilizados de análise estatística	Regressão múltipla com termos de interação; ANOVA; análise de subgrupo.	Análise de *cluster*; análise de padrões (ex: desvio de perfil); análise de correlação canônica; análise fatorial de segunda ordem.

Fonte: Venkatraman & Prescott (1990)

2.3 Conceituação do desempenho

Desempenho organizacional é um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma concepção simplista. Diferentes pesquisadores têm focado sua atenção em diferentes e específicos aspectos do conceito de desempenho. Devido a limitações de tempo, de recursos ou de disponibilidade de dados, ou devido a objetivos específicos de suas pesquisas ou a suas orientações disciplinares, cada autor acabava enfatizando apenas uma ou algumas poucas perspectivas sob as quais o fenômeno do desempenho poderia ser entendido (Venkatraman & Ramanujam, 1987).

Dess & Robinson (1984) consideraram que pesquisas sobre desempenho organizacional deveriam atentar para duas questões básicas: escolha de um referencial a partir do qual será definido o desempenho; e identificação de medidas acuradas e disponíveis para operacionalizar o desempenho. Sem dúvida, constitui um desafio conceitual importante

organizar as diferentes perspectivas do desempenho em um todo integrado e consistente. O desafio torna-se ainda maior quando a busca por parcimônia também deve ser obedecida.

Torna-se, assim, essencial entender o conceito de desempenho e sua conseqüente definição para, em seguida, se refletir sobre formas de operacionalização e de medição. Nesta seção é inicialmente discutido o conceito de desempenho organizacional, tal como o construto vem sendo tratado na literatura de Gestão Estratégica, e, em seguida, são discutidas algumas questões conceituais específicas do fenômeno. É, então, discutido o desempenho de exportação – em termos de sua abrangência e seu objeto de análise, bem como das implicações metodológicas envolvidas –, bem como são tratadas algumas particularidades da mensuração do fenômeno. Em seguida, propõe-se um modelo analítico genérico para caracterização do desempenho de exportação, sendo apresentado também um panorama dos indicadores de desempenho, tanto organizacional quanto de exportação, utilizados em pesquisas empíricas. Segue-se uma análise crítica sobre a forma como o construto desempenho de exportação foi conceituado e operacionalizado em pesquisas empíricas recentes (1999 a 2004). Esta seção é encerrada com uma análise crítica das diversas perspectivas de mensuração do construto desempenho.

Inicialmente são apresentados alguns importantes trabalhos conceituais e empíricos para dar uma noção dos enfoques sob os quais o desempenho tem sido abordado. A presente seleção não implica que se tenham escolhido os "melhores" ou os "mais citados" trabalhos sobre o tema, pois o que se almeja aqui é tão somente ilustrar algumas abordagens, que pareçam representativas do conjunto de esforços nas áreas de Gestão Estratégica e de Negócios Internacionais, de forma a permitir, mais adiante, apresentar-se uma forma de organização e classificação das diversas perspectivas e dimensões envolvidas, as quais serão então melhor detalhadas. Em seguida, são discutidas três questões conceituais que merecem ser consideradas quando da escolha dos critérios adequados para mensuração do desempenho: indicadores "fim" vs. indicadores "meio", relação entre risco e retorno e maximização do desempenho vs. desempenho satisfatório.

Desempenho organizacional na literatura de Gestão Estratégica

Da literatura de Gestão Estratégica, os seguintes trabalhos conceituais e empíricos serão aqui revisados: Cameron (1986), Barney (1996), Chakravarthy (1986), Fiegenbaum, Hart &

Schendel (1996), Hirschey & Wichern (1984), Venkatraman & Ramanujam (1986), Dess & Robinson (1984), Ginsberg (1984) e Kaplan & Norton (1996a). A ordem escolhida para a apresentação é aquela que parece, aos olhos do autor da presente pesquisa, ser a que melhor permite construir gradualmente um quadro das diversas óticas do desempenho, partindo-se de discussões conceituais mais gerais até se chegar ao detalhamento de alguns desses aspectos conceituais.

Cameron (1986): consenso e paradoxo

Cameron (1986) teceu uma série de considerações filosóficas sobre a questão do desempenho, relativamente a sua conceituação, ao consenso (ou sua falta) entre os pesquisadores e ao contexto em que são conduzidas as pesquisas.

Conceituação do desempenho organizacional. Uma vez que nenhuma concepção do que seja uma organização será suficientemente abrangente, então a conceituação de uma organização eficaz (ou seja, com bom desempenho) também não poderá ser suficientemente abrangente.

Consenso quanto aos indicadores. Uma vez que os critérios para avaliação do desempenho dependeriam dos valores e das preferências de indivíduos (vide, a propósito, CONNOLLY, COLON & DEUTSCH, 1980, e ZAMMUTTO, 1984, que tratam de considerações a respeito das implicações dos valores dos gestores sobre a conceituação escolhida para o desempenho) e que não é possível definir fronteiras para o construto, então é impossível que se chegue a um consenso sobre os melhores indicadores de desempenho ou ao menos a uma relação de indicadores suficientes. Além do mais, é possível que indivíduos apresentem preferências até certo ponto conflitantes entre si, como, por exemplo, crescimento vs. estabilidade, eficiência vs. flexibilidade, autonomia vs. controle etc.

Contexto da pesquisa. De acordo com diferentes circunstâncias de disponibilidade de dados ou diferentes objetivos de pesquisa, determinados indicadores de desempenho se mostrariam mais apropriados ou menos. Ou seja, o desempenho é um construto dependente do problema e não dependente da teoria, uma vez que a conceituação e a definição do que seja desempenho podem variar conforme os problemas endereçados em cada pesquisa específica (ex: curto vs. longo prazo; amplitude de escopo da análise, tal como país, indústria, empresa, unidade de negócio, entre outras questões.).

Cameron (1986) levantou uma série de perguntas para ajudar na delimitação do escopo e na definição do desempenho:

- Sob qual perspectiva o desempenho será avaliado?
- Em qual domínio de atividade o desempenho será enfocado?
- Qual o nível de análise a utilizar?
- Qual o propósito da avaliação do desempenho?
- Qual o referencial temporal a ser empregado?
- Qual o tipo de dados que serão utilizados?
- Qual o referencial comparativo contra o qual o desempenho será julgado?

O autor considerava que, à época de seu estudo, poucos pesquisadores tinham levado seriamente em conta as perguntas acima ao definirem seu projeto de pesquisa. Como resultado, os modelos e critérios escolhidos seriam relativamente arbitrários, baseando-se principalmente em razões de conveniência. Suas recomendações são:

- Critérios de desempenho conflitantes entre si deveriam ser conjuntamente considerados, posto que, em suas próprias palavras, "[…] ao se avaliarem paradoxos no contexto de estudos sobre desempenho, os pesquisadores deveriam medir tanto o nível de presença do elemento 'a', quanto o nível de presença do oposto de 'a'. Baixos valores para 'a' podem não necessariamente indicar a presença de seu oposto." (p.551);
- Ao invés de trabalhar com médias, que podem mascarar a presença de paradoxos, ou de supor normalidade e linearidade nos dados, tal como em análises de regressão, os pesquisadores deveriam considerar que a presença de contradições e *outliers* é parte inerente do fenômeno e não algo a ser descartado como aberração;
- Deveriam ser propostas hipóteses que não considerassem apenas a rejeição ou aceitação da hipótese nula, ou seja, deveriam ser propostos modelos alternativos e concorrentes entre si, cada um dos quais abrigando ou se baseando em diferentes relações entre critérios aparentemente conflitantes.

<u>Barney (1996): multiplicidade de critérios</u>

Barney (1996) mencionou terem sido propostas diversas definições para desempenho organizacional, mas que não haveria consenso sobre qual definição seria melhor ou sobre

quais critérios deveriam ser utilizados para se julgarem as definições. O autor sugeriu que cada medida de desempenho tem suas limitações e que, portanto, uma multiplicidade de abordagens seria adequada. Em suas palavras: "Há diversas definições de *desempenho organizacional*, mas relativamente pouco consenso sobre quais definições são 'melhores', muito menos consenso sobre quais os critérios contra os quais tais definições deveriam ser julgadas" (p.30, ênfase no original).

Na opinião de Barney (1996), a mensuração do desempenho deveria fornecer um parâmetro para se avaliar o quanto o desempenho alcançado está além, ou aquém, do desempenho esperado pelos provedores de capital ou, melhor dizendo, do retorno (ajustado pelo risco) que tais provedores de capital poderiam razoavelmente esperar receber caso seus recursos tivessem sido aplicados em outras alternativas de investimento de grau de risco semelhante. Contudo, Barney admite que esta definição de desempenho é de difícil operacionalização e mensuração. Ele concentra sua análise em torno de quadro diferentes abordagens de desempenho: sobrevivência, medidas contábeis, perspectiva de múltiplos *stakeholders* e medidas de valor presente.

Sobrevivência. Em princípio, a simples sobrevivência de uma empresa por certo período "longo" de tempo seria um indicador de seu sucesso. No entanto, quando uma empresa deixasse de existir como entidade jurídica independente, pelo fato de ter sido adquirida por outra ou ter-se fundido com outra, isto não necessariamente significaria fracasso – a aquisição por um concorrente poderia decorrer tanto do reconhecimento do sucesso da empresa no mercado quanto da expectativa de que as operações da empresa pudessem ser mais lucrativas nas mãos do adquirente do que nas de seus gestores atuais.

Medidas contábeis. Barney afirmou que este tipo de medidas, obtidas a partir dos registros contábeis, têm sido as mais freqüentemente utilizadas para se avaliar o desempenho de uma empresa. Ele classificou tais medidas em quatro categorias: medidas de lucratividade, índices de liquidez, índices de alavancagem e indicadores de atividade.

Perspectiva de múltiplos stakeholders. Barney considerou que, de alguma forma, o desempenho de uma empresa deveria atender às exigências de seus diversos públicos de interesse (*stakeholders*), tais como: acionistas, credores, clientes, empregados, gerentes e executivos, fornecedores, parceiros e a sociedade como um todo (Barney, ao contrário de

outros autores, não menciona Governos). Uma vez que diferentes *stakeholders* provêem diferentes tipos de contribuições para a empresa, cada um pode ter expectativas distintas sobre como gostaria que a empresa fosse administrada.

Medidas de valor presente. Barney sugeriu que o uso de fluxo de caixa descontado contornaria algumas das deficiências das medidas contábeis, em especial seu viés de curto prazo. Medidas de valor presente levariam explicitamente em conta o momento em que as entradas e saídas de caixa efetivamente ocorressem (ou se esperaria que ocorressem), bem como o valor do dinheiro no tempo e o risco associado com a incerteza dos fluxos futuros.

Barney mencionou também, ainda que brevemente, outros tipos de medidas: *Tobin's q*, medidas do mercado de capitais e índices financeiros diversos.

Tobin's q. Definido como a razão entre o valor de mercado da empresa e o valor de reposição de seus ativos (*cf*. TOBIN, 1969). A idéia por trás da fórmula é que se a empresa vale mais do que o custo de seus ativos, isto significaria que tais ativos estão sendo usados adequadamente.

Medidas do mercado de capitais. Baseadas em estudos de eventos, ou seja, no anúncio de mudanças na estratégia da empresa (ex: lançamento de produto, aquisição de concorrente, ingresso em novo mercado etc.), medem a reação do mercado de capitais, ou seja, o quanto os investidores no mercado julgam que tal mudança será benéfica ao futuro fluxo de caixa da empresa.

Índices financeiros diversos. Tais medidas (ex: índice de Sharpe, índice de Treynor e alfa de Jensen) são derivadas do mercado de capitais e comparam, de alguma forma, o retorno das ações de uma empresa contra o risco incorrido.

<u>Chakravarthy (1986): transformações da empresa e atendimento a múltiplos interesses</u>

Chakravarthy (1986) realizou uma pesquisa na indústria de fabricantes de computadores, entre 1964 e 1983, com o intuito de levantar possíveis indicadores de desempenho que permitissem discriminar empresas entre "excelentes" e "não-excelentes". Utilizando três medidas financeiras (retorno sobre vendas, retorno sobre capital total e retorno sobre o

patrimônio líquido), Chakravarthy concluiu que estas não seriam bons discriminantes entre empresas “excelentes” e “não-excelentes”.

Chakravarthy criticou, então, as medidas puramente contábeis por registrarem apenas o passado da empresa e mencionou a necessidade de se utilizarem medidas que avaliassem o potencial de desempenho futuro, tais como a razão *valor de mercado / valor contábil* relativamente aos demais concorrentes na mesma indústria. Além disso, várias decisões da empresa, tais como desembolsos para P&D, poderiam reduzir o desempenho presente enquanto melhorariam as perspectivas de desempenho futuro. Tais resultados não seriam capturados pelas medidas contábeis tradicionais, sendo, portanto, recomendável o uso de técnicas de avaliação de desempenho baseadas em opções reais. Em lugar das medidas tradicionais de lucratividade, baseadas em indicadores contábeis, o autor propôs medidas que avaliariam a “qualidade” das transformações (ou adaptações) da empresa, além de medidas para avaliar a satisfação de todos os *stakeholders* da firma.

Qualidade das adaptações da empresa. Chakravarthy considerou importante avaliar se:

- A estratégia da empresa é congruente com a estrutura da indústria e com o ambiente externo;
- A estrutura organizacional da empresa está bem ajustada ao seu ambiente e à sua estratégia;
- Os sistemas gerenciais estão bem ajustados à sua estratégia e à sua estrutura organizacional; e
- Seu estilo de gestão está de acordo com seu contexto estratégico.

Satisfação dos stakeholders. Chakravarthy entendeu que o desempenho não deveria ser considerado somente sob o ponto de vista dos acionistas, mas deveriam ser levados em conta também os interesses de outros *stakeholders*. Reconhecendo os potenciais conflitos entre os interesses dos diversos *stakeholders*, Chakravarthy (1986) sugeriu o uso de critérios de avaliação de desempenho que incluiriam o aumento da satisfação dos acionistas ou outros *stakeholders* considerados como prioritários e, ao mesmo tempo, a diminuição da insatisfação dos demais *stakeholders*, que fossem considerados menos prioritários.

Adicionalmente, Chakravarthy considerou que a existência de uma “folga” ou de um excedente de recursos disponíveis (em inglês, *slack*) seria um indicador de desempenho.

Chakravarthy não explicou bem por quê, mas pode ser subentendido que tal excedente de recursos poderia servir como forma de proteger a empresa contra ameaças no ambiente ou como trunfo para aproveitar oportunidades que surgissem.

Chakravarthy concluiu seu artigo com um apelo ao uso de múltiplas medidas de desempenho (ou "excelência" em suas palavras), por se tratar de um fenômeno complexo, o qual não poderia ser definido somente por meio de um único critério.

Fiegenbaum *et al*. (1996): pontos de referência

Fiegenbaum *et al*. (1996) afirmaram que as empresas deveriam selecionar um conjunto de "pontos de referência" de forma a conseguirem um alinhamento entre as condições ambientais (esperadas) e suas capacitações internas, o que facilitaria a obtenção de melhorias no desempenho. Na opinião dos autores a própria seleção do conjunto de pontos de referência selecionados teria impacto sobre o desempenho. Eles sugeriram os seguintes tipos de pontos de referência: dimensão de referência interna, dimensão de referência externa e dimensão de referência temporal.

Dimensão de referência interna. Aqui seriam englobadas medidas de processos internos, tais como reduções de custo, melhorias de qualidade ou desenvolvimento de novos produtos – ou seja, medidas funcionais e operacionais. Seriam englobadas também medidas de resultados externos, tais como vendas, lucratividade ou criação de valor – ou seja, resultados financeiros e de mercado.

Dimensão de referência externa. Além de realizarem uma "auto-análise" as empresas deveriam também se comparar com outros, fossem estes seus competidores na mesma indústria ou algum competidor-referência (*benchmark*). Adicionalmente, deveriam ser consideradas medidas sob o ponto de vista dos clientes e não apenas dos acionistas e dos executivos, bem como deveria ser considerado o atendimento a diversos outros tipos de *stakeholders*.

Dimensão de referência temporal. Uma vez que as decisões estratégicas são fortemente afetadas pelo passado (o que aconteceu até o momento) e pelo futuro (onde a empresa gostaria

de chegar), deveriam ser consideradas medidas que indicassem como foi o desempenho passado e como se esperava que viesse a ser o desempenho futuro.

Fiegenbaum *et al*. (1996) consideraram haver uma interação entre todas essas dimensões, algo que eles designam por "superfície de referência". Os autores admitiram que poderia não haver consenso entre os executivos sobre o conteúdo e a importância dos diversos pontos de referência e que algumas empresas poderiam vir a definir, implícita ou explicitamente, pontos de referência que não fossem internamente consistentes ou que não se reforçassem mutuamente. O desempenho resultante seria afetado em função dessas questões.

Hirschey & Wichern (1984): indicadores contábeis e indicadores de mercado

Na opinião de Hirschey & Wichern (1984), tanto as medidas contábeis quanto as de mercado seriam, individualmente, insuficientes para se avaliar o desempenho de uma empresa, devendo, pois ser utilizadas de forma complementar. Em sua pesquisa, os autores avaliaram se tais tipos de medidas constituiriam dimensões independentes ou se seriam consistentes.

Sua conclusão é de que as medidas contábeis não refletiriam o mesmo fenômeno subjacente de lucratividade capturado por medidas de mercado, ou seja, cada um dos tipos de medida forneceria evidência distinta sobre o desempenho. Em conseqüência, seria recomendável coletar informações tanto através de medidas contábeis quanto de medidas de mercado.

Venkatraman & Ramanujam (1986): tipos de indicadores e fontes de dados

Venkatraman & Ramanujam (1986) propuseram um esquema de avaliação do desempenho composto por dez diferentes abordagens resultantes de combinações entre possibilidades derivadas de duas dimensões principais – tipos de indicadores e fontes de dados – e suas sub-dimensões componentes, respectivamente, indicadores financeiros vs. operacionais; e dados primários vs. secundários.

Tipo de indicadores: financeiros vs. operacionais. Além dos indicadores meramente financeiros (ex: ROI, ROA, ROE), os autores entenderam que deveriam ser considerados também outros tipos de indicadores, tais como: parcela de mercado, lançamento de novos produtos, qualidade dos produtos, eficácia de marketing, valor adicionado, eficiência

tecnológica, entre outros. Em sua opinião, alguns indicadores operacionais poderiam ser considerados, na verdade, como determinantes dos indicadores financeiros.

Fontes de dados: primários vs. secundários. Os pesquisadores poderiam utilizar dados colhidos diretamente junto às empresas, por meio de questionários ou entrevistas com seus executivos ou gerentes *versus* dados colhidos de fontes públicas ou documentais (tais como relatórios anuais de atividade, entidades de classe, bases de dados "públicas").

Os autores consideraram ainda que, além do desempenho de curto prazo (em geral, medido por diversos indicadores de lucratividade), também deveriam ser avaliadas as perspectivas de crescimento de longo prazo, as quais não seriam bem capturadas pelos indicadores financeiros tradicionais. Além disso, a utilização de duas fontes de dados (primários e secundários) se faria necessária para avaliar a convergência entre as diferentes fontes ou métodos de coleta de dados.

Venkatraman & Ramanujam (1986) concluíram que a coleta de dados sobre desempenho deveria ser norteada por uma classificação *a priori*, que reconhecesse a questão da multidimensionalidade, ou então os pesquisadores deveriam explicitamente testar a dimensionalidade de sua conceituação de desempenho.

Dess & Robinson (1984): medidas objetivas e subjetivas

Interessados na questão da mensuração do desempenho no caso de empresas de capital fechado ou de conglomerados, onde a publicação ou a segregação de informações sobre as unidades de negócio poderia não estar disponível, Dess & Robinson (1984) teceram várias considerações sobre o uso de medidas subjetivas na ausência de medidas objetivas de desempenho.

Seu teste incluiu as seguintes medidas: ROA (retorno sobre os ativos), crescimento de receitas de venda e dois indicadores globais de desempenho ("em comparação com seus competidores, qual o percentual do desempenho ideal ou ótimo que você pessoalmente julga que sua empresa atingiu em sua indústria?" e "desempenho / sucesso geral da empresa"). Os indicadores de desempenho foram medidos comparativamente a "empresas de vendas

similares em sua indústria ou região" e foram consideradas as medidas dos últimos cinco anos.

Sua conclusão foi de que havia significativa correlação entre as medidas subjetivas e as medidas objetivas de desempenho, bem como entre estas medidas e medidas globais de avaliação do desempenho.

Ginsberg (1984): fonte, formato e técnicas de análise dos dados

Em um artigo sobre a definição conceitual e a operacionalização do conceito de estratégia, Ginsberg (1984) discutiu, entre outros pontos, questões relativas a três importantes aspectos de mensuração: a origem (ou fonte) dos dados, o formato dos dados e as técnicas de análise dos dados. Embora Ginsberg (1984) tenha direcionado sua atenção para a mensuração do conceito de estratégia, suas considerações podem facilmente ser extrapoladas para a mensuração do conceito de desempenho.

Ginsberg (1984) considerou que a origem dos dados poderia ser classificada em três tipos: dados objetivos (por exemplo, fontes públicas secundárias), dados subjetivos-primários (por exemplo, relato de executivos ou avaliação por especialistas externos) e dados subjetivos-secundários (por exemplo, informações colhidas a partir de estudos de casos realizados anteriormente).

Quanto ao formato dos dados, Ginsberg (1984) elencou três tipos: dados qualitativos, dados quantitativos métricos e dados quantitativos não-métricos. Deve ser dito que a terminologia utilizada por Ginsberg não é aquela usualmente empregada por outros autores. Seus três tipos de dados poderiam ter sido, respectivamente, designados por: dados narrativos (colhidos, por exemplo, a partir de relatórios de pesquisa ou estudos de casos), dados qualitativos (representados por escalas nominais ou por escalas ordinais) e dados quantitativos (medidos por escalas de intervalo ou por escalas de razão). Naturalmente, o pesquisador não precisa ficar preso a um único tipo de dados, podendo se valer de uma combinação dos três tipos descritos.

Ginsberg (1984) considerou, ainda, que os dados poderiam ser classificados de acordo com sua orientação temporal, ou seja, dados longitudinais (por exemplo, séries temporais ou

medidas de mudança) *vs*. dados transversais (referentes a um determinado momento de tempo).

O autor julgou ser importante entender as possibilidades de análise dos dados, posto que os dados podem ser transformados por diversas técnicas antes de serem analisados e interpretados. Ginsberg (1984) citou as técnicas de redução (ex: análise fatorial ou análise de *cluster*), que objetivam simplificar os dados originais por meio da identificação de um número reduzido de dimensões que os representem; as técnicas de análise de conteúdo, que buscam analisar a comunicação por meio de critérios objetivos, de forma a prover a mensuração das variáveis; e a análise impressionista, na qual o pesquisador aplica seu próprio julgamento para identificar padrões nos dados coletados.

Kaplan & Norton (1996a): indicadores balanceados

Kaplan & Norton (1996a) advogaram o uso de um conjunto de indicadores, designados por indicadores balanceados (BSC – *Balanced Scorecard*), para se obter um quadro melhor do desempenho organizacional:

- Indicadores financeiros
- Indicadores de clientes
- Indicadores de processos internos
- Indicadores de aprendizado e de crescimento

Contudo, os autores alertaram para o fato de que o mero uso de medidas não-financeiras, tais como medidas de clientes, não resolve alguns dos problemas inerentes às medidas financeiras. Por exemplo, boa parte dos indicadores, tanto financeiros quanto de mercado, refletem o passado, ou seja, quão bem a empresa desempenhou até o momento, mas pouco dizem sobre expectativas de desempenho futuro. Além disso, existem diversas medidas não-financeiras que são insuficientes para oferecer qualquer orientação estratégica.

Questões conceituais na mensuração do desempenho

Indicadores "fim" e indicadores "meio"

Conforme já discutido, as empresas podem buscar diversos objetivos de desempenho de curto e de longo prazo, tais como retorno para seus acionistas, satisfação dos clientes, estabilidade organizacional, satisfação dos empregados, contribuição para a sociedade, entre outros. Contudo, pode ser arriscado simplesmente aguardar-se o tempo passar para, no "futuro" aferir-se o alcance dos objetivos de desempenho. Parece mais razoável buscar, de alguma forma, uma indicação de como a empresa está caminhando no sentido de atingir tais indicadores. Ao se selecionarem indicadores de desempenho para uma empresa, deveriam ser incluídos tanto indicadores "fim" (ou seja, metas finais) quanto indicadores "meio" (ou seja, indicações do progresso no caminho em direção ao atingimento das metas finais). Cameron (1986) os designa respectivamente como "indicadores de desempenho" e "determinantes de desempenho". Outros autores também distinguiram claramente entre fins (objetivos) e meios (métodos) para alcançá-los (SCHENDEL & HOFER, 1979, *apud* DESS, 1987; HREBINIAK & JOYCE, 1984).

Em função da necessidade de acompanhamento do atingimento de indicadores "meio", o desempenho deve ser definido tanto em termos financeiros (ou outros objetivos finais) quanto em termos operacionais ou, conforme Venkatraman & Ramanujam (1986), em termos de fatores operacionais que sejam críticos para o sucesso e que, em conseqüência, venham a impactar o desempenho financeiro. Na literatura, tais indicadores operacionais são, por vezes, designados como indicadores antecedentes (*leading*), enquanto os indicadores finais são designados como indicadores conseqüentes (*lagging*). Boa parte dos indicadores que Kaplan & Norton (1996a) designaram por indicadores de processos internos são indicadores operacionais, cujos resultados antecedem e se refletem nos indicadores financeiros.

Relação entre risco e retorno

A literatura de Finanças, ao menos no que tange ao investimento em portfólios de ativos financeiros negociados no mercado de capitais, assume que os investidores são avessos a risco, ou seja, para assumirem maiores riscos, eles exigiriam maior retorno esperado (ELTON & GRUBER, 1995). Por outro lado, na opinião de Bettis (1983, p.413),

> [...] o termo 'risco' é assumido, na moderna teoria de finanças, como sendo um termo técnico preciso, que define a distribuição probabilística dos retornos de mercado futuros. Na literatura de gestão estratégica, contudo, este termo é assumido (entre outras coisas) como sendo o julgamento subjetivo do gerente sobre as conseqüências pessoais ou organizacionais que possam resultar de uma decisão ou ação específica.

Bowman (1980) sugeriu a existência de um paradoxo, posto que poderiam ser observadas diversas empresas com perfil de maior (menor) retorno e simultaneamente menor (maior) risco. Contudo, é importante lembrar que esta busca por melhores retornos e por redução de risco está no âmago da Gestão Estratégica – o papel do "bom gerente [... é] obter altos retornos e baixa variância" (BOWMAN, 1980, p.25) –, estando presente, tanto no discurso das barreiras de entrada e da vantagem competitiva sustentável da Organização Industrial (PORTER, 1980, 1985), quanto no discurso das limitações *ex ante* à competição e das limitações *ex post* à competição (barreiras à imitação) da Visão Baseada nos Recursos (PETERAF, 1993). Além do mais, aquele aparente paradoxo poderia ser explicado pelo fato de que, quando ocorre uma mudança no perfil de risco-retorno de uma empresa, os retornos para os acionistas atuais seriam diferentes dos retornos para os novos acionistas que venham a adquirir ações no mercado de capitais, posto que o preço destas ações seria automaticamente corrigido assim que o mercado percebesse a mudança no perfil de risco-retorno. Vale lembrar, no entanto, que há divergências sobre a metodologia a ser empregada para se medir a relação risco-retorno (BETTIS & HALL, 1982; BOWMAN, 1984; MARSH & SWNASON, 1984).

Há que se distinguir, ainda, o risco sistemático – aquele risco resultante da covariância não-diversificável dos retornos da empresa (ou de um projeto seu) com os retornos de todas as outras empresas (ou todos os outros projetos de investimento no mercado) – do risco total, o qual corresponderia à variância dos retornos da empresa (ou de um projeto seu). Ainda de acordo com a teoria de Finanças, o único risco relevante para o investidor diversificado seria o risco sistemático. Contudo, muitas empresas internacionalizadas são relativamente pequenas e seus sócios ou acionistas podem não ser investidores individualmente diversificados. Para eles, tanto o risco sistemático quanto o não sistemático deveria ser levado em conta (Lubatkin & Shrieves, 1986). Adicionalmente, em projetos com opção de abandono (como é o caso de atividades de exportação), o risco a ser considerado seria a variância total do fluxo de caixa do projeto (Marsh & Swanson, 1984). Além disso, os gerentes deveriam definir um limite máximo para o tamanho relativo das atividades de exportação como forma de controlar a exposição ao estrangeiro (Shoham, 1998) e a uma determinada modalidade de atuação.

No entanto, seja qual for a definição apropriada para risco e a metodologia apropriada para a mensuração de risco e de retorno, o fato é que as medidas financeiras tradicionais não incorporam informação sobre custos de oportunidade ou sobre risco (Hirschey and Wichern, 1984).

Maximização do desempenho *vs*. desempenho satisfatório

O processo decisório em uma empresa é um fenômeno complexo. Como já visto em seções anteriores, há diversos atores cujos interesses são afetados pelas decisões e ações de uma empresa. Tais interesses podem não estar alinhados ou podem, mesmo, ser conflitantes entre si, o que impõe significativos desafios aos decisores.

Considere-se, ainda, que as premissas clássicas de informação perfeita, simetria na propensão ao risco e decisão racional, que poderiam levar a um resultado ótimo, racional e previsível, não estão presentes na realidade das empresas. Ao invés disso, deve-se reconhecer que as empresas estão sujeitas a racionalidade limitada (falta de informação completa e falta de capacidade, técnica e cognitiva, para processar todas as informações eventualmente disponíveis, *cf*. BAZERMAN, 2004), o que levaria à impossibilidade de otimização do processo decisório (FIEGENBAUM *et al*., 1986). Além disso, freqüentemente existem restrições morais, éticas e legais que impediriam que uma empresa atingisse um lucro "máximo". Em conseqüência, desempenho superior (Hunt & Morgan, 1995) ou desempenho satisfatório (Seth & Thomas, 1994) deveriam ser buscados, ao invés de maximização do desempenho.

No mundo real, as empresas não ficam aguardando por um estoque exaustivo de informações e de alternativas de decisão, mas acabam acatando a primeira decisão que pareça razoavelmente factível e aceitável (Bourgeois, III, 1981). Ou seja, o processo decisório será útil, mesmo que não otimizado (já que isto seria teoricamente impossível), desde que assegure (ou aumente as chances para) a melhoria dos resultados ou o atingimento de resultados razoavelmente bons.

Assim, indicadores de "melhoria", em uma ou mais dimensões do desempenho, ou de "atingimento de objetivos" ou de "superação dos concorrentes" fazem sentido em si mesmos,

independentemente de se teria sido possível ter melhorado mais, ou ter atingido objetivos mais ousados, ou ter se destacado ainda mais dos concorrentes.

Desempenho de exportação na literatura de Negócios Internacionais

Na área de Negócios Internacionais, diversos pesquisadores têm se debruçado sobre a mensuração do desempenho. De forma a oferecer um panorama geral sobre a conceituação do desempenho de exportação, foram selecionados diversos estudos que, em conjunto, cobrem os principais aspectos sob os quais o conceito tem sido definido e operacionalizado. Especificamente são aqui revisados os seguintes estudos: Katsikeas et al. (2000), Leonidou et al. (2002), Matthyssens & Pauwels (1994, 1996), Shoham (1998), Madsen (1998) e Diamantopoulos (1999).

Em seguida, são discutidas três particularidades na mensuração do desempenho em operações internacionais: relevância das operações internacionais, estágio do processo de internacionalização e implicações estratégicas da internacionalização.

Katsikeas *et al*. (2000): contribuições para o desenvolvimento de modelo conceitual integrado

Katsikeas *et al*. (2000) conduziram uma revisão da literatura sobre desempenho de exportação e encontraram 42 diferentes indicadores de desempenho, que eles classificaram como econômicos (23 indicadores), não-econômicos (14 indicadores) e genéricos (5 indicadores), sendo que uns poucos indicadores dominavam a grande maioria das pesquisas: intensidade da exportação, crescimento das receitas de exportação, lucratividade da exportação, volume de exportação, crescimento da intensidade de exportação.

Os autores concluíram que os indicadores de desempenho utilizados nas pesquisas poderiam ser classificados em três categorias, também sugeridas por Walker & Ruekert (1987):

- Medidas de eficácia, ou seja, grau de atingimento dos objetivos organizacionais;
- Medidas de eficiência, ou seja, da relação entre os resultados alcançados e os recursos exigidos para alcançá-los; e
- Medidas de capacidade de adaptação (*adaptiveness*), ou seja, capacidade da empresa em responder a mudanças no ambiente.

Katsikeas *et al*. (2000) verificaram também que alguns autores se valiam, explícita ou implicitamente, de uma perspectiva absoluta para avaliar o desempenho, enquanto outros utilizavam uma perspectiva relativa (em relação a algum padrão de comparação como, por exemplo, as operações domésticas). Além disso, alguns indicadores exibiam uma orientação interna (tal como lucratividade), enquanto outros apresentavam uma orientação baseada na concorrência (ex: crescimento relativo de vendas ou parcela relativa de mercado) – esta "dimensão" foi por eles designada como perspectiva do *stakeholder*. Para sua surpresa, nenhum dos estudos utilizou uma orientação focada no cliente, como, por exemplo, satisfação dos clientes ou retenção de clientes ou lealdade.

Katsikeas *et al*. (2000) entenderam haver uma dimensão temporal que poderia ser detalhada em desempenho passado, desempenho atual e desempenho futuro (esperado).

A maioria dos estudos revisados utilizou medidas objetivas de desempenho, embora uma parte significativa tenha utilizado medidas subjetivas. Mas somente uma minoria utilizou ambos os tipos de medidas simultaneamente. Além disso, os autores notaram que cerca de dois terços dos estudos por eles investigados usou uma abordagem unidimensional para conceituar o desempenho de exportação.

Como recomendações, Katsikeas *et al*. (2000) sugeriram o uso de medidas multidimensionais e que se explorassem os *trade-offs* resultantes da interação entre diferentes dimensões de desempenho. Sugeriram, ainda, o uso de estudos longitudinais como forma de obter indicações sobre a direção, a significância e a magnitude de relações causais. Aliás, Aaby & Slater (1989) também reconheceram a falta desse tipo de estudos.

<u>Leonidou *et al*. (2002): confiabilidade das medidas financeiras e de mercado e das medidas objetivas e subjetivas</u>

Leonidou *et al*. (2002), por meio da técnica de meta-análise, realizaram um levantamento de diversos estudos sobre desempenho de exportação. Foram identificadas 12 dimensões de desempenho de exportação que foram classificadas em sete grupos: intensidade de exportação (ou seja, proporção das receitas de exportação em relação às receitas totais), crescimento de receitas de exportação, nível de lucro da exportação, volumes de exportação, *market share* de exportação, contribuição das exportações para o lucro e "outras medidas de desempenho" (as

quais incluíram retorno sobre o investimento, satisfação com a exportação, percepção de sucesso, crescimento percebido da exportação, lucratividade percebida e *market share* percebido). Algumas dessas medidas são de natureza contábil-financeira, enquanto outras são de mercado. Algumas podem ser consideradas objetivas, enquanto outras seriam subjetivas.

Os autores consideraram que as medidas contábeis-financeiras, embora importantes, teriam diversas limitações, fosse devido à insuficiência de dados segregados sobre as atividades exportadoras, em especial em pequenas e médias empresas, fosse devido à diversidade de práticas contábeis observadas entre países e até entre empresas, o que dificultaria a comparação. Por outro lado, medidas de mercado (tais como *market share*) também poderiam ser imprecisas e estar sujeitas a viés de interpretação do respondente (afinal, qual a base de comparação apropriada para se definir a parcela de mercado relativa?).

Os autores também consideraram que medidas perceptuais ou subjetivas poderiam exibir problemas de confiabilidade e, portanto, seria recomendável o uso de múltiplos respondentes para cada empresa. Contudo, em sua opinião, também indicadores considerados objetivos, tais como medidas contábeis, poderiam estar sujeitos a viés idiossincrático, tendo em vista que decisões de alocação de *overhead* e de custos fixos dependeriam de discrição gerencial. Adicionalmente os autores observaram que alguns respondentes poderiam não estar dispostos a liberar informações sobre o desempenho de suas empresas por considerá-las confidenciais.

<u>Matthyssens & Pauwels (1994, 1996): discussão da multidimensionalidade do construto</u>

Matthyssens & Pauwels (1994) consideraram serem a definição e a mensuração do sucesso questões ainda não suficientemente resolvidas na literatura, devido a problemas de multidimensionalidade, subjetividade em função dos pontos de vista de diversos *stakeholders* e excesso de dependência de critérios financeiros. Com relação aos interesses de múltiplos *stakeholders*, embora eles possam ser parcialmente conflitantes entre si, teriam que ser atingidos de forma razoavelmente equilibrada.

Discutindo a questão do sucesso ou do fracasso no desenvolvimento de novos produtos, Matthyssens & Pauwels (1994) mencionaram que a avaliação de sucesso dependeria dos critérios utilizados, ou seja, estratégias que levassem a bom desempenho segundo determinado critério poderiam ser diferentes das estratégias necessárias para se chegar ao

sucesso segundo outro critério. Citando Hart & Craig (1993) e enfatizando a semelhança com as pesquisas sobre exportação, eles mencionaram a diversidade de indicadores e de decisões de pesquisa que têm sido utilizadas:

- Tipos de medidas: financeiras, não financeiras ou ambas;
- Nível em que o sucesso tem sido investigado: nível corporativo (da empresa) ou nível do projeto;
- Fontes de dados: auto-avaliação, avaliação pelos pares, avaliação por especialistas e dados objetivos; e
- Métodos de coleta de dados: questionário por via postal, pesquisa bibliográfica, entrevista em profundidade e outros.

Os autores destacaram a importância de se considerar a perspectiva de referência apropriada, ou seja, a norma segundo a qual o sucesso será avaliado. Por exemplo, uma empresa poderia ser considerada bem-sucedida quando atingisse seus objetivos ou quando obtivesse desempenho superior a empresas comparáveis, ou ainda segundo outros critérios. O padrão de avaliação de sucesso da exportação poderia ser o desempenho das operações domésticas ou o desempenho de competidores na mesma indústria ou, de forma ainda mais estreita, o de concorrentes no mesmo grupo estratégico. A norma de comparação poderia também ser o desempenho no período anterior, ou seja, melhoria no desempenho poderia ser um critério de sucesso. Especialmente delicado seria garantir que pesquisador e respondente utilizassem a mesma perspectiva de referência. Em função de sugestões de outros pesquisadores, eles consideraram que as medidas financeiras poderiam ser combinadas em uma única escala, assim como poderiam ser combinadas as medidas de lucratividade e de crescimento. Matthyssens & Pauwels (1994) sugeriram, ainda, o uso simultâneo de critérios financeiros e não financeiros.

Os autores citaram alguns pesquisadores favoráveis ao uso de medidas perceptuais ao invés de medidas objetivas, tendo em vista que é o desempenho tal como percebido pelos executivos que influenciaria o processo decisório. Ou seja, se o respondente julgasse a atividade de exportação como mal sucedida, o pesquisador deveria aceitar tal afirmação, mesmo que eventuais medidas objetivas indicassem o contrário. Contudo, os autores não discutiram como seria possível comparar empresas que baseassem suas respostas em diferentes padrões de sucesso, o que seria bastante provável. Por fim, os autores recomendaram o uso de múltiplas

medidas de desempenho, mesclando dados objetivos e perceptuais, calculando em seguida uma única medida resultante da ponderação dos diversos itens.

Em trabalho posterior, Matthyssens & Pauwels (1996) afirmaram que a maioria dos estudiosos sobre desempenho não havia explicitado a lógica subjacente, a partir da qual teriam sido selecionadas as medidas. Eles propuseram, então, um referencial composto por cinco dimensões: nível de análise, perspectiva de referência, perspectiva temporal, as próprias medidas em si e o método de coleta de dados.

Nível de análise. Empresa, divisão (ou unidade estratégica de negócios), operação de exportação produto-mercado etc.

Perspectiva de referência. Norma contra a qual o sucesso seria julgado: objetiva, subjetiva, relacionada a metas (inclusive objetivos estratégicos), em comparação com a indústria, em comparação com algum *benchmark,* ou em comparação com operações domésticas.

Perspectiva temporal. Explicitação de que o sucesso não deveria ser entendido somente de uma perspectiva estática, mas que teria um cunho dinâmico.

As medidas em si. Critérios de julgamento ou avaliação do sucesso, podendo ser classificados em financeiros e não financeiros.

Método de coleta de dados. Consultas a dados secundários ou levantamento de dados primários.

Com relação à perspectiva de referência Matthyssen & Pauwels (1996) afirmaram que a perspectiva objetiva seria a mais confiável, posto que estaria na mão do pesquisador definir o ponto de corte entre sucesso e fracasso. Contudo, em sua opinião, a perspectiva subjetiva seria a mais válida, posto que o pesquisador deveria aceitar que um projeto foi bem ou mal sucedido pela perspectiva dos gerentes envolvidos. Mas o fato de, neste caso, o pesquisador não ter controle sobre o ponto de corte tornaria este tipo de medida menos confiável. Contudo, tanto em medidas subjetivas quanto em medidas objetivas, o ponto de corte entre “sucesso” e “fracasso” poderia estar sujeito a uma definição relativamente arbitrária realizada pelo pesquisador ou pelo respondente.

Os autores consideraram, ainda, que uma perspectiva externa, tal como comparação com os concorrentes, teria mais validade que uma perspectiva interna, tal como a doméstica. Eles alertaram, contudo, que a comparação com os concorrentes exigiria que se selecionassem indicadores de desempenho específicos apropriados às questões relevantes ao grupo estratégico particular de que a empresa fizesse parte. Reconheceram que a natureza multidimensional da variável latente "desempenho" exigiria mais de um indicador para ser operacionalizada, mas que uma única norma de avaliação de desempenho deveria ser utilizada. Não esclareceram, contudo, qual seria esta norma, dentre as várias perspectivas de referência por eles apresentadas, nem o porquê do uso de uma única norma.

Com relação à perspectiva temporal, Matthyssens & Pauwels (1996) entenderam que o levantamento da satisfação dos gerentes era uma forma de se capturar uma visão sobre a expectativa de desempenho futuro, embora de maneira implícita. Este tipo de informação também poderia ser buscado de forma explícita ao se perguntar sobre as expectativas dos executivos com relação ao desempenho futuro. Citando Brown & Laverick (1994, p.96), eles enfatizaram que, "ao invés de desempenho de *ontem* medindo decisões de *ontem*, são necessárias medidas que apresentem decisões de *hoje* que melhorarão o desempenho de *amanhã*" (ênfase acrescentada). De forma a lidar com a natureza multidimensional do desempenho, o pesquisador poderia construir uma medida composta ou, alternativamente, valer-se de múltiplos indicadores independentes que refletissem as distintas dimensões subjacentes.

Dentre aquelas pesquisas que optaram por reduzir a mensuração do desempenho a uma métrica única ou agregada final, Matthyssens & Pauwels (1996) identificaram quatro abordagens, todas eles falhas, de algum modo:

- Uso de uma única medida subjetiva, o que ignoraria a multidimensionalidade do fenômeno;
- Classificação do grau de sucesso de acordo com o julgamento do próprio pesquisador, mas, como já discutido, a validade desta abordagem seria discutível, a menos que os critérios de classificação fossem definidos em profundo detalhe;
- Adoção de um sistema de pontuação, no qual casos de sucesso seriam aqueles que recebessem notas altas em cada indicador de desempenho – o que pode ser uma boa alternativa se o desempenho for conceituado como uma distribuição binomial

(bom vs. fraco; alto vs. baixo), mas não seria uma boa abordagem para medir níveis intermediários de sucesso ou fracasso; e

- Construção de um índice global que ponderasse e consolidasse todos os indicadores, mas tal alternativa poderia, inadvertidamente, mascarar o desempenho ao permitir que um mau resultado em um indicador fosse compensado por um bom resultado em outro.

Shoham (1998): sub-dimensões do desempenho

Por meio do uso de análise fatorial, Shoham (1998) concluiu de que o desempenho de exportação poderia ser caracterizado por três "dimensões" principais: receitas de exportação, lucratividade e crescimento. Madsen (1987), em pesquisa independente, havia chegado à mesma conclusão. Segundo Shoham (1998), no longo prazo seria esperado que as três medidas se mostrassem relacionadas, embora no curto prazo pudessem existir significativas divergências tendo em vista possíveis conflitos entre os objetivos.

O autor procurou classificar os diversos aspectos do desempenho em sub-dimensões, admitindo que uma determinada sub-dimensão poderia ser melhor capturada por diversas facetas. Por exemplo, a sub-dimensão receitas de exportação poderia ser representada pelo conjunto de intensidade de exportação (razão entre receitas de exportação e receitas totais), montante absoluto de receitas de exportação e parcela de mercado. A sub-dimensão lucratividade poderia ser caracterizada por retorno sobre vendas, retorno sobre os ativos e participação da exportação nos lucros totais. Já a sub-dimensão crescimento deveria incorporar tanto mudanças nas receitas de exportação quanto mudanças na lucratividade ao longo do tempo. Em sua opinião, no entanto, cuidados deveriam ser tomados na comparação entre os resultados de diferentes empresas, pois a comparação de resultados de vendas somente seria válida caso as empresas avaliadas possuíssem objetivos estratégicos semelhantes.

Na opinião de Shoham (1998), mais do que simplesmente representar uma sub-dimensão independente adicional, o uso de medidas mais amplas, como indicadores de satisfação, ofereceria maior riqueza ao entendimento de cada sub-dimensão. Contudo, o autor recomendou o uso de medidas mais específicas, tais como satisfação com as vendas, ao invés de medidas globais. Considerou, ainda, a possível existência de correlação entre diversas

medidas de desempenho. Nenhuma medida individualmente possuiria suficiente confiabilidade para representar o desempenho, em especial porque poderiam ocorrer flutuações randômicas que tornariam inadequado o processo decisório se este se baseasse em uma única medida. Esta argumentação também se aplicaria no nível de uma sub-dimensão do desempenho, ou seja, para evitar flutuações "randômicas", deveriam ser utilizados vários indicadores para caracterizar cada sub-dimensão. Portanto, o uso de múltiplas dimensões, bem como de múltiplos índices para operacionalizar cada dimensão do desempenho, seria recomendável. Por fim, Shoham (1998, p.60) acrescentou:

> [..] a definição de desempenho de exportação deve ser consistente com a definição mais ampla de desempenho da empresa. Ou seja, empresas que utilizem crescimento de vendas como uma medida de desempenho, deveriam utilizar crescimento de receitas de exportação como uma medida de desempenho de exportação.

Madsen (1998): a importância da percepção dos decisores e dos objetivos estratégicos

Madsen (1998) concentrou sua discussão na questão do desempenho tal como percebido pelos decisores. Ele argumentou ser difícil atingir um consenso sobre as medidas operacionais para definir os objetivos e avaliar seu atingimento, incluindo aí a definição de pontos de corte que discriminariam os esforços bem-sucedidos dos mal-sucedidos. Diferentes gerentes podem ter visões diferentes daquilo que é importante, seja entre empresas diferentes como também dentro de uma mesma empresa. Na opinião do autor, afirmar que lucratividade de longo prazo ou maximização da riqueza seriam os objetivos mais importantes de uma empresa seria mais fácil de ser aceito na teoria do que verificado na prática. Ou seja, uma medida perceptual poderia se mostrar suficiente para um decisor individualmente, mas poderia não ser adequada se a opinião de vários gerentes fosse levada em conta na avaliação de projetos e na conseqüente alocação de recursos. A dificuldade de avaliação torna-se ainda maior ao se compararem empresas de características distintas.

Por fim, Madsen (1998) afirmou que deveriam ser usados tanto indicadores de sucesso de curto prazo (em geral, indicadores contábeis-financeiros) quanto indicadores de sucesso de longo prazo (referentes a objetivos estratégicos como, por exemplo, desenvolvimento de competências, retaliação a concorrente, desenvolvimento / fortalecimento de alianças etc). Obviamente, diferentes objetivos obrigariam ao uso de diferentes critérios de determinação do sucesso.

Em resumo, Madsen propôs que o desempenho fosse avaliado segundo as seguintes dimensões:

- Medidas objetivas *vs*. subjetivas
- Medidas absolutas *vs*. relativas
- Considerações de longo prazo *vs*. de curto prazo
- Medidas de mercado *vs*. medidas econômicas

Diamantopoulos (1999): desempenho como efeito *vs*. desempenho como causa

Diamantopoulos (1999) discutiu duas formas de se abordar a mensuração do desempenho. A mais usual considera que os indicadores refletiriam o desempenho, ou seja, seriam um efeito deste – esta é a abordagem reflexiva. Outra abordagem – a formativa – vê o desempenho como resultado dos diversos indicadores que o compõem, ou seja, os indicadores seriam "causa" (determinantes) e não reflexo (efeito) do desempenho.

Ao invés do uso de indicadores reflexivos (ou de efeito), Diamantopoulos (1999) sugeriu que o desempenho de exportação seria melhor operacionalizado por meio do uso de indicadores formativos (ou "causais"). Styles (1998, p.28) também entendeu que "a premissa de que o desempenho de exportação se constituiria numa escala reflexiva deveria ser reexaminada tanto do ponto de vista conceitual quanto empírico". Diamantopoulos (1999) observou que indicadores formativos não seriam necessariamente sempre a melhor opção, mas que ambas as abordagens de mensuração – reflexiva e formativa – deveriam ser consideradas.

Peculiaridades da mensuração do desempenho em operações internacionais

Certas peculiaridades das operações internacionais de uma empresa poderiam afetar a forma adequada de se realizar a mensuração de seu desempenho. Três de tais particularidades são aqui abordadas: relevância das operações internacionais, estágio do processo de internacionalização e implicações estratégicas da internacionalização.

Relevância das operações internacionais

Na maioria das empresas, as operações internacionais se iniciam consideravelmente mais tarde que suas operações em seu país de origem. Há, naturalmente, casos de empresas que,

desde muito cedo, começam a operar nos mercados internacionais. A este tipo de empresa dá-se o nome de *Born Global* (KNIGHT & CAVUSGIL, 1996; MADSEN & SERVAIS, 1997; SHARMA & BLOMSTERMO, 2003; ou ZUCCHELLA, 2002).

Uma vez que se iniciam mais tarde, por um bom tempo tais operações internacionais ainda representarão um percentual pequeno das receitas e dos custos da empresa. Por essa razão a base de comparação para efeitos de estudos de crescimento seria muito pequena. Não apenas o volume inicial tende a ser pequeno, o que distorce a interpretação do crescimento (afinal, um eventual crescimento significativo no início pode não ser uma indicação segura de crescimento sustentável) como a própria comparação com o desempenho histórico é restrita, pois pode haver poucos períodos a serem comparados.

Enquanto são incipientes, tais operações costumam ser tratadas como marginais, ou seja, pode não haver uma explicitação ou um controle dos custos que lhes deveriam ser atribuídos. Mesmo que a empresa resolva acompanhar os custos específicos da internacionalização, muitas vezes só são alocados os custos marginais (isto é, incrementais), sem qualquer rateio dos custos fixos da empresa. Esta alocação simplificada de custos pode passar a impressão, eventualmente falsa, de que as operações internacionais seriam mais lucrativas do que as operações regulares da empresa em seu país.

A pequena base inicial de comparação associada ao tratamento marginal das operações internacionais lança dúvidas sobre a adequabilidade de se usar o desempenho corrente como preditor do desempenho futuro. Isto é mais complexo ainda quando há questões estratégicas envolvidas, conforme será discutido adiante.

Estágio do processo de internacionalização

Nas etapas iniciais de internacionalização, a incerteza tende a ser grande e o comprometimento de recursos, pequeno. Em conseqüência, qualquer previsão sobre o futuro pode se tornar mera especulação. Trabalhar com indicadores financeiros de desempenho futuro pode, portanto, não ser adequado. Indicadores de clientes / de mercado ou indicadores relacionados a objetivos estratégicos podem ser mais apropriados. Se for desejável, contudo, trabalhar com indicadores financeiros, talvez o uso de técnicas de opções reais (COPELAND

& ANTIKAROV, 2002) possa ser melhor do que o uso dos tradicionais modelos baseados em fluxo de caixa descontado.

Contractor *et al*. (2003) investigaram evidências de que no estágio inicial de internacionalização, as empresas tenderiam a ter um desempenho relativamente mais fraco (muitas vezes, prejuízo), em função de: custos de aprendizado iniciais, falta de experiência intercultural e em mercados no exterior, escala relativamente baixa. Ora, se este for o preço a pagar para se ingressar nos mercados internacionais, não se deveriam definir, no estágio inicial, objetivos de desempenho financeiro tão ambiciosos quanto os que, eventualmente, poderiam vir a ser exigidos em estágios posteriores do processo de internacionalização. Portanto, à medida que a empresa avança na direção de maior comprometimento de recursos no exterior, é provável que os indicadores anteriormente utilizados para avaliar o desempenho de exportação não mais se mostrem adequados para avaliar o novo tipo de configuração das operações internacionais da empresa.

Implicações estratégicas

Uma vez que alguns mercados no exterior podem ser considerados secundários ou podem apenas indicar uma intenção da empresa em "estar com um pé" lá enquanto não decide se o país parece ser ou não promissor, obviamente os indicadores de desempenho devem ser ajustados a esta postura.

Mais importante ainda é o fato de que a internacionalização decorre, muitas vezes, de um impulso estratégico e não de uma intenção de garantir rentabilidade de curto prazo em um dado país. No entanto, é razoável considerar-se que a ida para o exterior somente faria sentido como parte de um programa mais amplo de aumentar ou preservar a rentabilidade (esperada) geral de longo prazo da empresa, mesmo que às custas do sacrifico da rentabilidade em um determinado país ou durante certo período de tempo. Entender os objetivos da internacionalização torna-se, pois, primordial antes de se definirem os indicadores apropriados de sucesso. Mais ainda, no caso de multinacionais, a gerência de um portfólio de operações internacionais pode fazer com que o ótimo global da empresa seja alcançado a partir do sacrifício de alguns ótimos locais, ou seja, da redução intencional da atividade em um determinado país para aumentar a atividade em outro (Madsen, 1998; Porter, 1986).

Da mesma forma, Leonidou & Katsikeas (1996) entenderam que julgar somente o processo de exportação *per se*, ao invés de como parte do portfólio amplo de atividades de uma empresa, seria falho, posto que não estariam sendo consideradas questões relativas a "diferentes ênfases gerenciais, necessidades organizacionais, requisitos de investimento e padrões de crescimento" (p.525).

Como se vê, indicadores financeiros podem se revelar insuficientes para retratar o desempenho de (um conjunto de) operações internacionais, devendo ser complementados por indicadores de mercado / clientes, de processos internos (operacionais) e, inclusive, indicadores gerais / agregados (de forma a cobrir o cunho estratégico de algumas decisões).

Por fim, deve ser considerado o alerta de Thach & Axinn (1994, p.3):

> Não deve ser automaticamente assumido que a melhoria no desempenho de exportação seja necessariamente benéfico para a empresa, uma vez que as operações de exportação consomem recursos que, de outro modo, poderiam estar sendo alocados em outras atividades.

Proposição de esquema analítico genérico para a caracterização do desempenho de exportação

A revisão de literatura até aqui conduzida evidencia que o fenômeno de desempenho organizacional é complexo e multifacetado. Mais ainda, conforme Cameron (1986, p.544-545): "Desempenho organizacional é inerentemente paradoxal. De forma a ser eficaz, uma organização deve possuir atributos que são simultaneamente contraditórios, ou até mesmo mutuamente exclusivos."

Entender e tratar o desempenho organizacional ou, especificamente, o desempenho de exportação como um construto multidimensional deve ser parte do esforço de investigação na área. Tal pleito tem sido explícita ou implicitamente formulado por diversos pesquisadores (por exemplo, COOPER & KLEINSCHMIDT, 1985; THACH & AXINN, 1994). Segundo Cameron (1986) uma organização não deveria buscar se exceder apenas em uma das direções / dimensões do desempenho (dado que há conflito entre várias dimensões), posto que isto poderia levar a uma disfunção. A existência de objetivos aparentemente paradoxais é o que

move e dá energia às organizações. Assim sendo, a definição de desempenho deveria incluir, de alguma forma, um atendimento equilibrado entre indicadores aparentemente conflitantes.

Assim sendo, tomando como premissa que o conceito de desempenho é multifacetado, faz-se necessário entender e explicitar seus aspectos ("dimensões") componentes. A revisão de alguns dos principais estudos, teóricos e empíricos, das áreas de Gestão Estratégica e de Negócios Internacionais que foi conduzida nas duas seções anteriores, ampliada pela consulta a diversos outros estudos dessas áreas que não foram ainda explicitamente aqui mencionados, permite que se chegue a um esquema conceitual genérico para caracterização do desempenho de exportação.

O fenômeno do desempenho poderia ser caracterizado em termos dos aspectos conceituais de sua definição e das decisões metodológicas relevantes para sua operacionalização. Partindo de dois esquemas analíticos que já foram propostos na literatura – Matthyssens & Pauwels (1996) e Katsikeas et al. (2000) –, os quais foram criticamente analisados e revisados por Carneiro et al. (2005a, 2005b), nesta pesquisa será considerado o esquema analítico genérico apresentado na Figura 2.14.

Em relação aos modelos que já haviam sido propostos na literatura, o esquema analítico proposto na Figura 2.14 apresenta algumas melhorias: maior grau de homogeneidade interna (os membros de uma dada categoria devem apresentar maior similaridade entre si do que com membros de outras categorias, de forma a que se possa chegar a generalizações sobre seus membros, *cf.* CHRISMAN, HOFER & BOULTON, 1988), maior grau de exaustividade (amplitude de cobertura dos aspectos relevantes do fenômeno), bem como melhor organização e rotulagem mais clara das categorias de aspectos conceituais e de decisões metodológicas, bem como de seu detalhamento em sub-aspectos componentes.

Aspectos Conceituais				Decisões Metodológicas			
Ótica dos *stakeholders*	**Classes de medidas**	**Perspectiva de referência**	**Orientação temporal**	**Unidade de análise**	**Fonte dos dados**	**Formato dos dados**	**Representação operacional**
▪ Acionistas ▪ Clientes ▪ Empregados ▪ Executivos e Gerentes ▪ Credores ▪ Fornecedores ▪ Canais de distribuição ▪ Parceiros ▪ Sindicatos ▪ Beneficiários de pensões ▪ Membros do Conselho Adm ▪ Comunidade local ▪ ONG's ▪ Público em geral ▪ Governos	▪ Econômicas ▪ De clientes / mercado ▪ De processos internos ▪ De inovação / aprendizado ▪ Comportamentais / Situacionais ▪ Sociais ▪ Ambientais ▪ Estratégicas ▪ Gerais	▪ Absoluta ▪ Relativa – Média dos (principais) competidores – *Benchmark* – Operações domésticas – Outras operações internacionais da empresa – Objetivos pré-definidos	▪ Transversal / Estática – Passado recente – Expectativas de futuro ▪ Longitudinal / Dinâmica – Mudanças no passado recente – Expectativas de mudanças no futuro	▪ País ▪ Indústria ▪ Empresa ▪ U.E.N. / Divisão ▪ Totalidade das operações de exportação ▪ Combinação específica produto-país ▪ Combinação específica produto-cliente-país	▪ Objetivos – De fontes secundárias – Auto-reportados ▪ Subjetivos / Perceptuais (fontes primárias) – Auto-avaliação – Avaliação pelos competidores – Avaliação por especialistas ▪ Subjetivos / Perceptuais (fontes secun-dárias) – Material de casos	▪ Narrativos ▪ Qualitativos – Nominais – Ordinais ▪ Quantitativos – Intervalares – De razão	▪ Somente variável(is) observável (is) – Indicador único – Múltiplos indicadores ▪ Variável (is) latente(s) – Variável única vs. múltiplas – Arranjos hierárquicos de primeira ordem vs. de ordem superior – Perspectiva reflexiva vs. formativa de mensuração

Fonte: Revisado e ampliado de Matthyssens & Pauwels (1996), Katsikeas et al. (2000), Carneiro et al. (2005a, 2005b)

Figura 2.14 – Esquema analítico genérico para caracterização do desempenho de exportação

O esquema de classificação aqui proposto apresenta os seguintes pontos fortes:

- Está ancorado na literatura conceitual e empírica de duas importantes áreas da Administração de Empresas, quais sejam, Gestão Estratégica e Negócios Internacionais;
- Foi desenvolvido de forma sistemática de modo a garantir clareza e abrangência, oferecendo uma taxonomia que organiza e integra várias perspectivas de desempenho internacional utilizadas na literatura; e
- É universalmente aplicável a qualquer operação de exportação em qualquer tipo de empresa, independentemente do grau prévio de internacionalização alcançado pela empresa ou da indústria a que ela pertence ou do estágio de desenvolvimento em que esta se encontra.

Este esquema classificatório servirá de orientação para a posterior seleção de um conjunto relativamente parcimonioso de indicadores específicos de desempenho, tornando explícitas as decisões de projeto de pesquisa relativas à cobertura conceitual dos indicadores utilizados, bem como às limitações em função daquelas categorias de indicadores deixados de fora e ainda às decisões metodológicas adotadas.

Exemplificação de indicadores de desempenho organizacional e de desempenho de exportação utilizados na literatura

Seguindo Chetty & Hamilton (1993b), diferentes pesquisas têm se concentrado em distintas esferas de definição da variável dependente desempenho. Com o intuito de exemplificar quais indicadores específicos de desempenho têm sido utilizados na literatura, foram selecionados diversos trabalhos nas áreas de Gestão Estratégica e de Negócios Internacionais. Não se pretendeu aqui realizar um levantamento exaustivo, mas meramente representativo.

Em função de limitação de espaço, optou-se por classificar os indicadores colhidos na literatura em apenas quatro das oito "dimensões" constantes da Figura 2.14 anteriormente apresentada, especificamente: classes de medidas, perspectivas de referência, orientação temporal e fonte dos dados. A classificação dos indicadores incluiu também apenas alguns dos sub-aspectos componentes daquelas "dimensões". Um nível adicional de detalhamento foi utilizado para quatro classes de medida (econômicas, de cliente / de mercado, comportamentais / situacionais e gerais), tendo sido proposta uma sub-classificação (vide

Tabela 2.9) que procura agregar indicadores de natureza semelhante e distinguir estes de indicadores da mesma classe de medidas porém referentes a outros pontos de vista. Espera-se, com isto, facilitar a compreensão e o entendimento, ao mesmo tempo em que se explicita a complexidade e diversidade do fenômeno desempenho.

Tabela 2.9 – Detalhamento das classes de medidas de desempenho

▪ Contábeis-financeiras – Retorno / Rentabilidade / Lucratividade – Margem – Receitas – Fluxo de caixa – Lucro – Risco financeiro – Outros	▪ De cliente / De mercado – Volume – *Market share* – Cobertura de mercado – Diversificação de mercado – Imagem – Satisfação dos clientes – Outros
▪ Comportamentais / Situacionais – Relevância da exportação * – Situação da internacionalização * – Dificuldades *	▪ Gerais – Desempenho (de exportação) geral / Sucesso – Objetivos estratégicos *

* medida utilizada na literatura de Negócios Internacionais, mas não na de Gestão Estratégica

Com o intuito de oferecer melhor visualização dessa classificação dos indicadores de desempenho é apresentada a Tabela 2.10. Em seguida, na Tabela 2.11 são apresentados indicadores encontrados na literatura de Gestão Estratégica e na Tabela 2.12 são apresentados indicadores empregados nas pesquisas em Negócios Internacionais.

Como se pode perceber por uma inspeção visual das tabelas, a literatura sobre Gestão Estratégica apresenta uma incidência bem maior de indicadores econômicos. Já na literatura sobre Negócios Internacionais, parece haver uma distribuição mais equilibrada entre as diversas classes de medidas.

Tabela 2.10 – Tabela-base para Detalhamento Parcial da Caracterização do Desempenho

				Classes de medidas							
				Econômicas		**De Cliente / Mercado**		**Comportamentais / Situacionais**		**Gerais**	
				Fonte dos dados		*Fonte dos dados*		*Fonte dos dados*		*Fonte dos dados*	
				Objetivos	**Subjetivos**	**Objetivos**	**Subjetivos**	**Objetivos**	**Subjetivos**	**Objetivos**	**Subjetivos**
Perspectiva de referência	**Absoluta**	*Orientação temporal*	**Estática**								
			Dinâmica								
	Relativa	*Orientação temporal*	**Estática**								
			Dinâmica								

Tabela 2.11 – Relação parcial de indicadores de desempenho organizacional empregados em pesquisas na área de Gestão Estratégica

				Classe de medidas							
				Econômicas		**De Cliente / Mercado**		**Comportamentais / Situacionais**		**Gerais**	
				Fonte dos Dados		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***	
				Objetivo	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**
Perspectiva de referência	**Absoluta**	***Orientação Temporal***	**Estática**	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade 1. Retorno sobre os ativos (ROA) 2. Retorno sobre os investimentos (ROI) 3. retorno sobre o capital empregado (ROCE) 4. retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) 5. retorno sobre capitalização total 6. EBTIDA / investimentos 7. receitas totais / ativos totais 8. fluxo de caixa / investimento 9. ROI ajustado pelo risco 10. lucratividade (*) 11. EVA (valor econômico adicionado) 12. RI – *residual income* (lucro residual) Margem 13. retorno sobre as vendas 14. fluxo de caixa sobre receitas 15. EBITDA / receitas 16. relação custos / receitas Receitas 17. Receitas Fluxo de caixa 18. Fluxo de caixa 19. EBITDA Lucro 20. lucro líquido 21. lucro por ação (LPA) Risco financeiro 22. alavancagem financeira 23. liquidez Outros 24. investimento de capital 25. política de dividendos 26. valor presente 27. remuneração do CEO 28. taxa de retorno 29. relação preço/lucro (P/L) 30. custos diretos em relação aos competidores	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade 31. lucratividade percebida Margem Receitas Fluxo de caixa Lucro Risco financeiro Outros	Volume *Market share* Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes 32. satisfação dos clientes 33. lealdade dos clientes Outros	Volume *Market share* Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes Outros				

				Classe de medidas							
				Econômicas		**De Cliente / Mercado**		**Comportamentais / Situacionais**		**Gerais**	
				Fonte dos Dados		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***	
				Objetivo	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**
Perspectiva de referência	**Absoluta**	***Orientação Temporal***	**Dinâmica**	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade 34. crescimento do ROI 35. crescimento da lucratividade Margem 36. crescimento do retorno sobre as vendas Receitas 37. crescimento da receita (líquida ou real) Fluxo de caixa Lucro 38. crescimento dos lucros 39. crescimento do lucro por ação (LPA) Risco financeiro 40. instabilidade do ROI 41. redução da volatilidade (dos retornos) Outros 42. valorização das ações	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade 43. Crescimento do ROI 44. crescimento do fluxo de caixa / investimento Margem Receitas Fluxo de caixa Lucro 45. crescimento dos lucros Risco financeiro Outros	Volume *Market share* Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes Outros	Volume *Market share* Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes Outros				

				Classe de medidas							
				Econômicas		**De Cliente / Mercado**		**Comportamentais / Situacionais**		**Gerais**	
				Fonte dos Dados		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***	
				Objetivo	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**
Perspectiva de referência	**Relativa**	***Orientação Temporal***	**Estática**	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade 46. lucratividade "geral" vis-à-vis os concorrentes 47. ROI em comparação aos concorrentes 48. ROA em comparação aos concorrentes Margem Receitas Fluxo de caixa Lucro Risco financeiro Outros	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade 49. ROA percebido em comparação aos concorrentes 50. ROI percebido em comparação com os concorrentes Margem Receitas Fluxo de caixa Lucro Risco financeiro Outros	Volume *Market share* (**) 51. parcela de mercado 52. parcela relativa de mercado Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes Outros	Volume *Market share* Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes Processos internos Outros 53. Qualidade do produto em relação aos concorrentes 54. Atividades com novos produtos em relação aos competidores					Desempenho geral / Sucesso 55. Desempenho / Sucesso geral em relação aos concorrentes 56. Percentual de atingimento de nível ótimo de desempenho em comparação com os concorrentes

				Classe de medidas							
				Econômicas		**De Cliente / Mercado**		**Comportamentais / Situacionais**		**Gerais**	
				Fonte dos Dados		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***	
				Objetivo	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**
Perspectiva de referência	**Relativa**	***Orientação Temporal***	**Dinâmica**	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade Margem Receitas 57. crescimento da receita em comparação com os concorrentes Fluxo de caixa Lucro 58. crescimento do lucro líquido em comparação com os concorrentes Risco financeiro Outros	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade Margem Receitas 59. percepção de crescimento da receita (líquida ou real) em comparação com os concorrentes Fluxo de caixa Lucro 60. crescimento do lucro líquido em comparação com os concorrentes Risco financeiro Outros	Volume *Market share* 61. crescimento de *market share* Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes Outros	Volume *Market share* 62. percepção de crescimento de *market share* Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes Outros				

Nota: As subcategorias deixadas em branco indicam medidas que não foram encontradas na revisão bibliográfica dos estudos empíricos realizada neste trabalho.
(*) Alguns autores usam o termo lucratividade, mas não deixam claro como é definido e operacionalizado.
(**) Com relação a *market share*, boa parte dos autores não esclarece como o indicador é calculado, ou seja, qual a base de definição do mercado relevante a considerar e dos concorrentes a incluir.

Tabela 2.12 – Relação parcial de indicadores de desempenho de exportação empregados em pesquisas na área de Negócios Internacionais

				Classe de medidas							
				Econômicas		**De Cliente / Mercado**		**Comportamentais / Situacionais**		**Gerais**	
				Fonte dos Dados		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***	
				Objetivo	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**
Perspectiva de Referência	**Absoluta**	***Orientação Temporal***	**Estática**	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade 1. Retorno sobre os ativos internacionais 2. Retorno sobre os ativos 3. Retorno sobre os investimentos internacionais 4. Retorno sobre os investimentos 5. Retorno sobre o patrimônio líquido 6. Rentabilidade da empresa 7. Rentabilidade da atividade exportadora 8. Retornos ajustados pelo risco Margem 9. Retorno sobre vendas 10. Margem de lucro da exportação Receitas 11. Receitas de exportação Lucro 12. Lucro da exportação 13. Lucro líquido Fluxo de caixa 14. Fluxo de caixa Risco financeiro 15. Beta 16. Risco total 17. Grau de alavancagem	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade 18. Satisfação com retorno sobre os ativos internacionais 19. Satisfação com retorno sobre os investimentos internacionais 20. Rentabilidade percebida da exportação 21. Rentabilidade percebida Margem 22. Satisfação com margem de lucro da exportação Receitas 23. Satisfação com as vendas de exportação Lucro 24. Percepção de que a atividade exportadora tem sido suficientemente lucrativa Fluxo de caixa Risco financeiro	Volume 25. Volume de exportação *Market share* 26. *Market share* do mais importante produto / serviço 27. *Market share* da mais importante combinação produto-mercado 28. *Market share* das exportações 29. *Market share* da subsidiária no país de destino Cobertura de mercado 30. Número de mercados cobertos 31. Conquista de novos mercados 32. Entrada em mercados difíceis Diversificação de mercado 33. Proporção de países-destino em desenvolvimento / desenvolvidos 34. Diversificação do mercado externo Imagem Satisfação dos clientes	Volume *Market share* 35. Satisfação com o *market share* do mais importante produto/serviço Cobertura de mercado 36. Satisfação com o número de mercados cobertos Diversificação de mercado Imagem 37. Percepção da construção de reconhecimento e de imagem no exterior Satisfação dos clientes 38. Aceitação do produto pelo distribuidor no exterior	Relevância da exportação 39. Intensidade de exportação (participação proporcional da exportação nas vendas totais) Situação da internacionalizaçãp 40. Exportadores vs. não-exportadores 41. Sobrevivência (seis anos ou mais) da atividade exportadora 42. Proporção de grupos de produtos exportados Dificuldades	Relevância da exportação 43. Satisfação com intensidade de exportação Situação da internacionalizaçãp 44. Propensão a exportação 45. Envolvimento de exportação 46. Atitude relativa à superação de barreiras à exportação 47. Atitude relativa à exportação Dificuldades 48. Problemas na exportação 49. Barreiras à exportação	Desempenho de exportação geral / sucesso Objetivos estratégicos	Desempenho de exportação geral / sucesso 50. Nível percebido de sucesso 51. Satisfação geral com desempenho da atividade exportadora 52. Satisfação geral com os resultados da atividade exportadora 53. Confirmação das expectativas 54. Nível de exportação 55. Percepções sobre exportação 56. Percepção do desempenho de exportação geral 57. Experiência exportadora Objetivos estratégicos 58. Percepção do atingimento dos objetivos 59. Percepção da importância estratégica da exportação 60. Construção de relacionamentos estratégicos 61. Desenvolvimento de competências ou de conhecimento experiencial 62. Acesso para outros produtos 63. Bloqueio a competidor potencial 64. Fortalecimento da posição competitiva 65. Conhecimento sobre competidor 66. Melhoria nas competências

				Classe de medidas							
				Econômicas		**De Cliente / Mercado**		**Comportamentais / Situacionais**		**Gerais**	
				Fonte dos Dados		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***	
				Objetivo	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**
Perspectiva de Referência	**Absoluta**	***Orientação Temporal***	**Dinâmica**	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade 67. Variação no retorno sobre os ativos internacionais 68. Variação no retorno sobre os ativos 69. Variação no retorno sobre os investimentos internacionais Margem 70. Variação na margem de lucro de exportação Receitas 71. Crescimento das receitas 72. Crescimento das receitas de exportação Lucro 73. Variação nos lucros Fluxo de caixa Risco financeiro	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade Margem 74. Satisfação com variação na margem de lucro da exportação Receitas 75. Crescimento percebido das receitas de exportação 76. Satisfação com crescimento das receitas de exportação Lucro 77. Satisfação com variação nos lucros Fluxo de caixa Risco financeiro	Volume 78. Crescimento da exportação *Market share* 79. Variação no *market share* do mais importante produto / serviço 80. Variação no *market share* da mais importante combinação produto-mercado Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes	Volume 81. Crescimento percebido das exportações 82. Satisfação com crescimento das exportações *Market share* 83. Variação percebida no *market share* do mais importante produto / serviço 84. Variação percebida no *market share* internacional 85. Satisfação com variação percebida no *market share* Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes	Relevância da exportação 86. Variação na intensidade de exportação Situação da internacionalizaçãp 87. Regularidade da ex-portação Dificuldades	Relevância da exportação 88. Satisfação com variação na intensidade de exportação Situação da internacionalizaçãp Dificuldades	Desempenho de exportação geral / sucesso Objetivos estratégicos	Desempenho de exportação geral / sucesso 89. Percepção de sucesso dinâmico Objetivos estratégicos 90. Crescimento da empresa

				Classe de medidas							
				Econômicas		**De Cliente / Mercado**		**Comportamentais / Situacionais**		**Gerais**	
				Fonte dos Dados		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***	
				Objetivo	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**
Perspectiva de Referência	**Relativa**	***Orientação Temporal***	**Estática**	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade 91. Diferença entre lucratividade média da exportação e lucratividade média doméstica 92. Índice de lucratividade da exportação (nível de lucro da exportação dividido pelo nível de lucro das operações domésticas) Margem Receitas 93. Receitas de exportação em comparação com receitas totais 94. Receitas no exterior em comparação com receitas totais Lucro 95. Lucros no exterior em proporção aos lucros domésticos 96. Lucros da exportação em comparação com lucros domésticos 97. Participação do lucro da exportação no lucro total 98. Contribuição das exportações para o lucro da empresa Fluxo de Caixa Risco financeiro	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade 99. Diferença percebida entre a lucratividade média da exportação e a lucratividade média das operações domésticas 100. Percepção de rentabilidade em comparação com a dos concorrentes Margem Receitas 101. Satisfação com vendas de exportação em comparação com as dos concorrentes Lucro 102. Percepção de lucros da exportação em comparação com lucros domésticos 103. Percepção do lucro operacional em comparação com concorrentes Fluxo de Caixa Risco financeiro	Volume 104. Diferença entre o crescimento do volume da exportação e crescimento o do volume das vendas domésticas *Market share* Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes	Volume *Market share* 105. *Market share* percebido em comparação com o dos concorrentes 106. Satisfação com o *market share* em comparação com os concorrentes Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes	Relevância da exportação 107. Índice de intensidade de exportação (intensidade de exportação da empresa dividida pela da indústria) Situação da internacionalizaçãp Dificuldades	Relevância da exportação 108. Percepção da intensidade de exportação em comparação com a média dos principais concorrentes Situação da internacionalizaçãp Dificuldades	Desempenho de exportação geral / sucesso Objetivos estratégicos	Desempenho de exportação geral / sucesso 109. Satisfação com desempenho da atividade exportadora em comparação com o desempenho dos concorrentes Objetivos estratégicos

				Classe de medidas							
				Econômicas		**De Cliente / Mercado**		**Comportamentais / Situacionais**		**Gerais**	
				Fonte dos Dados		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***		***Fonte dos Dados***	
				Objetivo	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**	**Objetivo**	**Subjetivo**
Perspectiva de Referência	**Relativa**	***Orientação Temporal***	**Dinâmica**	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade 110.Crescimento na lucratividade da exportação em comparação com lucratividade doméstica Margem Receitas 111.Crescimento das receitas de exportação em comparação com crescimento das receitas no mercado doméstico / na indústria 112.Índice de crescimento das receitas de exportação (taxa de crescimento das receitas de exportação da empresa dividida pela taxa de crescimento das exportações da indústria) Lucro Fluxo de Caixa Risco financeiro	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade 113.Satisfação com variação na margem de lucro da exportação comparada com as dos concorrentes Margem Receitas 114.Crescimento percebido das receitas de exportação comparado com o dos concorrentes Lucro Fluxo de Caixa Risco financeiro	Volume *Market share* Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes	Volume 115.Diferença percebida entre o crescimento da exportação e o das vendas domésticas 116.Crescimento percebido das exportações em comparação com as dos concorrentes *Market share* Cobertura de mercado Diversificação de mercado Imagem Satisfação dos clientes	Relevância da exportação Situação da internacionali-zaçãp Dificuldades	Relevância da exportação Situação da internacionali-zaçãp Dificuldades	Desempe-nho de exportação geral / sucesso Objetivos estratégicos	Desempenho de exportação geral / sucesso Objetivos estratégicos

Nota: As subcategorias deixadas em branco indicam medidas que não foram encontradas na revisão bibliográfica dos estudos empíricos realizada neste trabalho.

Avaliação crítica da conceituação e operacionalização do construto "desempenho de exportação" nos estudos empíricos

A revisão da literatura empírica mostra uma grande diversidade de formas de conceituar e operacionalizar o construto desempenho de exportação. Boa parte dos modelos de mensuração propostos não são sequer justificados pelos seus autores, sendo ainda consideravelmente simplistas em termos de cobertura do domínio do construto e de sua representação operacional. Tal diversidade dificulta a comparação entre os resultados de diferentes pesquisas e a falta de rigor metodológico põe em cheque a validade dos modelos supostamente representativos do construto.

Deve-se reconhecer, contudo, que alguns autores propuseram e utilizaram modelagens razoavelmente bem conceituadas e abrangentes. Será aqui empreendida uma revisão crítica de sete modelos que têm sido freqüentemente citados e empregados por outros autores e mais dois modelos, recentemente propostos, que se sobressaem em termos de conteúdo (o que é coberto) e forma (como é medido). Esses nove modelos (Cooper & Kleinschmidt, 1985; Louter et al., 1991; Cavusgil & Zou, 1994; Styles, 1998; Shoham, 1998, 1999; Zou et al., 1998; Lages & Lages, 2004; e Lages, Lages & Lages, 2005) podem ser considerados como representativos dos melhores esforços na área. A análise crítica revelará em quais aspectos tais modelos não se mostram aderentes ao esquema conceitual e metodológico apresentado na Figura 2.14.

Os modelos de Cooper & Kleinschmidt (1985) e de Louter et al. (1991) não atendem aos requisitos de modelagem robusta, sendo por demais simplistas em termos de cobertura do domínio do construto desempenho de exportação. Além do mais, esses autores não agregaram os indicadores (variáveis observáveis) em escalas, como forma de melhorar a confiabilidade do modelo, mas trataram-nos como se independentes fossem. Contudo, a contribuição desses dois modelos é importante por terem sido pioneiros na mensuração do desempenho de exportação.

Cavusgil & Zou (1994) sugeriram que o desempenho de exportação poderia ser caracterizado por um fator composto por quatro dimensões: (i) grau de atingimento de objetivos estratégicos, (ii) sucesso percebido da operação de exportação (*export venture*), (iii) crescimento médio de vendas nos primeiros cinco anos de operação e (iv) lucratividade

média nos primeiros cinco anos. Diamantopoulos (1999) apresentou uma boa análise crítica de tal modelo, uma vez que este assume, ainda que implicitamente, uma estrutura reflexiva de indicadores quando, na verdade, "seu domínio de conteúdo não é homogêneo" (p.451), ou seja, os indicadores utilizados não podem ser considerados intercambiáveis, em função de sua natureza diversa. Tal argumento pode ser reforçado ainda pelo fato de que a dimensão de atingimento de objetivos estratégicos foi formada a partir de uma escala composta de sete indicadores (variáveis observáveis e diretamente mensuradas) consideravelmente distintos entre si – o que sugere uma estrutura formativa. O fato de que as correlações item-fator foram baixas – algo que Cavusgil & Zou interpretaram como evidência da qualidade de seu modelo de mensuração – sugere, ao contrário, que uma estrutura formativa deveria, pelo menos, ter sido conjeturada e testada. Além disso, o sucesso percebido, que é uma medida agregada, deveria ter sido tratada, não como uma dimensão adicional e distinta, mas sim como uma variável critério para julgar a validade concorrente das demais dimensões (representadas por suas escalas, as quais foram compostas pela agregação dos respectivos indicadores).

Styles (1998) refinou o modelo de Cavusgil & Zou (1994), não apenas ao utilizar escalas mais desagregadas para mensurar os indicadores, mas também ao incluir a avaliação do sucesso segundo o julgamento dos concorrentes (embora este tenha sido medido segundo a percepção que os gerentes da firma em foco têm da opinião de seus concorrentes) como forma de julgar a validade convergente das demais medidas. Styles realizou uma validação cruzada do seu modelo em dois países: Austrália e Reino Unido. O teste revelou que o modelo apresentava similaridade fatorial (mesmo número de fatores e cargas altas dos mesmos respectivos itens em determinados fatores, entre as amostras nos dois países), equivalência fatorial. No entanto, não foi verificada equivalência de mensuração (cargas, variância dos erros de mensuração e correlações entre os fatores estatisticamente idênticas entre as duas amostras), sugerindo que cuidados devem ser adotados ao se compararem os resultados entre os dois países. A pesquisa de Styles envolveu apenas empresas pequenas e médias, o que pode lançar dúvidas sobre o grau de generalização do seu modelo. Adicionalmente, o autor manteve a estrutura reflexiva, embora tenha reconhecido tal limitação: "a suposição de que desempenho de exportação seja uma escala reflexiva deveria ser reexaminada conceitualmente e empiricamente" (Styles, 1998, p.28). Styles desagregou o atingimento dos objetivos estratégicos em seus sete indicadores componentes e conduziu uma análise fatorial exploratória, a qual sugeriu quatro fatores (contrastando com a solução de fator único de Cavusgil & Zou, 1994), os quais foram interpretados como: desempenho econômico, melhoria da posição competitiva, expansão

futura e exportação passiva. Tal resultado reforça a idéia de que talvez desempenho estratégico não seja fortemente associado a desempenho econômico ou de mercado, ao menos em nível de operação produto-mercado (*export venture*) e no curto prazo. Vale dizer, ainda, que dois indicadores gerais apresentaram carga alta no mesmo fator que os indicadores econômicos e de mercado, o que sugere que aqueles não seriam medidas independentes destes.

Shoham (1998) conduziu uma análise fatorial de 14 itens e identificou três fatores (um dos itens originais – parcela de mercado – apresentou baixa correlação com todos os três fatores e foi subseqüentemente excluído do modelo): (i) receitas (compostas por quatro indicadores: satisfação com intensidade de exportação, intensidade de exportação, satisfação com receitas de exportação e receitas de vendas), (ii) lucros (composto por dois indicadores: satisfação com margem de lucro e margem de lucro da exportação) e (iii) variação (composta por sete indicadores: satisfação com a mudança na intensidade de exportação nos últimos cinco anos, satisfação com mudança nas receitas nos últimos cinco anos, mudança na intensidade de exportação nos últimos cinco anos, mudança nas receitas nos últimos cinco anos, mudança na parcela de mercado nos últimos cinco anos, mudança na margem de lucro nos últimos cinco anos, satisfação com a mudança na margem de lucro da exportação nos últimos cinco anos). O indicador de parcela de mercado foi excluído do modelo, mas mudança na parcela de mercado foi preservado. Cada uma das sub-escalas (composta apenas pelos itens que apresentaram carga alta no respectivo fator, sendo que foi utilizada a restrição de que cada indicador poderia ser associado somente a um único fator) mostrou alta confiabilidade (medida pelo coeficiente alfa, todos superiores a 0,76) e as correlações entre itens de um mesmo fator foram superiores, respectivamente, a 0,52, 0,61 e 0,37, tendo ainda as correlações item-escala sido superiores a 0,66 (escala de receitas) e 0,61 (escala de mudança) (tais correlações não foram reportadas com relação à escala de lucros). Uma crítica ao modelo de Shoham (1998) é que o autor considerou "todas as operações de exportação" (ao invés da "unidade de exportação produto-mercado") como sua unidade de análise, o que seria recomendável somente quando todos os fatores de um modelo explicativo maior incluírem variáveis tomadas em nível de empresa como um todo, o que não foi o seu caso. Embora alguns autores (Madsen, 1987; Shoham, 1996; Zou *et al.*, 1998) tenham argumentado que mudança seria uma dimensão distinta das dimensões econômica e de mercado, pode-se contra-argumentar que mudança é um aspecto inerente e complementar da avaliação do desempenho econômico e de mercado e não uma dimensão distinta. Também é possível admitir que os fatores que levariam a aumento

na taxa de mudança somente se refletiriam no desempenho econômico e de mercado tempos depois, o que sugeriria que mudança é um aspecto distinto, embora relacionado, às medidas estáticas em si. O fato de que, no modelo de Shoham (1998), as sub-dimensões de receitas e de lucros são bem correlacionadas com a sub-dimensão de mudança (r = 0,56 para ambas) parece indicar que tais sub-dimensões não seriam independentes.

O modelo de Shoham (1999) considerou duas dimensões: desempenho de exportação (composto por três indicadores: satisfação com intensidade de exportação, satisfação com receitas de exportação e satisfação com índice de lucratividade da exportação) e mudança de cinco anos no desempenho de exportação (composto por três indicadores: mudança na intensidade de exportação, satisfação com a mudança nas receitas de exportação e satisfação com a mudança no índice de lucratividade da exportação). O índice composto de confiabilidade foi bom (ρ_c = 0.77 e 0,83, respectivamente) e o autor reportou ter verificado evidência de validade convergente (a rigor, ele analisou unidimensionalidade de cada uma das sub-escalas) e validade discriminante. Embora bem desenvolvido, o modelo de Shoham (1999) é incompleto posto que não considera nenhum indicador de mercado, nenhum padrão de referência relativo, nem qualquer avaliação das expectativas de desempenho futuro. Além disso, uma perspectiva formativa sequer foi aventada.

Zou et al. (1998) propuseram uma escala (por eles batizada de EXPERF) composta por três dimensões: desempenho financeiro de exportação (composto por três indicadores: lucros, vendas e crescimento de vendas da exportação), desempenho estratégico de exportação (composto por três indicadores: contribuição da unidade de exportação para a competitividade da empresa, posição estratégica e parcela de mercado) e satisfação com o desempenho de exportação (composto também por três indicadores: sucesso percebido da unidade de exportação, satisfação com a unidade de exportação e grau com que tal unidade atingiu as expectativas). Os autores reportaram um bom ajuste (*fit*) do modelo, bem como equivalência entre dois países: Estados Unidos e Japão. Diamantopoulos (1999) conduziu uma boa revisão crítica do modelo de Zou et al. (1998), argumentando que teria sido melhor empregar uma perspectiva formativa ao invés da perspectiva reflexiva implicitamente utilizada, mas não justificada. A própria argumentação de Zou et al. (1998) sobre os possíveis efeitos distintos de fatores determinantes do desempenho sobre cada dimensão de sua escala parece sugerir que os indicadores podem não se mover na mesma direção – ou seja, uma estrutura formativa seria provavelmente mais apropriada. Além do mais, sua dimensão de satisfação geral poderia

servir melhor como confirmação para as demais dimensões, uma vez que "medidas de satisfação oferecem uma avaliação mais rica de cada sub-dimensão, ao invés de sub-dimensões independentes adicionais" (Shoham, 1998, p.62). Por fim, vale acrescentar que o modelo de Zou et al. (1998) não provê cobertura exaustiva do domínio do construto de desempenho de exportação uma vez que não abrange alguns aspectos relevantes do fenômeno, tais como comparação com o desempenho dos concorrentes (embora tal aspecto possa ter eventualmente sido implicitamente considerado no "algoritmo mental" dos respondentes) e expectativas de desempenho futuro.

Lages & Lages (2004) propuseram e validaram, em Portugal e no Reino Unido, três sub-escalas de desempenho de curto prazo de exportação, batizadas em conjunto de STEP: (i) satisfação com a melhoria de curto prazo do desempenho de exportação (composta por quatro indicadores: receitas de exportação, lucratividade da exportação, parcela de mercado no mercado destino e desempenho geral de exportação; (ii) melhoria na intensidade de exportação de curto prazo (ou seja, uma medida de mudança, no seu caso composta por dois indicadores: percentagem de receitas da unidade de exportação em relação às receitas totais da empresa e percentagem da lucratividade da exportação na lucratividade geral); e (iii) melhoria esperada no desempenho no período de um ano (composta por três indicadores: receitas da unidade de exportação, lucratividade da unidade de exportação e atingimento dos objetivos da unidade de exportação). O modelo se apresentou bem em termos de suas propriedades psicométricas e também mostrou boa validade discriminante entre as sub-escalas, sugerindo que elas seriam efetivamente distintas umas das outras. Na avaliação dos autores, o seu modelo apresentou similaridade fatorial, equivalência fatorial, mas não equivalência métrica entre Portugal e Reino Unido. O modelo de Lages & Lages (2004) pode ser criticado por não representar de forma adequada e abrangente o domínio do construto desempenho de exportação, uma vez que somente foi utilizada uma perspectiva reflexiva (ainda que implicitamente), nenhum padrão de referência relativo foi utilizado, bem como não foram utilizadas medidas estáticas de desempenho. Mais ainda, os autores incluíram um indicador situacional – intensidade de exportação – bastante criticado na literatura, embora, deva-se dizer, também bastante utilizado.

Lages et al. (2005), por seu turno, escolheram uma unidade de análise distinta das usualmente empregadas na literatura sobre desempenho de exportação, qual seja, um produto/serviço (ou uma linha de produtos/serviços relacionados) exportado para um determinado cliente num

determinado país de destino. É questionável o quanto esta definição da unidade de análise é melhor do que a unidade de exportação produto-mercado, usualmente utilizada, uma vez que certamente haverá efeitos sinérgicos entre as operações de exportação (de um mesmo produto/serviço) para os diversos clientes em um dado país e, além disso, a maior parte das variáveis explicativas sobre o desempenho não são tomadas com aquele nível de desagregação. Os autores consideraram cinco aspectos do desempenho de exportação: desempenho financeiro; desempenho estratégico; atingimento de objetivos; contribuição da unidade individual de exportação (produto-cliente-país) para as operações de exportação da empresa; e satisfação com o desempenho geral da unidade individual de exportação. O período de análise considerado foi um ano. Uma falha na conceituação do desempenho de exportação, tal como proposto por Lages et al. (2005), é que os autores somente medem o desempenho passado (ou seja, nada sobre expectativas de futuro é coletado) e não utilizam medidas relativas (nem em relação aos concorrentes nem explicitamente em relação às operações domésticas). Além disso, os autores utilizam a intensidade de exportação (ainda que sob a designação de "contribuição da unidade de exportação..."), a qual é uma medida questionável de desempenho.

A revisão destes nove modelos revela que eles falham, em graus diversos, em representar adequadamente o construto de desempenho de exportação. Não apenas eles não oferecem cobertura exaustiva do domínio do construto, mas também apresentam deficiências em termos do julgamento da validade do construto. Além disso, nenhum dos trabalhos se valeu de uma abordagem comparativa de modelos concorrentes.

Por fim, vale mencionar que, apesar da existência destes nove modelos, que – com exceção dos modelos de Cooper & Kleinschmidt (1985) e de Louter et al. (1991) – são razoavelmente robustos do ponto de vista conceitual e de operacionalização, a maioria dos trabalhos empíricos recentes foi relativamente simplista em sua conceituação e operacionalização do construto desempenho de exportação.

Em recente revisão da literatura, Carneiro et al. (2005b) realizaram uma busca eletrônica e manual em 24 periódicos conceituados da área de Negócios Internacionais, bem como das áreas de Gestão Estratégica e de Marketing, entre 1999 e 2004, e identificaram 37 trabalhos empíricos que abordavam a conceituação e operacionalização do construto desempenho de exportação. Um resumo dos aspectos conceituais e das decisões metodológicas cobertos

nesses trabalhos é apresentado na Tabela 2.13. Embora não exaustiva, a relação de trabalhos revisados indica as tendências na área. É interessante notar que nenhum dos 37 trabalhos cobre integralmente os aspectos conceituais constantes do arcabouço genérico da Figura 2.14.

Tipicamente, cada estudo cobre apenas alguns ângulos do desempenho de exportação e não reconhece (ou implicitamente assume que não existe) uma estrutura formativa para os indicadores. A maioria dos trabalhos utiliza mais de uma classe de medida, sendo que medidas econômicas parecem dominar a literatura. Quase metade dos estudos utilizou alguma medida geral de desempenho, enquanto quase um quarto dos trabalhos utilizou alguma medida estratégica. Somente um estudo usou medidas comportamentais / situacionais (num aparente reconhecimento de que tais tipos de medidas cobrem outros aspectos da atuação das empresas, que não o desempenho em si) e nenhum estudo utilizou outra classe de medidas que não essas quatro aqui citadas.

Quanto à perspectiva de referência, parece haver uma clara preferência por uma perspectiva absoluta. Quando uma perspectiva relativa foi utilizada, pode-se observar uma grande variedade quanto ao ponto de referência preferido pelos diversos autores. Em termos de orientação temporal, pouco mais de metade dos estudos empregou somente medidas estáticas, em torno um décimo empregou somente medidas dinâmicas e em torno de um terço empregou ambos os tipos de orientação. A esmagadora maioria dos estudos olhou apenas para o passado. Seja como for, a maioria dos autores não explicitou a faixa de tempo (no passado ou no futuro) a que se referem as medidas. Cerca de metade dos trabalhos não explicitou qual a unidade de análise considerada, embora pareça, implicitamente, haver uma preferência por utilizar a totalidade de operações de exportação como unidade de análise. Contudo, a unidade específica de exportação produto-mercado, bem como a empresa (nível corporativo) também foram encontradas, não tendo nenhum estudo utilizado a unidade estratégica de negócios (UEN) como unidade de análise.

Um uso equilibrado foi observado entre medidas somente objetivas, somente perceptuais e ambos os tipos de medida em cada estudo. Em termos de fontes objetivas, dados auto-reportados foram mais utilizados que dados secundários. Quanto a dados subjetivos, somente foi colhida a opinião dos próprios gerentes. A maioria dos estudos empregou múltiplos indicadores, sendo que dois terços dos estudos agregaram estes indicadores em escalas compostas. Contudo, nenhum estudo considerou uma estrutura formativa para os indicadores.

Tabela 2.13 – Dimensões Conceituais e Decisões Metodológicas do Desempenho de Exportação Empregados em Pesquisas Empíricas (1999-2004)

	Dimensões Conceituais										Decisões Metodológicos									
	Classes de medidas						Perspectiva de referência		Orientação temporal		Unidade de análise				Fontes dos dados		Estrutura dos indicadores			
Estudos (em ordem cronológica; depois, em ordem alfabética)	econômicas	de mercado	comportamentais / situacionais	estratégicas	gerais	outras medidas	absoluto	relativo	estática	dinâmica	corporativa	UEN	todas operações de exportação	uma única operação de exportação	objetivas	subjetivas	um único	múltiplos	reflexiva	formativa
Beamish *et al*. (1999)	X						X		$X^{h,1}$	$X^{h,4}$			X		X^{p}			X		
Hart & Tzokas (1999)	X						X		$X^{h,4}$				X		X^{q}			X		
Li (1999)	X	X					X		$X^{h,1}$					X	X^{q}				X^{x}	
Shoham (1999)	X						X		$X^{h.,1}$	$X^{h.,1,3}$			X			X^{r}			X^{x}	
Aulakh *et al*. (2000)	X	X		X			X		$X^{h,4}$	$X^{h,4}$			X			X^{r}			X^{w}	
Baldauf *et al*. (2000)	X	X					X		$X^{h,4}$	$X^{h,4}$			X		X^{q}			X		X^{w}
Calantone & Knight (2000)	X			X	X		X		$X^{h,3}$					X	X^{q}	X^{r}				X^{w}
Francis & Collins-Dodd, 2000	X						X	X^{c}	$X^{h,1}$	$X^{h,2}$			X		X^{p}	X^{r}		X		
Robertson & Chetty (2000)	X	X			X		X		$X^{h,1}$	$X^{h3,i2}$	X					X^{r}			X^{w}	
Stewart & McAuley (2000)					X		X		$X^{h,2}$					X		X^{r}	X			
Wolff & Pett (2000)	X						X		$X^{h,4}$				X		X^{q}		X			
Albaum & Tse (2001)	X	X						$X^{a,e}$	$X^{h,4}$		X				X^{q}	X^{r}		X		
Gençtürk & Kotabe (2001)	X			X			X	X^{c}	$X^{h,1}$				X		X^{q}	X^{r}		X	X^{w}	
Ling-yee & Ogunmokun, 2001	X			X				$X^{a,e}$	$X^{h,4}$	$X^{h,4}$				X		X^{r}			X^{x}	
Prasad *et al*. (2001)	X	X		X				X^{e}	$X^{h,4}$	$X^{h,4}$	X					X^{r}			X^{w}	
Raymond *et al*. (2001)	X				X		X	X^{e}	$X^{h,4}$				X			X^{r}		X		
Cadogan *et al*. (2002)	X	X			X		X	X^{a}	$X^{h,2}$	$X^{h,2}$	X					X^{r}		X		X^{w}
Cicic *et al*. (2002)	X				X		X	X^{e}	$X^{h,1}$				X		X^{q}	X^{r}			X^{w}	
Shoham *et al*. (2002)	X				X		X		$X^{h,4}$				X		X^{p}	X^{r}		X		
Wang & Olsen (2002)	X	X			X		X	X^{e}	$X^{h,2}$				X		X^{q}	X^{r}			X^{w}	
Balabanis & Katsikea (2003)	X				X			X^{a}		$X^{h,3}$			X			X^{r}			X^{w}	
Cadogan *et al*. (2003)	X						X	X^{a}	$X^{h,4}$	$X^{h,2}$			X		X^{p}	X^{r}	X		X^{w}	
Capar & Kotabe (2003)	X						X		$X^{h,1}$		X				X^{p}		X			
Deng *et al*. (2003)	X						X		$X^{h,1}$	$X^{h,2}$			X		X^{p}			X		
Dhanaraj & Beamish (2003)	X	X					X		$X^{h,4}$	$X^{h,4}$			X		X^{q}			X		
Julian (2003)	X			X	X		X		$X^{h,3}$					X	X^{q}	X^{r}			X^{w}	
Ling-yee & Ogunmokun, 2003				X				X^{e}	$X^{h,4}$					X		X^{r}			X^{w}	

	Dimensões Conceituais										Decisões Metodológicos									
	Classes de medidas						Perspectiva de referência		Orientação temporal		Unidade de análise				Fontes dos dados		Estrutura dos indicadores			
Estudos (em ordem cronológica; depois, em ordem alfabética)	econômicas	de mercado	comportamentais / situacionais	estratégicas	gerais	outras medidas	absoluto	relativo	estática	dinâmica	corporativa	UEN	todas operações de exportação	uma única operação de exportação	objetivas	subjetivas	um único	múltiplos	reflexiva	formativa
O'Cass & Julian (2003a)					X		X		$X^{h,1}$					X		X^{r}	X			
O'Cass & Julian (2003b)	X				X		X		$X^{h,4}$				X		X^{q}	X^{r}		X		
Zou *et al*. (2003)	X							X^{a}	$X^{h,1}$					X	X^{q}				X^{w}	
Francis & Collins-Dodd, 2004	X	X		X			X	X^{a}	$X^{h,3}$	$X^{h,1}$			X		X^{q}	X^{r}		X	X^{w}	
Lages & Lages (2004)	X	X			X		X			$X^{h,i,1}$				X		X^{r}			X^{x}	
Lee & Griffith (2004)					X		X		$X^{h,i,4}$				X			X^{r}			X^{w}	
Lee & Habte-Giorgis (2004)	X						X		$X^{h,1,i,3}$		X				X^{p}			X	X^{w}	
Morgan *et al*. (2004)	X	X						X^{a}	$X^{h,2}$					X		X^{r}			X^{w}	
Morgan-Thomas & Bridgewater (2004)	X	X			X		X			$X^{h,4}$			X		X^{p}				X^{w}	
Yeoh (2004)	X						X			$X^{h,3}$			X		X^{p}	X^{r}			X^{w}	

Fonte: Carneiro et al. (2005b)

Uma célula sombreada indica que o aspecto específico usado não foi explicitado pelos autores originais e teve que ser inferido pelo autor desta presente pesquisa.

Perspectiva de referência

Relativo: a = media da indústria ou dos principais concorrentes; b = *benchmark*; c = operações domésticas; d = outras operações internacionais da própria empresa; e = objetivos pré-definidos ou expectativas; f = não explicitamente declarado pelo(s) autor(es) original(is).

Orientação temporal

Estática ou *Dinâmica*: h = passado recente; i = expectativas de futuro.

Time span: 1= one year; 2 = two or three years; 3 = four years of more; 4 = not explicitly stated by the original author(s).

Fontes dos dados

Objetivas: p = fontes secundárias; q = auto-reportados.

Subjetivas: r = auto-avaliação pelos gerentes; s = avaliação pelos concorrentes; t = avaliação por especialistas externos; u = material de estudo de caso.

Estrutura dos indicadores

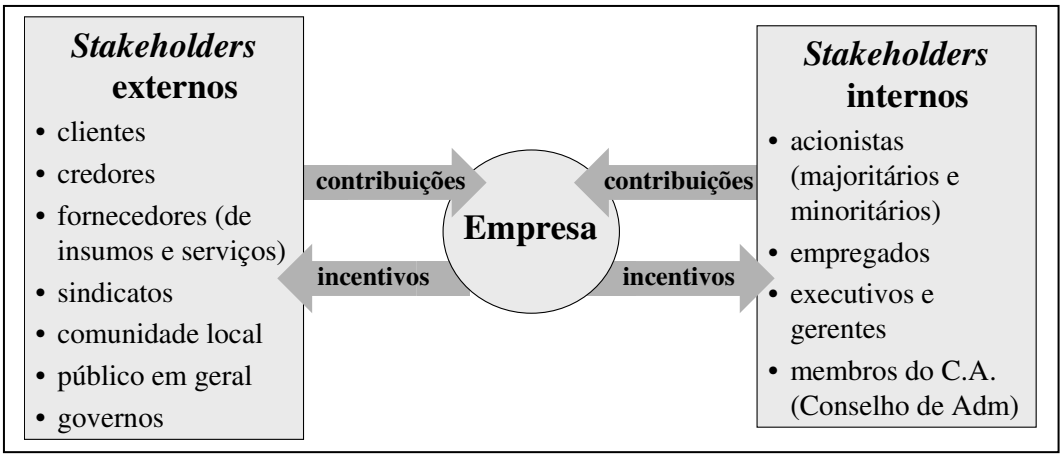
Reflexiva ou *Formativa*: w = uma única escala composta; x = múltiplas escalas compostas.

Detalhamento e análise crítica das diversas perspectivas de caracterização do desempenho

Cada uma das dimensões conceituais do desempenho é ainda bastante complexa e envolve diversos sub-aspectos, cada um com suas próprias vantagens e limitações. Também cada uma das possíveis opções dentro de cada grupo de decisões metodológicas envolve uma série de *trade-offs*. Nesta seção será conduzida uma análise crítica das dimensões conceituais e das decisões metodológicas apresentadas na Figura 2.14.

Ótica dos *stakeholders*

Alguns autores consideraram que o resultado das empresas deveria ser julgado a partir da satisfação de diversos *stakeholders* (vide Figura 2.15), ou seja, de diversos públicos interessados nos resultados das ações uma empresa (CHAKRAVARTHY, 1986, HILL & JONES, 1998). Capon et al. (1990) citam exemplos de medidas de desempenho que estariam além do interesse exclusivo dos acionistas ou dos clientes, tais como: estabilidade organizacional, produtividade, rotatividade da mão-de-obra, satisfação dos empregados, contribuição para a sociedade.



Fonte: Adaptado de Hill & Jones (1998)

Figura 2.15 – Exemplos de *stakeholders* (públicos de interesse) de uma empresa

Segundo Barney (1996) e Shoham (1998), diferentes *stakeholders* utilizariam diferentes critérios para julgar o desempenho. Portanto, é provável que seja difícil satisfazer igualmente a todos ao mesmo tempo, uma vez que seus interesses podem ser divergentes ou, até, conflitantes entre si. Até mesmo dentro de uma mesma categoria de *stakeholders*, diferentes

indivíduos poderão ter distintas visões do que seria necessário para atender seus interesses (STERNBERG, 1996). Em resumo, a utilização da abordagem de múltiplos *stakeholders* significa que pode não ser possível falar do desempenho de uma empresa, mas apenas dos níveis de desempenho de uma empresa de acordo com as visões idiossincráticas de cada grupo de *stakeholders* ou mesmo de cada *stakeholder* individual.

Uma possível solução para este dilema é considerar que o objetivo da empresa seja a maximização dos interesses de alguns *stakeholders*, desde que se garanta um nível mínimo de atendimento que a cada um dos interesses dos demais *stakeholders*, ou, em outras palavras que se maximize (ou aumente) a satisfação daqueles enquanto se minimiza (ou se mantém aceitável) o nível de insatisfação dos demais (Chakravarthy, 1986). Jensen & Meckling (1976) propuseram satisfazer ao menos os *stakeholders* que provêem os recursos financeiros (acionistas e credores), como forma de preservar a existência da organização. Torna-se necessário, portanto, alcançar, tanto no curto quanto no longo prazo, algum equilíbrio, embora não necessariamente um consenso, nos vários níveis de desempenho, de acordo com os diversos pontos de vista. No entanto, Sternberg (1996) e Jensen (2001) argumentaram não existir na teoria orientação normativa sobre como tal balanceamento deveria ser alcançado.

Reforçando a argumentação daqueles que criticaram o uso de múltiplos *stakeholders*, Jensen (2001, p.297) afirmou que, "dada a impossibilidade lógica de maximizar em mais de uma dimensão, é necessária uma função objetivo [de desempenho] unificada de forma a prover direção de comportamento". Em não havendo uma definição clara sobre o que seria um desempenho "melhor" na visão dos múltiplos *stakeholders*, seria impossível dar direcionamento inequívoco ao uso dos recursos da empresa. Contudo, cabe observar que Jensen (2001) parece considerar que todas as empresas, fossem quais fossem as circunstâncias ou contingências específicas (tipo de indústria, situação do país, estágio no ciclo de vida etc.) deveriam se valer de uma mesma função objetivo. No entanto, se cada empresa definir suas metas, em termos do atendimento aos interesses dos diversos *stakeholders*, seria possível não apenas dar direcionamento ao uso de recursos, como também julgar o desempenho resultante, independentemente de se ter uma função objetivo explícita que consolidasse, de forma ponderada, o nível de atendimento a todos os *stakeholders*. Por outro lado, nem sempre os interesses dos diversos *stakeholders* estarão em conflito entre si. Lubatkin & Shrieves (1986) mencionaram que um aumento no valor da empresa (isto é, na expectativa de seu desempenho financeiro futuro) poderia trazer vantagens simultaneamente para diversos *stakeholders*.

A vantagem da abordagem de múltiplos *stakeholders* é explicitar os diversos interesses que estão em jogo na constituição e operação de uma empresa e na seleção de seus projetos de investimento. O reconhecimento de múltiplas visões (e não apenas da visão dos acionistas) relativas ao resultado de uma empresa é, pois, parte do entendimento de seu papel complexo no ambiente em que está inserida. Por outro lado, uma desvantagem desta abordagem é que se torna difícil, senão impossível, chegar-se a um mecanismo de definição de desempenho, de tal forma que *todos* os *stakeholders* venham a chegar à mesma conclusão sobre o desempenho alcançado, ao menos de um ponto de vista qualitativo, ou seja, bom *vs.* fraco, melhor *vs*. pior, ou satisfatório *vs*. insatisfatório.

Classes de medidas

Medidas econômicas

Dentre as diversas classes de medidas apresentadas na Figura 2.14, as medidas econômicas e as medidas de clientes / mercado são as mais utilizadas na literatura teórica e empírica.

Como já mencionado em seção anterior, Barney (1996) classificou as medidas econômicas (que ele designa por contábeis-financeiras) em quatro categorias:

- Medidas de lucratividade: uma razão entre alguma medida de lucro no numerador e alguma medida de tamanho ou de ativos ou de investimento no denominador. Por exemplo: ROA (retorno sobre os ativos), RPL (retorno sobre o patrimônio líquido), margem bruta de lucro, lucro por ação, relação preço/lucro, fluxo de caixa por ação;
- Índices de liquidez, os quais medem a capacidade da empresa em honrar seus compromissos financeiros de curto prazo. Por exemplo: liquidez corrente, liquidez corrente seca;
- Índices de alavancagem, que medem o nível de endividamento da empresa. Por exemplo: índice de endividamento, estrutura de capital, índice de cobertura de juros;
- Indicadores de atividade, que medem, de alguma forma, a taxa de utilização dos ativos ou o ritmo das atividades de uma empresa. Por exemplo: giro do estoque, giro dos recebíveis, prazo médio de cobrança.

As medidas econômicas apresentam uma série de vantagens como critério de definição de desempenho. Na opinião de Dearden (1969), ROI (retorno sobre o investimento) é um número que sumariza tudo que afeta o desempenho financeiro e informa sobre o uso adequado dos recursos à disposição da empresa (ou do projeto ou da divisão específicos). Além disso, ROI serve como critério de decisão para a aprovação de projetos que envolvam investimento de capital e serve como métrica geral de comparação entre operações dentro da própria empresa ou entre operações de diferentes empresas ou entre aplicações alternativas dos recursos de investimento.

Também Reece & Cool (1978) relacionaram diversas vantagens do ROI, tais como o fato de que o ROI permite comparar empresas diferentes, mesmo de setores diferentes, e é utilizado por vários interessados externos à empresa (tais como potenciais investidores, analistas de mercado ou consultores externos), ou seja, o uso do ROI torna a avaliação de desempenho da empresa, ou de suas divisões, congruente com a forma como atores externos conduzem sua avaliação. Além disso, o ROI seria consistente com a forma pela qual as empresas medem e tratam seu custo de capital. Com relação a este ponto específico, Dearden (1969) pareceu discordar, argumentando não haver uma relação tão direta entre ROI e custo médio ponderado de capital. Hambrick, (1983a, p.693-694), por sua vez, ponderou que o ROI, embora imperfeito, "se aproxima dos objetivos principais que as empresas esperam de suas unidades na maturidade – lucros e/ou fluxo de caixa".

Apesar de todo o seu apelo, as medidas econômicas não estão livres de críticas, algumas, aliás, bastante severas. Em primeiro lugar há significativas divergências entre os princípios contábeis de diversos países (Leonidou *et al*., 2002) e seus tratamentos tributários, o que dificulta uma comparação direta entre empresas de diferentes países ou entre as operações de uma mesma empresa em diferentes países.

Possibilidades de manipulação contábil, mal intencionada ou não, tornam suspeita a confiabilidade dos indicadores econômicos. Vários itens contábeis estão sujeitos a decisões discricionárias dos gerentes (Dearden, 1969; Hirschey & Wichern, 1984; Leonidou *et al*., 2002; McGuire, Schneeweis & Hill, 1986) tais como: métodos de valoração de estoques, regimes de depreciação e de amortização, contabilização de investimentos em P&D ou em

propaganda, capitalização de decisões de *leasing vs*. aquisição, valoração e reposição de ativos, métodos de consolidação de demonstrações financeiras.

Se a remuneração dos executivos estiver atrelada ao atingimento de determinadas metas contábeis-financeiras, naturalmente pode haver incentivos à manipulação, ainda que restrita aos limites permitidos pelas leis e pelos princípios contábeis. Barney (1996) apresentou algumas exemplos de como os executivos poderiam modificar artificialmente os retornos correntes:

- Melhoria "cosmética" nos indicadores contábeis de curto prazo: contabilização de produtos entregues em demonstração aos clientes como sendo receita certa (embora alguns itens possam vir a ser devolvidos pelos clientes), contabilização a valor presente dos futuros recebimentos esperados em operações de *leasing*, postergação do reconhecimento de despesas diversas (planos de aposentadoria, *stock options* etc.)
- Piora "cosmética" nos indicadores contábeis de forma a aumentar o poder de barganha junto a terceiros (ex: negociações trabalhistas, luta por incentivos fiscais ou por colaboração da comunidade para "reerguer" a empresa)

Fisher & McGowan (1983) mencionaram ainda o tratamento inadequado da inflação nas demonstrações contábeis usuais. Os autores criticaram os indicadores contábeis por considerarem que estes, mesmo se medidos de forma apropriada e consistente, não refletiriam adequadamente os retornos econômicos, ou seja, a remuneração do capital investido. Ponderaram ainda que, se um determinado projeto não possui desembolsos iniciais superiores a suas entradas de caixa iniciais, então não é possível calcular-se uma taxa interna de retorno, o que descartaria, por conseqüência, o uso de determinados indicadores contábeis, tais como ROI, como critério de mensuração do desempenho. Fisher & McGowan (1983) vão mais além ao afirmar que é muito difícil – talvez impossível – calcular-se a taxa interna de retorno para uma empresa como um todo, uma vez que tal tarefa exigiria informação tanto sobre o passado quanto sobre o futuro, a qual, naturalmente, não estaria disponível para observadores externos (nem mesmo seria precisamente conhecida por avaliadores internos). Em sua argumentação, os autores entendem, pois, que indicadores contábeis, tais como ROI, não seriam apropriados, posto que refletem apenas uma parte dos fluxos de caixa da empresa e, ainda assim, com uma distorção temporal em relação à real entrada e saída de divisas.

Pesem embora as críticas às medidas contábeis como indicadores de retorno econômico, alguns autores encontraram significativa correlação entre lucros contábeis e lucros econômicos (LONG & RAVENSCRAFT, 1984). Corroborando a defesa de indicadores contábeis, Salamon (1985) considerou não ser tão grave a discrepância entre retorno contábil e retorno econômico se o erro for aleatório e não sistemático. Contudo, o estudo de Salamon (1985) demonstrou que há um erro sistemático quando a variável explicativa das diferenças de desempenho é o tamanho da empresa.

Jacobson (1987) também teceu uma série de considerações, tanto favoráveis quanto desfavoráveis, ao uso do ROI como indicador de desempenho. Em sua opinião, "ROI não relaciona adequadamente os lucros gerados com o investimento para produzi-los" (p.470) e apresentaria pouca relação com o conceito de taxa interna de retorno. Contudo, considerou que, haja vista a correlação entre ROI e retornos de mercado, ROI teria validade como medida de desempenho corporativo. Sua interpretação é a de que, para calcular o valor da ação, o mercado utilizaria informações que, de alguma forma, também estão contidas no ROI. Mas, dado que em sua pesquisa o R^2 foi muito baixo (0,20), isto significa que o mercado também utiliza muitas outras informações, para estimar o valor da ação, além das que estão contidas no ROI. Outras medidas contábeis, tais como lucro operacional e margem operacional, também apresentaram boa correlação com retornos de mercado, embora o R^2 tenha sido muitíssimo baixo. Jacobson (1987) considerou que talvez o ROI não seja uma boa medida de desempenho em si mesma, mas variações no ROI (positivas / negativas) parecem ser uma boa indicação de melhoria / piora no desempenho esperado de longo prazo. Ou seja, talvez seja interessante, ao invés de usar ROI diretamente, usar mudanças no ROI (desde que se atente para a consistência na sistemática de cálculo do ROI entre dois períodos de comparação).

Outro problema com o uso de medidas econômicas é que diferentes autores empregam diferentes fórmulas de cálculo ou diferentes definições. Carneiro et al. (2005c) apresentaram algumas exemplificações da falta de uniformidade na definição e cálculo de algumas medidas econômicas.

Especificamente com relação a operações de internacionalização, o uso de medidas econômicas apresenta algumas dificuldades adicionais. Em primeiro lugar, boa parte das empresas não possui informação segregada sobre ativos e outros investimentos para sustentar as operações no exterior, nem sobre custos, volumes e receitas de cada uma de suas *export*

ventures (Leonidou *et al*., 2002), o que torna inviável o cálculo dos referidos indicadores. Isto é especialmente freqüente em pequenas e médias empresas (BILKEY, 1982). Além disso, caso a empresa gerencie suas operações internacionais por meio do método de custeio marginal (onde somente são alocados os custos incrementais, sem qualquer rateio dos custos indiretos compartilhados com outros projetos ou referentes à estrutura da empresa como um todo), os retornos contábeis calculados das operações internacionais parecerão artificialmente mais altos.

Por outro lado, empresas multinacionais podem praticar preços (internos) de transferência entre suas divisões em diferentes países que sejam distintos dos preços que seriam praticados pelo mercado (Dearden, 1969). Contudo, tais práticas distorcem os indicadores contábeis e cuidados devem ser tomados caso estes venham a ser utilizados em uma pesquisa.

Outra importante crítica às medidas contábeis tradicionais é que elas enfatizariam excessivamente o curto prazo (Barney, 1996), refletindo apenas aquilo que a empresa teria feito até o presente, mas não fornecendo nenhuma base para se prever o seu desempenho futuro. Ou, conforme Day & Wesley (1988), refletem resultados correntes relacionados a decisões passadas. Por esta razão, alguns autores sugerem o uso de medidas que, de alguma forma, reflitam a expectativa de desempenho futuro. Barney (1996) as designou por medidas de valor presente, posto que são medidas que consideram a geração futura de caixa e, por meio de uma taxa de desconto apropriada, trazem estes valores para um valor presente equivalente. A vantagem de medidas de valor presente seria a consideração de "todas" as entradas e saídas relevantes e não apenas as de curto prazo (Barney, 1996). Além disso, por se basearem em fluxos de caixa, estas medidas estariam menos sujeitas a manipulações contábeis ou gerenciais (Eccles, 1991). O uso de medidas de valor presente apresenta, porém, algumas dificuldades, tais como a escolha do horizonte temporal a considerar, a precisão das estimativas futuras e a definição da taxa de desconto apropriada (Dearden, 1969). Com relação à definição da taxa de desconto, via de regra, tais orientações se aplicam à empresa como um todo ou a projetos específicos que exibam nível de risco semelhante ao das operações agregadas da empresa – o que tende a não ser o caso de operações internacionais.

Uma crítica às medidas de valor presente é de que elas não levam adequadamente em conta os efeitos futuros dos ativos intangíveis (ex.: lealdade dos clientes, comprometimento da força de trabalho, capacidade gerencial, cultura organizacional, liderança, consciência da marca,

reputação da empresa, relacionamentos com canais ou com parceiros) a menos que estes se encontrem refletidos no desempenho futuro esperado (Dierickx & Cool, 1989; Jacobson, 1990; Barney, 1991, 1996). Com relação a técnicas que ajudariam a capturar a expectativa de desempenho futuro, Chakravarthy (1986) sugere o emprego de opções reais.

Por fim, vale mencionar a opinião de Snow & Hrebiniak (1980, p.322):

> Embora lucratividade não inclua todos os aspectos de desempenho organizacional, é razoável esperar-se que empresas bem administradas apresentarão retornos financeiros mais altos que seus competidores mal administrados.

Medidas de clientes / mercado

Em complemento às medidas econômicas, diversos pesquisadores têm se valido também de medidas de clientes / mercado, as quais tenderiam a ser melhores que aquelas como preditores do futuro tendo em vista que se baseiam em aspectos fundamentais do negócio e, portanto, seu impacto seria mais duradouro. Por outro lado, as medidas contábeis refletem um resultado ou uma conseqüência, mas não se caracterizam, em si, como impulsionadoras de desempenho futuro.

Kaplan & Norton (1996a) sugerem diversas medidas de clientes / mercado, tais como parcela de mercado (*market share*), parcela da conta (compras totais) dos clientes (também conhecido como *share of wallet*), taxa de retenção de clientes, índice de conquista de novos clientes, satisfação de clientes, lucratividade dos clientes.

Contudo, há diversas críticas e limitações ao seu uso. A parcela de mercado de exportação pode não ser uma medida confiável uma vez que (i) é pouco provável que os gerentes possuam informação precisa sobre a mesma (Kirpalani & Balcome, 1987; Shoham, 1998), (ii) uma mesma empresa pode estar exportando diversos produtos, cada um dos quais com um nível distinto de exportação (Cavusgil & Zou, 1994) e (iii) sem uma definição explícita de como calcular parcela de mercado, cada respondente pode escolher uma base de comparação distinta, por exemplo, seus concorrentes exportadores no país de origem ou o volume total de vendas no mercado destino (Leonidou *et al*., 2002). Um aumento na parcela de mercado, por si só, não significa necessariamente melhoria no desempenho. É preciso saber quais as implicações da parcela de mercado para a lucratividade e quais os sacrifícios, financeiros ou

outros, que foram necessários e se tais sacrifícios seriam compensados por futuros lucros decorrentes da posição de parcela de mercado atingida.

Crescimento do volume das exportações é outra medida de mercado que exige cuidados em sua interpretação. Se tomada como medida absoluta, pode confundir-se com os efeitos de crescimento geral de mercado ou aumento generalizado de preços ou até variações cambiais. Se tomada de forma estática, pode ignorar outros efeitos perversos (no caso de queda na vendas) resultantes de perdas por economias de aprendizado ou de escala ou de mudanças estruturais (para pior) nas características da demanda, que afetariam ainda mais o desempenho futuro (Kirpalani & Balcome, 1987). Ademais, não é correto assumir-se automaticamente que maiores volumes de exportação resultariam necessariamente em melhorias no desempenho da empresa como um todo (Thach & Axinn, 1994).

Alguns outros indicadores de mercado, tais como entrada em mercados difíceis ou conquista de novos mercados, também não representariam um fim em si mesmos, mas um caminho de acordo com a estratégia e os objetivos da empresa (PIERCY, 1982, *apud* KATSIKEAS et al. 2000), ou seja, seriam indicadores "meio" e não indicadores "fim".

Cabe frisar, ainda, que alguns "indicadores de mercado" utilizados na literatura não são, a rigor, indicadores de *desempenho*, tais como: número de novos produtos exportados, proporção / composição dos produtos exportados, contribuição da exportação para o desenvolvimento de produtos. Obviamente, não é possível concluir-se que um aumento ou uma diminuição em um destes indicadores signifique necessariamente uma melhoria ou piora no desempenho da empresa.

Medidas de processos internos

Sob esta designação são incluídos aqueles indicadores que se referem aos processos críticos de negócio em que a empresa tem que ser excelente (KAPLAN & NORTON, 1996a). Trata-se, pois, de medir o desempenho em nível menos agregado que o desempenho geral da empresa ou mesmo da operação de exportação como um todo. Devem ser definidos indicadores que permitam avaliar se determinadas atividades estão sendo bem executadas, tanto em termos de eficácia (atingimento dos objetivos) como em termos de eficiência (adequação no uso de recursos). Podem-se medir, por exemplo, indicadores diversos de

produtividade e de melhoria de qualidade, índices de acidentes ou de perdas etc. O nível de análise aqui utilizado encontra-se associado aos processos funcionais: engenharia, produção, logística, vendas etc.

Há duas principais razões para que se meçam estes indicadores mais operacionais como complemento aos indicadores financeiros e de mercado:

- Os indicadores operacionais antecedem os indicadores financeiros e de mercado. Ou seja, no agregado, os indicadores operacionais seriam as causas enquanto os indicadores financeiros e de mercado seriam os efeitos (Kaplan & Nortorn, 1996a);
- Algumas medidas fazem mais sentido para alguns atores do que para outros. Retorno sobre o investimento, por exemplo, pouco diz para um operário, o qual precisaria de indicadores operacionais para medir sua contribuição para o resultado geral da empresa (Jensen, 2001).

Isto quer dizer que o desempenho pode ser definido e mensurado tanto em nível de resultados finais (*outcomes*), por exemplo, financeiros, quanto em nível de determinantes de resultados (*drivers of outcomes*) (Kaplan & Norton, 1996a). Chakravarthy (1986) também considerou que deveriam ser considerados tanto os resultados quanto os "processos de transformação" da empresa. Na opinião de Jensen (2001), o resultado final seria a variável de saída, enquanto os resultados dos processos internos seriam as variáveis de entrada – estas, sim, sob o controle discricionário dos decisores e executores em diversos níveis da organização.

As medidas de processos internos são, portanto, indicadores que não se constituem nos objetivos finais de uma empresa, em termos da satisfação dos seus *stakeholders*, mas que refletem objetivos intermediários a serem alcançados no caminho para a consecução dos objetivos finais, sendo, portanto, indicadores "meio" e não indicadores "fim".

Medidas de inovação e aprendizado

Já foi discutido que, além de se medir o sucesso até o presente momento, é necessário também elaborar expectativas sobre o provável desempenho futuro. Foram, nesse sentido, discutidos alguns indicadores contábeis-financeiros que incorporariam este tipo de informação. Contudo, dada a incerteza inerente ao futuro, em especial em indústrias em crescimento ou em transformação e em empresas que dependem, basicamente, de seu capital intelectual, torna-se

necessário detalhar os resultados futuros esperados em termos de resultados componentes que os antecederiam.

O sucesso no futuro poderá depender da capacidade de utilizar os ativos, principalmente os intangíveis (Barney, 1996), em esforços produtivos. Neste sentido, diversos indicadores podem ser utilizados, tais como: nível de satisfação e de comprometimento dos empregados, nível de sugestões dos empregados, índices de lançamento e taxa de sucesso de novos produtos, participação de novos produtos / serviços na receita total, desenvolvimento de competências, índices de melhorias, conhecimento acumulado sobre novos mercados etc. Vorhies & Harker (1999) e Katsikeas *et al*. (2000) sugeriram que capacidade de adaptação (medida, por exemplo, por meio da taxa de lançamento de novos produtos, percentual de lançamentos bem-sucedidos e velocidade de resposta às mudanças nas características do ambiente) seria importante indicador de desempenho.

Medir estes indicadores significa acrescentar fundamentação às estimativas sobre o futuro, uma vez que se estará medindo a construção das bases para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Medidas comportamentais / situacionais

Alguns autores têm utilizado variáveis para medir desempenho, as quais não se constituiriam em resultados em si, mas na verdade representariam decisões estratégicas ou, então, o retrato de uma situação, como, por exemplo, entrada em novos mercados ou número de países ou grau de internacionalização (Shoham, 1998). Pode-se argumentar, contudo, que tais medidas representam dimensões distintas do conceito de desempenho em relação a medidas como lucratividade da exportação ou receitas de exportação, constituindo-se antes como possíveis requisitos para o alcance de objetivos finais mais amplos.

No que tange a intensidade de exportação esta pode ser definida como a proporção das receitas de exportação em relação às receitas totais da empresa (*cf*. BEAMISH, CRAIG & MCLELLAN, 1993) ou como volume de exportação em comparação com o volume total de vendas (*cf*. AXINN ET Al., 1996), ou como lucros da exportação sobre lucros totais da empresa (*cf*. AXINN et al., 1996). Kirpalani & Balcome (1987) consideraram ser esta medida afetada por outros fatores que nada teriam a ver com a melhoria nas operações de exportação,

não refletindo, portanto, as dimensões competitivas de sucesso. Na opinião de Matthyssens & Pauwels (1994), a validade do construto intensidade de exportação para medir o desempenho pode ser muito baixa, pois uma empresa com elevada intensidade de exportação pode, ainda assim, vir a falir. Assim sendo, a intensidade de exportação não deveria ser vista como um fim em si mesma, mas seria um sinal de que os executivos estariam apoiando a atividade de exportação *vis-à-vis* as operações domésticas. Ou seja, não é o simples fato de a intensidade de exportação ter aumentado que elevaria o grau de satisfação dos executivos, mas o reverso pode ser verdade: executivos satisfeitos com "bons resultados" da exportação tenderiam a incentivá-la e a conseqüência seria o aumento da intensidade de exportação. O aumento da intensidade de exportação seria, pois, uma *proxy* da satisfação dos executivos com as atividades exportadoras *vis-à-vis* as operações domésticas. Neste sentido, deveria ser vista como um indicador relativo e não absoluto. Mas intensidade de exportação não se constituiria em medida intrínseca de desempenho, uma vez que não faria sentido definir uma meta de intensidade de exportação como se esta, uma vez atingida, indicasse, em si, um bom desempenho (independentemente da forma como foi atingida). Se não, bastaria os gerentes se esforçarem para exportar mais, mesmo sem terem lucro. Só faz sentido definir-se uma meta para o grau de internacionalização como parte de uma meta mais ampla de diversificação de mercado e redução da exposição ao mercado doméstico (sendo esta uma medida de cunho estratégico) ou como expectativa de que as operações internacionais seriam mais lucrativas do que as operações domésticas.

Por outro lado, têm sido empregados também alguns indicadores que não se constituiriam, a rigor, em indicadores de desempenho, tais como dificuldades para exportação, barreiras à exportação, propensão à exportação ou a dicotomia exportador *vs*. não exportador (isto é, a decisão entre exportar e não exportar) (vide, por exemplo, Chetty & Hamilton, 1993; Rocha & Christensen, 1994). Não se pode afirmar que uma empresa num determinado nível de um destes indicadores estaria melhor do que outra empresa em outro nível. Em alguns estudos, tais variáveis chegam a ser consideradas como fatores de influência sobre o desempenho e não como indicadores de desempenho, como é o caso de Walters & Samiee (1990) que utilizaram a variável "comprometimento com exportação" como variável explicativa do desempenho e não como resultado.

Por seu turno, medidas de sobrevivência são exemplos de indicadores que, de certa forma, também refletem sucesso *vs*. fracasso. Barney (1996) argumenta que a vantagem deste tipo de

medida é que, em princípio, é muito fácil de ser obtida. A desvantagem principal é que, por vezes, pode ser difícil determinar quando uma empresa deixou de existir, especialmente no caso de grandes empresas. Outra desvantagem é que a utilização de sobrevivência como critério de sucesso nada diz sobre o grau de sucesso, mas apenas sugere uma medida dicotômica: sucesso ou fracasso. Citando Kanter & Brinkerhoff (1981), Barney conclui que o uso exclusivo de medidas de sobrevivência é inadequado tendo em vista que: (i) não são aplicáveis a novas empresas, (ii) não oferecem orientação ao processo decisório de curto prazo, (iii) podem ser "artificiais" (ou seja, uma empresa pode continuar existindo apenas porque alguém continua provendo os fundos necessários para tanto) e (iv) o foco exclusivo em sobrevivência pode impedir a adequada consideração de outros objetivos e propósitos. Também para Shoham (1998), medidas de sobrevivência seriam inadequadas, uma vez que, por definição, são discretas e não contínuas e, portanto, não serviriam para comparar a importância ou o impacto relativo dos fatores determinantes do desempenho. Robinson & McDougall (2001), em contraposição, consideraram que medidas de sobrevivência seriam indicadores críticos para se avaliar novos negócios, sujeitos a altas taxas de mortalidade inicial. Sua argumentação poderia facilmente ser estendida para se avaliar o desempenho nos estágios iniciais de internacionalização.

Medidas sociais e medidas ambientais

Sob este rótulo seriam incluídos indicadores que reflitam os interesses de alguns *stakeholders* específicos, tais como a comunidade local, o público em geral e os Governos. Indicadores que poderiam ser considerados incluem, por exemplo:

- Proteção ao meio-ambiente: índice de emissões e efluentes, controle de vazamentos, investimentos em preservação e recuperação ambiental, fomento de práticas ambientais sustentáveis, reciclagem de resíduos;
- Utilização consciente da força de trabalho: segurança operacional, saúde ocupacional, inclusão social de trabalhadores antes marginalizados da economia formal, respeito à identidade cultural dos trabalhadores;
- Práticas de cidadania: incentivo à cultura e ao esporte, investimento em saúde pública, auxílio na urbanização.

Também estariam aqui incluídos indicadores referentes a questões morais e a comportamento ético da empresa.

Medidas estratégicas

Diversos pesquisadores têm medido o grau em que as operações de exportação atingiram determinados objetivos estratégicos, ou contribuiram para que a empresa os atingisse. Como exemplos de indicadores de objetivos estratégicos, podem-se citar: contribuição da exportação para a competitividade da empresa, contribuição da exportação para a qualidade da gestão da empresa, desenvolvimento de imagem no exterior, grau de atingimento de objetivos estratégicos pela operação de exportação (ex: estabelecer-se no mercado externo, aumentar a consciência sobre os produtos da empresa no exterior, resposta a pressões competitivas, diversificação de produto, melhoria de produtos existentes desenvolvimento de novos produtos, redução do ciclo de lançamento de novos produtos, acesso a *know-how* ou conhecimento).

Embora importantes, posto que incorporam informação que reflete impacto sobre diversas operações ou produtos da empresa – tanto no passado quanto no futuro –, tais medidas estratégicas apresentam dois inconvenientes: não são facilmente comparáveis entre empresas diferentes (posto que seus objetivos estratégicos podem ser distintos) e a percepção sobre o seu grau pode variar substancialmente entre respondentes, ainda que de uma mesma empresa.

Medidas gerais

Diversos pesquisadores têm utilizado medidas gerais de desempenho, tais como satisfação geral, nível percebido de sucesso, percepção de atingimento dos objetivos, entre outras. Estas medidas seriam, de alguma, fruto de uma avaliação consolidada de diversos resultados e refletiriam, portanto, um resultado conjunto de diversas dimensões de desempenho. Ou seja, ainda que por meio de algum algoritmo mental impreciso ou idiossincrático, explícito ou implícito, as medidas gerais consolidam e refletem o conjunto de todas as outras medidas. Isto sugere que elas poderiam ser usadas como validação das medidas mais desagregadas referentes a outras dimensões do desempenho.

Um problema no seu uso, contudo, é que pode não haver convergência nem mesmo entre diferentes respondentes na mesma empresa. Outra limitação é que pode ser difícil comparar empresas, posto que suas escalas de julgamento e seus objetivos podem ser bem diferentes.

Mais ainda, as medidas agregadas de "sucesso percebido" podem ser afetadas pelas expectativas que os gestores tenham definido, explícita ou implicitamente, posto que o sucesso poderia ser julgado comparando-se, ainda que implicitamente, os resultados atingidos contra os esperados. Esta consideração evidencia a associação que pode existir entre medidas gerais e medidas relativas a objetivos pré-definidos.

Por outro lado, tais medidas podem dar uma boa indicação da direção das futuras ações de uma empresa, uma vez que as decisões futuras tendem a ser influenciados por atitudes e propensões dos decisores e estas dependem das expectativas de resultados futuros, as quais sofrem influência da percepção sobre os resultados passados.

Pode-se dizer que o uso de medidas gerais não é consenso entre os pesquisadores. Katsikeas *et al*. (2000), por exemplo, consideram que tais medidas seriam indicadores muito "crus" de desempenho e não capturariam o domínio do construto.

Perspectiva de referência

Diversos autores defendem o uso de medidas relativas ao invés de medidas absolutas de desempenho (vide Chakravarthy, 1986, por exemplo). Medidas absolutas não fornecem, em si, uma base de comparação com algum ponto de referência que permita concluir se o desempenho está bom ou ruim, embora, naturalmente, este tipo de comparação possa ser feito após a coleta da medida. Contudo, medidas absolutas podem servir para comparar a empresa (ou uma determinada operação da empresa) com ela mesma em dois períodos de tempo distintos ou para comparar o nível atingido com alguma expectativa ou meta de desempenho.

Por outro lado, medidas relativas já incorporam um julgamento comparativo do nível de sucesso. Pode-se comparar uma empresa com os seus concorrentes ou com algum concorrente referência (*benchmark*) específico, bem como se podem comparar as operações internacionais contra as operações domésticas. Além disso, os resultados podem ser julgados à luz dos objetivos que haviam sido pré-definidos.

A comparação com o desempenho de concorrentes pode ser muito útil. Em primeiro lugar porque fornecem um referencial externo que "abre a mente" da empresa e diminui o risco de complacência (Eccles, 1991). Além disso, alguns indicadores, tais como rentabilidade ou

crescimento de vendas, fazem mais sentido se comparados com os dos concorrentes (média da indústria ou dos principais concorrentes), posto que uma eventual melhora (ou piora) no valor do indicador pode ser devida não apenas a questões concernentes à própria empresa, mas a mudanças gerais nas condições de demanda, no ambiente sócio-econômico ou na natureza da competição e deveriam, portanto, ser interpretados dentro deste contexto. A comparação com um *benchmark* ao invés de com um grupo genérico de concorrentes traz uma vantagem adicional que é a busca da melhor prática em alguma atividade ou processo, seja na própria indústria ou em outras comparáveis. Este tipo de abordagem pode permitir à empresa enxergar avanços que ela sequer imaginaria se ficasse focada apenas em se comparar consigo mesma (Eccles, 1991).

Contudo, a comparação com concorrentes ou *benchmarks* apresenta algumas dificuldades. Em primeiro lugar há significativas divergências entre os princípios contábeis de diversos países e seus tratamentos tributários, o que mascara uma comparação direta entre empresas de diferentes países ou entre as operações de uma mesma empresa em diferentes países. Além disso, a diversidade de práticas gerenciais torna difícil a comparação de indicadores contábeis-financeiros entre empresas. Pode haver ainda importantes diferenças nos níveis de risco e nos custos de oportunidade de diferentes empresas (Hirschey & Wichern, 1984) ou no nível de expectativas entre empresas de diferentes portes (CZINKOTA & JOHNSTON, 1983).

Dess & Robinson (1984) argumentaram que cada respondente individual poderia usar um referencial mental distinto ao se comparar com os concorrentes. Alguns executivos poderiam comparar sua empresa com "similares" em uma área geográfica relativamente estreita, enquanto outros poderiam se basear em dados mais abrangentes referentes a uma definição mais ampla da indústria. Também Day (1997) discute o impacto do uso de diferentes esferas de definição da indústria. Katsikeas *et al*. (1996) consideram que determinadas medidas, tais como volumes de venda, crescimento das vendas ou parcela de mercado, teriam pouco significado em uma análise comparativa entre empresas de diferentes indústrias.

Com relação a uma análise dos resultados das atividades internacionais em comparação com as atividades domésticas de uma empresa, pode-se argumentar que isto faz sentido tendo em vista que os gerentes precisam decidir em que tipos de projetos alocar recursos limitados. Por razões semelhantes, também pode ser interessante comparar os resultados de determinada

operação internacional com os de outras operações internacionais da própria empresa. Contudo, há algumas dificuldades neste tipo de comparação.

Em primeiro lugar, a mera "tradução" das demonstrações contábeis, ou seja, seu reporte na moeda do país de origem ao invés de na moeda do país onde as operações ocorrem dificulta a comparabilidade (Demirag, 1988; Brito & Vasconcelos, 2006; Eiteman *et al*., 2003), tanto entre as diversas operações internacionais entre si quanto destas com as operações domésticas. Há uma série de influências externas, tais como variações nas taxas de câmbio e de juros ou diversidade de princípios contábeis entre os países, que pouco têm a ver com a forma como a empresa operou do ponto de vista técnico e de mercado. Em segundo lugar, diferenças não explicitadas sobre o risco das operações internacionais e o seu custo de capital (inclusive suas fontes de financiamento) *vis-à-vis* as operações domésticas tornam imperfeita a comparação.

Koh & Robicheaux (1988) argumentaram que a comparação do desempenho de exportação *vis-à-vis* o desempenho no mercado doméstico mediria essencialmente a contribuição das exportações para o aumento ou diminuição da lucratividade da empresa, uma vez que, nesta comparação, outros fatores que influenciam simultaneamente o desempenho doméstico e exportador (tais como características do ambiente externo ou características específicas da empresa), são mantidos constantes.

No que tange à comparação com objetivos pré-definidos, tais medidas são importantes porque a avaliação de sucesso depende dos critérios utilizados, ou seja, um bom desempenho segundo determinado critério pode não ser reconhecido como sucesso segundo outro critério (COOPER, 1982, *apud* MATTHYSSENS & PAUWELS, 1994). No caso de exportação, especificamente, as empresas podem exibir distintas motivações (Porter, 1980; Leonidou *et al*., 2002; Madsen, 1998), como por exemplo: crescimento organizacional, desenvolvimento de mercado (em especial quando o mercado doméstico é pequeno ou está saturado), ganho de escala ou de escopo, construção / reforço da imagem da marca ou da reputação da empresa, desenvolvimento de vantagem competitiva. A avaliação do desempenho tendo em vista objetivos estratégicos pré-definidos pode ser especialmente útil nos estágios iniciais de exportação, quando a empresa pode estar disposta a aceitar sacrifícios financeiros de curto prazo enquanto ganha conhecimento experiencial e constrói uma posição de mercado.

Por vezes, a consecução de objetivos corporativos de rentabilidade ou razões estratégicas (que, supostamente, se justificam por uma expectativa de geração de lucros no longo prazo) podem exigir sacrifício na rentabilidade de operações locais. Alguns exemplos seriam (Porter, 1980; Karnani & Wernerfelt, 1985): retaliação a concorrente, ocupação antecipada de posição (para evitar que um concorrente a ocupe mais tarde), redução de risco (de exposição a fornecedores ou a mercados).

Alguns objetivos podem ser de curto prazo, como, por exemplo, rentabilidade. Outros podem ser de mais longo prazo, tais como construção de relacionamentos ou desenvolvimento de competências ou retaliação a concorrente. Nestes casos, o sucesso deveria ser medido não pela rentabilidade de curto prazo, mas pela percepção dos executivos quanto ao atingimento dos objetivos. Alguns desses objetivos podem ser implícitos e outros, explícitos (Matthyssens & Pauwels, 1996). De qualquer forma, a diversidade de motivações implica na escolha de distintos indicadores de desempenho de forma a que se avalie o sucesso de forma consistente. Portanto, a seleção de critérios apropriados para avaliação de desempenho dependerá dos objetivos de internacionalização (Madsen, 1988; Thach & Axinn, 1994) e da estratégia genérica adotada pela empresa (Roth & Morrison, 1992; Thach & Axinn, 1994).

A aplicação adequada de medidas relativas a objetivos pré-definidos implica na prévia verificação do quanto estes objetivos são compartilhados entre os diversos membros da organização. Avaliar o nível de consenso, contudo, pode ser muito difícil, seja entre os próprios executivos (Bourgeois, III, 1980; Dess, 1987), seja entre o nível operacional ou a gerência média e a gerência superior (Fiegenbaum *et al*., 1996). Medidas de desempenho relativas aos objetivos pré-definidos dependerão, pois, do grau de importância atribuído por cada respondente a cada um dos objetivos (Madsen, 1998). Além disso, conforme postulado por Fiegenbaum *et al*. (1996), de acordo com a posição em que os decisores julgam que a empresa se encontra (em termos de risco e perspectivas de futuro), eles podem estar mais propensos ou mais avessos ao risco, conforme percebam sua posição, respectivamente, como estando abaixo de um determinado valor referencial ou acima deste. Este comportamento afeta as decisões estratégicas e, portanto, os objetivos da empresa e, em conseqüência, os critérios pelos quais seu sucesso deveria ser julgado.

É preciso conhecer também quais os critérios utilizados para julgar o desempenho pessoal dos executivos (envolvidos com a internacionalização) e, em conseqüência, os mecanismos de

remuneração e incentivos destes. Afinal, eles provavelmente procurarão maximizar os indicadores referentes a estes objetivos, sejam eles *market share*, crescimento de vendas, retorno sobre o investimento ou outros (Barney, 1996; Borkowski, 1993; Shoham, 1998).

A discussão aqui conduzida mostra como é importante entender as normas de julgamento de sucesso (Matthyssens & Pauwels, 1994). Em algumas empresas, sob determinadas circunstâncias, os objetivos podem ser melhoria em relação ao próprio desempenho passado ou superação dos concorrentes ou a conquista de objetivos estratégicos.

Seja como for, caberá sempre a pergunta: terão os objetivos sido bem definidos em primeira instância? (Madsen, 1998). Além disso, como saber se os objetivos pré-definidos foram otimistas demais? Será que o seu não alcance significaria mau desempenho ou será que ainda poderia cair dentro da faixa de desempenho satisfatório, embora menor que o esperado (Dearden, 1969)?.

Por fim, cabe o alerta de Katsikeas *et al*. (2000) de que a perspectiva de referência segundo a qual o respondente dará suas respostas não é controlável pelo pesquisador. Além disso, mesmo em casos em que sejam solicitadas medidas absolutas, se tais medidas forem coletadas de fontes primárias, é possível que os respondentes, ainda que inadvertidamente, forneçam informações sobre o desempenho percebido *vis-à-vis* o desempenho esperado (ou seja, uma medida relativa) em vez de exatamente sobre o desempenho percebido (uma medida absoluta) apenas. Mas isto não significa que deveriam ser excluídas medidas relativas, posto que elas poderiam estar sendo usadas pelos respondentes, mas sim que deveriam ser verificadas sua confiabilidade e convergência com outras medidas, assim como a convergência entre os respondentes sobre uma mesma empresa.

<u>Orientação temporal</u>

Aaby & Slater (1989) frisaram que desempenho pode ser entendido como lucratividade sustentada. Na mesma linha, Barnett, Greve & Park (1994) argumentaram que medidas estáticas de desempenho seriam insuficientes:

> O próprio desempenho é melhor entendido em termos dinâmicos e evolucionários. Com freqüência, os estudos sobre desempenho organizacional analisam uma distribuição de níveis de desempenho em um dado momento no tempo. Contudo, este tipo de análise transversal presume que o processo sob investigação se encontra em equilíbrio estático. (p.12)

Medidas de desempenho futuro são uma forma de traduzir em expectativas de resultados futuros as decisões do passado e do presente, como indicado por Brown & Laverick (1994, *apud* MATTHYSSENS & PAUWELS, 1996).

Pode haver inconsistência entre desempenho de curto prazo e desempenho de longo prazo (SHOHAM, 1998). Por exemplo, o alcance de objetivos de crescimento de mercado pode significar, no curto prazo, diminuição da lucratividade com a expectativa de que, no longo prazo, a posição competitiva construída por meio de maior parcela de mercado venha a se traduzir em maiores lucros, seja por meio de diminuição de custos (por economias de escala, de aprendizado ou de escopo), seja por meio do reforço da imagem da empresa e de seus produtos na mente dos clientes. O uso de medidas longitudinais ajudaria, então, a entender a existência (ou não) de congruência entre os objetivos.

Dess & Robinson (1984) consideraram que medidas de crescimento, tais como crescimento das receitas, refletiriam quão bem uma empresa estaria integrada a seu ambiente. Calof (1993) argumentou, contudo, que, por vezes, a base de comparação poderia ser muito pequena, o que distorceria a taxa de variação, ou seja, ela provavelmente não refletiria uma tendência de futuro. Este poderia ser o caso dos estágios iniciais de internacionalização. Além disso, o autor ponderou que, em alguns casos, o crescimento de receitas poderia se dever á inflação generalizada nos preços e não a aumento no volume. Seria, portanto, necessário tomar os devidos cuidados para expurgar tais efeitos.

Dearden (1969) e Reece & Cool (1978) alertaram que o apego a medidas de crescimento de retornos (ex: crescimento do ROA ou crescimento do ROI) poderia levar os gerentes a tomarem decisões que seriam contrárias aos interesses dos acionistas, em especial se os executivos rejeitarem projetos cujo ROA esteja abaixo do ROA médio da empresa, embora seja superior à taxa mínima de atratividade (custo de capital) da mesma.

Schendel (1997) e Katsikeas *et al*. (1996) defenderam o uso de medidas longitudinais tendo em vista que sua alternativa, as medidas transversais, não seriam capazes de relevar a dependência da trajetória nem o impacto dos eventos cronológicos, não oferecendo, portanto, oportunidade para inferências causais, muito menos oferecendo qualquer indicação sobre a direção, a significância e a magnitude das relações causais. Comentário semelhante foi feito

por Glueck & Willis (1979) que consideraram que as implicações causais da maioria dos processos estratégicos exigiriam estudos longitudinais para serem compreendidas. Contudo, Schendel (1997) ponderou a dificuldade em realizar pesquisas que envolvam longos períodos de tempo, assim como é difícil reconstruir, de forma objetiva, eventos seqüenciais. Katsikeas *et al*. (2000) e Matthyssens & Pauwels (1996) observaram ainda que, embora o uso de um histórico de desempenho ajude a minimizar flutuações de curto prazo, não há consenso na literatura sobre quantos anos utilizar (por exemplo, três anos, cinco anos?). Matthyssens & Pauwels (1996) consideraram que perguntar a um gerente se ele está satisfeito com o desempenho (uma medida subjetiva) seria uma forma de capturar, implicitamente, a orientação de sucesso de longo prazo.

Embora por outras razões, March & Sutton (1997) teceram considerações sobre o desempenho que podem a ajudar a entender a importância de se realizarem estudos longitudinais. Segundo eles, o desempenho (em suas palavras, a vantagem competitiva) tende a ser instável e temporário, em função de duas razões. A primeira se origina do fato de que um bom desempenho no presente pode despertar o interesse e a imitação pelos concorrentes, o que leva a maior pressão competitiva e, em conseqüência, piora no desempenho futuro. A segunda deriva do fato de que um bom desempenho presente pode levar a excesso de confiança por parte dos gerentes e empregados, trazendo como conseqüência descuido e negligência e, em seguida, piora no desempenho. Naturalmente, o circuito causal pode levar a uma reversão no processo, ou seja, a piora no desempenho pode despertar a consciência da empresa e, com isso, o empenho ser redobrado e o desempenho melhorar.

A partir destas ponderações, deve ficar claro que o pesquisador não deve se valer apenas de medidas passadas tomadas num determinado instante do tempo. Mas deveria também colher informações sobre o crescimento do desempenho passado, assim como deveria colher informações sobre expectativas de desempenho num determinado momento futuro e também expectativas de mudanças no futuro. No entanto, como salientado na literatura, há sérias dificuldades em utilizar medidas longitudinais.

Unidade de análise

Os dados podem ser colhidos em diferentes níveis, tais como: país, indústria, empresa, UEN / divisão, totalidade das operações de exportação da empresa, combinação específica produto-

país ou combinação específica produto-país-cliente. A coleta de dados em nível agregado de país ou de indústria tendem a ser úteis para estudos de políticas públicas, mas são por demais agregados para fornecerem orientação à tomada de decisões em nível de empresa.

Por seu turno, informações em nível de empresa, da unidade de negócios ou da totalidade das exportações da empresa podem trazer indicações sobre os resultados agregados de todas as (ou de um grupo de) atividades de exportação de uma empresa, mas uma vez que os dados estarão consolidados, pouco será informado sobre a contribuição individual de cada linha de produto exportada para cada país específico, seja tal operação um "sucesso" ou um "fracasso" (Matthyssens & Pauwels, 1996). Cavusgil & Kirpalani (1993) criticaram o uso deste nível de análise uma vez que pode haver consideráveis diferenças entre os desempenhos de exportação dos diversos produtos em uma mesma empresa.

Uma forma de contornar o excesso de agregação dos dados é analisar as operações internacionais uma a uma, ou seja, em nível de combinação específica produto-país ou produto-país-cliente (embora deva ser admitido que possa haver efeitos sinérgicos entre as diversas operações). A dificuldade aqui é como segregar os dados específicos de cada operação internacional (ou do conjunto das operações internacionais) dos dados da empresa como um todo, uma vez que os procedimentos contábeis usuais raramente mantêm registros individualizados. Além disso, os gerentes podem preferir não revelar informação em nível tão detalhado, com receio de divulgarem informações sigilosas. Tais dificuldades na coleta de dados parecem explicar por que vários estudos têm colhido dados no nível de empresa e não da operação internacional específica.

Com relação à coleta de dados contábeis-financeiros, foi visto que um possível problema é a variedade de critérios de rateio e de alocação de custos e receitas. No entanto, isto não chega a ser um problema se a unidade de análise for a empresa, mas é um problema quando se trata da unidade de negócio ou de uma operação em uma empresa diversificada. Uma possível forma de contornar esta limitação seria utilizar somente os custos variáveis diretos (o que pode eliminar algumas das dificuldades de comparação entre empresas, pois evita as questões relativas a critérios de rateio e alocação de custos indiretos), com base na premissa de que as exportações representam uma atividade marginal na maioria das empresas. Contudo, há diversas empresas em que isto não correspondente à realidade.

Fonte dos dados

Dados objetivos são, em geral, aqueles disponíveis em documentos, públicos ou privados (fontes secundárias). Supõe-se que sua geração tenha obedecido a um processo que lhes garanta validade. Mesmo que sejam coletados por perguntas junto a gerentes (dados auto-reportados), ao invés de por meio de leitura de demonstrações financeiras, relatórios de atividade ou outros documentos, tais dados deveriam ser, em princípio, independentes de quem os reportou, ou seja, qualquer respondente deveria ser capaz de informar o mesmo valor.

Segundo Ginsberg (1984), o entendimento sobre a objetividade ou subjetividade de dados secundários dependerá do grau de capacidade de avaliação e discernimento do público-destino da informação. Por exemplo, cartas para acionistas, embora não sejam formalmente auditadas, ficam sujeitas a considerável revisão e análise por analistas de mercado, potenciais investidores e os próprios acionistas, o que lhes conferiria relativa objetividade. Da mesma forma, relatórios anuais de atividade podem ser considerados mais objetivos que artigos publicados em jornais, posto que uma eventual manipulação das informações nos primeiros pode trazer graves conseqüências para a empresa.

É interessante notar que boa parte dos trabalhos mais proeminentes relativos à identificação dos componentes de variância do desempenho (por exemplo, McGAHAN & PORTER, 1997, ROQUEBERT *et al*., 1996; RUMELT, 1991; SCHMALENSEE, 1985) se basearam em dados objetivos colhidos em fontes secundárias, por exemplo, as bases de dados do COMPUSTAT ou do PIMS.

A suposta vantagem das medidas objetivas, ou seja, o fato de não estarem sujeitas a viés dos respondentes, tem sido questionada por diversos autores. Em primeiro lugar, a já mencionada divergência entre as práticas contábeis de diferentes países e entre as práticas gerenciais (que se refletem nas demonstrações contábeis) de diversas empresas coloca em xeque a "objetividade" e, em conseqüência, a comparabilidade das medidas ditas objetivas. Mais ainda, a própria seleção das informações a serem incluídas ou excluídas dos relatórios a serem publicados está sujeita aos interesses dos responsáveis por sua preparação (Glueck & Willis, 1979).

Adicionalmente, muitas empresas, em especial as pequenas e médias, não são obrigadas a reportar informações contábeis publicamente. Da mesma forma, informações sobre áreas ou produtos de uma empresa, tais como resultados de exportação, também não são, por lei, obrigatoriamente reportados (seja qual for o tamanho da empresa). Nestes casos, a única forma de obter estes dados "objetivos" costuma ser perguntando diretamente aos executivos. Contudo, muito deles podem relutar em liberar informações que julguem confidenciais, em especial quando se trata de uma parte específica de seu negócio como, por exemplo, exportação (Leonidou *et al*. 2002). No caso de pequenas empresas, é possível que, além da relutância em liberar informações, haja outras dificuldades, tais como o fato de muitas delas não possuírem informações segregadas sobre suas operações internacionais e, além disso, é possível que algumas se envolvam em práticas de sonegação fiscal e, portanto, os dados reportados (sejam primários ou secundários) não seriam confiáveis. Com relação a medidas sobre o desempenho futuro, então, não haveria, provavelmente, dados objetivos (Matthyssens & Pauwels, 1996), independentemente do porte da empresa.

Tais dificuldades no acesso às informações "objetivas" deixam uma única alternativa – as medidas subjetivas / perceptuais. Estas medidas podem ser obtidas junto aos gerentes e executivos das empresas, junto aos seus pares em empresas concorrentes ou junto a especialistas do setor (consultores, membros de entidades de classe, jornalistas de negócios, acadêmicos ou, eventualmente, sindicatos). Styles (1998) sugeriu, ainda, que poderia ser colhida a opinião dos gerentes sobre como o desempenho de sua empresa seria avaliado por seus concorrentes.

A importância das medidas perceptuais é ressaltada por Bourgeois, III (1980), Day & Nedungadi (1994) e Matthyssens & Pauwels (1994), que consideraram ser a percepção subjetiva do desempenho maior impulsionador das decisões gerenciais do que dados "frios". Katsikeas *et al*. (1996, p.11) afirmaram que as ações dos gerentes seriam influenciadas por suas percepções do ambiente e não por "calibração objetiva de suas características de desempenho". Mais ainda, os dados objetivos, usualmente, financeiros, apresentariam apenas (ainda que de forma incompleta) o desempenho das iniciativas seguidas, mas nada poderiam dizer sobre se todas ou as melhores iniciativas foram seguidas (Cavusgil, 1984). Isto ajudaria a explicar porque os executivos tenderiam a confiar mais em suas percepções do que nos dados frios. Na opinião de Cavusgil & Zou (1994), deveriam ser utilizadas tanto medidas

objetivas quanto subjetivas e estas últimas deveriam incluir desempenho tanto do ponto de vista econômico quanto do ponto de vista do atingimento de objetivos estratégicos.

Há, contudo, diversas críticas e restrições ao uso de medidas subjetivas de desempenho, questionando a sua confiabilidade, tais como racionalização *ex-post facto* de avaliações retrospectivas (March & Sutton, 1997), bem como incorreção ou viés das respostas (Huber & Power, 1985).

Outras críticas têm também sido apresentadas. Styles (1998) entende que diferentes respondentes podem mentalmente utilizar distintos pontos de corte entre "sucesso" e "fracasso". Leonidou *et al*. (2002) também consideram que a percepção ou o nível de satisfação com o desempenho podem variar de respondente para respondente. Ainda segundo estes autores, a própria representatividade da exportação no rol total de operações da empresa pode ter implicações nas medidas subjetivas reportadas. Se a exportação for esporádica ou pouco significativa, é provável que os executivos somente olhem para as suas receitas e custos marginais (ao invés de alocar parte dos custos indiretos) e, ao comparar os resultados com os lucros (receitas menos custos totais) das operações domésticas, percebam aquelas como mais lucrativas. Por outro lado, caso os executivos julguem a exportação como uma atividade arriscada e dispendiosa, eles poderão, ainda que inadvertidamente, estar tentados a reportar níveis artificialmente baixos de desempenho.

Na verdade, tanto medidas subjetivas quanto objetivas auto-reportadas estariam sujeitas a viés de atitude do respondente em relação à atividade exportadora, mas este viés pode ser reduzido quando se tomam os dados em nível corporativo (a empresa como um todo), o que permitira uma melhor comparação entre os dados de diferentes empresas. A questão é se este seria um nível apropriado de análise para se julgar o desempenho de operações internacionais.

A coleta de dados subjetivos depende de respostas a questionários ou entrevistas, as quais podem não corresponder à realidade devido a tentativas do respondente de esconder dados ou o seu receio de que alguma resposta possa ser mal interpretada. Huber & Power (1985) citam quatro razões primárias para explicar porque respondentes poderiam fornecer respostas incorretas ou enviesadas: eles estão motivados a fazê-lo, suas limitações perceptuais e cognitivas resultam em erros inadvertidos, eles não possuem informações cruciais sobre os

eventos de interesse, ou eles foram questionados através de procedimentos ou instrumentos não apropriados.

Pesem embora os problemas com as medidas subjetivas, Dess & Robinson (1984) reportaram uma correlação positiva significativa entre medidas subjetivas e medidas objetivas (auto-reportadas) de desempenho. Venkatraman & Ramanujam (1987) também encontraram alto grau de convergência entre os dois métodos de coleta de dados – dados perceptuais colhidos junto aos executivos e dados de fontes secundárias. Wong & Saunders (1993) e Hart & Craig (1993, *apud* MATTHYSSENS & PAUWELS, 1994) afirmam que os estudos empíricos já demonstraram que auto-avaliações são tão confiáveis quanto dados colhidos de fontes objetivas.

A esperada convergência entre medidas subjetivas e objetivas pode não ser ocorrer se os respondentes tiverem interesse "pessoal próprio" em mentir sobre suas percepções (ex: associação do desempenho medido com possíveis bônus / penalidades). Uma forma de evitar tal distorção é informar que os dados da pesquisa somente serão divulgados de forma consolidada sem qualquer identificação dos respondentes.

Formato dos dados

Quanto ao formato dos dados, Ginsberg (1984) elenca três tipos de dados: narrativos, qualitativos e quantitativos (Ginsberg, na verdade, designa tais tipos de dados, respectivamente, por dados qualitativos, dados quantitativos não-métricos e dados quantitativos métricos; mas esta terminologia não é a usualmente empregada na maioria dos trabalhos científicos).

Dados narrativos podem ser colhidos, por exemplo, a partir de relatórios de pesquisa ou estudos de casos. Dados qualitativos incluem os dados representados por escalas nominais – que classificam as observações de acordo com uma relação de categorias), bem como por escalas ordinais – que indicam a ordem, mas não necessariamente possuem uma diferença constante entre dois pontos consecutivos da escala. Dados quantitativos são aqueles expressos no formato de escalas de intervalo – cujas unidades de medida são constantes, de tal forma que as diferenças entre quaisquer dois pontos adjacentes na escala são sempre iguais – e de

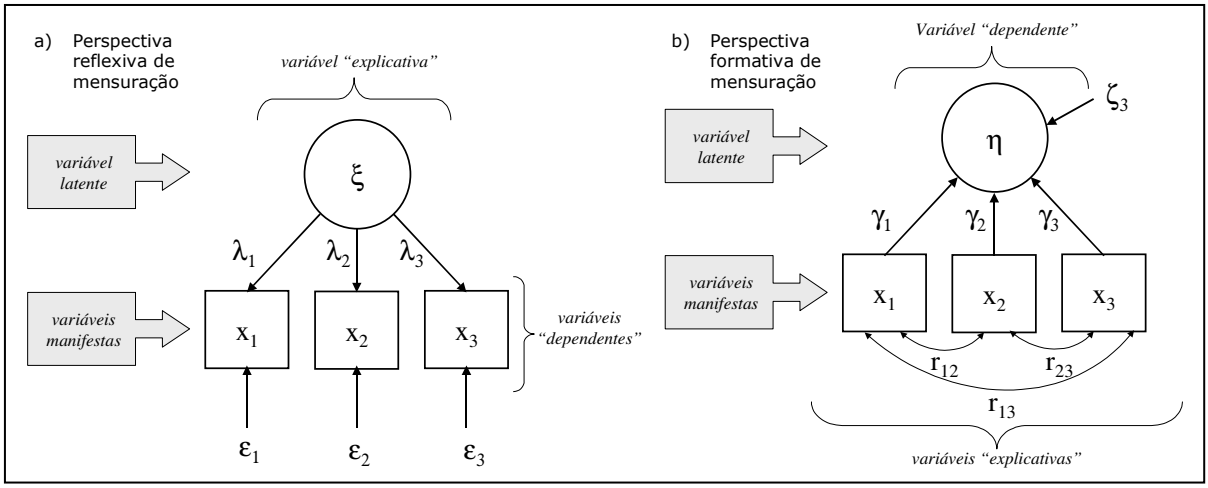
escalas de relação (ou de razão) – que exibem as mesmas propriedades das escalas intervalares, com a vantagem de possuírem um ponto de zero absoluto.

Duas das escalas de resposta mais freqüentemente usadas em pesquisas sobre desempenho de exportação – a escala de concordância (Likert) e a escala diferencial-semântica – são, em sua essência, escalas ordinais, mas é usual assumir-se que elas possuiriam propriedades intervalares.

Representação operacional

Alguns autores optaram por representar o construto desempenho (bem como desempenho de exportação) por meio de um único indicador. Obviamente, dada a natureza complexa do fenômeno, esta é uma escolha extremamente simplista e inadequada. Portanto, o melhor seria colher informações sobre múltiplos indicadores de desempenho. Os diversos indicadores poderiam ser tratados como independentes uns dos outros, mas o melhor seria agregá-los, de alguma forma, em escalas compostas, por terem estas maior grau de confiabilidade que seus componentes individuais (Bollen & Lennox, 1991; Hair, Black, Babin & Anderson, 2005).

Considerações substantivas devem nortear a forma como os diversos indicadores serão associados entre si. Existem duas perspectivas de mensuração a serem consideradas (Figura 2.16): a reflexiva, na qual os indicadores são considerados efeitos ou manifestações do construto, e a formativa, na qual os indicadores são considerados "causas" ou determinantes do construto.



Fonte: Adaptado de Bollen & Lennox (1991) e Diamantopoulos (1999)

Figura 2.16 – Perspectivas reflexiva e formativa de mensuração de construtos

Jarvis, MacKenzie & Podsakoff (2003) sugeriram que um construto deveria ser modelado segundo uma perspectiva formativa se seus indicadores satisfizerem as (ou a maioria das) seguintes condições:

- Suposta direção de "causalidade": os indicadores vistos como características do fenômeno (construto), ao invés de como manifestações do mesmo; espera-se que mudanças nos indicadores conduzam a mudanças no construto; mas mudanças no construto não necessariamente estarão associadas a ("causarão") mudanças em todos os indicadores.
- Intercambiabilidade entre os indicadores: os indicadores não exibem necessariamente o mesmo conteúdo ou conteúdo similar, nem necessariamente capturam os mesmos aspectos do construto; a remoção de um indicador afetará o domínio conceitual do construto, ou seja, os indicadores restantes não poderão ser considerados, em conjunto, como suficientemente representativos do escopo do construto.
- Co-variação entre os indicadores: uma mudança no valor de um dos indicadores não estará necessariamente associada a mudanças em todos os demais indicadores.
- Rede nomológica dos indicadores: os indicadores não possuem os mesmos antecedentes (variáveis explicativas) nem as mesmas conseqüencias (variáveis afetadas por eles).

Uma questão adicional a ser considerada é se e como deve ser feita a agregação entre os valores dos diversos indicadores em uma ou mais métricas consolidadas. Segundo Ramaswamy, Kroeck & Renforth (1996) somente deveriam ser agregadas medidas que representassem a mesma dimensão, posto que, se as diversas variáveis utilizadas para formar a medida unificada tiverem causas e efeitos distintos, isto colocaria sob suspeita sua agregação,

Em uma tentativa de conciliar escala única e multiplicidade de dimensões, Zou *et al*. (1998) propuseram uma escala (por eles designada como EXPERF – *export performance*), composta por "apenas" três dimensões de desempenho: desempenho financeiro, desempenho de mercado (por eles designado como desempenho estratégico) e satisfação com a exportação. Segundo os autores, o uso de uma medida unificada de desempenho (note-se, contudo, eles não chegaram a utilizar uma única medida, mas três) é importante para que se possam

comparar os resultados de diferentes estudos, evitando-se inconsistência e confusão. Os autores reconhecem, no entanto, que não apenas executivos de diferentes países podem atribuir diferentes graus de importância a cada dimensão, como também diferentes executivos numa mesma empresa podem vir a fazê-lo.

Venkatraman & Ramanujam (1985, *apud* VENKATRAMAN & RAMANUJAM, 1986), por seu turno, afirmaram que indicadores tais como crescimento de vendas, crescimentos dos lucros e ROI não deveriam ser combinados num único índice, por parecerem refletir dimensões distintas. De forma semelhante, Ramaswamy *et al*. (1996) argumentaram que, se os indicadores individualmente exibirem implicações (estratégicas, operacionais etc.) diferentes das implicações de outros indicadores, não faria sentido agregá-los em um único índice.

Matthyssens & Pauwels (1994) sugeriram que o respondente indicasse os pesos relativos dos diversos critérios de avaliação, financeiros e não financeiros, de forma a possibilitar a soma dos *scores* dos múltiplos itens para compor uma medida global de desempenho. Opção metodológica semelhante foi adotada por Cavusgil & Zou, especificamente para calcular um valor agregado para os indicadores "estratégicos" de desempenho. Matthyssens & Pauwels (1994) consideraram que, ao fornecer os pesos (ou seja, a importância relativa) de cada item de desempenho, o respondente estaria descrevendo os mecanismos de construção de sua percepção holística de sucesso ou fracasso.

3 PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL E SUA OPERACIONALIZAÇÃO

Neste capítulo são explicitados os critérios de seleção das variáveis independentes e dependentes que compõem o modelo conceitual . Em seguida, é conduzida uma discussão teórico-conceitual sobre formas de conceituar e operacionalizar a variável dependente (desempenho de exportação). Na seção seguinte é apresentada a forma como o desempenho de exportação é conceituado nesta tese, onde a delimitação de fronteira resultante representa um recorte parcial da natureza complexa e multifacetada do construto. Em seguida, são tecidas diversas considerações sobre a influência das variáveis explicativas, pré-selecionadas, sobre o desempenho de exportação e são apresentadas as hipóteses de estudo correspondentes. Segue-se uma discussão sobre a forma de operacionalizar as variáveis independentes, bem como a forma de operacionalizar o construto desempenho de exportação. Por fim, são apresentados os modelos de mensuração e estrutural, decorrentes da discussão apresentada nas seções anteriores, utilizados neste estudo.

3.1 Seleção dos fatores explicativos

A revisão da literatura conduzida nesta tese, a partir da qual foi gerada a relação geral de fatores intervenientes apresentada nas Tabelas 2.6-a a 2.6-d, indica que há um grande número de variáveis que exerceriam impacto sobre o desempenho das unidades de exportação.

Por essa razão, Steers (1975) sugeriu um modelo integrativo (multi-variado), que apresentasse as relações entre diversas variáveis que influenciassem, conjuntamente, o desempenho da empresa. Tal tipo de modelo poderia, supostamente, aumentar a proporção de variância do desempenho explicada. Madsen (1989) também sugeriu que se usassem modelos relativamente mais complexos que os usualmente empregados em pesquisas sobre o desempenho, como forma de evitar erros de especificação do modelo e aumentar as possibilidades de se investigarem efeitos contingenciais. Evangelista (1995) apoiou tal sugestão. Recomendação semelhante foi apresentada por Henderson & Mitchell (1997), que afirmam ser importante que os modelos explicativos propostos caracterizassem ambos os fatores – por eles designados como ambiente externo e capacitações organizacionais, mas aos quais pode-se acrescentar também estratégia – com nível similar de complexidade, posto que,

se um deles for caracterizado de forma muito simplificada, poder-se-iam exagerar indevidamente os efeitos do outro. Da mesma forma, Gençturk & Kotabe (2001) sugeriram a incorporação de diversas variáveis no modelo explicativo, de forma a ser possível melhor identificar a contribuição específica da variável foco de cada pesquisa.

Shoham (1996b) considerou que boa parte dos estudos empíricos foram por demais simplistas na seleção das variáveis explicativas, bem como no julgamento da validade e confiabilidade das medidas. Holzmüller & Stöttinger (1996) também criticaram boa parte dos estudos sobre desempenho de operações internacionais tendo em vista que a maioria teria ignorado a complexidade do conjunto de variáveis intervenientes, concentrando-se apenas em umas poucas variáveis pré-selecionadas e em umas poucas inter-relações entre essas variáveis, o que teria resultado em modelos parciais. Em seu lugar, os autores propõem o uso de modelos extensivos, construídos com o auxílio de técnicas de equações estruturais. Tais técnicas permitem a consideração de relações complexas, bem como integram um grande número de fatores, evitando, assim, a ênfase excessiva em uns poucos determinantes do sucesso, ao mesmo tempo em que permitem um estudo integrativo de diferentes conjuntos de fatores. Com relação à importância relativa da estrutura da indústria e da estratégia *versus* as capacitações internas da empresa como fatores explicativos das diferenças de desempenho, Schendel (1997) reforçou o pleito de Henderson & Mitchell (1997), para quem a busca de tal resposta continuaria sendo infrutífera, posto que, em sua opinião, ambos os conjuntos de fatores exerceriam importantes influências que não poderiam ser separadas na prática (embora relativamente fáceis de postular na teoria). Além disso, "capacitações organizacionais, competição, estratégia e desempenho são fundamentalmente endógenos" (p.6), o que significa que existem interações recíprocas que confundem as respostas à pergunta. Isto quer dizer que interações mútuas em múltiplos níveis de análise ocorreriam entre o ambiente e a empresa, as quais moldariam a estratégia e o desempenho, enquanto interações entre estratégia e desempenho, por sua vez, moldariam as capacitações organizacionais e o ambiente externo. Em sua opinião, entender tais interações seria mais útil do que perseguir respostas àquela pergunta sobre efeitos independentes.

Hair, Anderson, Tatham & Black (1998) alertaram contra um tipo de erro de especificação de modelos explicativos, que seria a omissão de variáveis preditivas relevantes. Segundo os autores, a omissão de uma variável-chave acaba por enviesar a importância de outras variáveis incluídas no modelo, posto que, nesta situação, o peso atribuído a estas variáveis

estaria refletindo não apenas sua influência direta sobre a variável dependente, mas também uma parte da influência que, a rigor, seria compartilhada com as variáveis que foram omitidas. Por outro lado, a inclusão de variáveis irrelevantes afeta o grau de parcimônia do modelo, podendo dificultar a interpretação dos resultados e a avaliação do grau de significância estatística das demais variáveis preditivas, embora não enviese a importância destas outras variáveis.

Conforme Hair *et al*. (1998, p.594), "o desejo de se incluírem todas as variáveis deve ser balanceado contra as limitações práticas [das ferramentas de análise estatística]". Segundo os autores, a própria interpretação dos resultados se torna por demais complexa em modelos que excedam vinte construtos. Opinião semelhante é manifestada por Madsen (1989), que entende que, dadas as limitações práticas de coleta de dados, há um *trade-off* entre a busca por sofisticação de modelagem estrutural (conceitual) e a busca simultânea por validade e confiabilidade do modelo de mensuração. De forma a se evitarem erros de especificação do modelo estrutural, é necessária a inclusão de diversas variáveis conceituais. Já a ampliação da validade (dos construtos) exige a utilização de diversas dimensões para cada variável conceitual, enquanto a ampliação da confiabilidade exige o uso de múltiplos indicadores para cada dimensão. Um atendimento pleno a todos esses requisitos tornaria o questionário longo demais, o que resultaria em aumento da taxa de não-resposta ou em vieses causados por fadiga do respondente.

Considerando-se uma média desejável superior a três indicadores por construto e que o tamanho da amostra, N, deve ser maior que o número de variâncias mais covariâncias observadas, ou seja, $N > n * (n + 1) / 2$ (onde n = nº de indicadores), e supondo-se cerca de 400 casos na amostra (a amostra efetivamente obtida na coleta de dados foi de 448 casos, posteriormente reduzida para 389 em função do tratamento de dados ausentes e de *outliers*), tem-se um limite de nove construtos, entre exógenos e endógenos. Supondo-se que seriam utilizadas duas ou três variáveis latentes para representear o construto desempenho de exportação, o modelo final poderia conter seis ou sete fatores explicativos.

Daí a relevância da revisão de literatura conduzida em seções anteriores, de forma a dar fundamentação para a escolha de um sub-conjunto representativo de variáveis explicativas, suas inter-relações, e seu suposto impacto sobre o desempenho.

Dadas essas considerações, nesta tese foram escolhidos fatores explicativos, em número razoavelmente balanceado entre as três grandes esferas de influência sobre o desempenho, nomeadamente o ambiente de negócios, as características da empresa e a estratégia adotada. Efeitos de realimentação das variáveis de desempenho sobre as variáveis explicativas (do ambiente, da empresa e da estratégia) não foram incluídos, haja vista que tal modelagem aumentaria a complexidade da estimação dos parâmetros e exigiria, ainda, o emprego de um estudo longitudinal. Os critérios para seleção das variáveis explicativas específicas para compor o modelo conceitual apresentado adiante nesta tese se referem à sua relevância, conforme estudos teóricos e empíricos anteriores. Além disso, foram também levadas em consideração questões relativas a amplitude de cobertura teórica de cada esfera de influência, facilidade de operacionalização e utilidade prática normativa.

Não foram incluídas do modelo explicativo algumas variáveis que, apesar de a literatura lhes atribuir impacto sobre o desempenho de exportação, não serviriam para explicar diferenças de desempenho entre unidades de exportação de empresas de um mesmo país, posto que sua configuração seria igual ou semelhante para todas as empresas de um mesmo país – enquadram-se neste caso variáveis relativas a taxa de câmbio e taxa de juros, infra-estrutura (transporte, energia, telecomunicações), carga tributária no país de origem. Cabe ressaltar que, nesta tese, não se avaliou se o desempenho de operações de exportação brasileiras é bom ou ruim, num sentido absoluto, mas sim qual o impacto relativo de diversos fatores de influência, ou seja, das variáveis explicativas das diferenças observadas no desempenho.

Critérios como facilidade de operacionalização e de obtenção de dados primários foram também levados em conta na seleção das variáveis. A Tabela 3.1 apresenta as doze variáveis explicativas inicialmente selecionadas para compor o modelo conceitual.

Tabela 3.1 – Variáveis explicativas selecionadas para a presente pesquisa

Ambiente de negócios	**Características da empresa**	**Estratégia**	**Desempenho**
▪ Grau de desenvolvimento do país de destino ▪ Distância psíquica ▪ Vantagens comparativas ▪ Barreiras legais e burocráticas no país de destino	▪ Tamanho da empresa ▪ Grau de internacionalização ▪ Propensão dos executivos a riscos ▪ Status da atividade de exportação	▪ Sistematização do planejamento da exportação ▪ Grau de diferenciação ▪ Grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior ▪ Competitividade de preço	(nenhuma variável de desempenho foi incluída como variável explicativa no modelo)

Pesquisas anteriores indicaram que algumas variáveis deveriam ser utilizadas como variáveis de controle. Segundo Arnold (1982), uma variável de controle ampliaria ou suavizaria os efeitos dos impactos das outras variáveis, mas não modificaria a forma ou a natureza da relação destas com as variáveis dependentes. Ou, em outras palavras, uma variável de controle não modificaria a natureza da relação (entre variáveis dependentes e independentes), mas apenas implicaria diferenças no tamanho do efeito, ou seja, diferença (constante) na média de influência (entre variáveis dependentes e independentes) comparando-se cada grupo específico com o grupo de controle (Arnold, 1982).

Chegou-se a considerar a utilização de uma variável de controle, qual seja a natureza da oferta (que representaria um nível de agregação mais amplo que o tipo de indústria e poderia ser operacionalizada, por exemplo, como bens duráveis vs. não duráveis e bens para consumidores finais vs. para compradores organizacionais). Contudo, a técnica estatística escolhida para estimação do modelo – equações estruturais – exigiria, para se testarem efeitos de controle, uma amostra maior que a que foi efetivamente obtida.

Do total de 12 variáveis explicativas inicialmente sugeridas, foram preservadas no modelo final quatro delas – distância psíquica, barreiras legais e burocráticas no país de destino, status da atividade de exportação e sistematização do planejamento de exportação – e mais uma – distância de negócios – foi incorporada em função de resultados empíricos suportados por discussões conceituais posteriores. O modelo final contou, portanto, com cinco variáveis explicativas.

Diversas razões justificaram a exclusão das demais variáveis. A variável vantagens comparativas foi retirada porque o pré-teste indicou que ela não era uniformemente interpretada pelos respondentes. Tamanho da empresa foi excluída, por problema de validade do construto, na forma como ele foi operacionalizado. Grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior apresentou baixa confiabilidade. Grau de diferenciação da oferta da empresa não foi aproveitada posto que estava envolvida somente em hipóteses de efeitos de moderação e a amostra colhida não foi grande o suficiente para se testarem tais efeitos com equações estruturais. Grau de internacionalização e propensão dos executivos a riscos foram excluídas por não terem demonstrado propriedades psicométricas não adequadas nesta amostra. Grau de desenvolvimento do paios de destino foi preservada na estimação dos modelos de mensuração, mas sua alta correlação com a variável distância psíquica justificou

asua exclusão do modelo final. Por fim, a necessidade de reduzir o questionário a quatro páginas levou à exclusão também da variável competitividade de preço, julgada menos importante como fator explicativo.

O fato é que o número de fatores incorporados ao modelo explicativo final é menor do que aqueles que, possivelmente, poderiam exercer influência relevante sobre o desempenho. Assim, é necessário considerar os *trade-offs* – entre parcimônia do modelo e minimização de erros de especificação do modelo (Hair et al., 1998) – decorrentes da decisão da escolha de apenas um sub-conjunto de fatores para explicar a variância no desempenho entre distintas operações de exportação, devendo ficar claro para o pesquisador que haverá conseqüências sobre a interpretação dos resultados. Dessa forma, as possíveis implicações da pesquisa devem ser relativizadas e contextualizadas tendo em vista as limitações impostas pelas escolhas das variáveis integrantes do modelo (as quais representam apenas um sub-conjunto das possíveis variáveis influentes sobre as variáveis dependentes) e de suas inter-relações.

3.2 Representação analítica do construto "desempenho de exportação"

Nesta seção são inicialmente apresentadas modelagens conceituais genéricas para construtos de natureza complexa. Em seguida, são discutidas formas de conceituar o desempenho de exportação e se justifica o recorte no domínio do construto a ser utilizado na presente pesquisa.

Representações analíticas genéricas

Os construtos desempenho de empresas, em geral, e desempenho de exportação, em particular, são complexos e multifacetados. A representação de sua natureza e escopo em uma estrutura conceitual pode ser caracterizada por meio de três aspectos principais: abrangência conceitual – isto é, número de dimensões ou facetas conceitualmente distintas, embora relacionadas, do construto –, arranjo hierárquico – isto é, número de níveis que comporão a estrutura – e perspectiva de mensuração – ou seja, natureza das relações (reflexiva ou formativa) entre construtos e respectivos sub-construtos de nível imediatamente anterior, bem como entre sub-construtos (de primeira ordem) e seus respectivos indicadores.

Uma extensa revisão da literatura sobre modelagem de construtos permitiu a identificação de três grandes classes genéricas de modelos, em termos de sua abrangência conceitual e complexidade hierárquica, para representar construtos por meio de variáveis latentes:

- arranjos unidimensionais;
- arranjos multidimensionais de primeira ordem; e
- arranjos multidimensionais de ordem superior.

No que tange a arranjos unidimensionais, três principais possibilidades se apresentam:

(i) Uma estrutura simples, na qual todos os indicadores representam apenas um único construto numa relação reflexiva, ou seja, o construto é conceituado como um único fator subjacente a todos os seus indicadores (Figura 3.1-a);

(ii) Uma estrutura simples, na qual todos os indicadores estão associados a apenas um único construto numa relação formativa, ou seja, o construto é conceituado como uma única dimensão determinada por todos os seus indicadores (Figura 3.1-b);

(iii) Uma estrutura um pouco mais elaborada, na qual o construto é determinado por alguns de seus indicadores em uma relação formativa ao mesmo tempo em que é manifestado por outros indicadores em uma relação reflexiva (Figura 3.1-c), ou seja, alguns indicadores seriam "causas" enquanto outros seriam "efeitos" do construto. Este tipo de especificação é conhecida como MIMIC – *Multiple Indicators MultIple Causes* (*cf.* Jöreskog & Goldberger, 1975).

Os modelos multidimensionais de primeira ordem são mais complexos e incluem mais do que um fator ou uma dimensão, como a seguir:

(iv) Uma estrutura (que Rindskopf & Rose, 1998, designaram por modelo de grupo fatorial) na qual sub-conjuntos de indicadores específicos estão, cada um, associados reflexivamente a um sub-construto, sendo que os sub-construtos representam, em conjunto, as diversas facetas pelas quais o desempenho poderia ser caracterizado (Figura 3.2-a). Considera-se que os sub-construtos são correlacionados entre si, pois, em princípio, não parece haver qualquer razão substantiva que justifique o contrário. Contudo, de forma a atender a requisitos de boas práticas de mensuração, o modelo de mensuração representado na Figura 3.2-a pressupõe um modelo congenérico (Bollen, 1989; Hair et al., 2005), isto é, onde os indicadores de um determinado sub-construto não estariam associados a nenhum outro sub-construto, assim como os

termos de erro de mensuração dos indicadores não seriam correlacionados entre si – nem intra-construto, nem inter-construtos;

(v) Uma estrutura na qual sub-conjuntos de indicadores específicos estão, cada um, associados formativamente a dado um sub-construto – determinando este ao invés de sendo determinados por este como anteriormente –, sendo que os sub-construtos representam, em conjunto, as diversas dimensões pelas quais o desempenho poderia ser caracterizado (Figura 3.2-b);

(vi) Uma estrutura de vários sub-construtos (dimensões do construto), em que alguns itens determinam cada sub-construto em uma relação formativa e outros itens são manifestações ou efeitos de cada sub-construto em uma relação reflexiva (Figura 3.2-c).

É possível conjecturar-se também que duas ou mais facetas (sub-construtos) de um construto poderiam estar associadas em uma estrutura hierárquica superior, o que configuraria modelos multidimensionais de segunda ordem, conforme detalhado a seguir:

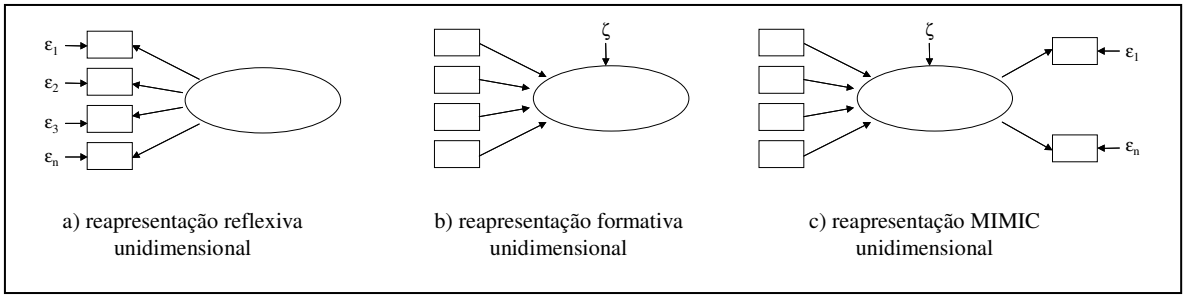
(vii) Uma estrutura em que os sub-construtos de primeira ordem são associados reflexivamente a seus indicadores e estão também reflexivamente associados ao construto de segunda ordem (Figura 3.3-a);

(viii) Uma estrutura em que os sub-construtos de primeira ordem são associados reflexivamente a seus indicadores, mas estão formativamente associados ao construto de segunda ordem (Figura 3.3-b);

(ix) Uma estrutura em que os sub-construtos de primeira ordem são associados formativamente a seus indicadores, mas estão reflexivamente associados ao construto de segunda ordem (Figura 3.3-c);

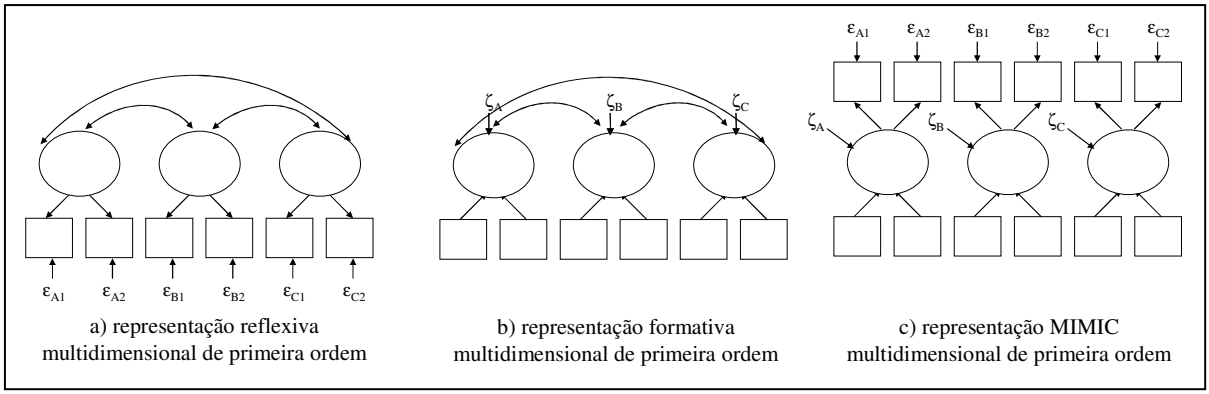
(x) Uma estrutura em que os sub-construtos de primeira ordem são associados formativamente a seus indicadores e estão também formativamente associados ao construto de segunda ordem (Figura 3.3-d);

(xi) Uma estrutura de múltiplos sub-construtos “efeito” e de múltiplos sub-construtos “causa” do construto de segunda ordem (Figura 3.3-e).



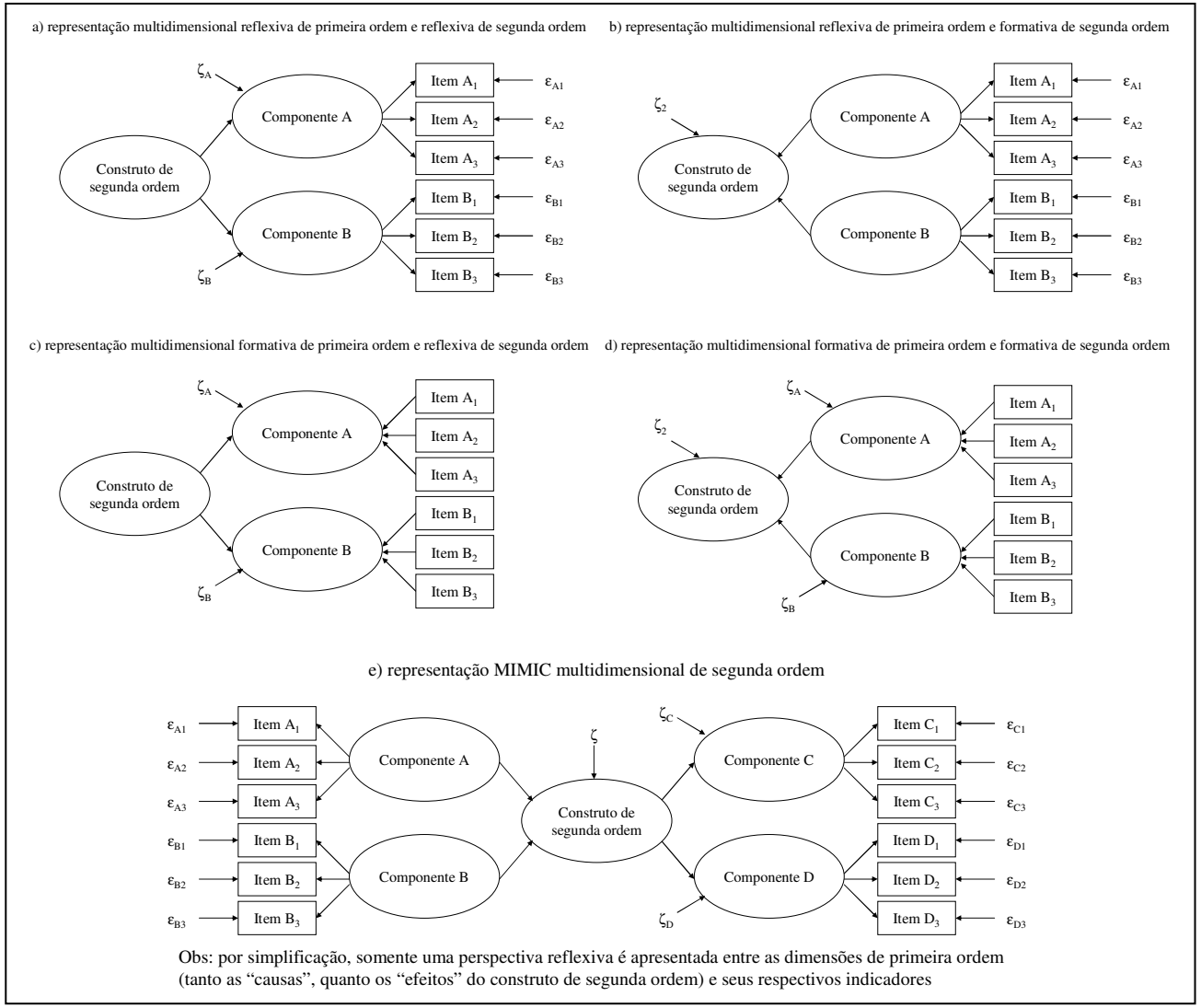
Obs: O erro de mensuração nos indicadores formativos foi omitido, como é geralmente assumido (*cf.* MacCallum & Browne, 1993), embora raramente ocorra na prática (Edwards & Bagozzi, 2000).

Figura 3.1 – Representações genéricas unidimensionais



Fonte: adaptado e ampliado a partir de Rindskopf and Rose (1988)

Figura 3.2 – Representações genéricas multidimensionais de primeira ordem



Fonte: Ampliado a partir de Jarvis et al. (2003) e Jöreskog & Goldberger (1975)

Figura 3.3 – Representações genéricas multidimensionais de segunda ordem

Deve-se notar que estas 11 especificações genéricas não esgotam as possibilidades teóricas de representação de construtos, mas servem como ilustração das principais possibilidades (o leitor interessado poderá consultar Edwards & Bagozzi (2000) para ver outras possíveis estruturas alternativas). Considerar uma ordem hierárquica superior a dois níveis provavelmente acrescentaria complexidade ao modelo sem um correspondente aumento em sua capacidade explanatória. Além disso, um nível maior de abstração poderia tornar difícil circunscrever o fenômeno e dar-lhe significado (Hair et al., 2005), enquanto um nível maior de desagregação tornaria o instrumento de coleta de dados muito longo e, dadas as limitações dos executivos para fornecerem informações muito detalhadas, tornaria suspeita a confiabilidade dos dados.

Naturalmente, no caso de se considerar mais de um sub-construto para caracterizar o fenômeno, há ainda que se decidir sobre o critério para agrupamento dos indicadores em (sub-)construtos. Levando-se em conta as quatro dimensões conceituais apresentadas na Figura 2.14, a agregação poderia se dar em termos de: ótica dos *stakeholders*, classes de medidas, perspectiva de referência ou orientação temporal.

Das 11 estruturas genéricas de mensuração apresentadas nas Figuras 3.1, 3.2 e 3.3, os modelos reflexivo básico (Figura 3.1-a) e formativo básico (Figura 3.1-b) parecem por demais simplistas para representar adequadamente a complexidade do fenômeno de desempenho de exportação e não mais são considerados daqui em diante. Por seu turno, a especificação de primeira ordem formativa e segunda ordem reflexiva (Figura 3.3-c) parece inconsistente com a natureza do construto desempenho de exportação e também não é mais considerada. A representação MIMIC multidimensional de segunda ordem (Figura 3.3-e) parece complexa demais e também não é mais considerada nesta pesquisa.

A seguir é apresentado um detalhamento de algumas das estruturas genéricas de mensuração, já incorporando possíveis indicadores (variáveis observáveis), embora ainda genéricos, associados às respectivas dimensões conceituais apresentadas na Figura 2.14. Portanto, além de se considerarem estruturas MIMIC vs. multidimensionais de primeira ordem vs. multidimensionais de segunda ordem, são também consideradas as opções de agrupamento de indicadores em torno das dimensões conceituais do construto. Por simplificação, foram

selecionadas para ilustração apenas as dimensões de classes de medida e de orientação temporal.

A Figura 3.4-a apresenta um modelo MIMIC e a Figura 3.4-b apresenta dois modelos multidimensionais de primeira ordem, enquanto a Figura 3.4-c apresenta quatro modelos de segunda ordem. Os indicadores gerais incluídos nos modelos de mensuração apresentados podem ser utilizados para identificação estatística destes e verificação da validade concorrente dos construtos.

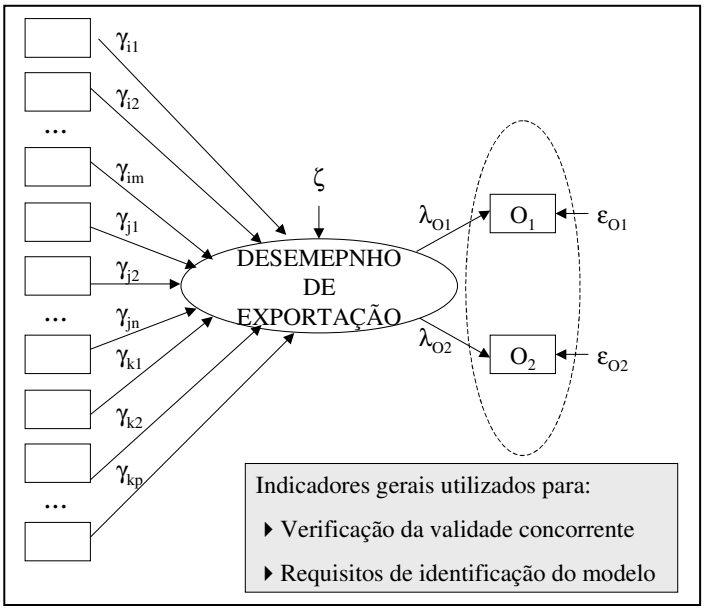
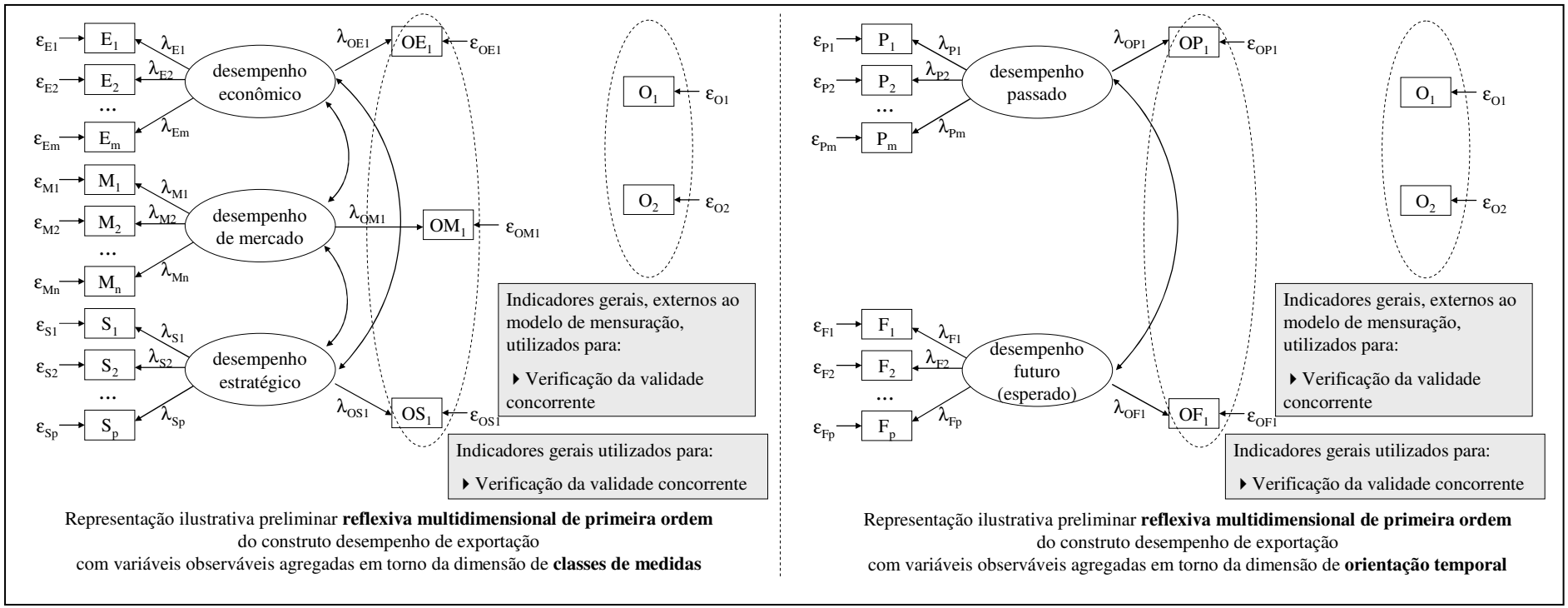


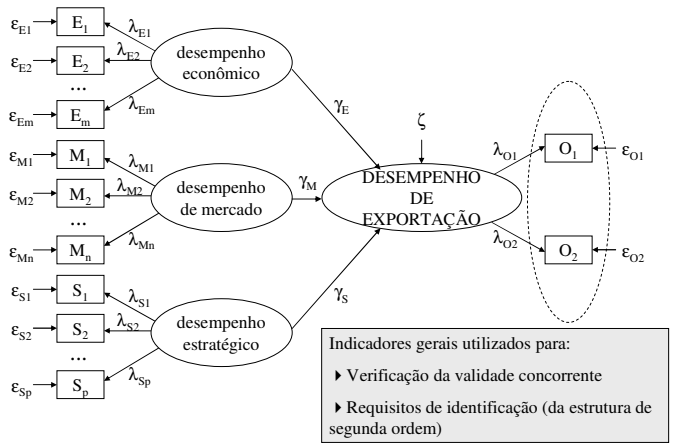
Figura 3.4-a – Representação ilustrativa MIMIC para o construto desempenho de exportação



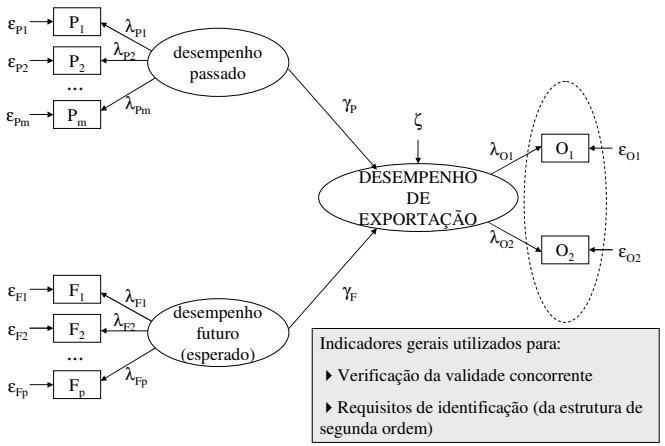
Representação ilustrativa preliminar **reflexiva multidimensional de primeira ordem** do construto desempenho de exportação com variáveis observáveis agregadas em torno da dimensão de **classes de medidas**

Representação ilustrativa preliminar **reflexiva multidimensional de primeira ordem** do construto desempenho de exportação com variáveis observáveis agregadas em torno da dimensão de **orientação temporal**

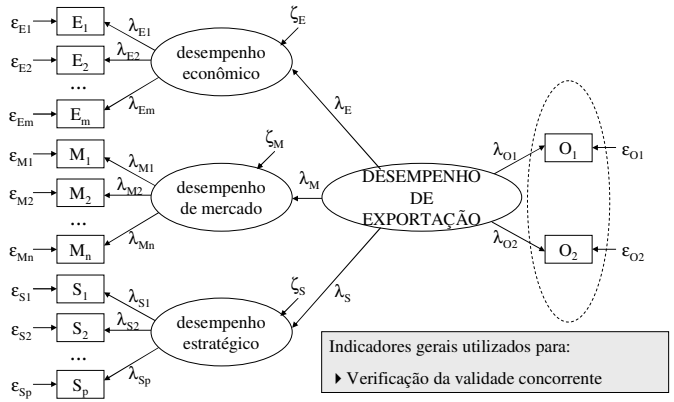
Figura 3.4-b – Representações ilustrativas reflexivas multidimensionais de primeira ordem para o construto desempenho de exportação



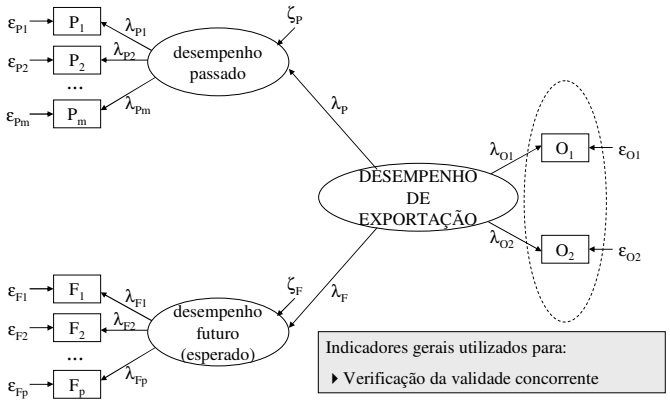
Representação ilustrativa preliminar de **primeira ordem reflexiva e segunda ordem formativa** do construto desempenho de exportação
com variáveis observáveis agregadas em torno da dimensão de **classes de medidas**



Representação ilustrativa preliminar de **primeira ordem reflexiva e segunda ordem formativa** do construto desempenho de exportação
com variáveis observáveis agregadas em torno da dimensão de **orientação temporal**



Representação ilustrativa preliminar de **primeira ordem reflexiva e segunda ordem reflexiva** do construto desempenho de exportação
com variáveis observáveis agregadas em torno da dimensão de **classes de medidas**



Representação ilustrativa preliminar de **primeira ordem reflexiva e segunda ordem formativa** do construto desempenho de exportação
com variáveis observáveis agregadas em torno da dimensão de **orientação temporal**

Figura 3.4-c – Representações ilustrativas multidimensionais de segunda ordem para o construto desempenho de exportação

Embora conceitualmente defensáveis, os modelos que incluem uma perspectiva formativa de mensuração não foram operacionalizados nesta pesquisa porque a ferramenta estatística utilizada para estimação dos modelos – o programa AMOS© (Arbuckle & Wothke, 1999; Hox, 1995) – não trata adequadamente construtos definidos por meio de uma estrutura formativa. De uma forma geral, os modelos de segunda ordem parecem fazer sentido teórico, pois é possível, embora não necessariamente verdadeiro, que as dimensões de primeira ordem do construto sejam suficientemente correlacionadas entre si e que tal correlação seja devida a uma estrutura subjacente de ordem superior que explicasse a covariância das dimensões de primeira ordem. Contudo, preferiu-se modelar o construto desempenho de exportação por meio de uma estrutura de primeira ordem, pois há interesse em avaliar o impacto dos fatores explicativos sobre diferentes dimensões do construto e os impactos agregados.

Delimitação da fronteira do construto desempenho de exportação na presente pesquisa

A discussão conceitual empreendida no capítulo de revisão da literatura evidencia o grau de complexidade e o caráter multidimensional do construto desempenho de exportação. Qualquer tentativa de incluir, em um modelo operacional, todas as suas possíveis facetas esbarra em limitações práticas.

Do ponto de vista teórico, é importante ressaltar que os objetivos de cada pesquisa deveriam nortear quais aspectos do construto deveriam ser retratados (Cameron, 1986). Do ponto de vista prático, um número muito grande de dimensões implicaria em necessidade de se gerarem muitos indicadores (variáveis observáveis), com o conseqüente aumento do tamanho do questionário (o que pode levar a erros na coleta de dados, especialmente por desânimo ou fadiga dos respondentes) e, ainda, exigiria amostras muito grandes, as quais nem sempre são factíveis. Um eventual aumento do poder descritivo e explanatório do modelo de mensuração talvez não compense o sacrifício na parcimônia e talvez nem venha a se concretizar na prática, haja vista as limitações dos respondentes e das técnicas estatísticas de tratamento e análise dos dados.

Torna-se, portanto, essencial selecionar alguns aspectos do construto, delimitando, assim, sua fronteira relevante para o presente estudo. Dado que o interesse desta pesquisa se encontra nos aspectos econômicos do desempenho de exportação, dentre as várias classes de medidas, será considerada, no modelo de mensuração desta pesquisa, apenas a classe de medidas

econômicas, abrindo-se mão, portanto, de outras classes de medida, tais como medidas de mercado, estratégicas etc. Este recorte do construto (apresentado na Figura 3.5) foi modelado como uma estrutura reflexiva multidimensional de primeira ordem e foi detalhado em três dimensões constituintes – receitas de exportação, crescimento das receitas de exportação e lucratividade da exportação (Figura 3.6) –, cada uma das quais a ser representada por múltiplos indicadores.

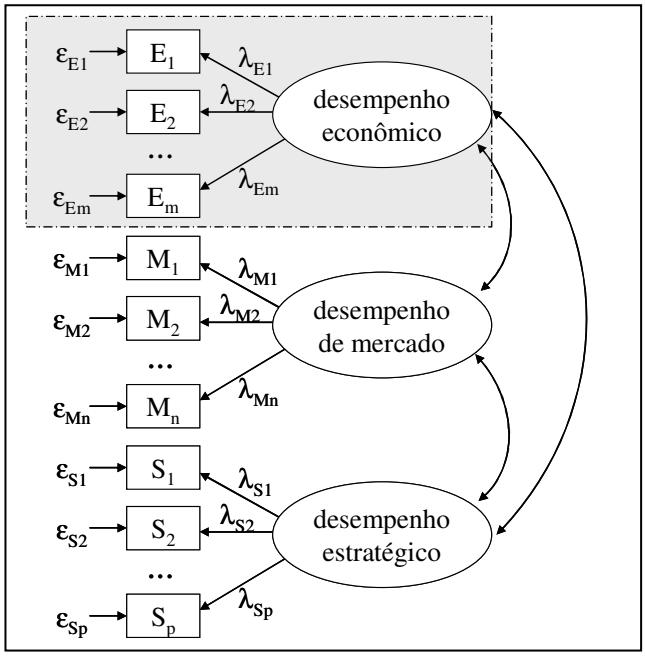


Figura 3.5 – Recorte "econômico" do modelo genérico de mensuração do construto desempenho de exportação

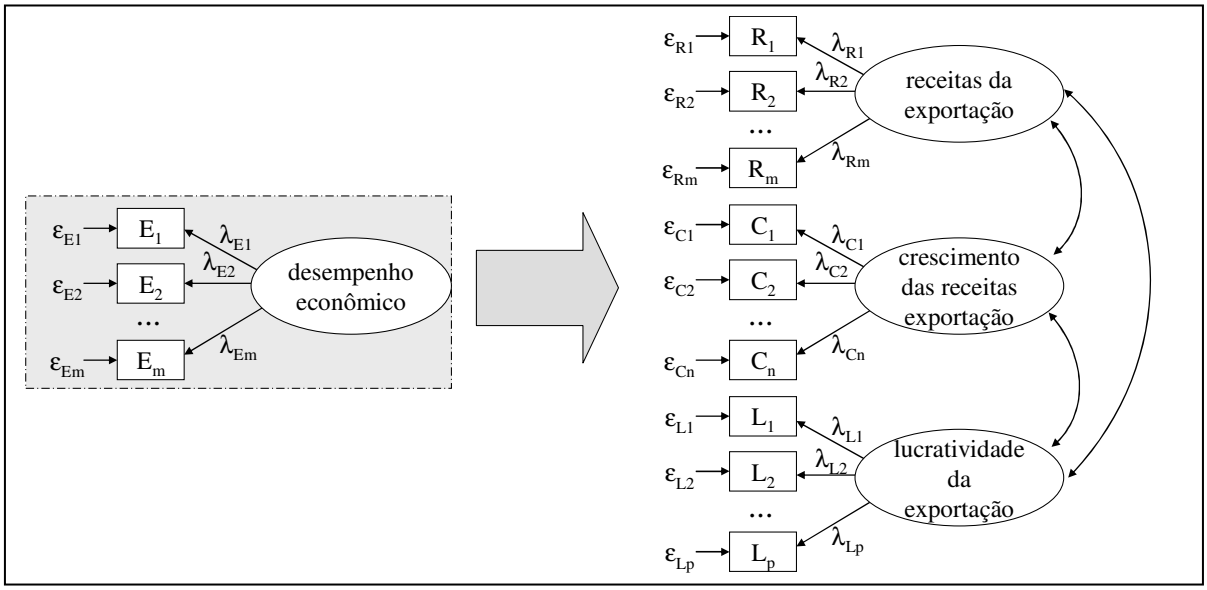


Figura 3.6 – Detalhamento do modelo reduzido reflexivo multidimensional de primeira ordem do construto desempenho de exportação baseado somente em medidas econômicas

3.3 Hipóteses extraídas da literatura

Antes do pré-teste do questionário e da coleta e análise dos dados, não era possível antecipar quais construtos seriam preservados após o processo de depuração. Por esta razão, foram derivadas da literatura hipóteses sobre cada um dos 12 fatores explicativos preliminarmente selecionados e cada uma das três dimensões do desempenho de exportação – 12 hipóteses envolvendo efeitos diretos de variáveis do ambiente externo, seis hipóteses de efeitos diretos de variáveis associadas a características da empresa, duas hipóteses de efeitos diretos de variáveis relacionadas à estratégia e cinco hipóteses envolvendo efeitos de interação entre variáveis do ambiente externo e variáveis da estratégia, num total de 25 hipóteses, que são detalhadas adiante.

De forma a organizar a nomenclatura do conjunto de hipóteses deste estudo, os subscritos em letra maiúscula na sigla de cada hipótese apresentam o seguinte significado:

- A – efeito direto de variável do ambiente externo;
- F – efeito direto de variável das características da empresa (firma);
- E – efeito direto de variável relacionada à estratégia;
- AE – efeito de moderação ou de interação entre variável do ambiente externo e variável de estratégia;

Em seguida as hipóteses são numeradas seqüencialmente para cada variável do respectivo macro-fator (isto é, ambiente, empresa e estratégia) ou para cada par de variáveis em relação de interação ou moderação.

Influência do ambiente externo

Foram selecionadas quatro variáveis do ambiente externo, cuja influência esperada sobre o desempenho de operações de exportação vem a seguir discutida. Tais variáveis são: (i) grau de desenvolvimento do país de destino, (ii) distância psíquica, (iii) vantagens comparativas do país de origem e (iv) barreiras legais e burocráticas no país de destino.

Grau de desenvolvimento do país de destino

Alguns pesquisadores indicaram que pode haver um impacto no desempenho decorrente do tipo de país de destino das exportações, o qual pode ser caracterizado, em parte, por meio de seu grau de desenvolvimento. É possível que tal efeito dependa também da interação entre tipo de país de origem e tipo de país de destino. Uma vez que, nesta pesquisa, todas as empresas são brasileiras, tem-se que o tipo de país de origem já é pré-definido, ficando, então, como variável explicativa, o tipo de país de destino.

Christensen *et al*. (1987) investigaram 152 exportadores brasileiros e concluíram que aqueles que exportavam para países desenvolvidos tendiam a ter melhor desempenho do que aqueles que escolhiam países em desenvolvimento como destino de suas exportações. Denis & Depelteau (1985) chegaram a conclusões semelhantes. No entanto, é interessante notar a diferença no fator relativo ao país de origem: em desenvolvimento no caso da primeira pesquisa e desenvolvido no caso da segunda pesquisa. Vale, ainda, mencionar que a forma como Christensen et al. (1987) operacionalizaram o desempenho de exportação (quatro variáveis: percentual de mercados para os quais a empresa deixou de exportar, benefícios fiscais em suas operações domésticas, recebimento de isenções fiscais e tendência das receitas de exportação) é questionável, haja vista que alguns desses indicadores se referem a variáveis comportamentais / situacionais, as quais podem não ser boas medidas de desempenho, conforme já discutido ao longo da revisão de literatura.

Luz (1993), em uma pesquisa com exportadores brasileiros, não encontrou evidências de que o tipo de país de destino apresentaria impacto estatisticamente significativo sobre o sucesso da exportação (medido como taxa de crescimento da exportação). Por seu turno, Rocha, Christensen & Cunha (1990) concluíram que aqueles exportadores de móveis brasileiros que em sua pesquisa haviam sido classificados como agressivos tendiam a direcionar suas operações preferencialmente para países em desenvolvimento. Contudo, este estudo visava a encontrar variáveis que permitissem distinguir diferentes tipos de exportadores (especificamente classificados como agressivos vs. passivos), tendo utilizado variáveis comportamentais / situacionais (tais como: intensidade de exportação e regularidade de exportação) que podem não ser bons indicadores de desempenho de exportação.

Em uma pesquisa sobre exportadores indianos (um país em desenvolvimento, tal como o Brasil), Das (1994) verificou que tendiam a apresentar melhor desempenho aquelas empresas que exportavam para países desenvolvidos *vis-à-vis* aquelas exportando para países em desenvolvimento. Foram consideradas bem-sucedidas as empresas cuja intensidade de exportação fosse superior a 20%. Contudo, como já discutido, a intensidade de exportação não se constitui em um bom indicador de desempenho.

De uma forma geral, a revisão de diversos outros estudos parece sugerir que o grau de desenvolvimento do país de destino poderia levar a impactos diversos. Pode-se conjecturar, por exemplo, que as receitas totais de exportação para um país desenvolvido tenderiam a ser maiores do que para países em desenvolvimento, tendo em vista que o maior nível de renda daqueles poderia se traduzir em maiores volumes de compras e em preços mais altos (Aulakh et al., 2000). Além disso, determinado aumento percentual no PIB de um país desenvolvido representa, em média, um valor absoluto maior do consumo total do que o mesmo aumento percentual em um país em desenvolvimento, abrindo mais oportunidades para o crescimento absoluto das receitas.

Por outro lado, uma demanda mais alta poderia atrair mais competidores e, se as barreiras à entrada fossem baixas, seria possível que a fatia de receita para cada exportador ficasse diminuída, não apenas em função da briga por volume, mas também em função da pressão sobre os preços. Quanto à taxa de crescimento das receitas de exportação, pode-se conjecturar que o maior potencial de demanda dos países desenvolvidos tenderia a conduzir a maior crescimento das receitas de exportação, ao menos nos estágios iniciais de exportação para um determinado país. Pode-se considerar, ainda, que a quantidade, a variedade e a qualidade das ofertas locais de produtos e serviços nos países em desenvolvimento é menor, o que abriria mais oportunidades para ofertas de qualquer tipo de país, inclusive daqueles em desenvolvimento.

É possível, ainda, que haja preconceito dos compradores em países desenvolvidos contra produtos oriundos de países em desenvolvimento, o que reduziria o volume de vendas destes, bem como seu preço. O preconceito contra produtos de países em desenvolvimento também pode existir mesmo quando o destino é outro país em desenvolvimento. Por outro lado, Hulland, Todino & Lecraw (1996, *apud* AULAKH *et al.*, 2000), numa pesquisa sobre exportadores das Filipinas (um país em desenvolvimento), sinalizaram que os consumidores

deste país perceberiam como sendo de qualidade superior os produtos vindos do exterior, tanto de países desenvolvidos quanto de países em desenvolvimento. É possível que isto se devesse aos controles e restrições comerciais no passado, que limitavam o grau de concorrência e, por conseguinte, a oferta de produtos nesse país.

Em decorrência, foram levantadas as seguintes hipóteses:

> *Hipótese H_{A1}: Quanto maior o grau de desenvolvimento do país de destino, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de receitas de exportação.*

> *Hipótese H_{A2}: Quanto maior o grau de desenvolvimento do país de destino, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de crescimento das receitas de exportação.*

Note-se, a propósito que na hipótese H_{A2} está sendo assumido que a maioria das empresas brasileiras ainda se encontra num estágio relativamente inicial da exportação, ou seja, a exportação ainda representaria um percentual relativamente pequeno das receitas totais, o que abriria espaço para uma maior taxa de crescimento.

O impacto sobre a lucratividade da exportação, contudo, pode ser distinto do impacto sobre as receitas de exportação e o crescimento desta, uma vez que a competição mais acirrada nos países desenvolvidos pode elevar os custos das empresas. Já em países em desenvolvimento, é possível que as deficiências na infra-estrutura de transporte, bem como os empecilhos burocráticos, levem a aumento de custos na comparação com países desenvolvidos e, portanto, resultem em redução da lucratividade.

O possível impacto conjunto e em direções opostas sobre o volume e sobre o preço e custos dificulta qualquer antecipação do possível efeito sobre a lucratividade. De qualquer forma, para efeitos de teste, será levantada a hipótese a seguir, embora sua rejeição ou aceitação pareçam, em princípio, igualmente prováveis:

> *Hipótese H_{A3}: Quanto maior o grau de desenvolvimento do país de destino, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação.*

Distância psíquica

A preferência por países psiquicamente próximos e a migração gradual para países psiquicamente mais distantes somente à medida em que a empresa vai acumulando conhecimento experiencial com a internacionalização, conforme sugerido pelo Modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990) provavelmente reflete um fundamento econômico de expectativa de aumento do retorno ou de redução de risco (ou ambos).

É importante considerar-se, ainda, a questão do paradoxo da distância psíquica (O'Grady & Lane, 1996; Stöttinger & Schlegelmilch, 1998), segundo o qual os executivos podem inadvertidamente supor haver uma aparente proximidade psíquica entre países em função da falsa conclusão de que distância geográfica e distância psíquica seriam altamente correlacionadas – o que poderia levar a desleixo por parte da administração da empresa e, em conseqüência, um pior desempenho na internacionalização para países (supostamente) psiquicamente próximos do que poderia ser conseguido em países (supostamente) psiquicamente mais distantes, caso a esperada similaridade seja apenas presumida e não real.

Na opinião de Shenkar (2001), diversos fatores estariam contribuindo para diminuir a importância da distância cultural como elemento explicativo das diferenças nos padrões de internacionalização: globalização e convergência, "aproximação" geográfica (em função de avanços nos transportes e nas telecomunicações), experiência no estrangeiro, aculturação, atratividade cultural (algumas determinadas culturas são consideradas atrativas por compradores de outras culturas) e atração de mão-de-obra (qualificada).

Cho & Padmanabhan (2005), num estudo do impacto da distância cultural sobre a preferência por determinados modos de propriedade das operações no exterior, sugerem que haveria efeitos de interação entre a distância cultural e a experiência acumulada na empresa.

Evans & Mavondo (2002), em estudo sobre varejistas exportadores, a maioria dos quais provenientes de países desenvolvidos, concluíram que o impacto da distância psíquica sobre o desempenho financeiro e estratégico (na verdade, o que os autores designam por desempenho estratégico é, a rigor, desempenho geral) não seria linear. Em países considerados psiquicamente distantes, a distância psíquica exerceria um efeito positivo e significativo sobre

o desempenho, ou seja, quanto maior a distância psíquica, melhor tenderia a ser o desempenho. Os autores atribuíram este resultado ao fato de que os países de destino na pesquisa eram, em sua maioria, países em desenvolvimento onde haveria, em sua opinião, melhores oportunidades de sucesso. Ou seja, parece que a explicação para o efeito estaria no grau de desenvolvimento do país de destino e não na distância psíquica em si. A consciência quanto à distância psíquica aumentaria os cuidados dos executivos, o que tenderia a melhorar o desempenho. Contudo, em países psiquicamente próximos, não foi encontrado qualquer impacto significativo entre distância psíquica e desempenho financeiro de exportação, tendo sido verificado um efeito negativo com o desempenho estratégico.

Pode-se supor, então, que o impacto da distância psíquica sobre o desempenho de exportação dependeria não apenas da distância psíquica entre país de origem e país de destino, mas também do nível de conhecimento experiencial já acumulado pela empresa em seu processo de internacionalização. Este suposto efeito de moderação entre distância psíquica e grau de conhecimento experiencial torna difícil a proposição de uma hipótese universal sobre o impacto da distância psíquica.

Em função da discussão conceitual aqui empreendida, foram levantadas as seguintes hipóteses, que contemplam apenas um efeito direto e independente da distância psíquica sobre o desempenho de exportação, ignorando-se, portanto, a possível existência de efeitos de moderação:

> *H_{A4}: Quanto mais psiquicamente diferente for o país de destino, pior tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de receitas de exportação.*
>
> *H_{A5}: Quanto mais psiquicamente diferente for o país de destino, pior tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de crescimento das receitas de exportação.*
>
> *H_{A6}: Quanto mais psiquicamente diferente for o país de destino, pior tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação.*

Estas três hipóteses estão em linha com o Modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990), mas não consideram o efeito do paradoxo da distância psíquica.

Vantagens comparativas

Adam Smith (1776) sugeriu que alguns países exibiriam vantagens absolutas (isto é, necessidade de menor quantidade de insumo para se produzir um determinado produto), o que determinaria quais produtos seriam produzidos em quais países. Tal tipo de vantagem é o que Itaki (1991) viria a chamar de "vantagem de engenharia", uma vez que se refere apenas a entradas e saídas físicas, mas não leva em conta o seu custo denominado na respectiva moeda de cada um dos países envolvidos na transação, o qual poderia influenciar o efetivo nível de atratividade relativa de se produzir num país ou em outro.

Por seu turno, Ricardo (1817) sugeriu que, mais importante do que vantagens absolutas, seriam as vantagens comparativas – ou seja, produtividade relativa dos fatores de produção – dos países justificariam quais bens seriam produzidos num ou noutro país (de origem) e depois comercializados em outros países (de destino). Segundo Ricardo, cada país produziria os bens para os quais ele exibisse vantagens (de produtividade) comparativas nos fatores de produção e, uma vez que vários dos fatores de produção não seriam móveis, o comércio internacional seria a forma de realizar as vantagens comparativas de produção. Ainda segundo esta teoria, as vantagens comparativas refletiriam o custo de oportunidade relativo, isto é, a relação entre o que se produz e o que se deixa de produzir. Ou seja, dado o estoque limitado de recursos de produção, um país pode deixar de produzir determinado produto, mesmo que tivesse vantagens absolutas em sua produção, caso lhe seja mais vantajoso alocar os recursos escassos para produzir outro bem sobre o qual ele exiba uma vantagem ainda maior.

O modelo de Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS) (vide, a propósito, CAVES & JONES, 1985), também conhecido como modelo de dotação de fatores (*factor endowments*), parte da argumentação da teoria Ricardiana, mas a modifica. De acordo com o modelo, os países se especializariam na produção de bens para os quais possuíssem maior abundância dos necessários fatores de produção e o fluxo de comércio tenderia a ser maior quanto maior fosse a diferença (em termos de dotação de fatores de produção) entre os dois países envolvidos.

Os modelos de vantagens absolutas, vantagens comparativas e de fatores de produção têm recebido diversas críticas. Por exemplo, os modelos parecem ignorar a existência de vantagens de escala, bem como se baseiam na premissa de concorrência perfeita – ou seja, de que os custos de transação seriam negligenciáveis e de que preço (e, em conseqüência, custo

de produção) seria o principal critério na decisão de compra. Além disso, não foram verificados, na prática, os graus extremos de especialização da produção previstos pelo modelo (Leontief, 1953) nem os efeitos de melhoria na distribuição de renda entre os países decorrentes da esperada especialização.

Porter (1990) sugeriu que, mais do que eventuais vantagens comparativas de alguns países (derivadas da dotação, natural ou não, de determinados recursos associados aos fatores de produção tradicionais), o que realmente influenciaria o potencial de sucesso de uma indústria de determinado país no mercado internacional seriam as vantagens competitivas (e não simplesmente comparativas) do país de origem. Tais vantagens competitivas do país de origem derivariam de quatro determinantes: (i) estratégia, estrutura e rivalidade; (ii) condições dos fatores; (iii) condições da demanda; (iv) indústrias relacionadas e de apoio. Porter (1990) parece ter levado em conta o nível de produtividade do par "indústria - país de origem", podendo esta ser implicitamente entendida como a quantidade de produção em relação à quantidade de insumos necessários ou, ainda, a "qualidade" da produção (nível de atributos distintivos) que pode ser obtida para um dado nível de recursos consumidos em sua produção. O que Porter parece ter ignorado é que diferenças nas taxas de câmbio podem tornar um determinado país mais atrativo como plataforma de produção do que outros, mesmo que tal atratividade não pudesse vir a ser identificada considerando-se apenas as diferenças "técnicas" entre resultados *vis-à-vis* insumos.

Contudo, apesar das críticas apresentadas e do fato que o foco de análise desses modelos é o país e não as empresas, parece razoável assumir-se que a existência de diferenças de custos de produção pode exercer influência na quantidade de bens ou serviços exportada pela empresas de um determinado país. Assim, quanto maiores as vantagens comparativas (em termos de custos e de produtividade), melhor tenderia a ser o desempenho de exportação. Provavelmente, o tipo e a intensidade das vantagens comparativas variariam de acordo com a indústria em análise, sendo difícil considerar-se um efeito em nível nacional.

São levantadas, assim, as seguintes hipóteses:

> *H_{A7}: Quanto maiores as vantagens comparativas das empresas brasileiras em relação aos concorrentes estrangeiros, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de receitas de exportação.*

H_{A8}: Quanto maiores as vantagens comparativas das empresas brasileiras em relação aos concorrentes estrangeiros, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de crescimento das receitas de exportação.

H_{A9}: Quanto maiores as vantagens comparativas das empresas brasileiras em relação aos concorrentes estrangeiros, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação.

Barreiras no país de destino

A pesquisa de Madsen (1989) indicou que a magnitude de barreiras à exportação não apresentava associação significativa com desempenho de exportação. Contudo, os dados da pesquisa indicavam alta correlação de barreiras à exportação com taxa de crescimento do mercado no exterior. Na opinião de Madsen (1989), tais mercados são tipicamente "invadidos" por empresas grandes e altamente comprometidas, detentoras de produtos "fortes", direcionados para um segmento-alvo bem definido. Tais circunstâncias afetariam positivamente o desempenho, o que tenderia a compensar o esperado efeito negativo das barreiras à exportação. Uma vez controlando o efeito daquelas circunstâncias, Madsen (1989) reportou uma relação negativa estatisticamente significativa entre barreiras comerciais e desempenho de exportação. O autor sugeriu que tal impacto negativo seria devido a barreiras "duras", tais como tarifas à importação e distância geográfica.

Apesar de ser razoável assumir que o efeito direto sobre o desempenho de exportação decorrente das barreiras impostas pelo país de destino seria negativo, é possível supor que poderia haver um efeito indireto positivo, por meio do impacto das percepções de barreiras à exportação sobre o planejamento da exportação e o nível de esforços dedicados. Ou seja, quanto maiores as barreiras percebidas, mais os gerentes poderiam se empenhar em cuidados para evitar o fracasso, o que tenderia a levar a melhoria no desempenho.

Propõem-se as seguintes três hipóteses:

H_{A10}: Quanto maiores forem as barreiras [percebidas] à exportação no país de destino, pior tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de receitas de exportação.

H_{A11}: Quanto maiores forem as barreiras [percebidas] à exportação no país de destino, pior tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de crescimento das receitas de exportação.

H_{A12}: Quanto maiores forem as barreiras [percebidas] à exportação no país de destino, pior tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação.

Influência das características da empresa

A revisão da literatura sugere que diversas variáveis organizacionais poderiam exercer impacto sobre o desempenho de exportação. Para esta pesquisa, foram selecionadas quatro variáveis relacionadas às características da empresa, quais sejam: (i) tamanho da empresa, (ii) grau de internacionalização, (iii) propensão dos executivos a riscos e (iv) status da atividade de exportação.

Tamanho da empresa

Reid (1981) entendeu que as empresas maiores experimentariam menos restrições à exportação, tendo em vista sua (suposta) maior disponibilidade de recursos financeiros e humanos. Por outro lado, alguns estudos não encontraram qualquer relação significativa entre o tamanho da empresa e o desempenho de exportação (p.ex., CZINKOTA & JOHNSTON, 1983; Diamantopoulos & Inglis, 1988; Holzmuller & Kasper, 1991; Katsikeas et al., 1996).

Bonaccorsi (1992) argumentou que haveria uma relação entre tamanho da empresa e probabilidade de a empresa ser exportadora e tal relação poderia afetar conclusões acerca do tamanho da empresa sobre o desempenho de exportação quando este é operacionalizado por meio da intensidade de exportação. Este raciocínio pode ser extrapolado para outras medidas de desempenho tais como receitas de exportação e crescimento das receitas de exportação. Neste trabalho, no entanto, não foram desagregados estes efeitos do tamanho.

Aventar-se uma relação entre o tamanho da empresa e o seu desempenho pode levar a uma conclusão tautológica nos casos em que aquele e este são ambos medido em termos de receitas totais. Por esta razão, somente foi hipotetizado o impacto do tamanho sobre a lucratividade da exportação, conforme hipótese a seguir:

H_{F1}: Quanto maior o tamanho da empresa, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação.

Grau de internacionalização

O grau de internacionalização – por alguns autores também designado por grau de diversificação internacional (Hitt *et al*., 1997) ou por multinacionalidade (Grant, 1987; Gomes & Ramaswamy, 1999) – se refere à extensão das atividades internacionais, o que incluiria, entre outros aspectos, o número de países, o grau de diversidade entre esses países e a proporção das receitas internacionais em relação às vendas totais da empresa.

Contractor *et al*. (2003) distinguiram duas facetas do grau de internacionalização: a abrangência (dispersão geográfica da exportação ou número de países para onde o produto é exportado) e a profundidade (participação das receitas internacionais na totalidade de receitas da empresa). Esta distinção já havia se mostrado importante na pesquisa de Madsen (1989), que sugeriu que as empresas deveriam, como regra geral, buscar aumentar sua participação em mercados já cobertos (por exemplo, ampliando o *mix* de produtos ou internalizando mais as funções de marketing) ao invés de dispersarem seus esforços por um número cada vez maior de mercados; contudo, sua pesquisa indicou que empresas pequenas apresentavam melhor desempenho se ampliassem o número de países atendidos ao invés de ampliarem a participação em cada país (possivelmente porque seus recursos escassos não lhes permitissem aprofundar-se muito em cada país).

Hitt *et al*. (1997) sugeriram que o número de países para os quais uma empresa exporta, bem como a relevância das receitas oriundas de tais países (em termos de participação percentual nas vendas totais) apresentariam influência sobre o desempenho. Contudo, os autores frisaram haver controvérsias nos resultados das pesquisas empíricas quanto ao tipo de efeito (positivo ou negativo) e à forma de influência. De fato, resultados controversos têm sido encontrados na literatura. Enquanto alguns pesquisadores encontraram uma relação positiva entre o grau de internacionalização e o desempenho da empresa (p.ex.: Grant, 1987), outros encontraram uma relação negativa (p.ex.: MICHEL & SHAKED, 1986; COLLINS, 1990). Outros, ainda, não encontraram nenhuma relação significativa entre os dois construtos (p.ex.: BUHNER, 1987).

Kogut (1985) sugeriu que o aumento da diversificação internacional poderia permitir à empresa explorar economias de escala (seja na produção, na logística, no marketing, em P&D ou via aumento do poder de negociação com fornecedores), economias de escopo (caso a empresa seja diversificada em sua linha de produtos e haja sinergias entre estes) e economias por aprendizado e experiência. Porter (1980, 1990) compartilhou dessa mesma visão e acrescentou que a internacionalização poderia dar à empresa a oportunidade de explorar determinadas competências distintivas, bem como aproveitar relacionamentos entre atividades nas cadeias de valor em diversos países. Naturalmente, exportadores situados em países com menores custos dos fatores produtivos (ou seja, com vantagens comparativas) poderiam explorar esta vantagem ao competirem internacionalmente (Porter, 1980, 1990). Contractor *et al*. (2003) acrescentaram, ainda, outras vantagens propiciadas pelo aumento da internacionalização, tais como: possibilidade de monitoramento de concorrentes e de tendências de mercado, além de potencial para a prática de subsídios cruzados, discriminação de preços e outras ações de arbitragem nos mercados internacionais. Dentre os efeitos de arbitragem, podem-se citar decisões de preço e de volumes de produção em cada país, bem como de aproveitamento de desequilíbrios nas taxas de juros e de câmbio (Dornier, Ernst, Fender & Kouvelis, 2000).

No entanto, Contractor *et al*. (2003) levantaram diversos pontos que evidenciam os custos e as desvantagens de se competir internacionalmente. No início das operações internacionais, as empresas teriam pouca experiência no exterior (*foreign liability*), o que resultaria em menor eficiência. No extremo oposto, quando uma empresa atingisse um grau elevado de expansão internacional, os custos de coordenação, as exigências burocráticas e os limites gerenciais poderiam também redundar em ineficiências (conforme também sugerido por Hitt *et al*., 1994; e Jones & Hill, 1988). Cite-se, ainda, o fato de que, supondo-se que a empresa se expandisse inicialmente para os países potencialmente mais lucrativos, o acréscimo de novos países levaria a um perfil de retornos decrescentes, fato agravado ainda mais pelo aumento da complexidade do gerenciamento das operações (GALBRATIH & KAZANJIAN, 1986, *apud*, CONTRACTOR *et al*., 2003).

Raciocínio semelhante foi apresentado por Gomes & Ramasway (1999), que encontraram evidências de que a relação entre grau de internacionalização e desempenho (da empresa) seria não linear, sendo positivo para baixos graus de internacionalização e negativo para altos graus. A evidência de que muitas empresas ultrapassam aquele que seria um grau “ótimo” de

internacionalização (a partir do qual o desempenho tenderia a piorar) foi explicada pelos autores como uma possível busca de resultados estratégicos de longo prazo, mesmo que o resultado sobre o desempenho de curto prazo fosse prejudicial, tais como preempção contra concorrentes, busca de tecnologia ou de acesso a matérias-primas, os quais poderiam vir a se revelar importantes vetores do desempenho no futuro.

Por seu turno, Hitt et al. (1994) e Hitt et al. (1997) sugeriram que o grau de diversificação internacional exerceria não apenas um efeito direto sobre o desempenho da empresa, mas também um efeito de interação com o grau de diversificação do portfólio de produtos da empresa.

É importante distinguir o impacto sobre o desempenho de exportação do impacto sobre o desempenho da empresa como um todo. Pode-se conjecturar que, à medida que aumenta o grau de internacionalização, a empresa vai ganhando experiência (em cada país – profundidade – e em novos países – abrangência), o que tenderia a tornar as operações internacionais gradualmente mais eficientes. Contudo, é razoável supor-se que os recursos aplicados na internacionalização tomariam recursos que, de outro modo, poderiam estar sendo alocados em outros projetos (Thach & Axinn, 1994) e, ao menos no início do processo de internacionalização, poderiam apresentar um retorno menor que o retorno médio proporcionado por outros projetos de expansão da empresa no próprio país, em função da falta de experiência da empresa no exterior. Apesar de o impacto sobre o resultado geral da empresa poder, eventualmente, ser negativo, ao menos no início, e potencialmente positivo à medida que aumenta o grau de internacionalização, parece razoável supor que o impacto exclusivo sobre as operações de exportação, em si, tenderia a ser positivo, em função da experiência e da escala de operações que vão sendo gradualmente adquiridas – pelo menos enquanto não fosse atingido algum eventual limite de capacidade de gestão administrativa ou dos processos produtivos. Supondo-se, o que parece razoável, que a grande maioria das empresas exportadoras brasileiras se encontra num ponto relativamente baixo do grau de internacionalização, poder-se-ia assumir que a curva (entre grau de internacionalização e desempenho de exportação) seria aproximadamente linear nesta faixa de valores.

É interessante notar que, à medida que a empresa se expande para novos países, é provável que se observe um padrão de retornos decrescentes (*cf.* sugerido por Contractor et al., 2003), ou seja a empresa tenderá a se expandir primeiro para os países mais rentáveis (ao menos

percebidos ou esperados como mais rentáveis). Assim, pode-se esperar que a lucratividade em cada novo país tenda a ser inferior à dos países anteriores e, em conseqüência, a lucratividade geral da exportação da empresa tenda a diminuir, embora cada novo país ainda agregue um valor presente líquido positivo. No entanto, para uma dada operação de exportação (isto é, um dado produto exportado para um dado país), é de se esperar que, quanto maior a experiência de exportação acumulada pela empresa – e esta experiência está associada ao grau de internacionalização –, melhor seria a sua lucratividade (em comparação com a lucratividade que a empresa teria com este mesmo produto naquele mesmo país, mas com menor experiência acumulada). É esta lógica que está sendo utilizada na hipótese apresentada adiante.

Embora Hitt *et al*. (1997) e Ruigrok & Wagner (2003) tenham sugerido que o grau de diversificação do produto (que é conceitualmente diferente do grau de internacionalização, ou seja, do grau de diversificação das operações internacionais) moderaria o efeito do grau de internacionalização sobre o desempenho de exportação, no modelo aqui proposto foi considerado somente o efeito direto do grau de internacionalização. Tal decisão se justifica tendo em vista o caráter ainda relativamente inicial em que se encontram os estudos sobre o impacto do grau de internacionalização, não havendo consenso sobre o tipo de efeito e sua forma. Além disso, a decisão de considerar somente o efeito direto torna o modelo mais simples. É possível, contudo, que a inclusão, na amostra, de empresas diversificadas e outras não-diversificadas (em termos de sua linha de produtos) possa confundir os efeitos do grau de internacionalização, caso seja verdade que uma variável moderaria o efeito da outra.

Ramaswamy *et al*. (1996) alertaram para o fato de que empresas poderiam se utilizar de diferentes modos de entrada no exterior (ex: exportação, licenciamento, *joint ventures*, filiais de vendas ou investimento direto) e os indicadores usualmente utilizados para medir o grau de internacionalização (ex: receitas no exterior / receitas totais, ou ativos no exterior / ativos totais) seriam sensíveis ao tipo de modo de entrada utilizado. Isto tornaria difícil a imediata comparação entre os valores medidos do grau de internacionalização no caso de empresas que empregassem diferentes modos operacionais no exterior. Contudo, uma vez que a maioria das empresas brasileiras que atuam no exterior o faz somente por meio de exportação, pode-se dispensar a inclusão de uma variável adicional de controle referente ao modo de entrada no exterior.

Cabe frisar que é razoável esperar que haja uma correlação significativa entre os fatores grau de internacionalização e experiência internacional prévia, ambos sugeridos na literatura como influentes sobre o desempenho de exportação. Embora ambas as variáveis pareçam ser relevantes e exercer efeitos diretos sobre o desempenho, optou-se, por razões de parcimônia do modelo, por utilizar somente a primeira delas. Vale ressaltar, contudo, os resultados discrepantes, relativos ao impacto sobre o desempenho decorrente da experiência internacional prévia, relatados por Katsikeas et al. (1996).

Uma das variáveis utilizadas nesta pesquisa para medir o desempenho de exportação – especificamente, os indicadores de receitas de exportação – faz parte da própria definição de *grau de internacionalização*. Portanto, hipotetizar sobre o impacto desta naquela representa um raciocínio circular, tendo em vista a relação matemática. Assim, será considerado somente o efeito sobre a lucratividade da exportação.

> *Hipótese H_{F2}: Quanto maior o grau de internacionalização da empresa, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação.*

Propensão dos executivos a riscos

Diversos autores têm chamado a atenção para o fato de que o grau de estímulo à continuidade e ampliação das atividades exportadoras depende, em grande medida, das expectativas que os decisores exibem em relação à atratividade dessas atividades em comparação com suas expectativas em relação ao mercado doméstico (vide, a propósito, as revisões de literatura conduzidas por AABY & SLATER, 1989; CHETTY & HAMILTON, 1993b; LEONIDOU *et al*., 2002; ROCHA & CHRISTENSEN, 1994; e ZOU & STAN, 1998). Tais expectativas podem ser influenciadas por diversas variáveis, tais como: o potencial percebido de mercado em termos de preços, volumes, custos, bem como infraestrutura de distribuição existente; e os riscos percebidos (Moini, 1995).

Tendo em vista que as operações no exterior envolvem um componente adicional de risco, o nível de apoio gerencial às exportações dependeria, portanto, do nível de propensão *vs*. aversão ao risco dos tomadores de decisão e de seu nível de propensão *vs*. aversão ao estrangeiro (AXXIN, 1988; HOLZMÜLLER & STÖTTINGER, 1996; LIM, SHARKEY & KIM, 1993; SCHLEGELMICH & ROSS, 1987; e SHOHAM, 1999), bem como de seu nível

de tolerância a stress (HOLZMÜLLER & STÖTTINGER, 1996) e de sua percepção das barreiras à exportação (ROCHA & CHRISTENSEN, 1994; CICIC *et al*., 2002). Leonidou *et al*. (2002) entendem que, se os executivos considerarem que a exportação é uma atividade arriscada ou dispendiosa, eles podem reportar números artificialmente baixos para a sua lucratividade (percebida).

Bilkey & Tesar (1977) entenderam que uma decisão pró-ativa de exportar (ao menos nos estágios iniciais do processo) depende fundamentalmente da imagem que o decisor tivesse dos mercados no exterior e, portanto, de suas atitudes em relação à exportação – dependendo pouco de fatores estritamente econômicos e objetivos. Esta também parece ser a opinião de Pavord & Bogart (1975, *apud* MOINI, 1995), para quem uma atitude negativa com relação à exportação acabaria se traduzindo mais como barreiras ao próprio exercício da exportação ao invés de impactos à habilidade da empresa em gerenciar as exportações.

Dadas essas considerações, podem-se considerar dois aspectos das atitudes e percepções dos executivos que afetariam o desenvolvimento de atividades de exportação. O primeiro aspecto é o quanto os gerentes julgam que a exportação é mais incerta ou arriscada que a venda no mercado doméstico. O segundo aspecto é o nível de aversão a risco dos gerentes. Claramente, o impacto sobre a exportação dependeria da ação conjugada destes dois aspectos e não simplesmente do efeito direto de cada um deles. Contudo, assumindo-se que as exportações podem ser consideradas mais arriscadas que as vendas no mercado doméstico – o que parece ser uma suposição razoável –, então bastaria se considerar o efeito da aversão ao risco.

A pesquisa de Gomez-Mejia (1988) sugeriu que o desempenho de exportação seria influenciado pelas atitudes dos executivos – quanto maior o grau de aversão ao risco, pior seria o desempenho e quanto maior a orientação internacional da empresa em seus planos e objetivos futuros, melhor seria o desempenho de exportação. Dhanaraj & Beamish (2003) consideraram que a vontade de se expandir além das fronteiras do país e buscar de informações seria uma manifestação do conceito de *enterprise* proposto por Penrose (1959) – definido como predisposição psicológica por parte dos indivíduos para assumir riscos na expectativa de ganhos e para dedicar esforços e recursos a atividade especulativa.

As operacionalizações já encontradas na literatura podem ser problemáticas posto que a percepção de risco em relação às operações no exterior pode vir a ser corrigida à medida que a

empresa ganha experiência internacional. Por essa razão, nesta pesquisa, será considerada a propensão/aversão a risco em geral. Pode-se assumir, em princípio, que aversão a risco tenderia a levar a uma rejeição de projetos de internacionalização, posto que estes poderão parecer mais incertos e arriscados que projetos no próprio país. Dessa forma, as empresas mais avessas a risco tenderiam a exportar menos. Mas nada pode ser afirmado, em princípio sobre o impacto da aversão/propensão a risco sobre a lucratividade das operações de exportação. Propensão a risco pode levar à dedicação de mais recursos (financeiros e gerenciais), o que pode afetar positivamente a lucratividade. Por outro lado, o maior comprometimento (esperado) de recursos pode levar a menor lucratividade (tanto das atividades de exportação em si – em função do aumento de recursos dedicados que não serão adequadamente remunerados –, quanto da empresa como um todo, posto que os recursos aplicados na exportação não serão aplicados em outros projetos alternativos), caso a realidade se revele mais difícil do que antecipado pelos gerentes "otimistas". Por outro lado, caso os gerentes estejam, *ex-ante*, otimistas com as operações de exportação, é possível que eles tendam a relatar um desempenho percebido (em termos de lucratividade) melhor que o desempenho real.

Têm-se, portanto, as seguintes hipóteses:

> *Hipótese H_{F3}: Quanto maior a propensão dos executivos a risco, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de receitas de exportação.*
>
> *Hipótese H_{F4}: Quanto maior a propensão dos executivos a risco, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de crescimento das receitas de exportação.*

<u>Status da atividade de exportação</u>

Walters & Samiee (1990) identificaram na literatura associações entre o sucesso da exportação e determinados tipos de estruturas e processos organizacionais voltados para a exportação, bem como relações do sucesso da exportação com o planejamento formal da exportação e com os processos de aquisição de informação, tendo sido identificadas tanto influências independentes quanto conjuntas destes dois grupos de fatores (BILKEY, 1985; TOOKEY, 1964; KIRPALANI & MacINTOSH, 1980). Os autores citaram, contudo, trabalhos cujos resultados se mostraram inconsistentes com esta suposta relação de sucesso

(por exemplo, CUNNINGHAM & SPIEGEL, 1971; FENWICK & AMINE, 1979; KHAN, 1978). Em uma pesquisa junto a exportadores americanos, tanto de pequeno quanto de grande porte, Walters & Samiee (1990) concluíram que os fatores que impactavam a lucratividade das exportações não eram os mesmos que impactavam o crescimento das exportações ou a intensidade das exportações, tendo o tipo de organização da atividade exportadora se mostrado fortemente associado com o sucesso medido por meio da intensidade da exportação (esta definida como participação proporcional das exportações nas vendas totais da empresa).

Das (1994), numa pesquisa sobre exportadores indianos, reportou que unidades de exportação autônomas apresentaram melhor desempenho que departamentos de exportação subordinados à hierarquia funcional da empresa. Bijmolt & Zwart (1994) testaram a influência de um fator, designado por política de exportação – composto por estrutura organizacional (da exportação), atitude para com a exportação e planejamento da exportação – e verificaram que tal fator apresentava razoável correlação com o sucesso da exportação, explicando 38% da variância deste.

Beamish *et al*. (1999) verificaram, em uma amostra de exportadores australianos de porte médio e grande, que aqueles que tinham uma unidade organizacional distinta responsável pelas operações internacionais apresentavam uma taxa de crescimento das receitas de exportação quase três vezes maior que os demais exportadores, embora não houvesse diferença significativa entre as médias de suas receitas de exportação ou de sua intensidade de exportação. É razoável inferir-se, contudo, que, com o passar do tempo, aquelas empresas que apresentassem maior crescimento das receitas de exportação viriam a apresentar também maiores receitas (em valor absoluto) e maior intensidade de exportação.

Katsikeas *et al*. (1996) consideraram que as empresas, de forma a entenderem melhor as diversas atitudes e comportamentos dos consumidores nos mercados internacionais e empregarem práticas de marketing mais sofisticadas, precisariam ter um departamento de exportação com atuação relativamente independente, além de realizarem um bom planejamento e controle da exportação, bem como pesquisas de mercado e visitas regulares ao exterior.

No estudo de Madsen (1989), o grau de descentralização de responsabilidade e de poder decisório apresentou uma associação negativa quando a exportação se dava para países muito

próximos (ou seja, da Dinamarca para outros países escandinavos) ou para países muito distantes (ou seja, da Dinamarca para fora da Europa), tendo apresentado uma associação positiva quando o destino das exportações era um outro país europeu, que não escandinavo. No primeiro caso, a explicação aventada pelo autor seria que a centralização permitiria que um corpo gerencial qualificado melhor utilizasse seus conhecimentos para explorar, por analogia com o mercado doméstico, as oportunidades num país com características semelhantes. Já no segundo caso, a vantagem da centralização estaria no aumento do comprometimento de toda a empresa para enfrentar desafios num mercado desconhecido. No terceiro caso, a razão do impacto negativo da centralização estaria relacionada às diferenças entre os países europeus que poderiam ser mais bem trabalhadas por um corpo gerencial com mais autonomia. Como se vê, o estudo de Madsen (1989) sugere que a relação entre centralização do poder decisório (ou, em linguagem inversa, autonomia do poder decisório) e desempenho de exportações seria contingente ao tipo de país de destino.

Num estudo sobre exportadores taiwaneses, Kaynak & Kuan (1993) concluíram que, independentemente da forma de estruturação da atividade de exportação, as vendas de exportação aumentariam se um número maior de empregados fosse dedicado à exportação. Por outro lado, os autores também concluíram que, quanto mais formalizada e "rasa" a estrutura organizacional da exportação, onde os deveres e obrigações dos empregados responsáveis pela exportação fossem claramente especificados, maior seria a percentagem de receitas provenientes da exportação em relação às receitas da empresa como um todo.

A pesquisa de Axinn *et al*. (1996) indicou que o nível de prioridade dada à exportação influenciaria positivamente seu desempenho. Também Katsikeas *et al*. (1996) entenderam que o comprometimento gerencial com a exportação influenciaria positivamente o desempenho. Walters & Samiee (1990) argumentaram que o comprometimento com a atividade exportadora tenderia a ser um fator de maior impacto no caso de pequenas empresas.

Gómez-Mejia (1988) reportou que a estratégia de gestão dos recursos humanos dedicados a operações de internacionalização apresentaria impacto significativo sobre o desempenho de exportação.

Pode-se conjecturar, ainda, que haveria um efeito de realimentação: o status da unidade de exportação dentro da estrutura organizacional da empresa influenciaria o desempenho de

exportação e seria influenciada por este. Este efeito de realimentação, contudo, não foi considerado neste estudo.

> *Hipótese H_{F5}: Quanto mais alto o status da atividade de exportação, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de receitas de exportação.*

> *Hipótese H_{F6}: Quanto mais alto o status da atividade de exportação, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de crescimento das receitas de exportação.*

Cabe ressaltar que um maior grau de descentralização / autonomia ou um nível mais alto de status da atividade exportadora poderá, eventualmente, trazer melhores resultados para a exportação, mas não necessariamente para a empresa como um todo, haja vista que as exportações concorrem por recursos (financeiros, humanos, materiais) que poderiam, de outra forma, estar sendo usado em outras áreas da empresa (THACH & AXINN, 1994).

Assim, embora pareça razoável assumir-se que a existência de um arranjo organizacional dedicado à exportação possa melhorar o seu desempenho – ao menos do ponto de vista de receitas e seu crescimento – a real avaliação da contribuição de tal estrutura organizacional deveria considerar também os custos de sua criação e administração, em especial porque nela estarão sendo comprometidos recursos que, de outra forma, poderiam estar sendo aplicados em outros projetos da empresa. Vale ressaltar, portanto, que, do ponto de vista da empresa como um todo, a associação entre desempenho da empresa e estrutura organizacional da atividade exportadora talvez não seja tão clara. Contudo, ao avaliarem o impacto sobre o desempenho, é possível que os respondentes levem em conta apenas a contribuição do arranjo organizacional para as receitas, ignorando, inadvertidamente, os custos envolvidos. Por esta razão, não é apresentada nenhuma hipótese referente ao impacto do status da atividade de exportação sobre a lucratividade da exportação.

Influência da estratégia adotada pela empresa

Quatro variáveis foram inicialmente escolhidas para modelar os efeitos da estratégia: (i) sistematização do planejamento de exportação, (ii) grau de diferenciação da oferta da empresa, (iii) grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior e (iv) competitividade de preço.

Sistematização do planejamento de exportação

Muitos autores consideraram que diversas variáveis, relacionadas ao planejamento da exportação exerceriam influência sobre o desempenho de exportação. Por exemplo, grau de formalização do processo de planejamento (LOUTER et al, 1991; MADSEN, 1989; SHOHAM & KROPP, 1998), nível de atenção sistemática à busca de mercados externos (GÓMEZ-MEJIA, 1988; MOINI, 1995), intensidade de pesquisa de mercado (JOHANSON & VALHNE, 1977; KHAN, 1978; CHRISTENSEN *et al*., 1987; MADSEN, 1987), exploração sistemática de oportunidades de exportação (WIEDERSHEIM-PAUL *et al*., 1978) e freqüência de visitas ao exterior (CICIC *et al*., 2002; KHAN, 1978; MOINI, 1995).

Shoham (1996a) concluiu que, quanto mais a empresa utilizasse instrumentos de planejamento de exportação, mais positivos seriam os efeitos sobre o desempenho de exportação. Shoham (1999) também considerou que o processo de planejamento da exportação influenciaria o desempenho de exportação, especialmente em ambientes turbulentos. Da mesma forma, Miller & Cardinal (1994) e Hambrick (1983a) entenderam que a exigência por um planejamento mais sistematizado e cuidadoso parecia ser mais relevante quando o nível de turbulência no ambiente fosse alto. Ou seja, em ambientes mais previsíveis talvez não compensasse incorrer nos custos de monitoramento e de levantamento e análise de informações. Tal consideração indica que o efeito do planejamento de exportação talvez seja contingente às características do ambiente externo.

Bijmolt & Zwart (1994) concluíram que o desempenho de exportação seria influenciado pela política de exportação – composta pelo tipo de organização da atividade exportadora, pelas atitudes gerenciais em relação à exportação e pelo planejamento da exportação. Estas variáveis componentes apresentaram forte correlação entre si, sendo, portanto, difícil determinar seus efeitos independentes sobre o desempenho. Os autores admitiram, contudo, que a direção de causalidade poderia, eventualmente, ser invertida. Ou seja, ao invés de a política de exportação influenciar o desempenho, seriam os resultados passados das exportações que influenciariam o apoio dos executivos à manutenção ou incremento das atividades de exportação, o que poderia vir a se traduzir em modificações na organização da atividade exportadora, nas atitudes gerenciais (favoráveis ou não) e no próprio planejamento das atividades.

O estudo de Walters & Samiee (1990) encontrou suporte para a associação do desempenho das exportações (medido como intensidade da exportação) com o planejamento da exportação, reforçando resultados de outras pesquisas (ex: KIRPALANI & MacINTOSH, 1980; MALEKZADEH & NAHAVANDI, 1985; e WALTERS, 1985). Contudo, a associação negativa que os autores encontraram, no caso de exportadores de pequeno porte, entre lucratividade da exportação e o esforço de aquisição de informações, sugere que o custo de buscar e processar informações sobre o exterior talvez supere os benefícios. Outra possível explicação aventada pelos autores seria a de que um processo formal de planejamento e de aquisição de informações reduziria a flexibilidade das pequenas empresas para responder a oportunidades inesperadas do ambiente. O tamanho da empresa parece ser, pois, uma variável de influência a ser considerada no estudo.

Por seu turno, Madsen (1989) não encontrou relação entre o desempenho de exportação e o planejamento da exportação. Em uma meta-análise da literatura, entre 1978 e 1991, Chetty & Hamilton (1993b) encontraram uma certa divergência quanto ao impacto sobre o desempenho de exportação decorrente do planejamento de mercado e da análise exploratória de oportunidades da exportação – duas variáveis que podem ser consideradas como componentes do planejamento da exportação. Vale mencionar também que as pesquisas dos impactos do planejamento sobre a lucratividade da empresa também têm chegado a resultados conflitantes ou inconclusivos (BOYD, 1991; MILLER & CARDINAL, 1994; PEARCE, FREEMAN & ROBINSON, 1987; PEARCE, ROBBINS & ROBINSON, 1987; ROBINSON & PEARCE, 1988). O fato é que a sistematização do planejamento, não apenas consome recursos corporativos, como pode ainda levar, eventualmente, a rigidez organizacional – reduzindo, assim, os possíveis impactos positivo que dele poderiam advir.

Apesar de alguns resultados empíricos divergentes, é razoável assumir-se que uma maior sistematização do processo de análise de acompanhamento da exportação tenda a levar a melhor lucratividade. O efeito sobre as receitas, contudo, pode ser diverso. Por um lado, um processo mais sistematizado de pesquisa pode levar à identificação de oportunidades no exterior. Por outro lado, a sistematização da análise pode levar à rejeição de determinados projetos, que se mostrem não atrativos, mas que, de outro modo, poderiam ter sido julgados interessantes e, em conseqüência, perseguidos não fosse o escrutínio prévio realizado. Este

mecanismo poderiam vir a reduzir as receitas de exportação, mas teria um efeito positivo sobre a lucratividade da exportação.

Levanta-se, assim, a seguinte hipótese:

> *Hipótese H_{E1}: Quanto maior o grau de sistematização do planejamento de exportação, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação.*

Grau de diferenciação da oferta da empresa

Um dos modelos de estratégias genéricas mais difundido no meio acadêmico e na prática empresarial é a tipologia de Porter que caracteriza as estratégias em termos de duas dimensões – tipo de vantagem competitiva (custo baixo ou diferenciação) e escopo competitivo (alvo de mercado amplo *vs*. estreito) –, chegando-se a quatro possíveis tipos estratégicos "vencedores": liderança em custo, diferenciação, enfoque em custo ou enfoque em diferenciação (Porter, 1980, 1985).

É importante distinguir duas situações de liderança em custo (PORTER, 1985; CARNEIRO, 2004). Uma empresa pode oferecer ao mercado um produto em nível de paridade de atributos com as ofertas dos concorrentes, mas conseguir fazê-lo a custos mais baixos que seus concorrentes, em função de diferenças na tecnologia, escala, aprendizado acumulado, eficiência etc. Esta seria a liderança em custo *stricto sensu*. Outra forma de competir com custos mais baixos é apresentar ao mercado uma oferta reconhecidamente pior em termos do conjunto de benefícios oferecidos (algo que Sharp (1991) designa por *downward differentiation*, ou seja, diferenciação ao contrário), desde que a simplificação na oferta leve a redução nos custos e, com isto, a empresa possa praticar um preço mais baixo e apelar para aqueles segmentos de compradores que sejam mais sensíveis a preço. Contudo, este posicionamento somente seria sustentável e duradouro (ou seja, não imitável pelos concorrentes) caso a empresa conseguisse alcançar uma estrutura de custos mais baixos que seus concorrentes por razões que fossem difíceis para estes virem a replicar – em geral relacionadas ao fato de ela ter sido a pioneira a desenvolver tal posicionamento – tais como economias de escala ou de experiência, ou preferência pela marca na comparação com outros concorrentes que buscassem o mesmo segmento de mercado.

Alguns pesquisadores testaram os efeitos da liderança em custo sobre o desempenho. Contudo, avaliar se a liderança em custo *stritctu senso* levaria a melhor desempenho é tautológico. Afinal, uma empresa que possua paridade na oferta em relação aos concorrentes obterá, *ceteris paribus*, um volume de vendas e um preço semelhante aos de seus concorrentes e, dado que seu custo seja mais baixo, isto implicará em maior margem unitária e, em conseqüência, maior lucratividade. Portanto, em termos de posicionamento estratégico, o que faz sentido ser testado é se uma estratégia de liderança em custo derivada de simplificação da oferta (*downward differentiation*), associada a um nível de preços também mais baixo, pode levar a um melhor desempenho. No entanto, conforme Nagle & Thomas (2003), a variação no lucro total dependerá de: sensibilidade dos compradores a preço (ou seja, elasticidade demanda-preço, que determina o aumento esperado no volume decorrente de uma redução de preço), nível de redução de custos por economias de escala e de economias de aprendizado (propiciadas pelo eventual aumento no volume), bem como melhor poder de negociação com fornecedores (proporcionado também pelo maior volume), além da relação entre preço e qualidade percebida (que também pode afetar o volume).

Com relação à diferenciação, é preciso entender que tal posicionamento não significa simplesmente oferecer o melhor produto ou serviço ao mercado, mas sim desenvolver uma configuração de atividades que proporcione à empresa, em relação aos seus concorrentes, uma melhor relação entre o preço e o volume obtidos junto ao mercado *vis-à-vis* os custos necessários para oferecer o referido produto / serviço (Porter, 1985).

Um posicionamento de sucesso que conduza a lucratividade superior à dos concorrentes não necessariamente estaria nos extremos de máxima diferenciação, posto que os custos poderiam ser muito altos e talvez não houvesse um número suficientemente grande de compradores dispostos a pagar pelo produto / serviço, nem de mínimo custo, posto que a oferta poderia ser considerada tão insatisfatória que não haveria um número suficiente de clientes dispostos a pagar um preço que compensasse os custos, ainda que relativamente baixos, da empresa (PORTER, 1985; CHEW, 2000).

Tendo em vista as razões apresentadas, ao invés de se testar se as estratégias de liderança em custo ou de diferenciação conduziriam a melhor desempenho (posto que, por construção da própria definição de tais posicionamentos competitivos, decorreria logicamente que um melhor desempenho seria atingido), o que faz sentido testar é se uma maior ênfase em custos

baixos (via simplificação da oferta) ou em características diferenciadoras (via ampliação do nível de benefícios) tende ou não a levar a melhor desempenho. A diferença entre um argumento e outro é sutil, mas, na segunda linha de argumentação aqui proposta não se avaliaria se o posicionamento competitivo da empresa lhe confere custos mais baixos que os de seus concorrentes junto com uma paridade na oferta (ou seja, liderança em custos *stricto sensu*) ou uma melhor configuração entre benefícios oferecidos e seu respectivo valor para os clientes *vs*. custos para oferecê-los (ou seja, diferenciação), mas se avaliaria se um esforço maior para reduzir o nível de custos (com uma possível conseqüência na percepção dos benefícios e, portanto, no valor atribuído pelo cliente e no volume demandado) ou para aumentar o nível de benefícios (com uma possível conseqüência no aumento dos custos que poderiam, ou não, ser compensados por aumentos de preço ou de volume) tenderia a levar, ou não, a um melhor desempenho.

Além disso, cabe ressaltar que, do ponto de vista da ação gerencial, o atingimento de uma posição de liderança em custos ou de diferenciação é uma conseqüência, mas o que está sob controle direto e imediato dos gerentes é o nível de esforço dedicado a atingir tal objetivo.

Conforme resultados de Aulakh *et al*. (2000), em seu estudo com exportadores de três países em desenvolvimento (Brasil, Chile e México), uma estratégia que enfatizasse custos baixos tenderia a conduzir a melhores resultados quando o país de destino fosse um país desenvolvido ao invés de um país em desenvolvimento. Por outro lado, quando o destino das exportações fosse um outro país em desenvolvimento, tenderiam a ter melhores resultados aquelas empresas que adotassem uma estratégia de diferenciação. No entanto, um grau excessivo de diferenciação poderia elevar os custos além daquilo que o cliente estaria disposto a pagar. Em argumentação semelhante, Cordell (1993) sugere que o preconceito de países desenvolvidos em relação a produtos de países em desenvolvimento dificultaria o reconhecimento, naqueles países, dos esforços de diferenciação empreendidos por empresas destes países, de tal forma que os custos adicionais de uma tentativa de diferenciação tenderiam a não ser compensados por maiores preços ou maiores volumes, resultando em piora na lucratividade.

Deve-se considerar, contudo, que determinados tipos de indústrias, onde o Brasil já tenha uma boa imagem construída no exterior, poderiam apresentar resultados diferentes daqueles

sugeridos pela argumentação anterior. Portanto, o tipo de indústria seria uma relevante variável de controle.

Quando o destino das exportações for outro país em desenvolvimento, pode-se argumentar que tentativas de redução de custos (via simplificação da oferta) por parte dos exportadores poderiam vir a ser copiadas por concorrentes no país de destino, o que poderia resultar em guerra de preços e, na melhor das situações, redundar em paridade competitiva, mas não em vantagem competitiva. Considerando-se, ainda, os custos adicionais de transporte e as eventuais tarifas de importação, as conseqüências para a lucratividade dos exportadores poderiam ser nefastas.

Por outro lado, uma ênfase maior em características diferenciadoras poderia levar, eventualmente, a um melhor reconhecimento da imagem do produto exportado, sendo isto reforçado pelo fato de que alguns países em desenvolvimento tendem a perceber como superiores aqueles produtos vindos do exterior (Hulland *et al*., 1996), mesmo que originários de outros países em desenvolvimento. Tal posicionamento diminuiria a pressão por preços baixos e, considerando-se os preços mais altos destes produtos diferenciados, ainda que possam ser um pouco mais baixos que os preços praticados por exportadores de países desenvolvidos (os quais, em princípio, teriam alguns custos mais altos que os exportadores de países em desenvolvimento, especialmente no que tange a alguns fatores de produção, tais como espaço físico e mão-de-obra), proporcionaria aos exportadores brasileiros diferenciados uma margem satisfatória e superior àquela obtida pelos concorrentes no mercado destino que não apresentassem nenhum diferencial em suas ofertas.

A partir desta argumentação, sugerem-se duas hipóteses, ambas envolvendo efeitos de moderação:

> *Hipótese H_{AE1}: Um aumento no grau de diferenciação da oferta da empresa tenderá a conduzir a piora no desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação, quando o destino da exportação for um país desenvolvido.*

> *Hipótese H_{AE2}: Um aumento no grau de diferenciação da oferta da empresa tenderá a conduzir a melhora no desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação, quando o destino da exportação for um país em desenvolvimento.*

Grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior

As diferenças nos gostos, preferências, valores culturais, perfil sócio-econômico, características da competição e custos dos fatores de produção entre os diversos países aumentam a pressão para que os produtos e serviços oferecidos sejam adaptados às características locais (LEONIDOU *et al*., 2002; CAVUSGIL & ZOU, 1994), o que pode ser mais crítico quando a distância psíquica (FLETCHER & BOHN, 1998; JOHANSON & VAHLNE, 1977, 1990) entre os países de origem e destino é maior (SHOHAM, 1999). Além disso, embora as necessidades dos compradores em diferentes países possam, em vários aspectos, ser consideradas semelhantes ou em convergência (LEVITT, 1983), seus critérios de decisão de compra e seus processos de compra seriam diferentes – o que recomendaria adaptação das ofertas (GREEN, CUNNINGHAM & CUNNINGHAM., 1975, *apud* SHOHAM, 1999).

Por outro lado, a padronização das ofertas permitiria que se auferissem ganhos de escala e de escopo, reduzindo assim os custos (LEVITT, 1983; PORTER, 1980, 1990). Dentre as principais vantagens da adaptação da oferta podem-se citar (SAMIEE & ROTH, 1992): economias de escala (em P&D, nas compras de insumos, na produção e no marketing) e de esforço gerencial e de controle, bem como economias por aprendizado e experiência. Além disso, similaridades (entre os países) nos padrões de comportamento de alguns segmentos de produto-clientes sugeririam que a utilização de um composto de marketing padronizado poderia fazer sentido (LEONIDOU *et al*., 2002).

Parece, portanto, que as vantagens da padronização dependeriam do tipo de indústria e, em especial, da existência, ou não, de vantagens de escala e de experiência significativas. É questionável, contudo, se a simples conquista de custos mais baixos garantia maior lucratividade, posto que esta depende não apenas de custos mas também de receitas (preços e volumes), sendo estes dependentes do valor que os potenciais clientes percebem no produto *vis-à-vis* as ofertas dos concorrentes. E a percepção de valor pode ser influenciada pelo grau de adaptação da oferta às necessidades particulares de cada um dos diversos segmentos de clientes (SAMIEE & ROTH, 1992).

O impacto da adaptação ou da padronização sobre o desempenho mostra resultados contraditórios nas pesquisas. Em sua revisão da literatura, Shoham (1999) citou estudos que indicaram que a adaptação influenciaria negativamente o desempenho (ex: SZYMANSKI *et al*., 1993), outros em que a adaptação influenciaria positivamente (ex: SHOHAM & ALBAUM, 1994) e outros, ainda, em que não haveria diferença significativa entre empresas que empregassem padronização e aquelas que adaptassem sua oferta (ex: SAMIEE & ROTH, 1992). Kaynak & Kuan (1993), num estudo sobre empresas de manufatura taiwanesas, concluíram que os exportadores de sucesso apresentavam um maior grau de adaptação do composto de produto em comparação com os exportadores menos bem-sucedidos. A pesquisa empírica de Axinn *et al*. (1996) sugere que adaptação da oferta não necessariamente levaria a melhor desempenho, ou seja, um modelo contingencial, ao invés de universal, poderia explicar melhor as diferenças no desempenho de exportação.

Com relação a adaptação em aspectos específicos da estratégia de marketing, Cavusgil & Zou (1994) e Cavusgil & Kirpalani (1993) reportaram que a adaptação do produto melhoraria o desempenho de exportação. Quanto a adaptação de preço, Koh & Robicheaux (1988) não chegaram a resultados conclusivos, mas Shoham (1995) reporta impacto positivo. Shoham (1996b) também conclui que a adaptação da distribuição afetaria positivamente as exportações. Quanto à adaptação do composto promocional, Walter (1989) e Shoham (1996a) consideraram impactar positivamente o desempenho, enquanto Cavusgil &Zou (1994) encontraram uma relação negativa.

Quanto à forma específica pela qual se dá o impacto da adaptação / padronização, Namiki (1989), contrariando resultados encontrados por Cooper & Kleinschmidt (1985), concluiu que o grau de adaptação da oferta aos mercados no exterior apresentava uma associação forte com a intensidade de exportação, embora uma associação fraca com o crescimento das receitas de exportação, o que parece um tanto contraditório. Shoham (1999) concluiu que a adaptação do composto de produto melhoraria o desempenho de curto prazo e a adaptação do composto de promoção melhora o desempenho, tanto de curto quanto de longo prazo; por outro lado, a padronização do composto de distribuição e de preço levaria a melhor desempenho, ao contrário do que o autor esperava.

Na meta-análise conduzida por Leonidou *et al*. (2002), a relação entre adaptação de produto e desempenho de exportação se revelou significativa apenas nas medidas de volume,

crescimento de receitas e intensidade de exportação. Já a adaptação de preço se mostrou positiva e significativamente associada com todas as variáveis de desempenho consideradas em sua meta-análise à exceção de volume de exportação. A adaptação do composto de distribuição mostrou relação significativa positiva com o desempenho em geral e, particularmente, com intensidade de exportação e nível de lucro. Por fim, a adaptação do composto de promoção mostrou associação positiva significativa com desempenho de exportação em geral, crescimento de receitas de exportação e intensidade de exportação, com impacto limitado no que tange a lucros. Cooper & Kleinschmidt (1985) encontraram um efeito positivo da adaptação de produto tanto sobre a intensidade quando sobre o crescimento das exportações.

A recomendação de padronização ou, alternativamente, de adaptação parece depender do contexto, como revelado pela revisão de literatura de Theodisou & Leonidou (2003), que verificaram haver contradições e conflitos entre os resultados de diversos trabalhos empíricos. Os autores concluíram que a recomendação sobre adaptar ou padronizar a oferta para os mercados no exterior, bem como o grau apropriado de adaptação, dependeriam de um conjunto de circunstâncias, tanto externas (relacionadas ao macro-ambiente, às características do mercado, ao comportamento dos clientes, à estrutura da concorrência, às características do produto / serviço) quanto internas (natureza e estrutura organizacional e características dos gerentes) à empresa, não se constituindo, portanto, numa decisão universal.

Por sua vez, Shoham (1999) argumentou que deveriam ser consideradas as seguintes circunstâncias: grau de similaridade entre os mercados, diferenças culturais e tipo de produto (ex: produtos para consumidor final *vs*. outros tipos de produto). Tais considerações sugerem que o impacto do grau de adaptação seria moderado por determinadas variáveis em possíveis interações bi-variadas ou multi-variadas. Contractor *et al*. (2003), por exemplo, mencionaram que serviços baseados em conhecimento necessitariam de menos adaptação do que serviços intensivos em capital. É possível, portanto, que haja efeitos de interação com a natureza da oferta.

Também há evidências de efeito moderador de outras variáveis. Aulakh *et al*. (2000) concluíram que a padronização da oferta (ou seja, a sua não-adaptação às características locais dos mercados-destino) teria uma relação negativa com o desempenho de exportação, sendo tal efeito mais pronunciado quando a exportação se dá para países desenvolvidos em comparação

com países em desenvolvimento. Christensen *et al*. (1987) também sugeriram que o estágio de desenvolvimento do país de destino poderia moderar a relação entre o grau de padronização da oferta e o sucesso de exportação. Evangelista (1995) considerou que os efeitos de padronização *vs*. adaptação da oferta dependeriam da política da empresa em relação a outras variáveis de marketing, tais como segmentação de mercado, promoções e preço. Ou seja, uma oferta padronizada não levaria sempre a melhor desempenho por si mesma, mas poderia ser efetiva apenas se suportada por uma política de preço mais baixo. Evangelista (1995) considerou, portanto, que deveriam ser incluídas relações de interdependência ou de co-alinhamento entre as variáveis explicativas.

Jain (1989) discutiu, mas não testou, as condições sob as quais seria recomendável padronizar a oferta. Em sua opinião, a padronização da oferta seria mais razoável quando há semelhança econômica do país de destino com o de origem e seria mais efetiva quando o critério de seleção de segmentos de mercados a atender se baseiam nos clientes e não nos países. Além disso, Jain (1989) discutiu uma série de variáveis que tenderiam a influenciar o grau de padronização, tais como a similaridade entre os mercados em termos de comportamento e estilo de vida dos clientes, compatibilidade cultural, grau de similaridade da posição competitiva da empresa nos diversos mercados, similaridade de concorrentes enfrentados (ao invés de apenas concorrentes locais) e de parcelas relativas de mercado nos diversos países, tipo de produto (ex: produtos industriais e de alta tecnologia favoreceriam a padronização); importância no país de destino do posicionamento estratégico no país de origem, grau de similaridade física, política e legal entre os países de origem e de destino, grau de similaridade de infra-estrutura de marketing, grau de visão compartilhada entre os gerentes nos diversos países, grau de consenso entre matriz e filial sobre as questões-chave da padronização e grau de centralização das políticas de marketing e de alocação de recursos.

Quelch & Hoff (1986) e Theodisou & Leonidou (2003) sugeriram que a adaptação da oferta não deveria ser vista como uma decisão dicotômica do tipo total padronização ou total adaptação, mas sim como uma decisão que envolve um certo grau de flexibilidade. Também Szymanski *et al*. (1993) entenderam que, ao invés de se considerar padronização total ou intensa adaptação, deveria ser avaliado o impacto de diferentes graus de adaptação do pacote de marketing.

Enfim, as evidências parecem sugerir que o grau de adaptação do composto de marketing não exerceria uma influência universal sobre o desempenho de exportação, sendo seu efeito dependente de determinadas circunstâncias do ambiente externo e da própria estratégia de marketing. Parece, ainda, que o grau de adaptação do composto de marketing apresenta impactos distintos sobre diferentes indicadores de desempenho.

Uma vez que a padronização da oferta está relacionada à exploração de vantagens de custo e a adaptação da oferta está relacionada à busca de diferenciação, foram levantadas as seguintes três hipóteses, que envolvem efeitos moderadores e efeitos não lineares e consideram apenas o composto de produto e não o composto de marketing como um todo:

> *Hipótese H_{AE3}: Quando o país de destino é desenvolvido, a associação entre grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior e desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação, tenderá a ser negativa.*
>
> *Hipótese H_{AE4}: A associação negativa, em países desenvolvidos, entre grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior e desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação, tenderá a ser mais intensa quanto maior o grau de desenvolvimento do país de destino.*
>
> *Hipótese H_{AE5}: Quando o país de destino se encontra em estágio de desenvolvimento, a associação entre grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior e desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação, tenderá a ser positiva para graus de adaptação moderadamente altos e negativa para graus de adaptação muito altos.*

É importante notar que está sendo implicitamente assumido que a adaptação do produto seja decorrente de uma intenção de melhor adaptá-lo às necessidades locais, o que estaria associado a ênfase em diferenciação. No entanto, é possível que algumas empresas realizem uma modificação no produto ou nos itens da linha de produto que são exportados, simplificando sua oferta ao invés de procurando adaptar-se às necessidades específicas do mercado de destino. Esta poderia ser uma forma de reduzir seus custos no mercado externo, como caminho para uma possível redução de preço. Pode haver, portanto, correlação entre simplificação da oferta (um tipo de modificação) e ênfase em custos baixos, o que dificultaria a interpretação de seus efeitos independentes.

Competitividade de preço

A meta-análise conduzida por Leonidou *et al*. (2002) revelou que a prática de preços relativamente baixos (preços de penetração) mostrou-se positivamente associada a diversos indicadores de desempenho (tais como receitas de exportação e seu crescimento, além da intensidade de exportação e *market share* das exportações), mas não com lucratividade.

Madsen (1989) mencionou que preço baixo pode vir a ser correlacionado com qualidade inferior (*cf*. NAGLE & HOLDEN, 2003) e levar a incerteza por parte do potencial comprador. Em sua pesquisa sobre exportadores dinamarqueses, Madsen (1989) verificou que competitividade de preço apresentava uma associação positiva somente com crescimento das receitas, mas não apresentava associação significativa com receitas de exportação ou com lucratividade da exportação. Louter *et al*. (1991) encontraram uma associação significativa (positiva) da política de preço (preço de exportação comparado com preço dos competidores no país de destino) somente com a intensidade de exportação, mas não com lucratividade da exportação.

Cavusgil & Zou (1994) verificaram que o desempenho de exportação (medido como atingimento de objetivos estratégicos, lucratividade e crescimento de receitas de exportação) seria influenciado positivamente, embora de forma fraca, pela competitividade de preço (ou seja, ênfase em preços baixos como arma competitiva). Por seu turno, Moini (1995) não encontrou evidências que distinguissem três tipos de exportadores (exportadores parcialmente interessados, exportadores em crescimento e exportadores bem-sucedidos) com base em diferenças no preço do produto.

Alguns autores compararam o preço praticado no país de destino com aqueles praticados no mercado doméstico. Por exemplo, Das (1994), em uma pesquisa com exportadores indianos, verificou que, dentre as empresas que apresentavam melhor desempenho (medido em termos de intensidade de exportação), a maioria cobrava no país de destino preços superiores aos cobrados no mercado doméstico. O autor, contudo, não tece considerações sobre o nível de preço comparado com os preços de outros concorrentes no país de destino. Da mesma forma, os resultados de Koh & Robicheaux (1988), numa pesquisa sobre exportadores americanos, indicaram que a prática de um preço mais alto no mercado de destino, em comparação com aquele praticado no mercado doméstico, estava associada a maior sucesso na exportação.

Resultados semelhantes foram obtidos por Amine & Cavusgil (1986, *apud* LEONIDOU *et al*., 2002) numa pesquisa com exportadores ingleses no ramo de confecções de roupas.

É importante notar que vários autores associaram a competitividade de preço ao significado de "prática de preço no país de destino mais baixo que aquele praticado no mercado doméstico". Contudo, *competitividade de preço* deveria, a rigor, significar "a prática de um preço no país de destino mais baixo que aqueles praticados pelos concorrentes nesse país".

Numa pesquisa entre exportadores e ex-exportadores brasileiros, Christensen *et al*. (1987) verificaram que os exportadores bem-sucedidos (por eles considerados como aqueles que continuavam a exportar após um período de dez anos) apresentavam maior ênfase em preço competitivo no mercado internacional do que aquelas empresas que tinha cessado suas operações de exportação. Ainda com relação a exportadores brasileiros, Luz (1993) investigou, mas não encontrou nenhuma relação significativa entre a importância percebida de um preço competitivo e o crescimento das exportações.

Também foram encontrados efeitos mediadores e moderadores do impacto de competitividade de preço sobre desempenho de exportação. Por exemplo, Moon & Lee (1990) concluíram que a prática de um preço competitivo acelera o desenvolvimento da empresa ao longo da seqüência de estágios de exportação. Dominguez & Sequeira (1993) reportaram que a importância do preço como arma competitiva de exportadores originários de países em desenvolvimento diminui à medida que estas empresas avançam nos estágios de desenvolvimento da exportação. Dominguez & Sequeira (1993) concluíram que o sucesso das exportações de empresas em países em desenvolvimento dependeria fundamentalmente do grau de diversificação (número de países atendidos), tendo os autores identificado três estratégias de sucesso: baixo envolvimento com baixo volume e baixo custo, volume derivado de preço-custo e produto/serviço orientado por qualidade.

Nagle & Holden (2003) sugeriram que a estratégia de preço deveria estar alinhada com o posicionamento estratégico adotado pela empresa, além de estar alinhada com as circunstâncias do ambiente externo, a estrutura de custos da empresa, o comportamento dos compradores e as ofertas e o comportamento dos concorrentes. Especificamente, uma política de preço mais baixo que os dos concorrentes, no caso em que a empresa tenha desenvolvido uma estratégia de liderança nos custos, poderia levar a maior lucratividade comparativamente

a uma política de preços em paridade com os da concorrência, a depender da conjugação de determinadas circunstâncias, tais como: nível de elasticidade preço-demanda (que inclui tanto a sensibilidade a preço, quanto o nível de fidelidade às ofertas dos concorrentes e os custos de mudança dos compradores), existência de economias de escala (ou de escopo ou de aprendizado), existência de capacidade ociosa para responder a um aumento na demanda, relação entre preço e qualidade percebida. Uma política de preços mais altos, no caso em que a empresa enfatize características diferenciadoras, poderia levar a um maior nível de lucratividade, comparativamente a preços em paridade com os da concorrência, se uma ou mais circunstâncias se fizessem presentes, tais como: baixa elasticidade preço-demanda, altos custos de mudança por parte dos compradores, aumento da margem unitária que compensasse eventuais perdas nas economias de escala (ou de escopo ou de aprendizado), associação de preço mais alto com qualidade superior.

Não é imediato, portanto, traçar-se o tipo de associação entre nível de preço e lucratividade, haja vista o leque de circunstâncias influenciadoras envolvidas. Em indústrias do tipo *commodity*, em que países em desenvolvimento tenderiam a exibir vantagens de custos na comparação com países desenvolvidos e os compradores seriam sensíveis a preços, é possível que um nível de preço mais baixo leve a considerável aumento de volume (que poderá vir a reduzir ainda mais os custos por meio de ganhos de escala) e maior lucratividade. Contudo, se o preço se tornar baixo demais, é possível que os ganhos de volume e as respectivas reduções nos custos não sejam suficientes para compensar a redução no preço de cada unidade vendida.

A relação entre nível de preço e desempenho é complexa. Um eventual aumento da lucratividade por meio de uma política de preços mais altos pode levar, ao mesmo tempo, a uma queda na participação de mercado. Ou, inversamente, uma política agressiva de preços baixos pode levar a um aumento da participação de mercado, embora com uma queda na lucratividade de curto prazo, mas a lucratividade pode vir a ser recuperada no longo prazo caso os custos sejam significativamente sensíveis a escala.

Argumentações contidas em Porter (1985) e em Nagle & Holden (2003) sugerem que preço mais baixo somente conduziria a desempenho financeiro superior caso a empresa possuísse custos menores que seus concorrentes para oferecer algo semelhante ao mercado (e desde que o desconto de preço não seja maior que a diferença de custo) ou, então, se o desconto no preço levasse a um aumento de volume que compensasse a redução na margem unitária. Para

que tal aumento de volume ocorresse, seria necessário, contudo que os compradores estivessem dispostos a mudar para o ofertante de preços mais baixos (ou seja, tenham baixos custos de mudança e não sejam fiéis aos seus fornecedores atuais). E para que a empresa possuísse um custo mais baixo que seus concorrentes (de contrário, sua estratégia seria facilmente imitada e não conduziria a vantagem competitiva duradoura), ela deveria possuir uma tecnologia patenteada que lhe proporcionasse menores custos (o que é pouco provável no Brasil onde as empresas investem pouco em P&D) ou ter acesso a fatores de produção mais baratos ou possuir escala superior à de seus concorrentes.

Esforços para redução de custos (que fossem além do limite que seria lucrativamente possível de ser alcançado pelos concorrentes originários de países desenvolvidos, ainda que sacrificando atributos do produto / serviço) poderiam permitir aos exportadores brasileiros competir com base em preço mais baixo, apelando para os segmentos de compradores de países desenvolvidos que sejam mais sensíveis a preço, sendo possível (embora não necessariamente venha a acontecer) que a redução necessária no preço seja suficientemente compensada por volumes mais altos e custos mais baixos, de forma a redundar em maiores lucros.

Foi levantada, portanto, a seguinte hipótese:

> *Hipótese H_{E2}: A competitividade de preço (isto é., preço mais baixo que o dos concorrentes no país de destino) estará positivamente associada ao desempenho de exportação, em termos de receitas de exportação.*

Myers & Cavusgil (1996) propuseram um modelo (que eles não testaram empiricamente) segundo o qual diversos competentes das estratégias e práticas de preço de exportação (por exemplo, postura competitiva, filosofia de estabelecimento de preços, processo de precificação e práticas de precificação) seriam influenciadas por diversas outras variáveis, tanto da própria empresa (tamanho e recursos, experiência internacional, grau de centralização e localização de suas unidades de produção), quanto do produto (custo, tipo e estágio do ciclo de vida), bem como características da indústria (nível de competição e de regulação) e do mercado exportador (canais, clientes, regulamentações e tipo de moeda). Dessa forma, as decisões de preço seriam antecedidas pelo impacto de diversos fatores e não seriam uma variável totalmente sob o controle discricionário dos gerentes. Alguns destes fatores apontados por Myers & Cavusgil (1996) são também considerados, na literatura, como fatores

que impactam o desempenho. Ou seja, poderia ser assumido que estes fatores afetariam o desempenho, tanto diretamente, quanto indiretamente por meio de sua influência sobre as estratégias de precificação. No entanto, ao invés de um efeito antecedente, parece mais razoável considerar-se que haveria um efeito de moderação (isto é, o tamanho do efeito das estratégias de preço sobre o desempenho variaria conforme o valor de cada um daqueles fatores) ou um efeito de interação (onde o impacto se daria pela ação conjugada de diversas variáveis). Neste estudo, no entanto, somente serão testados efeitos de moderação entre competitividade de preço e nível de custos da empresa.

3.4 Operacionalização das variáveis independentes

Foi conduzida uma revisão da literatura para verificar como as diversas variáveis deste estudo têm sido operacionalizadas nas pesquisas empíricas. Sempre que possível, de forma a aumentar a comparabilidade entre os estudos, esta tese utilizou uma operacionalização já aceita na literatura, a menos que as operacionalizações já propostas não fossem consideradas apropriadas. Embora não exaustiva, esta revisão da literatura pode ser considerada razoavelmente representativa dos melhores esforços na área, pois foram consultados trabalhos que têm sido freqüentemente citados por outros na literatura.

Deve-se ter em conta um importante requisito da técnica de equações estruturais, utilizada no presente estudo, qual seja o número mínimo de indicadores de cada variável latente de forma a tornar o modelo estatisticamente identificável. Segundo Hair et al. (2005), são necessários, pelo menos, quatro indicadores para cada construto (se este for operacionalizado por uma perspectiva reflexiva) para que cada construto seja localmente identificável, independentemente dos demais construtos do modelo. Contudo, de forma a tornar o modelo como um todo estatisticamente identificável basta que o número de variâncias mais covariâncias entre os indicadores exceda o número de parâmetros do modelo a serem estimados (Bollen, 1989), sendo, entretanto, desejável – com o objetivo de aumentar a confiabilidade e a validade dos construtos – que a média de indicadores por construto seja superior a três. Dadas as esperadas dificuldades para se coletar muitos dados num mesmo instrumento de pesquisa, optou-se pela média superior a três (ao invés de um mínimo de quatro indicadores por construto), por se tratar de uma alternativa menos demandante em termos de quantidade total de variáveis observáveis.

Caracterização das variáveis relacionadas ao ambiente externo

Nesta seção se apresenta como têm sido operacionalizadas, nas pesquisas empíricas, as quatro variáveis do ambiente externo (grau de desenvolvimento do país de destino, distância psíquica, vantagens comparativas e barreiras impostas pelo país de destino) utilizadas no modelo deste estudo. As tabelas-resumo estão organizadas por ordem alfabética de autor e nelas somente são relacionados trabalhos que utilizaram como variáveis explicativas uma ou mais das variáveis selecionadas para o presente estudo ou, então, variáveis que podem ser, de alguma forma, consideradas correlatas ou relacionadas àquelas.

Grau de desenvolvimento do país de destino

A Tabela 3.2 apresenta alternativas de operacionalização que a variável "grau de desenvolvimento do país de destino" tem recebido em pesquisa empíricas.

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Variável dicotômica: 0 = "em desenvolvimento" vs. 1 = "desenvolvido". ▪ 0 = América do Sul; 1 = América Central + México; 2 = África + Oriente Médio; 3 = Europa Oriental; 4 = Ásia (exceto Japão); 5 = EUA + Canadá; 6 = Japão; 7 = Europa Ocidental; 8 = Austrália + Nova Zelândia; onde 0 a 4 = "em desenvolvimento" e 5 a 8 = "desenvolvido"	Aulakh et al. (2000)
Similaridade econômica, como parte de um construto maior, designado por diversidade ambiental, também composto ainda por similaridade cultural e diversidade geográfica ▪ Similaridade econômica: exportação para países com grau semelhante de desenvolvimento econômico ao do país de origem (em seu caso, Reino Unido), conforme classificação do Banco Mundial.	Balabanis & Katsikea (2003)
▪ Variável dicotômica: "sim" (desenvolvido) vs. "não" (não desenvolvido). Obs: Os autores não esclareceram se tal classificação foi realizada por eles ou pelos respondentes ou foi baseada em dados secundários.	Christensen et al. (1987)
▪ Variável dicotômica: 0 = "em desenvolvimento" vs. 1 = "desenvolvido".	Das (1994)
▪ Estágio de desenvolvimento econômico, medido como variável dicotômica: principal mercado de exportação é um país da OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*)?	Lee & Griffith (2004)
▪ Variável dicotômica: "sim" (industrializado) vs. "não" (não industrializado), baseada em dados das Nações Unidas	Luz (1993)

Tabela 3.2 – Operacionalização da variável grau de desenvolvimento do país de destino nas pesquisas empíricas

Como pode ser observado, os estudos empíricos têm operacionalizado o grau de desenvolvimento do país de destino como uma variável dicotômica ou multicotômica. Tal operacionalização pode ser problemática quando se usa a técnica de equações estruturais. Por esta razão, nesta pesquisa foi utilizada uma operacionalização diferente, com múltiplos indicadores medidos em escalas contínuas.

O primeiro indicador foi PIB per capita, freqüentemente utilizado nos estudos da Escola de Uppsala e de seus seguidores. Parece razoável assumir-se que, quanto maior esta variável, mais desenvolvido seria o país. A vantagem é ter-se uma variável contínua. O estudo de Franke, Hofstede & Bond (1991) indicou haver uma relação entre PIB per capita e diversas variáveis culturais, derivadas de diversos estudos (Hofstede, 1980; Hofstede & Bond, 1988; Ng et al., 1982). Tais variáveis culturais fazem parte, de alguma forma, do conceito de distância psíquica. Em função desta possível multicolinearidade entre duas variáveis explicativas do modelo conceitual – o grau de desenvolvimento do país de destino e a distância psíquica –, cuidados foram tomados na interpretação dos efeitos individuais dessas variáveis sobre o desempenho de exportação.

Além de PIB per capita, mais outras cinco variáveis extraídas de bases secundárias (especificamente, do Banco Mundial, http://www.worldbank.org/, e das Nações Unidas, http://hdr.undp.org/en/statistics/) foram utilizadas para operacionalizar o grau de desenvolvimento do país de destino: consumo de energia elétrica per capita, percentagem da população urbana com acesso a instalações sanitárias melhoradas, índice de desenvolvimento humano (IDH), taxa de alfabetização de adultos e taxa de sobrevivência infantil (por mil nascidos).

Distância psíquica

A forma apropriada de se conceituar e operacionalizar o construto de distância psíquica, assim como seu similar, o da distância cultural, tem sido objeto de acalorados debates na literatura.

Um dos estudos mais influentes sobre as dimensões culturais que caracterizariam as diferenças e semelhanças entre os países foi realizado por Hofstede (1980, 1997). Hofstede observou que as culturas corporativas são influenciadas pelas culturais nacionais, tendo em vista que as práticas nas empresas dependem dos valores de seus empregados e gerentes, os quais, obviamente são moldados pela cultura de seu país. Hofstede (1980) identificou quatro dimensões e, em trabalho mais recente, Hofstede (1997) propôs uma quinta dimensão, todas independentes entre si, que caracterizariam a cultura de cada país. Tais dimensões são brevemente apresentadas na Tabela 3.3. Apesar das críticas que tem recebido (vide, por exemplo, Drogendijk & Slangen, 2006; e Shenkar, 2001), o modelo de dimensões culturais de

Hofstede é aquele que mais tem sido utilizado para se representar construtos relacionados a cultura em estudos de Negócios Internacionais.

Dimensão Cultural	Breve Detalhamento
Distância do poder	Grau de aceitação e de expectativa, pelos membros menos poderosos de uma organização, de que o poder seja distribuído de forma desigual entre os indivíduos.
Individualismo *versus* coletivismo	Individualismo é encontrado em sociedades onde os laços entre os indivíduos são frouxos, ou seja, cada um cuida primordialmente de si mesmo e de sua família mais próxima. Coletivismo é encontrado em sociedades onde, desde o nascimento, cada indivíduo é integrado em grupos coesos, os quais, ao longo de sua vida, continuam a protegê-lo em troca de uma atitude de lealdade irrestritamente aceita.
Masculinidade *versus* feminilidade	Masculinidade se refere à maior importância dada a progresso profissional/pessoal e a recompensas e reconhecimento. Feminilidade se refere à maior importância dada aos relacionamentos, ao clima de trabalho e ao meio-ambiente.
Aversão à incerteza	Grau de desconforto e de ameaça sentido pelos membros de uma sociedade em função de situações incertas ou desconhecidas.
Dinamismo Confuciano	Orientação de longo prazo *versus* de curto prazo.

Fonte: Hofstede (1980, 1997)

Tabela 3.3 – Dimensões de culturas nacionais

Além dos estudos de Hofstede (1980, 1997), também os estudos de Ronen & Shenkar (1985). (que classificaram os países em oito blocos (*clusters*) culturais, de acordo com sua semelhança mútua em dimensões atitudinais) e de Schwartz (1994) (que utilizou sete dimensões de cultura de país) têm norteado a forma como o construto tem sido operacionalizado em boa parte das pesquisas empíricas, particularmente aquelas que trabalham com o construto similar de distância cultural.

Vale ainda uma reflexão sobre a estabilidade temporal das medidas de diferenças culturais, haja vista que a maior parte das pesquisas, inclusive as recentes, ainda se apóiam no estudo de Hofstede, conduzido em 1980. Além disso, várias pesquisas têm sugerido que, do ponto de vista das empresas individuais, a distância psíquica percebida entre países diminui com a experiência internacional das empresas (JOHANSON & VALHNE, 1977, 1990) e que as percepções de distância psíquica podem ser erroneamente minimizadas.

Na opinião de Nordstrom & Vahlne (1992, *apud* O'GRADY & LANE, 1996), distância cultural e distância psíquica capturariam fenômenos distintos, embora relacionados. Ou seja, diferenças culturais seriam um dos componentes da distância psíquica, posto que este conceito, envolveria outros aspectos adicionais (vide, a propósito, AGARWAL &

RAMASWAMI, 1992; CHILD *et al.*, 2000; GHEMAWAT, 2001; O'GRADY & LANE, 1996; E PEDERSEN & SHAVER, 2000).

Naturalmente, a experiência das empresas e dos executivos em cada novo país pode vir a corrigir suas percepções originais sobre as diferenças entre os países e sobre as dificuldades para se lidar com tais diferenças, modificando, portanto, a própria distância psíquica. Conforme Shenkar (2001), a distância cultural (conceito próximo ao de distância psíquica) "é produto e conseqüência do modo de entrada" (p.529), ou seja, a percepção de distância cultural pode se modificar à medida que a empresa e seus executivos ganham experiência em determinado país. Por esta razão, faz mais sentido investigar o impacto sobre o desempenho quando se mede a distância psíquica antes de a percepção de seu "valor" ter sido modificada pela experiência dos respondentes.

Kogut & Singh (1988) optaram por operacionalizar distância cultural por meio de um índice agregado, dado por: $CD_j = \Sigma\ [(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\ ] / 4$, onde a variável I_{ij} mede o valor de determinada dimensão cultural "i" num dados país "j", conforme dado pela pesquisa de Hofstede (1980). Uma crítica a este índice é que ele implicitamente assume que variações numa dada dimensão cultural seriam equivalentes, em termos de seu impacto sobre o conceito agregado de distância cultural, a uma outra variação, de mesmo valor absoluto, em outra dimensão cultural – uma premissa que tem sido questionada (Shenkar, 2001). Uma medida similar (apenas tomando a raiz quadrada ao invés da média aritmética da soma dos quadrados) foi utilizada por Brouthers & Brouthers (2001).

Leite, Rocha & Figueiredo (1988) defendem que o entendimento das diferenças entre dois países deveria ser inferido a partir de duas avaliações: uma percepção global da imagem do país estrangeiro e o conjunto de percepções relativas a diversos fatores específicos (ex: idiomas, costumes, raça etc.), os quais, naturalmente, estariam na base da formação da percepção global. Numa investigação empírica, conduzida em 1977, junto a 171 executivos de 153 empresas exportadoras brasileiras, selecionadas aleatoriamente do *Anuário da CACEX* (1976), foi medida, numa escala de sete posições, a percepção global do grau de similaridade (ou, inversamente, de diferença) entre o Brasil e cada um de 35 países (Tabela 3.4).

Muito semelhante	Semelhante	Um pouco semelhante	Nem semelhante nem diferente	Um pouco diferente	Diferente	Muito diferente
	Portugal Uruguai Argentina	Venezuela Colômbia Espanha México Paraguai Bolívia Peru Chile		França	Canadá EUA Bélgica Israel Nigéria África do sul Tchecoslováquia Reino Unido Austrália URSS Austrália Argélia Alemanha Ocid. Polônia Noruega Grécia Iugoslávia	Síria Hong Kong Índia Japão Kuwait

Fonte: Leite *et al*. (1988)

Tabela 3.4 – Percepção global do grau de semelhança entre o Brasil e outros países

Shenkar (2001) apresentou diversas críticas às formas como o conceito de distância cultural, que seria um componente da distância psíquica, tem sido operacionalizado:

- Ilusão de simetria. Conforme já exposto, a distância (percebida ou real) do país A para o país B pode não ser a mesma que a distância do país B para o país A, uma vez que, segundo o autor, o efeito do país de origem está embutido na empresa e o efeito do país de destino depende do ambiente local.
- Ilusão de estabilidade. As variáveis culturais sofrem mudanças ao longo do tempo.
- Ilusão de linearidade. O efeito da distância psíquica (sobre o desempenho, mas também sobre outras variáveis, tais como grau de controle e modo de entrada no exterior) pode não ser direto e independente, mas sim moderado pelo nível de experiência acumulado.
- Ilusão de causalidade. A diferença cultural não seria a única variável relevante de influência sobre o processo de internacionalização das empresas.
- Ilusão de discordância. Pode ser incorreto assumir que o fato de haver diferença cultural levaria a obstáculos na internacionalização, uma vez que, não apenas alguns aspectos da cultura podem não ser relevantes para a internacionalização, mas também algumas diferenças culturais podem se reforçar e se complementar ao invés de serem conflitantes entre si.
- Pressuposição de homogeneidade corporativa. O uso da cultura nacional implicitamente (e ingenuamente) assume que seriam idênticas as culturas corporativas de todas as empresas num dado país.

- Pressuposição de homogeneidade espacial. Além disso, é ingenuamente assumido que não haveria diferenças culturais entre diferentes regiões de um mesmo país.
- Pressuposição de equivalência. O uso de índices agregados (tal como o proposto por Kogut & Singh, 1988) assume, incorretamente, que qualquer diferença em uma determinada faceta cultural seria equivalente a uma diferença, de mesmo valor absoluto, em uma outra faceta.

Além de dimensões culturais, outras variáveis comporiam o conceito de distância psíquica. Por exemplo, Madsen (1989) propôs medir a distância psíquica por meio de uma escala composta por três indicadores, relativos a diferenças em relação ao mercado doméstico em termos de: práticas de negócio; convenções em relacionamentos pessoais; e modo de vida e de trabalho. A operacionalização de Madsen (1989) pode ser criticada tendo em vista que foram considerados apenas uns poucos aspectos dentre os diversos fatores que parecem compor a distância psíquica.

Algumas das variáveis componentes da distância psíquica se refeririam a diferenças nos ambientes de negócio (DUPUIS & PRIME, 1996; WELCH & LUOSTARINEN, 1990). Neste sentido, EVANS & MAVONDO (2002) testaram três modelos de regressão: o primeiro considerando distância psíquica como um construto agregado, integrando as dimensões culturais e de práticas de negócio; o segundo tomando distância cultural e distância de negócio como dois componentes (cada um deles agregado) de distância psíquica; e o terceiro em que cinco dimensões de distância cultural e outras cinco dimensões de distância de negócio entraram na equação de regressão como variáveis independentes. O poder explanatório (R^2) deste último modelo se revelou consideravelmente superior ao dos dois primeiros, sugerindo que distância psíquica não deveria ser tratada como um construto agregado unidimensional. Por seu turno, apenas dois dos componentes de distância cultural (aversão à incerteza e orientação de longo prazo) e dois componentes de distância de negócio (ambiente econômico e estrutura de mercado) pareceram exercer impacto, individual, significativo sobre o desempenho. Por seu lado, cada um dos construtos agregados de distância cultural e de distância de negócio, individualmente, revelou não ser um preditor significativo do desempenho, tendo, contudo, em conjunto, explicado uma proporção significativa da variância observada no desempenho de exportação. Estes resultados lançam dúvidas sobre as vantagens de utilização de uma escala agregada de distância psíquica versus utilização de dimensões componentes individuais.

Na Tabela 3.5 são apresentadas alternativas de operacionalização do construto de distância psíquica, que têm sido utilizadas em pesquisas empíricas.

Operacionalização da variável	**Estudo**
Similaridade cultural, como parte de um construto maior, designado por diversidade ambiental, também composto ainda por similaridade econômica e diversidade geográfica ▪ Similaridade cultural: pertinência a determinado bloco (cluster) cultural, *cf.* Ronen & Shenkar (1985)	Balabanis & Katsikea (2003)
▪ Raiz quadrada do índice de distância cultural proposto por Kogut & Singh (1988)	Brouthers & Brouthers (2001)
▪ Índice de distância cultural proposto por Kogut & Singh (1988)	Cho & Padmanabhan (2005)
▪ Escala (que os autores designam por "familiaridade") composta por três indicadores de similaridade vs. diferença entre o mercado doméstico e o mercado no exterior, medidos em escalas Likert de sete pontos (muito falso ... muito verdadeiro (*sic*)), com relação a: - mentalidade - normas sócio-culturais - valores	Dimitratos, Lioukas & Carter (2004)
Quatro medidas de diferença cultural: ▪ Índice de distância cultural de Kogut & Singh (1988) ▪ Raiz quadrada do índice de distância cultural proposto por Kogut & Singh (1988) (cf. Brouthers & Brouthers, 2001) ▪ *Score* de Schwartz (1994) em sete dimensões de cultura do país ▪ Percepção dos gerentes sobre a magnitude das diferenças culturais (em termos de normas e valores, hábitos e costumes, comportamentos, práticas de negócio, práticas organizacionais, idioma, formas de comunicação, relacionamentos entre pessoas) entre o país de origem (no seu caso, a Holanda) e o país de destino, no momento do estabelecimento inicial da operação neste país, medida em escala de sete pontos (1 = muito grande ... 7 = muito pequena)	Drogendijk & Slangen (2006)

Operacionalização da variável	Estudo
(1) Distância psíquica calculada como a média aritmética simples de duas escalas, CD_j e BD_j, assim calculadas: ▪ Distância cultural: $CD_j = \Sigma\ [(I_{ij} - 1)^2 / V_i\ ] / n$, calculado a partir de cinco dimensões culturais, medidas pelo grau de diferença, na i-ésima dimensão, em relação ao j-ésimo país de destino, numa escala de sete pontos (1=totalmente idêntico; 7=totalmente diferente) (ou seja, não foram utilizados os valores originalmente levantados por Hofstede, 1980, 1997). As dimensões culturais utilizadas são: - Distância do poder - Individualismo - Masculinidade - Aversão à incerteza - Orientação de longo prazo ▪ Distância de negócio: $BD_j = \Sigma\ [(I_{ij} - 1)^2 / V_i\ ] / n$, calculado a partir de cinco dimensões de práticas de negócio, medidas pelo grau de diferença, na i-ésima dimensão, em relação ao j-ésimo país de destino, numa escala de sete pontos (1=totalmente idêntico; 7=totalmente diferente) (ou seja, foram incorporadas outras dimensões além daquelas – que somente cobriam questões relacionadas a cultura – originalmente propostas por Hofstede, 1980, 1997). As dimensões de práticas de negócio utilizadas são: - Sistemas político-legais - Estrutura de mercado - Ambiente econômico - Práticas de negócio - Idioma Além desta medida agregada de distância psíquica, foram consideradas também, outros dois modelos operacionais: (2) as medidas separadas de distância cultural e de distância de negócios como uma métrica agregada a partir de suas cinco componentes; bem como (3) cada uma das dez medidas componentes (cinco medidas culturais e cinco medidas de práticas de negócio)	Evans & Mavondo (2002)
Dois instrumentos de medida de distância psíquica: ▪ Percepção global do grau de similaridade (ou, inversamente, de diferença) entre o Brasil e cada um de 35 países, medida numa escala de sete pontos ("muito semelhante" ... "muito diferente"), *cf.* Leite (1981) ▪ *cf.* Stöttinger & Schlegelmilch (1998)	Fernandes & Rocha (2005)
▪ Índice agregado de distância cultural: $CD_j = \Sigma\ [(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\ ] / 4$. Onde a variável I_{ij} mede o valor de determinada dimensão cultural "i" no país "j", conforme dado pela pesquisa de Hofstede (1980), V_i representa a variância do índice da i-ésima dimensão e I_{iU} representa o valor da referida variável nos Estados Unidos	Kogut & Singh (1988)
▪ Grau de similaridade sócio-cultural entre mercado doméstico e o principal mercado de exportação, medido em escala diferencial semântica de cinco pontos	Lee & Griffith (2004)
▪ Percepção global do grau de similaridade (ou, inversamente, de diferença) entre o Brasil e cada um de 35 países, medida numa escala de sete pontos ("muito semelhante" ... "muito diferente")	Leite et al. (1988)
▪ Escala composta por três indicadores de distância cultural, medidos como diferenças em relação ao mercado doméstico (em escalas diferenciais semânticas de sete pontos) em termos de: - práticas de negócio - convenções em relacionamentos pessoais - modo de vida e de trabalho	Madsen (1989)
▪ Índice agregado de distância cultural, *cf.* Kogut & Singh (1988)	Pangarkar & Lim (2003)
▪ Escala contínua do grau de "estrangeirismo" em relação a cada país	Stöttinger & Schlegelmilch (1998)
▪ Blocos (*clusters*) de similaridade cultural, cf. Ronen & Shenkar (1985), como parte de uma medida de entropia de diversidade cultural (variável, tomada em nível corporativo e não de unidade de exportação produto-mercado, relativa ao número de diferentes blocos culturais para os quais a empresa exporta)	Yeoh (2004)

Tabela 3.5 - Operacionalização da variável distância psíquica nas pesquisas empíricas

Foram selecionadas cinco medidas para utilização neste estudo, duas delas referentes a distância cultural e três referentes a distância de negócio. As duas medidas de distância cultural foram obtidas dos estudos de Kogut & Singh (1988) e de Leite et al. (1988). Originalmente, o índice de Kogut & Singh (1988) media a distância cultural em relação aos Estados Unidos, embora tal índice possa ser facilmente adaptado para qualquer outro país, bastando, por exemplo, substituir "U" (de United States) por "B" (de Brasil). Apesar das críticas a este índice, o fato de que ele tem sido empregado em diversos estudos empíricos lhe confere certo grau de legitimidade. Quando o país de destino de alguma operação de exportação específica não constava do trabalho de Hofstede (1980, 1997), o pesquisador, em conjunto com seus orientadores, decidiram qual a posição aproximada que tal país ocuparia no espaço tetra-dimensional de Hofstede. Nos casos em que ocorreram países não cobertos pela Tabela 3.4, o pesquisador, em conjunto com seus orientadores arbitraram, por analogia com a Tabela 3.4, qual o grau de semelhança de cada um desses países com o Brasil.

Além das duas medidas de distância cultural, três medidas de distância de negócio foram utilizadas neste estudo, todas adaptadas de Evans & Mavondo (2002) e medidas por meio da percepção dos respondentes: diferença no grau de desenvolvimento econômico, diferença nas características dos compradores e diferença nas práticas de negócio. Dessa forma, o construto distância psíquica foi operacionalizado por cinco indicadores.

Vantagens comparativas

Nos estudos empíricos revisados, a variável vantagens comparativas não foi encontrada, não estando disponíveis, portanto, operacionalizações para esta variável.

Por esta razão, a operacionalização aqui utilizada se baseou na conceituação teórica desta variável. Assim, foram escolhidos os seguintes indicadores, todos referentes ao nível das empresas brasileiras de determinada indústria em comparação com seus concorrentes no país de destino: custos, produtividade, eficiência dos processos, dotação de recursos.

Barreiras impostas pelo país de destino

Não existe uniformidade na literatura quanto aos indicadores utilizados para operacionalizar as barreiras no país de destino (vide Tabela 3.6). Algumas destas barreiras são financeiras (ex: impostos, restrições à remessa de lucros, restrições ao câmbio etc.), outras são de natureza legal (ex: quotas, barreiras não tarifárias, restrições à concessão de licenças etc.). Outras (ex: distância cultural), ainda, poderiam ser classificadas como parte de outros construtos, como por exemplo a distância psíquica.

Em alguns casos, é possível que governos ou compradores no país de destino dêem tratamento preferencial às empresas locais, o que prejudicaria os exportadores para aquele país.

É possível, ainda, que haja preconceito dos compradores em países desenvolvidos contra produtos oriundos de países em desenvolvimento, o que reduziria o volume demandado destes, bem como seu preço. O preconceito contra produtos oriundos de países em desenvolvimento pode existir mesmo quando o destino é outro país em desenvolvimento (GOOD & HUDDLESTON, 1995; e JAVALGI, CUTLER & WINANS, 2001).

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Escala de barreiras no mercado de destino, composta a partir de cinco indicadores, medidos em escalas bipolares de cinco pontos ("grande impedimento às exportações" ↔ "nenhum impedimento"). Os autores somente apresentam dois indicadores no artigo: - "Muitas restrições em nossos países-alvo"; - "Controles de câmbio nos países-alvo"	Cicic et al. (2002)
Dentre oito variáveis utilizadas nesse estudo para representar o "ambiente do mercado externo", cinco podem ser entendidas como barreiras à exportação: ▪ Atitude em relação a produtos [do país de origem] ▪ Facilidade para câmbio por moeda estrangeira ▪ Restrições à concessão de licenças de importação ▪ Padrões de embalagem / rotulagem ▪ Restrições a produtos importados	Kaynak & Kuan (1993)
Magnitude de barreiras à exportação, representada por três escalas (cada qual composta por dois ou três indicadores, medidos em escalas de sete pontos): ▪ Magnitude de barreiras comerciais - magnitude de barreiras tarifárias (ex: impostos e quotas) - magnitude de barreiras não-tarifárias - preferência às firmas locais ▪ Distância geográfica - distância aérea até o destino - grau de importância dos custos de transporte ▪ Distância cultural - práticas de negócio - convenções em relacionamentos pessoais - modo de vida e de trabalho	Madsen (1989)

Tabela 3.6 - Operacionalização da variável barreiras no país de destino nas pesquisas empíricas

Nesta presente pesquisa, foram inicialmente selecionados quatro indicadores para representar as barreiras no país de destino: impostos para entrar no país de destino; obstáculos burocráticos e legais; preferência (do governo ou dos compradores no país de destino) por empresas locais; e preconceito contra produtos brasileiros.

Caracterização das variáveis relacionadas às características da empresa

As Tabelas 3.7 a 3.10 resumem como têm sido operacionalizados, nas pesquisas empíricas, os quatro construtos relacionados às características da empresa – tamanho da empresa, grau de internacionalização, propensão dos executivos a riscos e status da atividade de exportação – que foram selecionados para o modelo deste estudo. Os trabalhos empíricos estão organizados por ordem alfabética de autor e somente estão relacionados trabalhos que utilizaram como variáveis explicativas uma ou mais das variáveis selecionadas para o presente estudo ou, então, variáveis que possam ser, de alguma forma, consideradas correlatas ou relacionadas àquelas.

Tamanho da empresa

Na maioria das pesquisas, o tamanho da empresa é utilizado como variável de controle, o que implicaria em uso de variáveis *dummy* em regressão linear ou uso de sub-grupos em equações estruturais. Por razões já expostas anteriormente, contudo, nesta pesquisa o tamanho da empresa será incluída como uma variável explicativa no modelo. A Tabela 3.7 apresenta diversas operacionalizações que a variável tem recebido na literatura empírica.

Operacionalização da variável	Estudo
▪ *Summated scale* composta pela soma de três variáveis, previamente padronizadas (uma vez que suas escalas individuais de medidas são diferentes): - Número de empregados nos Estados Unidos (país de origem) - Número de empregados no mundo - Receitas totais	Aulakh & Kotabe (1997)
▪ Número de empregados	Balabanis & Katsikea (2003)
▪ Três variáveis: - Número de empregados - Número de países para os quais a empresa exporta - Número de unidades de produção	Baldauf, Cravens & Wagner (2000)
▪ Número de empregados (escala de nove posições: 11-20; 21-50; 51-100; 101-300; 301-500, 501-750; 751-1000; 1001-1500; >1500)	Bonaccorsi (1992)
▪ Receitas totais da empresa, classificadas em seis faixas (US$1,000 a US$99,999; ...; mais de US$50 milhões)	Calof (1993)

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Logaritmo natural do número de empregados	Capar & Kotabe (2003)
▪ Número de empregados em tempo integral ▪ Receitas totais (média dos últimos três anos) (estas variáveis foram utilizadas apenas para a estatística descritiva e não como variáveis explicativas ou de controle do modelo)	Cavusgil & Zou (1994)
▪ Variável categórica de três posições (utilizada apenas para a estatística descritiva e não como variável explicativa ou de controle): - Grande (receitas totais acima de US$100milhões) - Média (receitas entre US$30 e US$100milhões) - Pequena (receitas inferiores a US$30 milhões)	Cavusgil & Kirpalani (1993)
▪ Logaritmo do valor dos ativos	Cho & Padmanabhan (2005)
▪ Receitas totais	Christensen et al. (1987)
▪ Logaritmo natural do número de empregados	Contractor et al. (2003)
▪ Variável dicotômica, refletindo o número de empregados: - Pequena: menos que 500 - Grande: 500 ou mais	Das (1994)
▪ Número de empregados	Deng, Menguc & Benson (2003)
▪ Receitas totais (menos de US$1 milhão; US$1 milhão – US$ 10 milhões; US$ 10 milhões – US$ 50 milhões) ▪ Número de empregados (1 – 20; 21 – 80; 81 – 500)	Dhanaraj & Beamish (2003)
▪ Número de empregados	Dimitratos, Lioukas & Carter (2004)
▪ Logaritmo natural das receitas totais	Hitt et al. (1997)
▪ Receitas totais ▪ Número de empregados	Katsikeas et al. (1996)
▪ Média entre: - Receitas totais da empresa - Receitas totais de exportação	Lee & Griffith (2004)
▪ Número de empregados	Louter et al. (1991)
▪ Logaritmo do número de empregados	Majocchi & Zucchella (2003)
▪ Receitas totais	McGuinness & Little (1981)
▪ Número de empregados (escala de seis pontos, não igualmente intervalados: menos que 50; 51-100; 101-200; 201-500; 501-1.000; mais de 1.000) ▪ Receitas totais de vendas (escala de sete pontos: menos de US$1 milhão; $1-4,99 milhões; $5-9,99 milhões; $10-49,99 milhões; $50-99,99 milhões; $100-250 milhões; mais de $250 milhões)	Moini (1995)
▪ Logaritmo do número de empregados	Morgan-Thomas & Bridgewater (2004)
▪ Logaritmo das receitas totais	Qian (2002)
▪ Conceito de empresa menor / maior em relação às demais empresas de sua própria indústria	Rocha (1989)
▪ Logaritmo natural do número total de empregados ▪ Logaritmo natural dos ativos totais	Ruigrok & Wagner (2003)
▪ Logaritmo do número de empregados	Verwaal & Donkers (2002)
▪ Número de empregados	Wolff & Pett (2000)

Tabela 3.7 – Operacionalização da variável tamanho da empresa nas pesquisas empíricas

Caso o tamanho da empresa viesse a ser utilizado como variável de controle, isto exigiria sua multicotomização, ou seja, classificação em faixas, tais como, por exemplo, empresas pequenas vs. médias vs. grandes. No entanto, a definição do ponto de corte não encontra opiniões uniformes na literatura conceitual ou empírica (Reid, 1985). Por outro lado, ao se incluir o tamanho da empresa no modelo como mais uma variável explicativa, então não há necessidade de multicotomizá-lo; pelo contrário, o fato de que tal variável seja contínua é um ponto favorável, do ponto de vista das técnicas estatísticas utilizadas neste estudo.

Ruigrok & Wagner (2003) sugeriram cuidados na escolha da medida apropriada de tamanho (provavelmente de forma a evitar que uma relação matemática inerente à definição das variáveis interfira na correlação entre elas): caso a variável de desempenho seja uma função dos ativos da empresa, então o número de empregados seria uma melhor medida para o tamanho; caso se utilize uma medida de desempenho que dependa do número de empregados (por exemplo, custos operacionais divididos por custos totais), então o valor dos ativos seria uma medida mais apropriada para o tamanho da empresa. Nesta pesquisa, as variáveis dependentes são lucratividade da exportação, receitas de exportação e crescimento das receitas de exportação. Embora lucratividade seja, a rigor, uma relação entre lucros e os recursos utilizados para obter estes lucros, tal relação matemática pode não estar tão firmemente arraigada na mente dos executivos. Assim, uma vez que a coleta da variável lucratividade será por meio da percepção dos gerentes e não por meio de dados secundários, pode-se assumir que a mensuração do tamanho da empresa por meio dos ativos não traria problema à modelagem conceitual nem à interpretação dos resultados. Já as outras duas medidas da variável dependente não estão matematicamente relacionadas nem a ativos nem a número de empregados.

Rocha (1989) sugere utilizar o tamanho relativo da empresa, expresso em relação ao tamanho dos concorrentes na mesma indústria.

Uma questão adicional deve ser levada em consideração. Os executivos podem relutar em informar o valor exato (ainda que com alguma aproximação), seja por desconhecerem tal valor, seja por usarem práticas fiscais pouco ortodoxas, seja por julgarem que não deveriam divulgar tal valor a terceiros. Assim, é mais fácil obter respostas utilizando a faixa de receitas da empresa, ao invés do valor preciso da receita.

Dadas essas considerações, três medidas de tamanho foram utilizadas: tamanho relativo (medida em escala de cinco pontos), número de empregados (livremente declarado pelo respondente); e receitas totais de vendas (expressa em escala de sete faixas).

Grau de internacionalização

Ruigrok & Wagner (2003) reforçaram a opinião de Sullivan (1994) de que o grau de internacionalização poderia ser caracterizado por três dimensões: a dimensão estrutural (ativos, subsidiárias e empregados no exterior), a dimensão financeira (dependência financeira das receitas vidas do exterior) e a dimensão psicológica (referente às pré-disposições dos executivos para com a internacionalização).

A revisão de literatura empreendida por Sullivan (1994) indicou que a grande maioria dos estudos operacionalizou o grau de internacionalização por meio das variáveis seguintes: receitas no exterior sobre receitas totais ou ativos no exterior sobre ativos totais.

A Tabela 3.8 apresenta diversas operacionalizações que o construto tem recebido na literatura empírica.

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Razão entre receitas de vendas (de todas as operações) no exterior e receitas totais da empresa	Capar & Kotabe (2003)
▪ Índice calculado pela soma de três indicadores ponderados pelo seu respectivo auto-valor (os pesos correspondem aos auto-valores, que foram calculados a partir de análise fatorial confirmatória, que indicou que os três indicadores (aspectos) do grau de internacionalização apresentavam carga num único fator, *cf.* Gomes & Ramaswamy, 1999): - Razão entre receitas no exterior e receitas totais - Razão entre número de empregados no exterior e número total de empregados - Razão entre número de escritórios no exterior e número total de escritórios	Contractor et al. (2003)
Quatro indicadores, dois deles específicos da indústria de telefonia celular: ▪ Número de países ▪ Dispersão psíquica (número de diferentes blocos (*clusters*) culturais (num total de dez clusters, definidos de acordo com a semelhança dos países em dimensões atitudinais)) ▪ Percentagem de assinantes em relação aos assinantes totais mundiais da indústria ▪ Percentagem de assinantes fora do mercado doméstico	Curwen & Whalley (2006)
▪ Intensidade de exportação (receitas de exportação sobre receitas totais) ▪ Diversidade de exportação (número de países-mercados atendidos pela empresa)	Dhanaraj & Beamish (2003)
▪ Razão entre receitas no exterior e receitas totais	Grant (1987)

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Índice composto por três dimensões (a técnica de análise fatorial por componentes principais indicou que todas estavam associadas a um único fator), calculado como a média ponderada (o peso foi a carga de cada indicador no fator) dos três indicadores, previamente normalizados: - Percentual de receitas no exterior sobre receitas totais - Percentual de ativos no exterior sobre ativos totais - Número de países	Gomes & Ramaswamy (1999)
▪ Medida de entropia ID = $\Sigma i[P_i * \ln(1/P_i)]$, onde P_i representa as receitas no mercado global "i" e $\ln(1/P_i)$ é o peso atribuído a cada mercado (obs: foram considerados quatro mercados globais: África; Ásia e Pacífico; Europa; e Américas), sendo os dados colhidos da base do COMPUSTAT	Hitt et al. (1997)
▪ Intensidade de exportação (receitas de exportação sobre receitas totais) ▪ Diversidade de exportação (número de países para onde a empresa exporta) ▪ Engajamento em investimento direto no exterior, operacionalizado como variável dicotômica: 1 = sim, 0 = não	Majocchi & Zucchella (2003)
▪ Razão entre receitas no exterior e receitas totais (o autor designa esta variável por "multinacionalidade" e também por "grau de envolvimento com o exterior")	Qian (2002)
▪ Razão entre ativos no exterior e ativos totais	Ramaswamy (1993)
▪ Número de países para os quais a empresa exporta	Rocha et al (1990)
▪ Receitas no exterior divididas por receitas totais (FSTS) Obs: esta foi uma pesquisa sobre desempenho da empresa e não especificamente sobre desempenho de exportação	Ruigrok & Wagner (2003)
Nove medidas, que operacionalizariam três atributos de internacionalização – desempenho (representado pelas cinco primeiras), estrutural (representado pela sexta e sétima medidas) e atitudinal (representado pelas duas últimas): ▪ Receitas no exterior divididas por receitas totais (FSTS) ▪ Índice de pesquisa e desenvolvimento (RDI) ▪ Intensidade de propaganda (AI) ▪ Receitas de exportação divididas por receitas totais (ESTS) ▪ Lucros no exterior divididos por lucro total (FPTP) ▪ Ativos no exterior divididos por ativos totais (FATA) ▪ Número de subsidiárias no exterior dividido por número total de subsidiárias (OSTS) ▪ Experiência internacional dos gerentes de topo (TMIE), i.e, duração cumulativa dos trabalhos internacionais dos gerentes ▪ Dispersão psíquica das operações internacionais (PDIO) Obs: FSTS, RDI, AI, ESTS, FPTP e FATA foram calculados a partir de dados da base do COMPUSTAT. OSTS e PDIO foram baseados em informações contidas no Dun's *Reference Book of Corporate Families and International Affiliates*. TMIE foi obtido do Dun's *Reference Book of Corporate Managements*.	Sullivan (1994)
▪ Número de países onde a firma mantém operações ▪ Razão entre receitas no exterior e receitas totais	Tallman & Li (1996)

Tabela 3.8 - Operacionalização da variável grau de internacionalização nas pesquisas empíricas

Nesta tese, foram utilizados três indicadores do grau de internacionalização. Um deles representa a profundidade da internacionalização: receitas no exterior divididas por receitas totais. Os outros dois refletem a abrangência da internacionalização: tempo de atuação no exterior e número de países onde a empresa atua (seja exportando, seja por meio de outras modalidades de internacionalização). Se a empresa for multinacional, pode haver confusão (receitas totais = receitas de todas as unidades da empresa ou somente daquelas com base no Brasil?; e se, além de receitas de exportação, a empresa também tiver receitas de produção local no exterior?).

Propensão dos executivos a riscos

Na literatura de Negócios Internacionais, o construto de propensão dos executivos a riscos, embora muitas vezes mencionado, raramente tem sido empregado em pesquisas empíricas. Além disso, não há uniformidade quanto à sua operacionalização.

A Tabela 3.9 ilustra alguns exemplos de caracterização, nos estudos empíricos, do construto propensão dos executivos, bem como de alguns outros construtos relacionados.

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Atitude para com exportação, medida por meio de três indicadores (não fica claro como foram agregados numa escala composta): - Prioridade dedicada à exportação em relação às demais atividades de negócio - Percepção de risco da exportação em relação ao mercado doméstico - Percepção de risco em função da distância geográfica	Bijmolt & Zwart (1994)
▪ Dois construtos – atitudes positivas e atitudes negativas (em relação à exportação): - Atitudes positivas, operacionalizadas por sete indicadores, medidos em escalas de concordância de cinco pontos (os autores somente apresentam dois indicadores no artigo: "As exportações podem apresentar uma contribuição significativa para o crescimento da minha empresa"; e "Exportar é potencialmente mais lucrativo do que vender no mercado australiano [doméstico]") - Atitudes negativas, operacionalizadas por cinco indicadores medidos em escalas de concordância de cinco pontos, que fazem menção ao risco percebido (os autores somente apresentam dois indicadores no artigo: "A exportação envolve maior risco do que vender no mercado australiano [doméstico]"; e ".A exportação envolve maior custo do que vender no mercado australiano [doméstico]")	Cicic et al. (2002)
▪ Orientação de aversão a risco, calculada como uma *summated scale* (seleção dos itens com carga significativa neste determinado fator e multiplicação das respostas *standardized* a estes itens pela respectiva carga no fator, com subseqüente adição das respostas ponderadas e cálculo de um *score z* para o resultado da soma) dos seguintes dois indicadores (medidos em escalas de concordância, mas o número de pontos não foi explicitado pelo autor): - Os gerentes são avessos a risco e isto tem afetado negativamente a exploração de oportunidades comerciais no exterior - Os gerentes julgam que as atividades internacionais são muito incertas e arriscadas	Gomez-Mejia (1988)
▪ Tolerância para com ambigüidades ▪ Atitude em relação a risco Os conceitos foram medidos, respectivamente, por 10 indicadores e 20 indicadores (todos em escalas de cinco pontos de resposta) derivados do estudo de 10 fatores diretos de personalidade (Schoppe, 1973)	Holzmuller & Stottinger (1996)

Operacionalização da variável	Estudo
Percepções sobre seis aspectos (todas medidas em escalas de cinco pontos: muito menos; menos; aproximadamente o mesmo; mais; muito mais), medidos no presente, mas referidos a dois momentos temporais – o presente e o período antes de a empresa ter iniciado as exportações: <u>Percepções hoje sobre...</u> ▪ Lucros da exportação comparados com lucros no mercado doméstico ▪ Riscos da exportação comparados com riscos das vendas domésticas ▪ Custos da exportação comparados com custos no mercado doméstico <u>Percepções (reportadas retrospectivamente) no período antes de a empresa ter iniciado as exportações sobre...:</u> ▪ Lucros da exportação comparados com lucros no mercado doméstico antes de a empresa ter iniciado as exportações ▪ Riscos da exportação comparados com lucros no mercado doméstico antes de a empresa ter iniciado as exportações ▪ Custos da exportação comparados com custos no mercado doméstico antes de a empresa ter iniciado as exportações	Moini (1995)
81 variáveis atitudinais, representando diversos aspectos relacionados a atitudes e percepções dos executivos, dos quais: ▪ 54 variáveis foram medidas em escalas Likert (número de pontos da escala não foi explicitado) e agrupadas em nove conceitos: - atratividade da exportação e imagem do estrangeiro - disposição imediata para mudança - planejamento - (percepção de) obstáculos (à exportação) - (atitudes em relação a) marketing - vantagens competitivas - (percepção de) lucro, risco e custos - (ênfase em) controle ▪ 27 variáveis foram medidas em escalas diferenciais semânticas; não está bem explicitado, mas parece que tais variáveis cobriam dois conceitos: - vantagens competitivas - grau de centralização do processo decisório Após aplicação de teste *t*, foram selecionadas 29 variáveis que apresentavam diferença estatisticamente significativa entre os dois países testados (Alemanha e Reino Unido), as quais foram submetidas a uma análise de componentes principais, que resultou em nove fatores: ▪ auto-confiança ▪ orientação de marketing ▪ planejamento e controle ▪ vantagem de produto ▪ obstáculos à exportação I ▪ obstáculos à exportação II ▪ orientação ao cliente ▪ custo e risco ▪ conhecimento e localização	Schlegelmilch (1996)

Tabela 3.9 - Operacionalização da variável propensão dos executivos a risco nas pesquisas empíricas

Nesta pesquisa, o grau de propensão a risco foi operacionalizado por dois indicadores, um deles, modificado de Gómez-Meija (1988), relacionado à aceitação ou não de projetos arriscados, desde que potencialmente lucrativos; e outro em relação à propensão por tentar "coisas" novas (novo indicador criado para esta pesquisa).

Status da atividade de exportação

Há diversas variáveis que têm sido empregadas para caracterizar o status da atividade de exportação e também a organização da atividade de exportação (Tabela 3.10), as quais cobrem três principais aspectos: do grau de autonomia (dicotomia entre centralização *vs*. descentralização) da atividade de exportação, prestígio da operação exportadora e suporte à atividade exportadora (ex: percentual de recursos dedicados à atividade exportadora, proporção da força de trabalho dedicada à exportação etc.).

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Existência de gerente dedicado à exportação (variável dicotômica) ▪ Existência de unidade organizacional específica de exportação (variável dicotômica): - No país de origem - Na região de destino	Beamish et al. (1999)
▪ Estrutura organizacional medida por meio de quatro indicadores (não fica claro como foram agregados numa escala composta): - Existência ou não de gerente dedicado à exportação - Existência ou não de departamento especializado de exportação - Número de pessoas-anos dedicadas à exportação - Quantidade de recursos financeiros despendidos com treinamento em exportação ▪ Prioridade dedicada à exportação em relação às demais atividades de negócio (obs: os autores haviam classificado esta variável como parte das atitudes dos executivos)	Bijmolt & Zwart (1994)
▪ Grau de delegação (de autoridade) para níveis hierárquicos inferiores	Christensen et al. (1987)
▪ Grau de suporte gerencial às operações internacionais e não especificamente à exportação], medido por três questões abertas: - Grau de envolvimento gerencial, medido pelo número de gerentes seniores envolvidos em operações internacionais - Percentual da força de trabalho envolvida diretamente com a área de marketing internacional - Número de visitas anuais ao estrangeiro realizadas por gerentes seniores	Cicic et al. (2002)
▪ Uma variável tricotômica: existência de pessoa responsável pela exportação vs. existência de departamento responsável pela exportação vs. empresa predominantemente (90% ou mais de suas vendas) exportadora	Das (1994)
▪ Grau de autonomia da unidade organizacional (em seu estudo, uma subsidiária no exterior) em termos da liberdade que os gerentes têm para administrar a unidade em 11 aspectos: - Compras - Projeto do produto / serviço - Pesquisa e desenvolvimento - Processo de produção e de serviços - Escolha de nomes para marcas - Embalagem - Precificação - Propaganda e promoção de vendas - Sistemas de recompensa aos empregados - Definição de tarefas - Seleção e treinamento dos empregados	Drogendijk & Slangen (2006)

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Estratégia de gestão dos recursos humanos dedicados à internacionalização (não necessariamente apenas exportação), calculada como uma *summated scale* (seleção dos itens com carga significativa neste determinado fator e multiplicação das respostas *standardized* a estes itens pela respectiva carga no fator, com subseqüente adição das respostas ponderadas e cálculo de um *score z* para o resultado da soma) dos seguintes sete indicadores (medidos em escalas de concordância, mas o número de pontos não foi explicitado pelo autor): - Gerentes envolvidos com atividades de internacionalização são muito influentes e gozam de alto prestígio na empresa - Há altas recompensas para pessoas envolvidas com atividades de internacionalização - A empresa utiliza mecanismos de incentivo para gerentes que expandam as atividades internacionais - Experiência internacional é um ponto decisivo na contratação de gerentes médios e de topo - Experiência internacional é um ponto decisivo na promoção de gerentes médios e de topo - A empresa promove treinamento e programas de desenvolvimento em negócios internacionais - As atividades internacionais são consideradas na avaliação de desempenho de gerentes médios e de topo.	Gomez-Mejia (1988)
▪ Fator (que os autores designaram por adaptação da organização de marketing, derivado de análise de componentes principais), composto por três indicadores: - Organização deficiente do departamento de exportação - Falta de pessoal qualificado em exportação - Falta de especialistas em consultoria de exportação Obs: Cada um dos indicadores foi medido por meio de duas escalas. A primeira, de cinco pontos, relativa à freqüência de ocorrência do problema ("nunca é um problema" ↔ "sempre é um problema"). A segundo, de nove pontos, relativa ao impacto do problema sobre as operações de exportação ("nenhum impacto" ↔ "impacto fortemente negativo"). Não fica claro se os autores multiplicaram os resultados das duas escalas para chegar ao valor do indicador para cada observação.	Katsikeas et al. (1996)
▪ Grau de centralização (da estrutura organizacional da empresa como um todo): - Pouco é feito antes que um supervisor aprove uma decisão - Até assuntos simples precisam ser submetidos a algum superior - Nossa estrutura organizacional é centralizada	Li (1999)
▪ Número de empregados dedicados à exportação	Kaynak & Kuan (1993)
▪ Controle das atividades de marketing: - Decisões de marketing devem ser tomadas por pessoas no país de destino Obs: Os autores haviam classificado esta variável como parte do construto "atitudes".	Louter et al. (1991)
▪ Status da organização interna de exportação - Prestígio interno da gerência de exportação - Autoridade do gerente responsável pela unidade de exportação	Madsen (1989)

Tabela 3.10 - Operacionalização da variável status da atividade de exportação nas pesquisas empíricas

Nesta pesquisa, o status da atividade de exportação foi representada por três indicadores: grau de autonomia dos responsáveis pela exportação; prestígio dos gerentes envolvidos com exportação em comparação com os demais gerentes da empresa; e importância atribuída à exportação em relação às demais atividades da empresa.

Caracterização das variáveis relacionadas à estratégia

As Tabelas 3.11 a 3.14 resumem como têm sido operacionalizadas, nas pesquisas empíricas, os quatro construtos relacionadas à estratégia – sistematização do planejamento da exportação, grau de diferenciação da oferta da empresa, grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior e competitividade de preço – utilizadas no modelo deste estudo. Assim como nas tabelas referentes ao ambiente externo e às características da empresa, os trabalhos empíricos estão organizados por ordem alfabética de autor e somente estão relacionados trabalhos que utilizaram como variáveis explicativas uma ou mais das variáveis selecionadas para o presente estudo ou, então, variáveis que possam ser, de alguma forma, consideradas correlatas ou relacionadas àquelas.

Sistematização do planejamento da exportação

Conforme pode ser visto na Tabela 3.11, o planejamento da exportação tem sido representado em termos do nível de pró-atividade da empresa para com as oportunidades de exportação, bem como do grau de sistematização e detalhamento do processo e também do impacto dos resultados do processo de planejamento (de exportação) sobre a avaliação dos gerentes e da dedicação de esforços ao planejamento.

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Execução ou não de onze atividades relacionadas a planejamento da exportação (escalas dicotômicas; não fica claro como foram agregados numa escala composta): - Descrever o país de destino - Realizar descrições quantitativas do mercado no exterior - Analisar os concorrentes - Definir objetivos de exportação - Listar e avaliar os canais de distribuição - Listar e avaliar possíveis parceiros comerciais - Definir uma política de preço internacional - Preparar um plano de promoção para o exterior - Pesquisar necessidades a serem satisfeitas no exterior - Ajustar a estrutura organizacional - Formular um plano de exportação de longo prazo	Bijmolt & Zwart (1994)

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Exploração sistematizada de oportunidades de internacionalização calculada como uma *summated scale* (seleção dos itens com carga significativa neste determinado fator e multiplicação das respostas padronizadas a estes itens pela respectiva carga no fator, com subseqüente adição das respostas ponderadas e cálculo de um *score z* para o resultado da soma) dos seguintes cinco indicadores (medidos em escalas de concordância, mas o número de pontos não foi explicitado pelo autor): - A falta de informação/experiência tem prejudicado seriamente a inserção da empresa nos mercados internacionais - A empresa não realiza ou realiza muito pouca pesquisa sobre concorrentes no exterior - Em geral, a empresa é inicialmente abordada por potenciais clientes ao invés de buscar clientes proativamente - A empresa não realiza ou realiza muito pouca pesquisa sobre mercados no exterior - A empresa costuma utilizar intermediários para suas operações internacionais	Gomez-Mejia (1988)
▪ Dois fatores, derivados por análise fatorial exploratória de componentes principais a partir de dez variáveis relativas a veículos de coleta de informações, medidas por escalas Likert de cinco pontos (muito utilizada ... não utilizada): - Pesquisa informal de marketing (composto por: visitas a clientes; visitas a agentes/distribuidores; feiras; e visitas a concorrentes) - Pesquisa formal de marketing (composto por: testes de mercado; *surveys* por correio; seminários; e entrevistas por telefone) Obs: duas variáveis (entrevistas com compradores e *surveys* gerais) não apresentaram carga alta em nenhum dos dois fatores ▪ Quatro variáveis referentes a uso da informação pelos executivos, medidas em escalas Likert de cinco pontos (não detalhadas): - A informação é utilizada para dar suporte a suposições dos gerentes - Nossas decisões de exportação podem ser modificadas de acordo com as pesquisas de mercado - Nossas pesquisas de mercado praticamente não são utilizadas pelos decisores - Decisões de exportação não seriam tomadas sem pesquisa	Hart & Tzokas (1999)
▪ Nível de planejamento de exportação (como parte de um fator, designado por características específicas da empresa, composto ainda por nível de recursos dedicados, nível de experiência internacional e nível de comprometimento dos gerentes para com esta operação de exportação), medido em escala bipolar de cinco pontos	Julian 2003)
Duas variáveis: ▪ Freqüência de pesquisas internacionais de marketing, medida numa escala quatro pontos (nunca; menos de uma vez por ano; uma vez por ano; e mais de uma vez por ano) ▪ Nível de pesquisa internacional de marketing, medida numa escala de três pontos (nunca, esporádico, plano formal)	Koh (1991)
▪ Sistematização da abordagem: - A exportação deve ser planejada cuidadosamente - A exportação precisa de pesquisa de mercado - Ao tomar decisões difíceis, é preciso confiar na intuição Obs: Os autores haviam classificado estas variáveis como parte do construto "atitudes".	Louter et al. (1991)
▪ Pesquisa prévia de mercado (escalas de sete pontos, não detalhadas pelo autor): - Número de fontes de informação pesquisadas - Conhecimento do mercado [externo] quando do início das exportações ▪ Intensidade de planejamento e controle (escalas de sete pontos, não detalhadas pelo autor): - Tamanho do orçamento - Grau de monitoramento de mudanças no mercado - Grau de controle sobre os resultados	Madsen (1989)
▪ Busca de mercados - Exploração sistematizada de possibilidades de exportação (medida em escala de três pontos: não; sim; outra) - Freqüência de visitas aos mercados no exterior (medida em escala de seis pontos: nunca; raramente; a cada dois anos; aproximadamente uma vez por vez por ano; aproximadamente duas vezes por ano; outra)	Moini (1995)

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Sofisticação do planejamento (da empresa), em termos do grau com que cada um de seis indicadores (não fica claro se eles foram posteriormente agregados ou não) descreveria bem as atividades de planejamento da empresa nos últimos cinco anos: - A empresa tem um plano de lucros de curto prazo (aproximadamente um ano) - No processo de planejamento da empresa, os planos finais são aprovados pelos responsáveis por seu atingimento - Existe uma pessoa ou um grupo cuja responsabilidade é coordenar o esforço de planejamento corporativo - A gerência de topo criou um ambiente que apóia o esforço de planejamento - A gerência de topo desenvolveu uma declaração formal sobre o negócio em que a empresa atua ou gostaria de atuar - Os planos da empresa são utilizados para avaliar o desempenho dos gerentes	Robinson & Pearce (1998)
▪ Planejamento de exportação, representado por meio de seis itens (os quais não foram explicitados pelo autor), medidos em escalas bi-polares de sete pontos ("quase nunca utilizamos este instrumento de planejamento" ↔ "utilizamos este instrumento de planejamento o tempo todo") (os itens foram posteriormente agregados numa escala composta, mas o autor não reporta como)	Shoham (1996)
Idem a Shoham (1996a)	Shoahm (1999)
▪ Escala de intensidade de planejamento da empresa, composta por seis indicadores, seguindo operacionalização de Robinson & Pearce (1988)	Shoham & Kropp (1998)

Tabela 3.11 - Operacionalização da variável sistematização do planejamento de exportação nas pesquisas empíricas

Nesta tese, o planejamento de exportação foi representado por três indicadores: grau de formalização do processo de planejamento de exportação, busca permanente de oportunidades de exportação e freqüência de visitas ao mercado no exterior.

Grau de diferenciação da oferta da empresa

Hambrick (1980) identificou quatro rotas metodológicas para caracterização da estratégia adotada por uma empresa: (i) descrições textuais, na linha de estudos de casos; (ii) concentração em apenas alguma faceta específica da estratégia, em geral relacionada a uma área funcional em particular (ex: marketing, produção, finanças, RH etc.); (iii) mensuração multivariada, em que são analisados e descritos os múltiplos relacionamentos entre diversas variáveis relacionadas a estratégia e destas com outros construtos (ex: desempenho); e (iv) identificação de arquétipos (tipos estratégicos) que representem a maioria dos possíveis conjuntos (combinações) de variáveis relacionadas as estratégias empregadas pelas empresas.

A revisão da literatura sobre a forma como o construto posicionamento estratégico tem sido operacionalizado (resumidamente apresentada na Tabela 3.12) indica que alguns autores preferiram definir dimensões de posicionamento representadas por diversos indicadores. Há também autores que preferem traduzir o conjunto de indicadores em arquétipos genéricos,

caracterizando, portanto, o posicionamento por meio do tipo estratégico genérico (MILES & SNOW, 1978; PORTER, 1980; MINTZBERG, 1988).

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Escala de diferenciação ("descrição da estratégia global da empresa") composta por três indicadores, medidos em escala Likert (número de pontos não reportado): - Manutenção de avanço tecnológico em relação aos concorrentes - Manutenção de padrões superiores de qualidade para nossos produtos - Manutenção de imagem distintiva para nossos produtos	Aulakh & Kotabe (1997)
▪ Uma escala de diferenciação, composta por três indicadores, medidos em escala Likert (número de pontos não reportado): - Manter maior padrão de qualidade para nossos produtos - Manter imagem distintiva para nossos produtos - Diferenciar nossos produtos e serviços daqueles dos concorrentes ▪ Uma escala de liderança em custos, composta por dois indicadores (escala Likert): - Ter custos mais baixos que nossos concorrentes - Alcançar economias de escala em nossas operações internacionais	Aulakh et al. (2000)
Estratégia almejada, representada por: ▪ uma escala de diferenciação; e ▪ uma escala de liderança em custos Obs: ambas compostas por quatro itens (não explicitados no artigo), derivados de Dess & Davis (1984), medidos em escalas Likert de cinco pontos (não importante .. muito importante para as operações internacionais)	Baldauf et al. (2000)
Três variáveis de posicionamento estratégico (diferenciação, liderança em custo e foco) e mais uma variável (qualidade) resultante daquelas três, a maioria operacionalizada por múltiplos indicadores, medidos em escalas Likert de sete pontos: ▪ Diferenciação - na nossa indústria nosso principal produto de exportação representa uma abordagem inovativa de atender às necessidades básicas dos clientes - projeto - tecnologia - diferenças no desempenho do produto - qualidade geral ▪ Liderança em custos - controle rígido de custos variáveis e de overhead - preço igual ou inferior aos dos concorrentes - desenvolvimento e manutenção de processos eficientes de produção - influência e controle sobre os canais de distribuição ▪ Foco - Tal como percebido pelos clientes este produto é [uma *commodity* ... um bem especializado] - Nossos executivos estão dispostos a grandes esforços para tornarem o nosso produto bem-sucedido neste mercado - Nós alocamos recursos regularmente para atender às necessidades locais específicas de nosso(s) distribuidor(es) nesse mercado - Nosso principal produto de exportação atende a necessidades específicas de uma forma que é difícil de ser imitada pelos concorrentes - Nós atendemos às necessidades específicas dos clientes nesse mercado melhor do que qualquer outra empresa ▪ Qualidade - Numa escala de 1 a 10, como os clientes no nosso principal mercado de exportação avaliariam a qualidade do nosso produto [qualidade inferior 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 qualidade excepcional] - O desempenho deste produto certamente atende às expectativas dos clientes neste mercado - O nível de serviço e de suporte oferecido por este produto certamente atende às expectativas dos clientes neste mercado	Calantone & Knight (2000)

Operacionalização da variável	Estudo
▪ 21 métodos competitivos	Dess & Davis (1984)
▪ Estratégia de exportação composta por oito indicadores (tratados de forma independente, isto é, sem agregação numa escala): - Percentual de itens exportados que refletem ênfase em custos baixos (ex: preços baixos, baixos custos de mão-de-obra e de matérias-primas) - Percentual de itens exportados que refletem ênfase em qualidade do produto (ex: melhor qualidade, projeto distintivo ou superior, prazo de entrega curto, atendimento a pequenos pedidos) - Marketing direto (% de itens vendidos diretamente para o último elo da cadeia de distribuição ou para o cliente final, sem a intervenção de intermediários) - Filial de vendas no exterior (% de países em que a empresa mantém filial de vendas) - Coleta de informações (número de tópicos investigados, dentre os seguintes: exigências burocráticas no país de destino, exigências burocráticas no país de origem, custos de transporte, normas de produto no país de destino, preços, informação sobre concorrentes, informação sobre atacadistas, necessidade e hábitos dos consumidores, potencial de mercado) - Pesquisas formais (número de tópicos acompanhados por pesquisas de mercado baseadas em dados primários ou secundários) - Pesquisas informais (número de tópicos acompanhados por visitas ao exterior, contatos com parentes ou com relacionamentos pessoais de negócio, participação em feiras de negócio, outros tipos de contatos de negócio) - Agências de promoção de exportação (número de tópicos acompanhados por meio de agências de promoção de exportação) ▪ Diversificação de produtos /mercados, composta por quatro indicadores (tratados de forma independente, isto é, sem agregação numa escala): - Número de países desenvolvidos atendidos - Número de países em desenvolvimento atendidos - Número de clientes nos principais mercados no exterior - Número de linhas de exportação	Dominguez & Siqueira (1993)
▪ Seis atributos de posicionamento ▪ 11 atributos de escolha estratégica	Hambrick (1983a)
▪ Capacidade de produção - Método de produção - Processo de controle de qualidade - Capacidade de desenvolvimento de novos produtos - Variedade de produtos oferecidos - Treinamento e experiência dos empregados - Eficiência operacional ▪ Capacidade de marketing - Rede de distribuição do importador - Conhecimento do mercado de exportação - Reputação da empresa - Esforços promocionais - Avaliação de desenvolvimentos no mercado exportador - Contatos pessoais com distribuidores no estrangeiro - Proximidade do mercado de exportação ▪ Superioridade de produto - Qualidade do produto - Unicidade do produto Obs: Os três fatores foram derivados a partir de análise de componentes principais e cada indicador foi medido numa escala bipolar de cinco pontos ("grande desvantagem" ↔ "grande vantagem"). O valor de cada fator foi calculado por meio do seu *factor score*.	Katsikeas et al. (1996)

Operacionalização da variável	Estudo
Dois fatores, derivados por análise fatorial exploratória, com as variáveis medidas em escalas de cinco pontos (1 = nunca perseguida ... 5 = sempre perseguida): ▪ Vantagem de alta diferenciação - Nós competimos por meio de produtos distintivos baseados em P&D - Nós competimos por meio de imagem distintiva dos produtos - Nós competimos por meio de serviços pós-venda - Nós competimos por meio de produtos me qualidade superior a preços comparáveis ▪ Vantagem de baixo custo - Nós atendemos a um segmento específico de mercado com custos mais baixos que os dos concorrentes - Nós monitoramos cuidadosamente todos os custos - Nós competimos por meio da venda de capacidade excedente de baixo custo para novos mercados	Ling-yee & Ogunmokun (2003)
Cinco tipos estratégicos: ▪ Diferenciação por qualidade ▪ Diferenciação por projeto ▪ Diferenciação por suporte ▪ Diferenciação por imagem ▪ Diferenciação por preço	Mintzberg (1988)
Várias fontes de vantagem (ou desvantagem) competitiva (medidas em escalas de cinco pontos: grande fraqueza; fraqueza; nem fraqueza nem força; força; grande força): ▪ Preço do produto (nesta tese, esta variável é considerada como representando o construto competitividade de preço) ▪ Qualidade do produto ▪ Novo produto ▪ Posse de patente ▪ Rede de distribuição ▪ Melhor tecnologia ▪ Melhor nível de serviço ▪ Técnicas eficientes de marketing ▪ Proximidade dos mercados	Moini (1995)
▪ Quatro tipos estratégicos genéricos "puros" (liderança em custos, diferenciação, enfoque em custos e enfoque em diferenciação) e um tipo "residual" ("meio termo" ou sem posicionamento) ▪ 13 dimensões competitivas - grau de especialização - reputação de marca - política de canal - seleção de canal - qualidade - liderança tecnológica - integração vertical - posição de custo - nível de atendimento - política de preço - alavancagem (operacional e financeira) - relacionamento com a matriz - relacionamento com governos do país de origem e de destino	Porter (1980)

Operacionalização da variável	Estudo
Ênfase em 22 métodos competitivos empregados pela empresa (medida em escala de cinco pontos: "não considerado", "pouca ênfase", "alguma ênfase", "ênfase considerável", "grande/constante ênfase"), posteriormente agregados (por meio de análise fatorial) em quatro fatores (eficiência; serviço / preço alto; desenvolvimento e inovação de produto; e influência sobre a marca e o canal): ▪ Preço menor que o dos concorrentes ▪ Desenvolvimento de novos produtos ▪ Linha ampla de produtos ▪ Capacitações extensivas de serviço ao cliente ▪ Esforços específicos para garantir um grupo de empregados bem treinados ▪ Procedimentos cuidados de controle de qualidade ▪ Intensa e contínua preocupação com baixos custos unitários ▪ Manutenção de altos níveis de estoque ▪ Linha de produtos estreita / limitada ▪ Construção de reputação de marca ▪ Desenvolvimento e refinamento dos atuais produtos ▪ Forte influência sobre os canais de distribuição ▪ Grande esforço para garantir o suprimento de matérias primas ▪ Grandes desembolsos para P&D de processos ▪ Atendimento somente a mercados geográficos específicos ▪ Desembolsos para propaganda e promoção superiores à média da indústria ▪ Ênfase na produção de produtos especiais ▪ Esforço coordenado de construir reputação na indústria ▪ Inovação em processos de produção ▪ Produtos em mercados de preço alto ▪ Produtos em mercados de preço baixo ▪ Inovação em técnicas e métodos de marketing	Robinson & Pearce (1988)
▪ Auto-classificação pelos respondentes, a partir da parágrafos descritivos, não rotulados, de quatro tipos estratégicos	Shoham, Evangelista & Albaum (2002)
▪ 8 alavancas ("*levers*") estratégicos	Szymanski et al. (1993)
Três fatores de "padrões competitivos", derivados por meio de análise fatorial exploratória de componentes principais, a partir de nove itens (medidos em escalas Likert de cinco pontos): ▪ padrão de serviço - disponibilidade de capital para financiar exportações - serviços pós-venda específicos dos produtos - tecnologia / produto / serviços distintivos ▪ padrão de marketing - pesquisa própria sobre mercados no exterior - estratégia de entrada em novos mercados no exterior - promoções desenvolvidas para os mercados no exterior ▪ padrão de operações - capacidade de produção para atender à demanda do exterior - pessoal com conhecimentos especializados em atividades de exportação - competitividade de preço	Wolff & Pett (2000)

Tabela 3.12 - Operacionalização da variável grau de diferenciação da oferta da empresa nas pesquisas empíricas

Vale recordar que, nesta pesquisa, havia sido inicialmente incluído um construto referente a vantagens comparativas. Assim sendo, definir a variável posicionamento estratégico em termos do nível de custos relativamente aos concorrentes seria redundante com a definição da variável vantagens comparativas.

Por esta razão, nesta pesquisa mediu-se o grau de diferenciação, o qual foi operacionalizado por meio de cinco indicadores: grau de sofisticação do produto exportado em comparação com o dos concorrentes e grau de diferenciação, relativamente aos concorrentes, em cada uma de quatro dimensões: qualidade, projeto (inovação), imagem e suporte (conforme tipologia de MINTZBERG, 1988).

Grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior

Enquanto alguns pesquisadores investigaram o quanto o produto oferecido num dado país de destino específico é diferente do produto oferecido no mercado doméstico, outros consideraram a magnitude das diferenças das ofertas entre os vários países para onde a empresa exporta e outros, ainda, focaram a modificação do produto entre a entrada inicial no novo mercado e outros momentos subseqüentes. Muitos autores consideraram modificações em outros aspectos do composto de marketing, que não apenas o composto de produto.

A Tabela 3.13 apresenta algumas das operacionalizações que o construto grau de adaptação do produto recebeu na literatura empírica.

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Nível de mudança (comparando-se o país de destino com o país de origem) em cada uma de quatro atividades do composto de produto, coletado por meio de auto-reporte pelos executivos numa escala diferencial-semântica de cinco pontos ("mudança significativa" ↔ "nenhuma mudança"): - estratégia de produto - design do produto - qualidade do produto - funcionalidade do produto (Obs: os autores mediram ainda outras variáveis do composto de marketing)	Albaum & Tse (2001)
▪ Grau de padronização da estratégia de produto, medido numa escala Likert de cinco pontos: - *Design* do produto - Marca do produto - Posicionamento do produto (Obs: os autores mediram ainda outras variáveis do composto de marketing)	Aulakh et al. (2000)
▪ Escala de adaptação do composto de produto, composto por três indicadores, medidos em escalas bipolares de cinco pontos ("nenhum" ↔ "substancial"): - Grau inicial de adaptação do produto - Grau de adaptação do produto subseqüentemente à entrada no país de destino - Grau de extensão da rotulagem na língua local	Cavusgil & Zou (1994)
▪ Adaptação do posicionamento do produto (não fica claro como foi operacionalizado): - Entrada inicial - Subseqüentemente	Cavusgil & Kirpalani (1993)
▪ Grau de modificação do produto (medido em escala categórica de três posições: "mesma linha de produto que no mercado doméstico"; "menos variedade do que no mercado doméstico"; "modificação do produto para mercado de exportação")	Koh (1991)

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Grau de modificação do produto (medido em escala categórica de três posições: "mesma linha de produto que no mercado doméstico"; "menos variedade do que no mercado doméstico"; "modificação do produto para mercado de exportação")	Koh & Robicheaux (1988)
▪ *Summated scale* composta por três itens: - Quanto o exportador considera os gostos dos clientes estrangeiros no desenvolvimento de produtos de exportação - Qual o grau com que os produtos de exportação são diferenciados dos produtos para o mercado doméstico - Qual o grau com que os produtos de exportação são diferenciados (*cf.* Axinn et al., 1996; Cavusgil & Zou, 1994; Katsikeas *et al*., 1996; Koh & Robicheaux, 1988; Lee, 1992; e Luz, 1993) Obs: Não fica claro como o terceiro item foi redigido.	Lee & Griffith (2004)
▪ Grau de padronização dos instrumentos do composto de marketing entre os diversos países [de destino]	Louter et al. (1991)
▪ Adaptação da oferta de produto (escala de sete pontos, não detalhada pelo autor)	Madsen (1989)
Índice de orientação global da empresa para padronização global, composto por cinco itens (medidos em escalas de cinco pontos): ▪ As necessidades dos clientes são padronizadas pelo mundo afora ▪ Existe consciência e informação sobre o produto pelo mundo afora ▪ A tecnologia do produto é padronizada pelo mundo afora ▪ Os concorrentes oferecem um produto padronizado pelo mundo afora ▪ As práticas de compra são padronizadas pelo mundo afora ▪ Obs: como o índice composto poderia variar de 5 a 25, os autores escolheram o ponto médio (15), como o ponto de corte, abaixo do qual a oferta seria considerada pouco padronizada e acima do qual a oferta seria considerada muito padronizada.	Samiee & Roth (1992)
▪ Grau de adaptação da estratégia de marketing, em termos de dez diferentes itens, medidos numa escala diferencial semântica de sete pontos ("estratégia sempre adaptada" ↔ "estratégia sempre padronizada") (tais itens não foram agregados entre si, mas tratados como variáveis independentes em equações de regressão linear): - Projeto do produto - Qualidade do produto - Qualidade do serviço - Número de itens na linha de produto - Número de linhas de produto - Orçamentos de propaganda e promoção - Conteúdo de propaganda e promoção - Preço - Condições de financiamento - Canais de distribuição - Gerência da força de vendas	Shoham (1996a)
▪ Escala de adaptação do produto, composta por cinco indicadores, medidos numa escala diferencial semântica de sete pontos ("estratégia sempre adaptada" ↔ "estratégia sempre padronizada"): - Projeto - Qualidade do produto - Qualidade dos serviços - Número de itens na linha de produtos - Número de linhas de produto	Shoham (a99)
▪ Escala de adaptação do composto de produto, composto por dois indicadores, medidos em escalas bipolares (não explicitadas no artigo) de cinco pontos: - Grau inicial de adaptação do produto - Grau de adaptação do produto subseqüentemente à entrada no país de destino	Stewart & McAuley (2000)

Operacionalização da variável	Estudo
Três fatores, derivados por análise fatorial de componentes principais (todos os indicadores foram medidos em escalas Likert de seis pontos, discordo fortemente ... concordo fortemente): ▪ Padronização do produto núcleo (composto por: projeto básico similar; número similar de linhas de produto; embalagem similar) ▪ Padronização dos periféricos (composto por: mesmas marcas; mesmos atributos; mesmas condições de garantia) ▪ Segmentos de clientes almejados (composto por: produtos dirigidos a consumidores finais; produtos dirigidos a empresas)	Zou, Andrus & Norvell (1997)

Tabela 3.13 - Operacionalização da variável grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior nas pesquisas empíricas

Nesta tese, o grau de adaptação do composto de produto foi definido como a magnitude das diferenças entre o produto exportado e aquele oferecido no mercado doméstico e foi avaliado em termos de quatro de seus aspectos componentes: modificação do nível de qualidade do produto exportado; modificação das especificações técnicas do produto exportado; modificação da embalagem do produto exportado; e modificação da variedade de itens da linha de produto exportada.

Competitividade de preço

A variável competitividade de preço foi conceituada e operacionalizada de duas formas distintas nas pesquisas empíricas. Enquanto alguns autores compararam o preço praticado no mercado de destino com o preço praticado no mercado doméstico, outros compararam o preço no país de destino contra o preço dos concorrentes no mesmo país de destino (vide Tabela 3.14).

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Nível de preço no mercado no exterior em comparação com o praticado no mercado doméstico (os autores não deixaram claro, mas parece que esta variável foi operacionalizada numa escala de três níveis: mais alto, igual, mais baixo)	Cavusgil & Kirpalani (1993)
▪ Um indicador de grau de competitividade de preço no mercado no exterior, medido por meio de escala bipolar de cinco pontos ("não competitivo" ↔ "extremamente competitivo")	Cavusgil & Zou (1994)
▪ Preço apropriado, medido numa escala bipolar de cinco pontos ("não importante" ↔ "extremamente importante")	Christensen et al. (1987)
▪ Preço competitivo, fator obtido pela técnica de análise de componentes principais, composto por dois indicadores, medidos numa escala bipolar de cinco pontos ("grande desvantagem" ↔ "grande vantagem"): - Competitividade de preço - Custo das matérias-primas O valor do fator foi calculado por meio do seu *factor score*.	Katsikeas et al. (1996)
▪ Política de preço em relação à praticada no mercado doméstico (medido em escala categórica de três posições: "preço mais baixo"; "preço igual"; "preço mais alto")	Koh (1991)
▪ Política de preço em relação à praticada no mercado doméstico (medido em escala categórica de três posições: "preço mais baixo"; "preço igual"; "preço mais alto")	Koh & Robicheaux (1988)

Operacionalização da variável	Estudo
▪ Competitividade do preço efetivo (não fica claro o que autor quer dizer com "competitividade") ▪ Competitividade das condições de financiamento	Madsen (1989)
▪ Vantagem competitiva: preço do produto (medido numa escala de cinco pontos: grande fraqueza; fraqueza; nem fraqueza nem força; força; grande força)	Moini (1995)
▪ Competitividade de preço, medida em escala bipolar (não explicitada no artigo) de cinco pontos	Stewart & McAuley (2000)

Tabela 3.14 - Operacionalização da variável competitividade de preço nas pesquisas empíricas

Na presente pesquisa, a operacionalização utilizada foi aquela em que o preço do produto exportado é comparado com o preço praticado pelos concorrentes no país de destino. Além do preço, em si, foram comparados também o nível de descontos oferecidos e o prazo de pagamento em comparação com os dos concorrentes no país de destino. Assim, foi medido um segundo indicador referente ao grau de facilitação nos termos comerciais.

Resumo sobre a operacionalização das variáveis independentes

A Tabela 3.15 apresenta as variáveis selecionadas que foram inicialmente para o presente estudo, bem como os indicadores inicialmente utilizados para sua operacionalização.

	Variáveis latentes	Variáveis observáveis (indicadores)
Ambiente externo	Grau de desenvol-vimento do país de destino	▪ PIB / capita ▪ Consumo de energia elétrica per capita ▪ Percentagem da população urbana com acesso a instalações sanitárias melhoradas ▪ Índice de desenvolvimento humano (IDH) ▪ Taxa de alfabetização de adultos ▪ Taxa de sobrevivência infantil (por mil nascidos)
	Distância psíquica	▪ Grau de diferença (entre país de origem e país de destino) ▪ Distância cultural ▪ Diferença no grau de desenvolvimento econômico ▪ Diferença nas características dos compradores ▪ Diferença nas práticas de negócio
	Vantagens comparativas	▪ Custos das empresas da respectiva indústria, no Brasil, em comparação com os concorrentes no país de destino ▪ Produtividade das empresas da respectiva indústria, no Brasil, em comparação com os concorrentes no país de destino ▪ Eficiência dos processos produtivos das empresas da respectiva indústria, no Brasil, em comparação com os concorrentes no país de destino ▪ Dotação de recursos (naturais ou de infra-estrutura) das empresas da respectiva indústria, no Brasil, a custo mais baixo que os dos concorrentes no país de destino
	Barreiras no país de destino	▪ Impostos ▪ Obstáculos burocráticos e legais ▪ Preferência por empresas locais ▪ Preconceito contra produtos brasileiros

	Variáveis latentes	Variáveis observáveis (indicadores)
Características da empresa	Tamanho da empresa	▪ Tamanho relativo ▪ Número de empregados ▪ Receitas totais
	Grau de internacionalização	▪ Receitas no exterior divididas por receitas totais ▪ Tempo de atuação no exterior ▪ Número de países onde a empresa atua
	Propensão dos executivos a risco	▪ Aceitação de projetos arriscados ▪ Atração por "coisas" novas
	Status da atividade de exportação	▪ Grau de autonomia dos responsáveis pela exportação ▪ Prestígio conferido pela exportação às pessoas envolvidas ▪ Importância dada às atividades de exportação
Estratégia	Sistematização do planejamento da exportação	▪ Grau de formalização do processo de planejamento de exportação ▪ Busca permanente de oportunidades de exportação ▪ Freqüência de visitas ao mercado no exterior
	Grau de diferenciação da oferta da empresa	▪ Grau de sofisticação do produto ▪ Diferenciação por qualidade ▪ Diferenciação por projeto ▪ Diferenciação por suporte ▪ Diferenciação por imagem
	Grau de adaptação do composto de produto ao merca-do no exterior	▪ Modificação do nível de qualidade do produto exportado ▪ Modificação das especificações técnicas do produto exportado ▪ Modificação da embalagem do produto exportado ▪ Modificação da variedade de itens da linha de produto exportada
	Competitividade de preço	▪ Preço do produto exportado em comparação com o preço praticado pelos concorrentes no país de destino ▪ Descontos oferecidos aos clientes em comparação com aqueles oferecidos pelos concorrentes no país de destino ▪ Prazo de pagamento concedido aos clientes em comparação com o concedido pelos concorrentes no país de destino

Tabela 3.15 – Operacionalização preliminar das variáveis latentes independentes

3.5 Operacionalização das variáveis dependentes

A revisão da literatura indica que já foram propostos diversos indicadores que, de alguma forma, representam cada um dos três aspectos das medidas econômicas do desempenho de exportação que serão utilizados nesta tese. A Tabela A.1 no Apêndice A apresenta um detalhamento de diversos indicadores que já foram utilizados em pesquisas empíricas.

A partir do aproveitamento de alguns dos indicadores constantes do Apêndice A e de considerações sobre identificação estatística do modelo, limitações práticas de coleta de dados e validade do construto, os indicadores apresentados na Tabela 3.16 foram utilizados para operacionalizar as três facetas econômicas do desempenho de exportação (receitas de exportação, crescimento das receitas de exportação e lucratividade da exportação).

Faceta econômica do desempenho de exportação	Indicador	Dimensões conceituais atendidas
Receitas de exportação	Satisfação com receitas de exportação nos últimos três anos	Econômica, absoluta, passada (estática, três anos)
	Receitas passadas de exportação vs. receitas médias das outras operações de exportação da empresa nos últimos três anos	Econômica, relativa (a outras unidades de exportação produto-mercado da empresa), passada (estática, três anos)
	Expectativa de volume futuro de exportação (deste produto para aquele país) vs. volume médio das outras operações de exportação nos próximos três anos	Econômica, relativa (a outras unidades de exportação produto-mercado da empresa), futura (estática, três anos)
	Volume de exportação em comparação com concorrentes brasileiros de porte semelhante nos últimos três anos	Econômica, relativa (aos concorrentes de porte semelhante no país de origem), passada (estática, três anos)
Crescimento das receitas de exportação	Satisfação com crescimento das receitas de exportação nos últimos três anos	Econômica, absoluta, passada (dinâmica, três anos)
	Crescimento do volume passado de exportação vs. crescimento médio do volume das outras operações de exportação da empresa nos últimos três anos	Econômica, relativa (a outras unidades de exportação produto-mercado da empresa), passada (dinâmica, três anos)
	Expectativa de crescimento futuro do volume de exportação (deste produto p/ aquele país) vs. expectativa de crescimento geral do volume das outras operações de exportação (deste produto) da empresa nos próximos três anos	Econômica, relativa (a outras unidades de exportação produto-mercado da empresa), futura (dinâmica, três anos)
Lucratividade da exportação	Satisfação com margem de lucro da exportação nos últimos três anos	Econômica, absoluta, passada (estática, três anos)
	Lucratividade da exportação vs. lucratividade das outras operações de exportação da empresa nos últimos três anos	Econômica, relativa (a outras unidades de exportação produto-mercado da empresa), passada (estática, três anos)
	Expectativa de lucratividade futura da exportação nos próximos três anos	Econômica, absoluta, futura (estática, três anos)
	Expectativa de lucratividade futura da exportação vs. expectativa de lucratividade das outras operações de exportação da empresa nos próximos três anos	Econômica, relativa (a outras unidades de exportação produto-mercado da empresa), futura (estática, três anos)

Tabela 3.16 – Operacionalização preliminar do desempenho de exportação

Além dos indicadores da Tabela 3.16, foram utilizados, ainda, dois indicadores gerais para verificação da validade concorrente de cada um dos construtos de desempenho econômico e mais um indicador geral para verificação da validade preditiva (vide Tabela 3.17).

Tipo de validade	Indicadores gerais
Concorrente	Satisfação com os resultados gerias da exportação nos últimos três anos
	Expectativa de resultados da exportação nos próximos três anos
Preditiva	Recomendação de dedicação de recursos e esforços para exportação do produto no futuro próximo

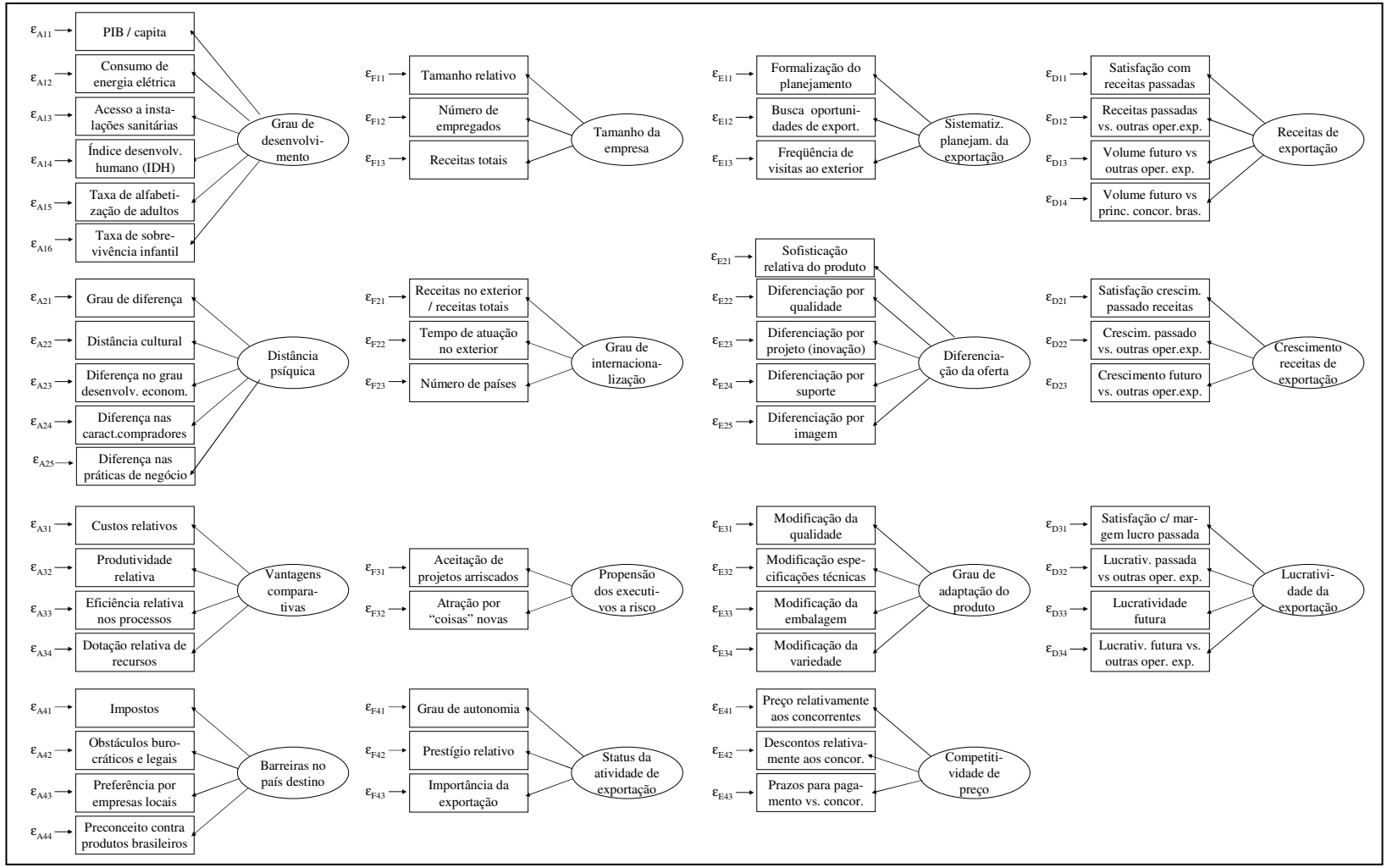
Tabela 3.17 – Indicadores gerais para verificação da validade concorrente e preditiva do construto desempenho de exportação

É possível questionar se Receitas de exportação e Crescimento das receitas de exportação seriam dimensões apropriadas para se representar o Desempenho de exportação, haja vista que o mero aumento das receitas não significa necessariamente que a empresa, ou a unidade de exportação, estejam tendo um bom desempenho. Afinal, seria recomendável comparar as receitas com os custos para obtê-las e, especialmente, com os resultados que poderiam ter sido obtidos em outras áreas da empresa para onde os respectivos custos pudessem ter sido alternativamente direcionados. No entanto, em estágios iniciais da exportação, onde as receitas de tal atividade ainda representem um percentual relativamente pequeno das receitas totais da empresa, é usual considerar-se a receita com um indicador de desempenho. Em especial porque, nesses estágios iniciais, as empresas costumam tratar a exportação como uma operação marginal, à qual são alocados apenas os custos diretos e na qual não são feitos investimentos de vulto.

3.6 Modelo de mensuração preliminar

Modelo-base de mensuração preliminar

O modelo-base de mensuração é apresentado na Figura 3.7. Estão incluídas 15 variáveis latentes, das quais, no modelo estrutural 12 variáveis serão tratadas como exógenas e três como endógenas. No total foram inicialmente selecionadas 56 variáveis observáveis, das quais 45 correspondem aos construtos relacionados a ambiente externo, características da empresa e estratégia – modelados como exógenos – e 11 correspondem aos construtos relacionados a desempenho – modelados como endógenos. Tem-se, assim, uma média de 3,7 indicadores por construto, o que representa um número superior a três indicadores por construto, adequado, portanto, para os requisitos de identificação estatística do modelo operacional (*cf*. Hair et al., 2005).



Obs: Por razões de simplificação do desenho ilustrativo, não estão representadas as relações de correlação entre os construtos endógenos.

Figura 3.7 – Modelo-base de mensuração preliminar

O número de indicadores por variável latente não está uniformemente distribuído, variando de um mínimo de dois indicadores até seis indicadores por construto. Quando tomados de forma isolada dos demais construtos, os construtos medidos sob uma perspectiva reflexiva que possuem menos de três variáveis observáveis associadas são (localmente) sub-identificados embora seus parâmetros possam vir a ser identificados quando inseridos num modelo de mensuração em que, na média, há mais de três indicadores por construto; aqueles com três variáveis observáveis são exatamente identificados; e aqueles com mais de três indicadores são sobre-identificados, o que é desejável.

O número de variáveis latentes exógenas, por outro lado, está uniformemente distribuído pelas três esferas (ambiente externo, características da empresa e estratégia) de fatores explicativos, tendo sido utilizadas quatro variáveis latentes para cada uma.

Modelos alternativos

Uma vez que o teste estatístico associado a modelos baseados em equações estruturais é um teste de aproximação ou ajuste (*fit*), é conveniente que o grau de *fit* do modelo-base seja comparado como o grau de *fit* de outros modelos alternativos, também designados por modelos concorrentes (ANDERSON & GERBING, 1988; HAIR et al., 2005), tanto modelos de mensuração, quanto modelos estruturais.

Modelos de mensuração concorrentes podem variar em termos de diversos aspectos, como, por exemplo: número de indicadores (em cada construto e no total de construtos), conteúdo (quais indicadores são selecionados e quais indicadores estão associados a quais construtos (ou dimensões), proporcionalidade da distribuição de indicadores entre os construtos ou suas dimensões), grau de complexidade (número de níveis de abstração), natureza e direção das relações entre indicadores e construtos (e, no caso de construtos modelados com dois ou mais níveis de abstração, também relações entre construtos de uma dada ordem e construtos de ordem imediatamente superior). Modelos estruturais alternativos podem variar em termos do número de variáveis exógenas e endógenas, ou do número de relações “causais” especificadas, bem como do

tipo de efeito (ex: direto, de mediação, de moderação; linear vs. não linear) e da direção esperada do efeito (positivo vs. negativo).

Alguns autores têm-se valido dos chamados índices de modificação, fornecidos por programas de computador que tratam modelos de equações estruturais, para decidir quais modificações nos modelos (seja de mensuração ou estrutural) levariam a um maior aumento do *fit*. Contudo, uma busca por especificação de modelo que não seja baseada em argumentação conceitual substantiva, não apenas pode não conter qualquer fundamentação teórica, como também pode vir a ser excessivamente idiossincrático em relação à amostra específica (um problema conhecido como *overfitting*). MacCallum, Roznowski, & Necowitz (1992) alertam contra este problema, que eles designam por "capitalização no acaso".

Por esta razão, é recomendável que seja conduzida uma reflexão substantiva que permita se chegar a alguns modelos (tanto de mensuração como estruturais), teoricamente plausíveis, que sejam distintos dos modelos-base originalmente propostos. Uma análise das diferenças entre os graus de ajuste (*fit*) dos diversos modelos e uma interpretação das diferenças pode melhor embasar o pesquisador na escolha do modelo que pareça mais apropriado.

Conforme detalhado no capítulo sobre Análise dos Resultados, considerações conceituais e resultados empíricos levaram à proposição de oito modelos concorrentes de mensuração, a partir dos quais foram definidos quatro modelos estruturais concorrentes. Estes modelos alternativos entre si diferem em termos da dimensionalidade dos construtos associados ao ambiente externo e ao desempenho de exportação, bem como, em conseqüência, em termos de quais indicadores específicos são associados a cada um desses construtos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo descrevem-se a população e a amostra do estudo, bem como o instrumento da pesquisa e os procedimentos para coleta e tratamento dos dados. Os pacotes estatísticos utilizados nas análises foram o SPSS™ versão 15 e o AMOS™ versão 7.0.

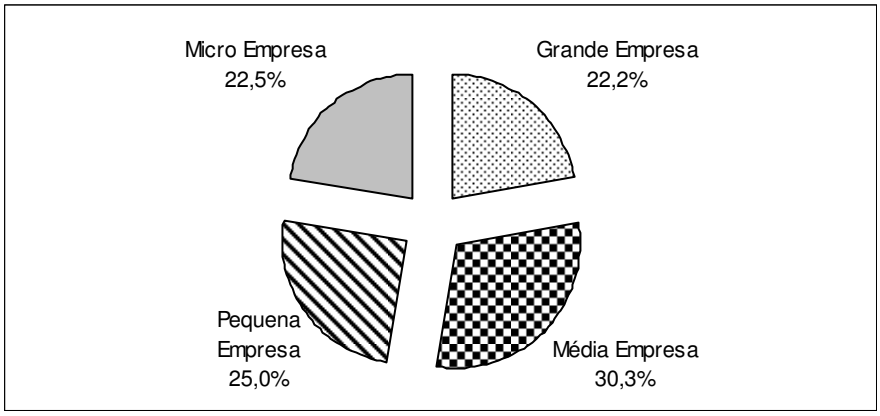
4.1 População e amostra

Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior, cerca de 17 mil empresas no Brasil encontram-se, de alguma forma, envolvidas com atividades de exportação (SECEX, 2007). A maioria delas, contudo, apresenta um baixo nível de envolvimento, seja por exportarem muito pouco, seja por não o fazerem de forma regular.

A distribuição das exportações de produtos de empresas brasileiras, por classe de tamanho de empresa, em termos da quantidade de empresas e das receitas de exportação de produtos, é apresentada nas Figuras 4.1-a e 4.1-b.

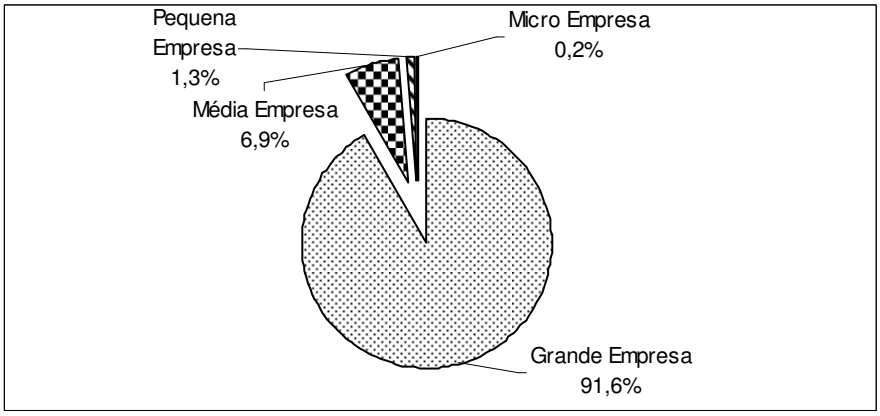
Para a presente pesquisa, consideramos os cinco mil maiores exportadores brasileiros (base 2006) – o que significa empresas que exportaram mais de US$ 700 mil em 2006 – constantes da base da Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, "uma instituição privada cuja principal finalidade é o desenvolvimento do comércio exterior brasileiro" (FUNCEX, 2007).

Desta base geral, foram excluídos os seguintes tipos de empresas: multinacionais, empresas exportadoras de serviços, exportadoras de *commodities* minerais ou agrícolas, empresas comerciais exportadoras (*trading companies*) e aquelas controladas por capital estrangeiro. A identificação destas empresas não elegíveis para a pesquisa foi feita inicialmente por inspeção do código CNAE (classificação nacional das atividades econômicas, conforme classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2007) e da origem do capital constantes da base da FUNCEX e, adicionalmente, por contato telefônico com algumas empresas e também por meio de respostas a questões específicas do questionário sobre produto exportado, controle do capital e exercício de atividade de fabricação versus pura comercialização.



Fonte: SECEX, 2007

Figura 4.1-a – Distribuição por classe de tamanho das empresas brasileiras exportadoras de produtos em 2006



Fonte: SECEX, 2007

Figura 4.1-b – Distribuição das receitas de exportação de produtos de empresas brasileiras em 2006

Procura-se, assim, ter uma base um pouco mais homogênea, em termos dos fatores que se espera que possam afetar o desempenho desses exportadores. Ou seja, uma vez que se espera que (a) empresas de serviços possam sofrer impactos distintos, em relação a empresas manufatureiras, das diversas variáveis que se supõe afetarem o desempenho; (b) o desempenho de exportação de empresas produtoras de *commodities* seja mais afetado por questões como vantagens comparativas do país e taxa de câmbio do que por outras variáveis explicativas; (c) empresas meramente comercializadoras tenham consideravelmente mais flexibilidade na escolha do tipo e variedade de produtos a exportar; e (d) empresas multinacionais tenham razões, além da busca da lucratividade de curto / médio prazo, ao atuar em um determinado país (vide Karnani & Wernerfelt, 1980; Madsen, 1987; Brewer, 2001), acredita-se que a exclusão destes casos contribua para aumentar a homogeneidade da amostra de forma e não introduzir uma fonte

adicional de variabilidade, que estaria fora do modelo explicativo aqui utilizado. Assim, atende-se à recomendação de Madsen (1996) para que as populações dos estudos sobre desempenho de exportação sejam deliberadamente delimitadas de forma a aumentar a validade dos modelos conceituais.

Após esta exclusão preliminar das empresas que não atendiam aos critérios de seleção para a presente pesquisa, foram excluídas, também, as empresas que não possuíam endereço e telefone de contato cadastrados na base da FUNCEX, num total de 30 empresas. Não se observou nenhum viés sistemático aparente nestas empresas, estando elas distribuídas por diferentes categorias de indústria, diferentes estados da federação e diversas faixas de receitas de exportação, o que justifica não se fazer um esforço adicional para se encontrarem seus dados cadastrais. Tal exclusão foi realizada por meio de uma inspeção manual da base de dados, tendo sido mantidas 3.057 empresas, que, em princípio, atendiam aos critérios de definição da população-alvo para a presente pesquisa.

Um total de 448 empresas responderam. Expurgando-se alguns casos de não-resposta (tal como sugerido MENON, VARADARAJAN, ADIDAM & EDISON, 1999) – especificamente, correspondência não entregue pelos Correios (127 empresas) e empresas não elegíveis para a presente pesquisa (36 empresas, que foram, após o recebimento do questionário respondido, identificadas como multinacionais ou *trading companies*) –, tem-se uma taxa efetiva de resposta (*cf*. Wiseman & Billington, 1984) de 15,4%, assim calculada: 448 / (3.057 – 127 – 36) = 15,5%. Esta taxa de resposta é comparável às de outras pesquisas na área de Negócios Internacionais e de Marketing (Menon et al., 1999).

O ideal seria que a amostra contivesse apenas exportadores experientes e não simplesmente esporádicos (conforme sugestão de Madsen, 1989), mas nesta amostra, como será visto adiante, há seis empresas (1,3% do total de 448) com menos de três anos de experiência com exportação. Apesar de serem exportadores recentes, estas empresas foram mantidas haja vista que o ponto de corte (US$ 700 mil / ano de receita de exportação em 2006) é um valor razoavelmente alto, o que provavelmente elimina a possibilidade de serem exportadores meramente “oportunistas”.

A caracterização das empresas da amostra – em termos de seu tamanho e de grau de internacionalização – é apresentada nas Tabelas 4.1 e 4.2.

Tamanho relativo [a]			**Receitas totais (ano base 2006)** [b]			**Número de empregados** [b]		
	#	**%**	**Faixa**	**#**	**%**	**Faixa**	**#**	**%**
muito menores	41	9%	menos de R$ 2 milhões	9	2%	menos de 100	94	21%
menores	124	28%	entre R$ 2 e R$ 10 milhões	100	22%	entre 100 e 299	134	30%
de tamanho semelhante	125	28%	entre R$ 10 e 50 milhões	138	31%	entre 300 e 999	131	29%
maiores	74	17%	entre R$ 50 e 200 milhões	116	26%	entre 1.000 e 4.999	65	15%
muito maiores	49	11%	entre R$ 200 milhões e 1 bilhão	44	10%	mais de 5.000	19	4%
			entre R$ 1 e 5 bilhões	15	3%			
			mais de 5 bilhões	3	1%			
n.i. [c]	35	8%	n.i.	23	5%	n.i.	5	1%
Total de empresas [b]	448	100%		448	100%		448	100%

Obs: dados auto-reportados pelas empresas
[a] em comparação com outras empresas do mesmo setor no país de destino selecionado, segundo avaliação do próprio respondente
[b] a soma dos percentuais pode ser diferente de 100% devido a erros de arredondamento
[c] n.i. = não informado

Tabela 4.1 – Tamanho das empresas da amostra

Receitas de exportação sobre receitas totais (intensidade de exportação) [a]			**Tempo de internacionalização (anos)** [a]			**Número de países para onde a empresa exportou em 2006** [a]		
Faixa	**#**	**%**	**Faixa**	**#**	**%**	**Faixa**	**#**	**%**
até 10%	77	17%	até 2 anos	6	1%	1 país	12	3%
entre 11% e 20%	76	17%	entre 3 e 5 anos	70	16%	entre 2 e 5 países	113	25%
entre 21% e 30%	46	10%	entre 6 e 10 anos	121	27%	entre 6 e 10 países	124	28%
entre 31% e 40%	37	8%	entre 11 e 15 anos	69	15%	entre 11 e 20 países	93	21%
entre 41% e 50%	34	8%	entre 16 e 20 anos	62	14%	mais de 20 países	99	22%
entre 51% e 60%	17	4%	mais de 20 anos	116	26%			
entre 61% e 70%	20	4%						
entre 71% e 80%	27	6%						
entre 81% e 90%	37	8%						
mais de 91%	66	15%						
n.i. [c]	11	2%	n.i.	4	1%	n.i.	7	2%
Total de empresas[b]	448	100%		448	100%		448	100%
Média		47%		16			16	
Mediana		38%		14			10	

[a] dados auto-reportados pelas empresas
[b] a soma dos percentuais pode ser diferente de 100% devido a erros de arredondamento
[c] n.i. = não informado

Tabela 4.2 – Grau de internacionalização das empresas da amostra

Os países de destino que os respondentes escolheram para caracterizar a unidade de exportação produto-mercado vêm indicados na Tabela 4.3.

País de destino	Número de empresas que selecionaram esse país como destino de suas exportações	Percentual na amostra
Estados Unidos	152	33,9%
Argentina	51	11,4%
Chile	22	4,9%
Alemanha	18	4,0%
Espanha	14	3,1%
México	14	3,1%
China	13	2,9%
Inglaterra	13	2,9%
Holanda	12	2,7%
Itália	9	2,0%
Rússia	9	2,0%
Angola	7	1,6%
Colômbia	7	1,6%
Japão	7	1,6%
Venezuela	7	1,6%
África do Sul	6	1,3%
França	6	1,3%
Hong Kong	6	1,3%
Uruguai	5	1,1%
Bolívia	4	0,9%
Emirados Árabes	4	0,9%
Índia	4	0,9%
Coréia do Sul	3	0,7%
Equador	3	0,7%
Paraguai	3	0,7%
Peru	3	0,7%
Porto Rico	3	0,7%
República Dominicana	3	0,7%
Suécia	3	0,7%
Austrália	2	0,4%
Canadá	2	0,4%
Cuba	2	0,4%
Gana	2	0,4%
Nigéria	2	0,4%
Portugal	2	0,4%
Turquia	2	0,4%
África	1	0,2%
América do Sul	1	0,2%
Arábia Saudita	1	0,2%
Barbados	1	0,2%
Bélgica	1	0,2%
Cingapura	1	0,2%
Costa Rica	1	0,2%
Croácia	1	0,2%

País de destino	Número de empresas que selecionaram esse país como destino de suas exportações	Percentual na amostra
Dinamarca	1	0,2%
diversos países	1	0,2%
El Salvador	1	0,2%
Honduras	1	0,2%
Ilhas Virgens Britânicas	1	0,2%
Mauritânia	1	0,2%
Namíbia	1	0,2%
Nicarágua	1	0,2%
Palestina	1	0,2%
Panamá	1	0,2%
Suíça	1	0,2%
Tailândia	1	0,2%
Taiwan	1	0,2%
n.i.	2	0,4%
Total de empresas	448	

n.i. = não informado

Obs: Em alguns casos, o respondente indicou uma região ou indicou diversos países, ao invés de apenas um país de destino. Sempre que possível, procurou-se esclarecer com o respondente o país intencionado. Nos casos em que não foi possível o contato com o respondente, manteve-se a resposta original.

Tabela 4.3 – Países de destino selecionados pelas empresas da amostra para responder ao questionário

A Tabela 4.4 compara o percentual de ocorrência dos nove países mais escolhidos pelos respondentes desta pesquisa com o percentual de ocorrência de cada país de destino entre as unidades de exportação produto-mercado das grandes empresas instaladas no Brasil, bem como apresenta o percentual da receita de exportação dessas empresas para cada país e, ainda, o percentual de empresas que exportam para o referido país.

País	% de ocorrências na amostra coletada	% de umidades de exportação que exportaram para este país *	% de receitas de exportação para este país vs. total exportado *	% de empresas que exportaram para este país *
Estados Unidos	33,9%	4,7%	17,3%	50,0%
Argentina	11,4%	4,2%	8,5%	44,8%
Chile	4,9%	3,0%	2,8%	32,5%
Alemanha	4,0%	2,3%	4,2%	25,1%
Espanha	3,1%	2,2%	1,6%	23,1%
México	3,1%	2,7%	3,3%	28,5%
China	2,9%	1,9%	6,3%	20,4%
Inglaterra	2,9%	2,0%	2,0%	21,1%
Holanda	2,7%	1,9%	4,2%	20,2%

* Dados de 2006. Estão consideradas todas as grandes empresas exportadoras instaladas no Brasil, incluindo aquelas não elegíveis para a presente pesquisa, ou seja, também as exportadoras de *commodities* ou de serviços, bem como multinacionais de controle estrangeiro e *trading companies*. Fonte: Secex, 2007.

Tabela 4.4 – Comparação da ocorrência dos principais países de destino nesta amostra com os países de destino das grandes empresas exportadoras no Brasil

Embora não seja possível assumir-se que o conjunto de maiores empresas exportadoras constantes da base da FUNCEX coincida com o conjunto das grandes empresas exportadoras constantes da base da SECEX, pode-se afirmar que os Estados Unidos aparecem sobre-representados na amostra colhida para esta pesquisa, tanto em termos de sua ocorrência como país de destino, quanto em termos do percentual que o país representa das receitas de exportação do Brasil.

Em relação ao cargo dos respondentes, a maioria ocupa cargo gerencial (43% na área de comercio exterior e 8% em outras áreas) ou de diretoria (23%, entre presidentes e diretores) ou trabalha no departamento de exportação (19% são analistas de comércio exterior) (vide Tabela 4.5). Somente 10% dos respondentes declararam ter menos de três anos de experiência com exportação (Tabela 4.6). Isto sugere que, de uma forma geral, os respondentes possuem informações adequadas para responder ao questionário. Contudo, os respondentes não são todos funcionalmente equivalentes (conforme sugestão de Madsen, 1989), o que prejudica a comparabilidade das respostas.

Cargo (ou cargo equivalente)	**#**	**%**
Presidente	6	1%
Diretor	98	22%
Gerente de comércio exterior	193	43%
Outro cargo gerencial	38	8%
Analista de comércio exterior	83	19%
Outro cargo técnico	23	5%
n.i.	7	2%

n.i. = não informado

Tabela 4.5 – Cargo dos respondentes

Experiência com exportação (anos)	**%**
Menos de 1 ano	1%
Entre 1 e 2 anos	9%
Entre 3 e 5 anos	21%
Entre 6 e 10 anos	25%
Mais de 10 anos	36%
n.i.	8%

n.i. = não informado

Tabela 4.6 – Experiência dos respondentes com exportação

Seria ideal poder contar com, pelo menos, dois respondentes por empresa, especialmente se um deles, embora conhecendo bem a operação de exportação, não estivesse tão emocionalmente ou profissionalmente envolvido com ela, de forma a garantir uma maior isenção na resposta. Contudo, apesar de haver recomendações para que utilizem múltiplos respondentes de cada empresa, como forma de aumentar a validade das respostas, especialmente nos casos em que os dados financeiros das operações de exportação não estejam explicitamente segregados dos demonstrativos financeiros gerais da empresa e sejam, portanto, colhidos a partir da percepção do respondente (Leonidou *et al.*, 2002), julgou-se que as empresas não se sentiriam motivadas a

alocar mais de um respondente à pesquisa. Assim, não é possível analisar-se a confiabilidade das respostas, por exemplo, por meio do coeficiente de concordância (*Kendall's tau* ou *interrater reliability*) entre os respondentes (cf. Samiee & Roth, 1992 e Ramaswamy et al., 1996). Ao se colher a opinião de apenas um respondente, pode-se estar incorrendo em viés de respondente, posto que não é possível estimar a equivalência de resposta (Phillips, 1981). A opção de se buscarem respondentes de fora das empresas (ex: especialistas do ramo, consultores etc.) foi descartada, por não se esperar encontrar especialistas externos com informação suficiente sobre as operações de exportação das empresas. Vale recordar que nenhum dos estudos constantes da ampla revisão de Katsikeas *et al*. (2000) utilizou informantes externos às empresas.

A amostra colhida apresenta razoável diversidade em termos do tamanho das empresas, seu grau de internacionalização, os tipos de indústrias representados, as regiões do país e os países de destino. Além disso, há também uma boa variedade em termos de unidades de exportação produto-mercado de sucesso e de (relativo) fracasso, ou seja, tanto exportadores (relativamente) satisfeitos quanto aqueles (relativamente) insatisfeitos (conforme sugerido por Madsen, 1989, e Cavusgil & Zou, 1994): 54,0% dos respondentes se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos com os resultados gerais da exportação (da unidade produto-país por eles selecionada para responder ao questionário), enquanto 29,7% se declararam nem satisfeitos nem insatisfeitos e 15,4%% se declararam insatisfeitos ou muito insatisfeitos (e 0,9% não responderam a esta pergunta).

A amostra colhida parece ser uma representação razoavelmente fiel da população dos maiores exportadores de manufaturados brasileiros, mas não necessariamente de toda a população de exportadores brasileiros. Portanto, generalizações devem ser feitas com cautela.

Unidade de análise

Diversas unidades de análise têm sido empregadas em pesquisas sobre desempenho de exportação, como, por exemplo: (i) a empresa como um todo (ou seja, o conjunto de todas as operações de exportação), (ii) uma determinada unidade estratégica de negócio – UEN (ou seja, o conjunto de operações de exportação de uma determinada UEN), (iii) uma operação específica

que abranja um determinado produto / serviço ou uma determinada linha de produtos / serviços relacionados para um determinado país de destino (unidade de exportação produto-mercado, usualmente designada por *export venture*), (iv) ou uma operação específica que englobe apenas um produto / serviço (ou linha de produtos / serviços relacionados) para um determinado cliente específico em um determinado país de destino.

Em função da justificativa apresentada na revisão crítica da literatura, sobre as vantagens de se utilizar a unidade de exportação produto-mercado, esta foi a unidade de análise empregada na presente pesquisa. Segundo a definição de unidade produto-mercado aqui utilizada, as operações de exportação de dois produtos para um mesmo país de destino ou as operações de exportação de um mesmo produto para dois países de destino seriam consideradas duas unidades de exportação produto-mercado distintas.

Delimitação temporal

Uma vez que a pesquisa envolvia a coleta de dados perceptuais, retrospectivos e prospectivos, sobre o desempenho de exportação, foi escolhida uma delimitação temporal relativamente estreita – os últimos três anos (2004 a 2006) e os três anos seguintes (2008 a 2010). Espera-se, assim, ter obtido razoável confiabilidade na estimação do desempenho.

Análise do viés de não respondentes

As Tabelas 4.7 e 4.8 apresentam uma comparação entre respondentes e não-respondentes, em termos da distribuição por região geográfica de origem e por faixa de receita de exportação, respectivamente. Quanto à distribuição geográfica existe uma diferença positiva estatisticamente significativa (ao nível de confiança de 95%) entre a proporção de respondentes vs. não-respondentes na região Sul. Nas demais regiões o intervalo de confiança (ao nível de 95%) da diferença entre as proporções contém o valor zero, o que indica que não haveria diferença estatisticamente significativa nestes casos. No que tange à distribuição por faixa de receita, não há diferença estatisticamente significativa entre as respectivas proporções de respondentes e de não-respondentes. No geral, pode-se concluir que o viés de não-resposta é suficientemente baixo

para que se possa considerar a amostra como representativa de população dos maiores exportadores brasileiros, ao menos nos quesitos de distribuição geográfica e de distribuição por faixa de receita de exportação.

Região geográfica	Respondentes	Não-respondentes
Centro-Oeste	4%	3%
Nordeste	7%	8%
Norte	3%	6%
Sudeste	43%	47%
Sul	43%	34%
(sem endereço cadastrado)	0%	1%
Total	100%	100%

Tabela 4.7 – Distribuição dos respondentes e dos não-respondentes por região geográfica

Faixa de receita de exportação (ano base 2006)	Respondentes	Não-respondentes
até US$ 1 MM	10%	10%
de mais que US$ 1 MM até 10 MM	67%	66%
de mais que US$ 10 MM até 50 MM	16%	18%
mais que US$ 50 MM	7%	6%
Total	100%	100%

Tabela 4.8 – Distribuição dos respondentes e dos não-respondentes por faia de receita de exportação

4.2 Procedimentos de coleta de dados

O atual estágio em que se encontra a pesquisa sobre desempenho de exportação vai além da mera proposição de fatores de influência e da especulação preliminar sobre os tipos de impacto. Os objetivos, agora, são de cunho explicativo, buscando-se a verificação de relações (tipo de efeito e sua magnitude), inclusive a investigação de relações de causalidade. A consecução de tal objetivo exige a coleta de dados junto a um grande número de empresas.

No entanto, as informações relevantes para esta pesquisa não existem em relatórios publicados uma vez que dados sobre exportação raramente são segregados dos relatórios gerais. Os eventuais dados públicos disponíveis não cobririam as variáveis específicas de interesse desta pesquisa. Tornou-se, assim, necessário coletar dados primários.

Considerando-se, ainda, o número relativamente alto de variáveis explicativas e variáveis dependentes incluídas no modelo, o que exigiria uma amostra de tamanho considerável para realizar os testes estatísticos, o levantamento de dados foi feito por meio de uma *survey* enviada

por correio. Tal decisão se justifica tendo em vista que a alternativa de se empregarem entrevistas pessoais exigiria consideravelmente mais recursos de tempo, físicos e financeiros.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado. O questionário foi submetido à avaliação de dois especialistas acadêmicos em pesquisa de Marketing. Posteriormente, o questionário foi pré-testado junto a quatro acadêmicos (dois dos quais com vasta experiência em Negócios Internacionais), além de outros dois acadêmicos que conciliam a prática do ensino com atividades de comércio exterior em empresas. O pré-teste definitivo incluiu 11 empresas (no total, 12 unidades de exportação produto-mercado), que compuseram um conjunto razoavelmente diversificado em termos de porte, intensidade de exportação, grau de desenvolvimento do país de destino selecionado, classe de produto exportado (durável vs. não durável e para consumidor final vs. para empresa) e formato da exportação (ex: com agentes vs. sem agentes). Por meio destas 18 avaliações do instrumento de coleta de dados, procurou-se garantir que pesquisador e respondentes compartilhassem do mesmo entendimento sobre o significado, tanto das perguntas quanto das opções de resposta (Schwartz, 1999).

Seguindo-se sugestões de Shoham (1998) e Matthyssens & Pauwels (1996), optou-se por escalas de intensidade de concordância (Likert) ou escalas diferenciais-semânticas, ao invés de se perguntar sobre algum número ou quantidade absolutos específicos. Adicionalmente, embora algumas variáveis sejam, por natureza, do tipo de razão / de relação (tais como número de empregados ou receitas), foram definidas faixas de resposta de forma a aumentar a disposição dos executivos para responderem.

Foram analisadas alternativas de escalas de reposta (quantidade de opções, número par vs. ímpar de opções, uso de palavras-âncora), de forma a representar adequadamente distinções que fossem relevantes para os respondentes, permitissem uma variância suficientemente grande entre os respondentes, evitassem respostas descuidadas e aumentassem a precisão das respostas (*cf.* Bass, Cascio & O'Connor, 1974). Em atendimento à argumentação de Rossiter (2002), privilegiou-se o uso de escalas diferenciais-semânticas ao invés de escalas de concordância, de forma a colocar a intensidade nas opções de resposta e não na pergunta e, além disso, evitar-se a resposta supostamente neutra de "nem concordo nem discordo", a qual poderia apresentar diferentes

significados para diferentes respondentes ou sequer fazer qualquer sentido em determinados tipos de perguntas. Na maioria das perguntas desta pesquisa foram utilizadas cinco opções de resposta. Lissitz & Green (1975) demonstraram que o coeficiente de confiabilidade alfa (de escalas de medidas) aumenta até cinco opções e depois se nivela. A escolha de um número ímpar de opções de resposta serve para dar um certo conforto ao respondente, posto que na maioria das perguntas desta pesquisa, o respondente poderia legitimamente adotar uma posição neutra (Cox, 1980).

A partir dos resultados do pré-teste, foram feitas revisões adicionais na redação de algumas perguntas, de forma a tornar seu entendimento mais claro. Foram também retiradas as perguntas relativas a vantagens comparativas do país de origem e a competitividade de preço (com a conseqüente remoção dos respectivos construtos do modelo explicativo), posto que apresentaram divergências de interpretação por parte dos respondentes. Cuidados com a estruturação e a redação do questionário foram seguidos, tais como sugeridos por Dillman (2000), Churchill (1979) e Armstrong & Overton (1977). Os pré-testes indicaram que os respondentes levavam cerca de 15 minutos para responder, o que foi considerado adequado. A versão final do instrumento de pesquisa é apresentada no Apêndice B.

Foi também redigida uma carta de apresentação, personalizada para cada empresa, que detalhava as razões da pesquisa e incentivava as empresas a participar (vide Apêndice C). A carta apresentava um telefone e um e-mail de contato para que os respondentes pudessem dirimir eventuais dúvidas. A garantia de anonimato, bem como o fato de o tema da pesquisa ser de interesse da maioria das empresas contatadas, além da promessa de que as empresas respondentes receberiam uma cópia dos resultados consolidados, certamente contribuiu para a boa taxa de resposta.

Procurando-se fazer o melhor uso possível dos recursos destinados à pesquisa, optou-se por enviar o questionário inicialmente para apenas um terço da base e não toda a base de uma vez. Dessa forma, seria possível verificar se haveria algum problema que pudesse vir a sugerir modificações na forma de contato com as empresas. O questionário final, junto com a respectiva carta de apresentação, foi, então, enviado inicialmente para um terço das empresas que compunham a base-alvo da pesquisa. Esta primeira leva de empresas foi selecionada por meio de

amostragem sistemática (1ª, 4ª, 7ª, 10ª, ...) de empresas ordenadas por receitas de exportação em 2006. O envelope de endereçamento identificava o nome do executivo responsável por exportação, tal como constante da base de dados da FUNCEX. Dentro do envelope seguia um outro envelope pré-selado para resposta. Também era dada a opção de enviar as respostas por fax ou por e-mail.

Não foi detectado nenhum problema que justificasse modificações ao questionário. Quatro semanas após o envio da primeira leva de correspondências foi, então, enviada uma segunda leva para outro terço das empresas. Além disso, como a taxa de resposta da primeira leva de correspondências sugeria que seria necessário um esforço mais intenso para se obter o tamanho de amostra desejável, foi iniciado, em paralelo com o segundo envio por meio postal, um contato por telefone com o outro terço restante de empresas. A vantagem esperada do contato por telefone seria aumentar a taxa de resposta, por meio da identificação e do envolvimento pessoal do(a) executivo(a) que poderia responder à pesquisa e subseqüente envio do questionário por e-mail, se o respondente assim o autorizasse. As desvantagens em relação às correspondências via postal eram o tempo necessário e o custo. Buscar contato por telefone com um terço da base foi o balanceamento possível entre as vantagens e as desvantagens. Contudo, somente foi possível efetivamente estabelecer contato por telefone com 56% das empresas almejadas, em geral, porque o telefone havia mudado e não foi possível conseguir um telefone atualizado. Para o restante, enviou-se uma correspondência postal. As empresas que receberam o questionário via e-mail receberam também um e-mail de reforço 15 dias depois. Este procedimento aumentou consideravelmente a taxa de resposta. A taxa bruta de resposta foi, respectivamente, de 12,8%, 12,4% e 7,0% para os questionários enviados por via postal e de 27,9% para os questionários enviados por e-mail. A taxa efetiva de resposta (calculada após a remoção dos questionários não entregues pelo Correio e das empresas inelegíveis para a pesquisa) do conjunto de questionários enviados foi de 15,5%. Vale recordar que a terceira leva de cartas foi enviada para empresas (de um total de 999) com as quais não foi possível estabelecer contato por telefone. Seria de esperar, portanto, que várias dessas empresas pudessem ter mudado de endereço, o que diminuiria a taxa de correspondências efetivamente entregues; no entanto, como a taxa de devolução pelos Correios foi relativamente baixa (apenas 0,9%), não se pode atribuir a relativamente baixa

(apenas 7,0%) taxa de resposta da terceira leva de correspondências somente a problemas de endereçamento.

4.3 Técnica estatística e procedimentos de tratamento dos dados

Diversos construtos em Ciências Sociais são complexos e multifacetados, não são diretamente observáveis e não podem ser medidos com total precisão. Tais características sugerem que eles sejam modelados como variáveis latentes (isto é, não diretamente observáveis), representadas (ou, alternativamente, formadas) por múltiplas variáveis observáveis (indicadores) e com a explícita incorporação de erros de mensuração.

A definição e a operacionalização adequada dos construtos devem ser cuidadosamente conduzidas e devem sempre preceder o teste de relações (preditivas ou "causais") entre os construtos. Na verdade "[u]ma teoria pode ser dividida em duas partes: uma que especifica os construtos teóricos e outra que descreve as relações entre construtos e medidas [variáveis observáveis]" (Edwards & Bagozzi, 2000, p.155) e "... a especificação das relações entre conceitos e indicadores é tão importante para as Ciências Sociais quanto a teoria substantiva que relaciona um indicador a outro" (CARMINES & ZELLER, 1979, p.11). Deve ser reconhecido, ainda, que "teorias não podem ser desenvolvidas a menos que haja um alto grau de correspondência entre os construtos abstratos e os procedimentos utilizados para operacionalizá-los" (PETER, 1981, p.133) e falhas na mensuração dos construtos podem levar a erros do Tipo I ou do Tipo II devido a "falta de correspondência entre as medidas e os conceitos que tais medidas almejam representar" (BAGOZZI & PHILLIPS, 1982, p.459).

A técnica de Modelagem por Equações Estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*) atende exatamente a estes pleitos. Além disso, esta técnica permite que se estimem relações simultâneas entre múltiplas variáveis independentes e múltiplas variáveis dependentes – o que traz como vantagem, ainda, o fato de não se exagerarem os efeitos de uma dada variável, que, de outro modo, poderia ocorrer pelo simples fato de se terem excluído outras variáveis relevantes em uma dada equação de dependência. Optou-se, portanto, pelo uso de SEM para se modelarem os

construtos desta pesquisa, relativamente complexos e multifacetados, desta pesquisa e se operacionalizar o modelo explicativo conceitual.

Método de estimação dos parâmetros do modelo

Uma vez decidido que a técnica de modelagem por equações estruturais seria utilizada para a validação comparativa dos modelos, foi necessário definir qual o método mais apropriado para se estimarem os parâmetros das equações estruturais. Especificamente, os parâmetros a serem estimados são: as cargas que relacionam indicadores a variáveis latentes, as variâncias de erro de mensuração dos indicadores, as perturbações (ou seja, variância não explicada nas variáveis latentes endógenas) e as variâncias e co-variâncias das variáveis latentes.

Existem diversos métodos para se estimarem os parâmetros de um modelo baseado em equações estruturais. Cinco principais métodos são considerados por Arbuckle & Wothke (1999): máxima verossimilhança (*maximum likelihood*), mínimos quadrados não ponderados (*unweighted least squares*), mínimos quadrados generalizados (*generalized least squares*), critério de distribuição livre assintótica de Browne (*Browne's asymptotically distribution-free criterion*) e mínimos quadrados independentes de escala (*scale-free least-squares*).

Diamantopoulos & Siguaw (2006b) classificaram estes métodos em duas categorias: técnicas de informação limitada e técnicas de informação completa. As primeiras estimam os parâmetros de cada equação do modelo de forma independente das informações contidas nas demais equações, sendo, portanto, razoavelmente robustas contra erros de especificação do modelo. Por outro lado, as técnicas de informação completa utilizam toda a informação disponível em todas as equações – estimando todo o sistema de equações estruturais simultaneamente – e são, por esta razão, mais eficientes do ponto de vista estatístico que as técnicas de informação limitada.

Diamantopoulos & Siguaw (2006b) apresentaram cinco principais técnicas de informação completa: ULS (*unweighted least squares* ou mínimos quadrados não ponderados), GLS (*generalized least squares* ou mínimos quadrados generalizados), ML (*maximum likelihood* ou máxima verossimilhança), WLS (*generalized weighted least squares* ou mínimos quadrados

ponderados generalizados) e DWLS (*diagonally weighted least squares* ou mínimos quadrados ponderados diagonalmente). Somente os métodos WLS e DWLS dispensam o pré-requisito de que os dados tenham uma distribuição multivariada normal – estes dois métodos são classificados como ADF (*asymptotic distribution-free estimators* ou estimadores assintóticos independentes da distribuição).

Uma vez que os indicadores, empiricamente coletados, desta pesquisa não seguem uma distribuição multivariada normal, será utilizada a técnica ADF de estimação.

Tratamento dos dados ausentes (*missing data*)

A existência de dados ausentes pode trazer problemas na estimação dos parâmetros do modelo, inclusive resultando eventualmente em soluções impróprias ou não-admissíveis (tais como a estimação de um valor negativo para uma variância ou de um valor absoluto superior a 1.0 para uma carga padronizada ou uma correlação, entre outras). Por esta razão, é importante que a amostra a partir da qual será gerada a matriz de entrada de dados do modelo (matriz de variâncias e covariâncias entre os indicadores) não contenha dados ausentes.

Nesta pesquisa alguns dos dados foram obtidos em bases secundárias, especificamente os indicadores referentes ao construto Grau de Desenvolvimento do País de Destino e dois indicadores de Distância Psíquica. Os demais dados foram obtidos diretamente dos próprios respondentes.

Empregou-se a técnica de *hot deck imputation* (Hair et al., 2005), também conhecida como *informative imputation procedure* (Ford, 1976), para se estimarem os dados ausentes referentes às variáveis provenientes de bases secundárias. Isto é, os dados ausentes foram estimados por comparação e analogia com outros casos originalmente constantes da respectiva base de dados. Em alguns poucos casos não foi possível estimar-se o valor, pois julgou-se que não havia semelhança suficiente que justificasse o uso de analogia para estimação dos dados ausentes.

Após a estimação dos dados ausentes de bases secundárias, ainda sobraram 4,9% de dados ausentes no total da amostra colhida, sendo que 59,6% dos casos continham pelo menos um dado ausente. Os dados ausentes nesta amostra, dentro de um total de 448 casos e 49 indicadores, apresentavam características MCAR (*missing completely at random* ou dados ausentes de forma completamente aleatória), embora próximo do limite do teste Little's MCAR (Little & Rubim, 1987): qui-quadrado = 7.905,554, df (graus de liberdade) = 7.715, significância = 0,063. Isto quer dizer que, no nível de significância de 5%, não é possível rejeitar a hipótese nula de que os dados seriam MCAR.

Decidiu-se, então, remover do modelo as variáveis com mais de 15% de dados ausentes (cf. sugerido por Hair et al., 2005), o que resultou na exclusão de três variáveis: preferência por empresas locais (relacionada ao construto Barreiras no País de Destino), diferenciação por projeto (associada ao construto Grau de Diferenciação) e volume passado em comparação com outros concorrentes brasileiros (relacionada ao construto Receitas de Exportação). Após a remoção destas variáveis, verificou-se quais casos possuíam mais de 15% de dados ausentes – considerando-se agora apenas o novo conjunto de 46 (= 49 – 3) variáveis. Foram encontrados 34 casos que apresentavam mais de 15% de dados ausentes nestas 46 variáveis, os quais foram excluídos da amostra, resultando numa nova amostra de 414 (= 448 – 34) casos, para estimar um modelo com 13 construtos e 46 indicadores. Após a remoção das variáveis com mais de 15% de dados ausentes e, em seguida, remoção dos casos com mais de 15% de dados ausentes, os dados se mostraram MCAR, segundo o teste de Little: qui-quadrado = 4.640,555, df (graus de liberdade) = 4.523, nível de significância = 0,109. Ou seja, ao nível de significância de 10% não é possível rejeitar a hipótese nula de que os dados sejam MCAR.

Na amostra com 414 casos e 46 indicadores, o percentual geral de dados ausentes é de apenas 2,1%, embora 39,1% dos casos contenham pelo menos um dado ausente; apenas 22 casos (5,3% de 414) apresentam dados ausentes em proporção superior a 10%. Pode-se considerar que a extensão da presença de dados ausentes é pequena o suficiente para não prejudicar a interpretação dos resultados. Quanto às variáveis dependentes (os 10 indicadores relacionados aos três construtos de desempenho de exportação), o percentual de dados ausentes na amostra de 414 casos se encontra entre 0,2% e 5,1% (média de 2,5%). Embora Hair et al. (2005) recomendem

que se excluam os casos com dados ausentes em alguma variável dependente – isto é uma forma de evitar um aumento artificial da relação destas com as variáveis independentes –, decidiu-se não fazê-lo, posto que isto levaria a uma redução na amostra. Considerando-se que o total de dados ausentes nas variáveis dependentes foi relativamente baixo, acredita-se que esta decisão não trouxe viés significativo aos resultados.

O fato de os dados serem MCAR indica que os dados ausentes estão distribuídos de forma razoavelmente aleatória entre as observações, ou seja, não há nenhum viés no padrão de existência de dados ausentes (Hair et al., 2005). Assim, é possível empregar diversas técnicas para solucionar o problema dos dados ausentes (Hair et al., 2005; Brown, 1994). A técnica de exclusão *listwise*, que mantém apenas os casos sem nenhum dado ausente, não seria adequada posto que levaria à exclusão de 39,1% dos casos da amostra. A técnica de exclusão *pairwise*, que estima as covariâncias entre cada par de variáveis levando em conta apenas os respectivos casos que não possuem dados ausentes em nenhuma dessas duas variáveis, apresenta diversas restrições (Hair et al., 2005) – inclusive o aumento da probabilidade de se obterem soluções impróprias ou não-admissíveis na estimação dos parâmetros de equações estruturais (Brown, 1983) e por isso não será aqui utilizada. Uma terceira técnica é a estimação dos dados ausentes (*data imputation*) a partir dos demais dados da própria amostra.

Em algumas variáveis seria razoável estimar-se o valor de cada dado ausente por meio de analogia com outros casos em que tal dado estivesse presente. Isto foi feito com as variáveis: impostos, obstáculos legais e burocráticos, e receitas totais. Com relação a impostos e a obstáculos legais e burocráticos, sempre que possível, os dados foram estimados pela técnica *hot deck imputation*, levando-se em conta a existência de outros casos de empresas exportando produtos semelhantes para o mesmo país do caso que exibia dado ausente (aqui foram considerados todos os 448 casos originais, pois alguns destes, apesar de retirados da amostra, podiam conter informação que ajudasse a estimar outros). Na eventualidade de não haver casos semelhantes (produto-país) ou na eventualidade de haver contradições entre casos semelhantes, foi buscada outra alternativa para se estimarem os dados ausentes restantes, tendo sido realizada uma análise da diferença, em cada caso da amostra, entre a resposta à variável Impostos e a respectiva resposta à variável Obstáculos Legais e Burocráticos. Verificou-se que em 47,8% dos

casos que preencheram as duas variáveis esta diferença foi igual a zero. A média da diferença foi igual a 0,02 e a mediana também foi igual a zero. Assim, optou-se por estimar o valor da variável ausente como sendo igual ao valor da outra variável, desde que esta estivesse originalmente presente no caso em questão. No caso de as duas variáveis não terem sido originalmente informadas pelo respondente, a estimação foi feita pela média da respectiva variável entre os casos de exportadores para o respectivo país (independentemente do produto exportado) que tivessem dados preenchidos sobre essa variável, levando-se em conta apenas os dados que já estavam originalmente preenchidos (isto é, antes de se realizar a estimação *hot deck*), desde que houvesse pelo menos outros dois casos em que tal variável já estivesse originalmente preenchida. Vale ressaltar que, no caso de estimação pela média, foi lançado o valor efetivamente calculado, ou seja, sem se fazer truncamento ou arredondamento para uma das cinco opções de resposta originais. Nos casos, em que não foi possível estimar os dados ausentes pelos métodos acima, utilizaram-se outras técnicas de estimação, que levam em conta os demais casos da amostra.

No caso de receitas totais, sempre que possível, o valor foi estimado por meio de semelhança com outras empresas da mesma indústria que apresentassem um número comparável de empregados. Realizou-se também uma consulta a uma base secundária (Revista *Exame Melhores e Maiores 2007*), mas nenhuma das empresas que tinham dado ausente sobre receitas totais constava da referida base. Nos casos restantes, utilizou-se a mesma técnica que foi usada para estimar os dados ausentes das outras variáveis.

Nas demais variáveis optou-se por estimar os valores por meio de quatro métodos (Hair et al., 2005): média simples *listwise* (isto é, média calculada apenas entre os casos da amostra que não tenham nenhum dado ausente em nenhuma variável), média simples da variável entre todos os casos da amostra sem dado ausente para aquela variável, regressão linear múltipla e estimação E-M.

Em diversas variáveis, o método de média simples *listwise* forneceu uma estimativa para o valor ausente que era razoavelmente diferente das estimativas calculadas pelos outros três métodos, enquanto estes outros três métodos apresentavam estimativas muito próximas entre si. Por esta razão, resolveu-se estimar os valores ausentes de cada das variáveis pela média destes últimos

três métodos de estimação. O valor inserido na base de dados foi o próprio valor calculado pela média destes três métodos, sem que fosse feito qualquer arredondamento para expressar este valor num dos níveis da escala original de resposta.

Tratamento dos valores extremos (*outliers*) e dos casos influentes (*influential observations*)

Valores extremos (*outliers*) são observações com uma combinação de características que são substancialmente distintas do padrão geral de características das demais observações da amostra (Hair et al., 2005). *Outliers* podem ocorrer por quatro principais razões (Hair et al., 2005): erros de procedimento (ex: registro ou codificação incorreta do dado, problema esse que deveria ser corrigido na etapa de limpeza dos dados ou, então, a observação ser registrada como ausente); resultado de um evento incomum (cabe ao pesquisador decidir se tal exemplo incomum deveria ou não ser representado na amostra); observações extremas para as quais o pesquisador não encontra explicação (em princípio, deveriam ser excluídas da amostra); e observações cujos valores se situam dentro das faixas esperadas para cada variável individual, mas cuja combinação entre as diversas variáveis se mostra significativamente distinta do padrão das demais observações (em princípio, tais observações deveriam ser mantidas na amostra).

Há três principais mecanismos para se detectar a presença de *outliers* (Hair et al., 2005): uma análise univariada (verificação de se a observação se situa significativamente afastada – por exemplo, mais de três desvios padrão distante da média – das demais observações relativas àquela variável), análise bivariada (onde pares de variáveis são analisados por meio de um diagrama de dispersão, ou *scatterplot*); e análise multivariada (onde combinações de valores das variáveis para cada observação são comparadas para verificar se alguma delas foge do padrão das demais, o que pode ser feito, por exemplo, por meio da distância D^2 de Mahalanobis, a qual representa a distância, num espaço multidimensional, de cada observação em relação ao centróide de todas as observações).

Em princípio, *outliers*, desde que não sejam devidos a erros de registro ou de codificação (estes deveriam ser identificados e corrigidos), deveriam ser mantidos com seus valores originais na amostra a não ser que o pesquisador tenha evidência de que eles são aberrações e não

representam nenhum segmento da população de casos. Conforme opinião de Cameron (1986), ao invés de se supor normalidade e linearidade nos dados, os pesquisadores deveriam considerar que a presença de *outliers* e de contradições é parte inerente do fenômeno de desempenho e não algo para ser descartado como aberração. De qualquer forma, a presença de *outliers* deveria ser relatada.

O AMOS 7.0 fornece uma tabela com a distância de Mahalanobis (D^2) de cada observação da amostra, bem como duas outras informações adicionais sobre cada observação: *p1*, que expressa a probabilidade, assumindo-se condições de normalidade, de que uma observação qualquer da amostra (e não apenas a observação em questão) pudesse apresentar uma distância D^2 superior ao valor calculado para a observação em questão; e *p2*, que expressa a probabilidade, também assumindo-se distribuição normal dos dados, de que a n-ésima maior distância D^2 entre todas as observações pudesse ser superior ao valor calculado da distância D^2 correspondente à observação que apresenta, na amostra em questão, a n-ésima maior distância D^2. Em princípio, podem-se esperar valores de probabilidade baixos para *p1*, mas baixos valores para *p2* indicam que seria muito pouco provável que a respectiva observação estivesse tão afastada do centróide da amostra, sob condições de distribuição normal dos dados.

Por seu turno, Hair et al. (2005) sugeriram que uma observação poderia ser classificada como *outlier* se o valor de D^2 / *df* (distância de Mahalanobis dividida pelos graus de liberdade, que correspondem ao número de variáveis) fosse superior a 3 ou 4 (em amostras grandes, geralmente aquelas superiores a 200 casos). Como a amostra desta pesquisa tem 46 variáveis, isto significa que um caso com D^2 superior a 164 (= 4 * 46) poderia ser classificado como *outlier*.

Por si só, *outliers* não constituem um problema, a menos que sua presença afete de forma significativa as estimativas, calculadas pela modelagem estatística, das relações entre as variáveis (Hair et al., 2005). No caso de SEM, tais relações seriam expressas pelas variâncias e covariâncias das variáveis observáveis. Estas observações são classificadas como casos influentes. Na opinião de Bollen (1989), "quando observações influentes estão presentes, as covariâncias oferecem um resumo duvidoso da associação entre a maioria dos casos" (p.24).

Outliers e casos influentes podem levar a soluções impróprias (isto é, valores que não seriam admissíveis na população) na estimação dos parâmetros do modelo, sendo, portanto, recomendável, excluir tais casos da amostra (BENTLER & JAMSHIDIAN, 1994; BROWN, 1983; LITTLE & RUBIN, 1987). Casos influentes, contudo, podem ser de difícil detecção, pois nem sempre um caso influente é também um *outlier* e nem sempre um *outlier* seria um caso influente (Hair et al., 2005).

Uma vez que tende a ser difícil identificar quais casos poderiam impactar significativamente as relações entre todos os casos da amostra e os pacotes estatísticos SPSS 15 e AMOS 7.0 não apresentam nenhum mecanismo de identificação de casos influentes, optou-se por excluir da amostra os casos mais *outliers*. Isto foi feito levando-se em consideração a opção "*identify unusual cases*" do SPSS, os valores *p1* e *p2* da tabela de *outliers* fornecida pelo AMOS e o valor D^2 / *df* sugerido por Hair et al. (2005). Esta opção indicou como incomum apenas o caso de uma empresa, em função do elevado número de empregados (mais de 50 mil), em comparação com os demais casos da amostra. Decidiu-se, então, utilizar o critério de distância de Mahalanobis para identificação dos *outliers*.

Avaliação da adequabilidade do tamanho da amostra

Via de regra, a modelagem por equações estruturais exige um tamanho de amostra maior do que em outras técnicas multivariadas (Hair et al, 2005). No entanto, os critérios sobre o número mínimo de observações exigidas por SEM não são unânimes na literatura. Todos concordam, contudo, que quanto maior a relação casos/variável, menor o risco de *overfitting* (ou seja, de derivar conclusões que sejam específicas da amostra em particular e que, portanto, não possam ser generalizadas para a população).

Anderson & Gerbing (1984, 1988) e Bollen (1989) recomendaram um mínimo de 150 casos (no caso desta pesquisa, 150 unidades de exportação produto-mercado). Kelloway (1998) sugeriu que se colhessem dados de pelo menos 200 casos. Hair et al. (2005) entenderam que, se for utilizada a técnica de máxima verossimilhança (*maximum likelihood*), então, no mínimo, de 100 a 150 casos

deveriam colhidos, de forma a dar uma certa estabilidade aos parâmetros estimados, sendo desejável um mínimo de 200 casos.

Seguindo-se recomendação sobre tamanho da amostra em análise fatorial (a lógica por trás desta analogia é que modelagem por equações estruturais incorpora características de análise fatorial e de *path analysis*), seriam necessários, pelo menos, cinco casos por variável observável, sendo desejável um mínimo de dez casos (Hair et al., 1998). Por sua vez, com relação a SEM, Hair et al. (1998) recomendaram que o número de observações excedesse o número de covariâncias mais variâncias na matriz de entrada de dados (o número de covariâncias mais variâncias é dado por N * (N + 1) / 2, onde N é igual ao número de variáveis observáveis do modelo explicativo), não devendo a amostra mínima ser inferior a 200 observações. Alternativamente, os autores sugeriram um mínimo de cinco (mas o desejável seria, pelo menos, dez) observações por cada parâmetro do modelo. Os parâmetros do modelo seriam: as cargas que relacionam os indicadores aos construtos, as variâncias das variáveis latentes, as covariâncias entre as variáveis latentes exógenas, as relações estruturais (*structural paths*) entre variáveis latentes, as variâncias dos erros de mensuração, as covariâncias entre os erros de mensuração, e as perturbações associadas às variáveis latentes endógenas.

Considerando-se que o modelo sugerido possui 46 variáveis observáveis, então, aplicando-se a regra de 5:1, seriam necessários 5 * 46, ou seja, 230 casos (o desejável seria 10 * 46, igual a 460 casos). O número de covariâncias seria dado por: 46 * (46 – 1) / 2 = 1,035, o que sugeriria uma amostra de, no mínimo, 1.035 casos. Por seu turno, considerando-se como parâmetros as cargas dos indicadores em seus respectivos fatores, além dos erros de mensuração de cada indicador e das relações estruturais entre os construtos, isto significa um total de 46 cargas mais 46 erros de mensuração dos indicadores mais 78 (= 3 * (13 - 1) / 2) covariâncias entre construtos, ou seja 170 parâmetros – o que sugeriria um mínimo de 5 * 170, igual 850 observações.

Adicionalmente, Hair et al. (1998) sugerem que, se há suspeitas de erro de especificação do modelo ou se os dados não seguem uma curva normal, então o número de observações deve ser aumentado. Hair et al. (2005) recomendam que, quando os dados não seguem uma distribuição normal, devem ser coletados, no mínimo, de 15 casos por parâmetro a ser estimado.

Se há suspeitas de que existam vários indicadores com baixa comunalidade (a comunalidade, também designada por correlação múltipla quadrada, indica a variância total que um indicador tem com o seu respectivo construto, ou seja, trata-se da porção da variância de um indicador que é explicada pelo seu construto) – o que poderá vir a ser verificado por meio de testes empíricos após a coleta dos dados – ou se o modelo contém construtos localmente sub-identificados (menos de três indicadores num dado construto, como é o caso de alguns construtos no presente modelo) ou os dados não apresentarem uma distribuição multivariada normal, então o tamanho da amostra deve ser de, no mínimo, 300 casos (Hair et al., 2005). Se, adicionalmente a estas circunstâncias, o modelo ainda contiver mais de seis construtos (como é o presente caso), então Hair et al. (2005) recomendam, pelo menos, 500 casos.

Diamantopoulos & Siguaw (2006b) recomendam pelo menos 1.000 casos quando se utiliza o método ADF de estimação dos dados. Por outro lado, o AMOS 7.0 (Arbuckle, 2006), que foi o pacote estatístico utilizado para rodar os modelos nesta pesquisa, permite que se utilize a técnica ADF desde que o tamanho da amostra seja superior a N * (N + 1) / 2, onde N é o número de indicadores (variáveis observáveis) do modelo.

Deve ter em conta, todavia, que quando o tamanho efetivo da amostra é grande (superior a 400), corre-se o risco de tornar qualquer método de estimação (baseado na diferença entre as covariâncias observadas na amostra e aquelas sugeridas pelo modelo) muito sensível, o que resultaria em medidas de *fit* pobres (Hair et al., 2005).

No geral, a amostra utilizada para estimar os modelos de mensuração e os modelos estruturais do presente estudo – cujo tamanho ficou entre 389 e 414 casos, conforme a remoção de *outliers* em cada modelo estimado – parece atender razoavelmente às exigências de tamanho mínimo, embora não seja ideal.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são avaliadas as propriedades estatísticas e psicométricas das variáveis e são justificados os modelos de mensuração e estruturais.

5.1 Avaliação das propriedades estatísticas das variáveis

Normalidade dos dados

Padrões de normalidade nos dados são exigidos pela estatística *F*, utilizada em equações estruturais. Não apenas deve ser avaliado o padrão de normalidade univariada (onde a distribuição dos valores de cada variável individual é comparado com uma curva normal), mas também a normalidade multivariada (onde a combinação das distribuições também é comparado com um padrão normal).

Dentre os testes de normalidade usuais, citam-se a verificação da curtose e da assimetria. A verificação da aderência à normalidade pode ser feita por meio do teste normalidade de Kolmogorov-Smirnov, bem como através da inspeção visual do histograma e do diagrama de probabilidade normal (curva Q-Q normal), disponíveis nos pacotes estatísticos.

Se o afastamento da normalidade não for muito pronunciado, pode-se seguir adiante. Se não, é necessário entender a razão da não normalidade e, se possível, corrigi-la. Algumas transformações dos dados também podem ser úteis para conferir um padrão de normalidade a variáveis que não o exibem em seus valores originais.

Linearidade dos dados

Uma vez que correlações e covariâncias representam apenas associação linear entre variáveis, eventuais associações não lineares entre as variáveis não serão representados no valor da correlação, o que implicaria numa subestimação da intensidade efetiva da relação.

As técnicas usuais para se verificar a linearidade na relação entre variáveis são os diagramas de dispersão bi-variada (*scatterplots*) ou a análise dos resíduos obtidos numa análise de regressão entre as variáveis. A transformação dos dados de uma das variáveis pode, muitas vezes, remediar problemas de não linearidade entre os dados originais. Deve-se ter em conta, no entanto, que a transformação dos dados pode modificar a interpretação das relações entre as variáveis.

Dada a grande quantidade de variáveis observáveis no modelo (46 ao todo, após a remoção das três que apresentavam alto percentual de dados ausentes) e uma vez que não há razão prévia para supor não-linearidade entre as relações, foram observados apenas diagramas de dispersão entre pares de variáveis associadas a cada construto.

Homocedasticidade dos dados

Homocedasticidade significa que a variância dos erros das variáveis dependentes não está associado (ou, ao menos, tal associação não é estatisticamente significativa) à faixa de valores das variáveis independentes. A violação da condição de homocedasticidade implica que os testes de hipótese poderão se tornar por demais sensíveis ou, ao contrário, por demais conservadores.

Há alguns testes estatísticos para verificar o grau de homocedasticidade, tais com o teste de Levene ou o teste de *Box's M* (Hair et al., 1998). Por vezes, uma transformação nos dados pode reconduzir a variável à condição de homocedasticidade.

Multicolinearidade entre as variáveis

A partir da estimação dos parâmetros do modelo, deverá ser verificado se há variáveis latentes exógenas que apresentem multicolinearidade (alta correlação) com outras, em especial com aquelas que tenham sido modeladas como causando impacto sobre uma mesma variável dependente.

Alta multicolinearidade confunde a interpretação dos resultados posto que o impacto de uma determinada variável é, em parte, capturado pela outra com quem ela apresenta alta correlação.

Uma forma de medir o grau de multicolinearidade entre uma dada variável exógena e outras (em especial aquelas que tenham sido modeladas como exercendo impacto sobre a mesma variável endógena) é através da correlação múltipla desta variável com as demais quando aquela é modelada como variável dependente numa equação de regressão em que as demais variáveis são modeladas como independentes (Bollen, 1989).

Ping (1994, *apud* CADOGAN et al., 2003) sugere o uso de escalas centradas em torno da média (*mean-centered*) de forma a lidar com problemas de multicolinearidade. Este recurso, contudo, não foi utilizado no presente estudo.

O AMOS 7.0 estima as correlações entre os construtos e será a partir destas estimativas que se julgará o grau de multicolinearidade entre os construtos neste estudo.

Correlação entre os erros de mensuração (auto-correlação)

É importante verificar se os erros de mensuração de uma variável dependente são independentes dos erros das respectivas variáveis independentes, de forma a descartar a existência de alguma relação sistemática, não incluída no modelo, entre as variáveis.

Se for detectada a presença de erros correlacionados, então é necessário investigar a possível causa, de forma a reespecificar o modelo pela inclusão de mais alguma variável ou mais alguma relação entre variáveis.

Nessa pesquisa, esta verificação foi realizada por meio da análise de resíduos entre variâncias e covariâncias observadas (na amostra) vs. estimadas (pelo modelo) – tal informação é fornecida pelo AMOS 7.0.

Avaliação das propriedades estatísticas dos dados da amostra

No Apêndice D é apresentada uma avaliação detalhada das propriedades estatísticas dos dados da amostra.

De uma forma geral, as variáveis não apresentam uma distribuição univaridada normal e, portanto, a distribuição multivariada também não é normal. Esta propriedade das variáveis observadas também se verifica quando se avalia o grau de normalidade dos dados do modelo estimados pelo AMOS 7.0. Em todos os casos em que a distribuição de uma variável não se aproximava de uma curva normal foi avaliada se uma transformação matemática melhoria o perfil de distribuição. Somente no caso de Receitas totais tal transformação – especificamente a transformação logarítmica – se revelou vantajosa.

A seleção do método ADF para estimação dos parâmetros se justifica, portanto, pela não normalidade dos dados. Este método é robusto também a violações na linearidade e homocedasticidade.

As correlações inter-item intra-construto (correlações entre indicadores associados a um mesmo construto) são, em sua maioria, significativas e de magnitude alta ou razoavelmente alta (conforme pode ser visto nas Tabelas 5.1 a 5.4), mas em alguns construtos, há indicadores que não são significativamente correlacionados com outros ou cuja correlação é relativamente baixa (inferior a 0,20), embora estatisticamente significativa.

Este é o caso dos indicadores do construto Distância psíquica. Parece que seus cinco indicadores não refletem um único fator. Então, decidiu-se dividir este construto em dois: Distância Cultural e Distância de Negócios. Distância de Negócios seria composto pelas três últimas variáveis, enquanto Distância Cultural seria composto pelas duas primeiras variáveis e por mais uma ou duas variáveis que poderiam ser obtidas de bases secundárias, como será discutido mais adiante.

Além das três variáveis que já haviam sido anteriormente removidas em função da elevada proporção (> 15%) de dados ausentes (especificamente, Preferência por empresas locais, Diferenciação por projeto e Volume passado em comparação com outros concorrentes brasileiros), as seguintes duas variáveis foram adicionalmente excluídas do modelo, por não apresentarem correlação suficientemente alta com os demais indicadores de seu respectivo construto: Preconceito contra produtos brasileiros e Freqüência de visitas ao mercado no exterior.

	Média	Desvio-padrão	Correlações									
			Receitas de exportação			Crescimento das receitas de exportação			Lucratividade da exportação			
			SRecPas	RPasOut	VFutOut	SCRPas	CPasOut	CFutOut	SLucPas	LPasOut	LucrFut	LFutOut
SRecPas	3,76	1,02	1	0,235**	0,176**	0,588**	0,261**	0,122*	0,485**	0,281**	0,256**	0,162**
RPasOut	3,71	0,99		1	0,244**	0,265**	0,618**	0,184**	0,254**	0,413**	0,229**	0,247**
VFutOut	3,33	1,08			1	0,320**	0,322**	0,666**	0,284**	0,281**	0,583**	0,525**
SCRPas	3,55	1,15				1	0,453**	0,239**	0,487**	0,344**	0,420**	0,320**
CPasOut	3,57	0,99					1	0,292**	0,343**	0,473**	0,305**	0,276**
CFutOut	3,04	1,00						1	0,236**	0,262**	0,474**	0,572**
SLucPas	3,00	1,12							1	0,506**	0,459**	0,370**
LPasOut	3,11	0,96								1	0,387**	0,463**
LucrFut	3,26	0,98									1	0,596**
LFutOut	2,91	0,92										1

** Correlação significativa no nível de 0,01 (bi-caudal)
* Correlação significativa no nível de 0,05 (bi-caudal)

SRecPas Satisfação com receitas passadas de exportação
RPasOut Receitas passadas de exportação vs. receitas médias das outras operações de exportação da empresa
VFutOut Expectativa de volume futuro de exportação (deste produto para aquele país) vs. volume médio das outras operações de exportação deste produto da empresa
SCRPas Satisfação com crescimento passado das receitas de exportação
CPasOut Crescimento do volume passado de exportação vs. crescimento médio do volume das outras operações de exportação da empresa
CFutOut Expectativa de crescimento futuro do volume de exportação (deste produto p/ aquele país) vs. expectativa de crescimento geral do volume das outras operações de exportação (deste produto) da empresa
SLucPas Satisfação com margem de lucro passada da exportação
LPasOut Lucratividade passada da exportação vs. lucratividade das outras operações de exportação da empresa
LucrFut Expectativa de lucratividade futura da exportação
LFutOut Expectativa de lucratividade futura da exportação vs. expectativa de lucratividade das outras operações de exportação da empresa

Obs: 414 casos

Tabela 5.1 – Média, desvio-padrão e correlações observadas dos indicadores dos construtos referentes ao desempenho de exportação

	Média	Desvio-padrão	Correlações													
			Grau de desenvolvimento do país de destino						Distância psíquica					Barreiras no país de destino		
			PIBcap	EnElet	InstSan	IDH	TxAlfab	TxSobrv	GDifPai	DisCult	DifDsvm	DifComp	DifPNeg	Imposto	ObstBur	PrecBra
PIBcap	22584,38	16744,842	1	0,924**	0,630**	0,754**	0,548**	0,481**	0,617**	0,834**	0,102*	0,115*	0,082	-0,069	-0,178**	0,130**
EnElet	7232,21	5096,489		1	0,584**	0,693**	0,518**	0,448**	0,599**	0,785**	0,121*	0,141**	0,101*	-0,061	-0,134**	0,136**
InstSan	93,62	12,024			1	0,883**	0,836**	0,787**	0,068	0,392**	-0,046	-0,043	-0,025	-0,035	-0,127**	0,138**
IDH	0,88	0,106				1	0,896**	0,894**	0,169**	0,549**	-0,040	0,017	0,0160	-0,084	-0,171**	0,170**
TxAlfab	95,59	7,632					1	0,828**	-0,005	0,418**	-0,058	-0,032	-0,019	-0,051	-0,078	0,173**
TxSobrv	984,90	22,469						1	0,001	0,333**	-0,077	-0,004	0,0130	-0,074	-0,138**	0,119*
GDifPai	4,88	1,721							1	0,653**	0,144**	0,209**	0,167**	-0,037	-0,073	0,032
DisCult	1,34	0,888								1	0,088	0,121*	0,106*	-0,068	-0,140**	0,121*
DifDsvm	3,61	1,354									1	0,541**	0,507**	-0,040	-0,049	-0,083
DifComp	3,55	1,162										1	0,712**	-0,007	-0,025	-0,088
DifPNeg	3,47	1,142											1	-0,017	-0,05	-0,075
Imposto	2,31	1,191												1	0,613**	-0,073
ObstBur	2,30	1,303													1	-0,029
PrecBra	2,10	0,928														1

PIBcap	PIB / capita
EnElet	Consumo de energia elétrica per capita
InstSan	Percentagem da população urbana com acesso a instalações sanitárias melhoradas
IDH	Índice de desenvolvimento humano
TxAlfab	Taxa de alfabetização de adultos
TxSobrv	Taxa de sobrevivência infantil (por mil nascidos)
GDifPai	Grau de diferença (entre país de origem e país de destino)
DisCult	Distância cultural
DifDsvm	Diferença no grau de desenvolvimento econômico
DifComp	Diferença nas características dos compradores
DifPNeg	Diferença nas práticas de negócio
Imposto	Impostos
ObstBur	Obstáculos burocráticos e legais
PrecBra	Preconceito contra produtos brasileiros

** Correlação significativa no nível de 0,01 (bi-caudal)

* Correlação significativa no nível de 0,05 (bi-caudal)

Tabela 5.2 – Média, desvio-padrão e correlações observadas dos indicadores dos construtos referentes ao ambiente externo

	Média	Desvio-padrão	Correlações										
			Tamanho da empresa			Grau de internacionalização			Propensão dos executivos a riscos		Status da atividade de exportação		
			TamRel	NuEmprg	lnRec	RExtTot	TempInt	NPaises	AcRisco	AtNovid	AutonEx	PrestEx	ImporEx
TamRel	2,90	1,144	1	0,075	0,130**	-0,113*	0,029	0,080	0,032	0,001	0,070	0,124*	-0,010
NuEmprg	1106,35	4053,426		1	0,464**	-0,068	0,214**	0,306**	0,007	-0,008	0,058	0,057	-0,042
lnRec	3,88	1,7424528			1	-0,350**	0,244**	0,439**	0,065	-0,033	0,064	-0,025	-0,179**
RExtTot	0,46	0,33208				1	0,033	-0,211**	-0,033	0,084	0,093	0,159**	0,410**
TempInt	16,47	11,868					1	0,277**	-0,042	-0,079	-0,015	-0,003	-0,04
NPaises	16,29	17,133						1	0,160**	0,082	0,135**	0,000	-0,029
AcRisco	2,64	1,246							1	0,170**	0,053	-0,038	0,009
AtNovid	3,87	1,007								1	0,197**	0,082	0,186**
AutonEx	3,61	0,84									1	0,318**	0,305**
PrestEx	3,49	0,808										1	0,547**
ImporEx	3,49	0,902											1

** Correlação significativa no nível de 0,01 (bi-caudal)
* Correlação significativa no nível de 0,05 (bi-caudal)

TamRel Tamanho relativo
NuEmprg Número de empregados
lnRec (Logaritmo natural das) Receitas totais
RExtTot Receitas no exterior sobre receitas totais
TempInt Tempo de atuação no exterior
NPaises Número de países
AcRisco Aceitação de projetos arriscados
AtNovid Atração por "coisas" novas
AutonEx Grau de autonomia dos responsáveis pela exportação
PrestEx Prestígio conferido pela exportação às pessoas envolvidas
ImporEx Importância dada às atividades de exportação

Tabela 5.3 – Média, desvio-padrão e correlações observadas dos indicadores dos construtos referentes às características da empresa

	Média	Desvio-padrão	Correlações										
			Grau de sistematização do planejamento de exportação			Grau de diferenciação da oferta da empresa				Grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior			
			FPlanej	BOporEx	FreqVEx	GSofist	DifQldd	DifSup	DifImag	ModQldd	ModEspe	ModEmba	ModVari
FPlanej	3,70	0,965	1	0,323**	0,000	0,067	0,160**	0,236**	0,075	0,059	0,036	0,051	0,048
BOporEx	4,26	0,966		1	0,069	0,078	0,083	0,233**	0,066	0,036	0,038	0,044	0,022
FreqVEx	2,51	2,238			1	0,036	-0,036	0,141**	-0,07	-0,076	-0,111*	-0,073	-0,074
GSofist	3,65	0,824				1	0,495**	0,300**	0,439**	-0,081	-0,110*	-0,097*	-0,067
DifQldd	3,93	0,800					1	0,295**	0,568**	0,003	-0,051	0,045	0,031
DifSup	3,67	0,940						1	0,362**	0,037	0,004	0,039	0,043
DifImag	3,81	0,867							1	0,025	0,015	-0,021	-0,025
ModQldd	2,18	1,340								1	0,684**	0,514**	0,580**
ModEspe	2,34	1,314									1	0,483**	0,614**
ModEmba	2,68	1,454										1	0,389**
ModVari	2,32	1,351											1

** Correlação significativa no nível de 0,01 (bi-caudal)
* Correlação significativa no nível de 0,05 (bi-caudal)

FPlanej Grau de formalização do planejamento de exportação
BOporEx Busca permanente de oportunidades de exportação
FreqVEx Freqüência de visitas ao mercado no exterior
GSofist Grau de sofisticação do produto
DifQldd Diferenciação por qualidade
DifSup Diferenciação por suporte
DifImag Diferenciação por imagem
ModQldd Modificação do nível de qualidade do produto exportado
ModEspe Modificação das especificações técnicas do produto exportado
ModEmba Modificação da embalagem do produto exportado
ModVari Modificação da variedade de itens da linha de produto exportada

Tabela 5.4 – Média, desvio-padrão e correlações observadas dos indicadores dos construtos referentes à estratégia

Três construtos (e seus respectivos indicadores) foram também excluídos do modelo: Tamanho da empresa, Grau de diferenciação da oferta da empresa e Grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior. O construto Tamanho da empresa foi retirado do modelo uma vez que se julgu que ele seria melhor representado por apenas um de seus três indicadores originais (especificamente, o indicador Tamanho relativo), o que impediria que ele fosse modelado como variável latente e exigiria que que fosse tratado como variável de controle. O tamanho da amostra, contudo, não foi grande o suficiente para se fazer a estimação dos parâmetros do modelo em três sub-grupos – correspondentes ao três níveis da variável Tamanho relativo (menor, semelhante, maior). O construto Grau de diferenciação da oferta da empresa foi excluído do modelo posto que tal construto somente estava presente em hipóteses que envolviam efeitos de moderação e o tamanho da amostra colhida não permitiria este tipo de tratamento.

O construto Grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior também aparece somente em hipóteses que envolvem efeitos de moderação e, portanto, foi também excluído do modelo. Além disso, identificou-se um problema de interpretação após o recebimento dos questionários. Somente foi possível verificar a validade das respostas por telefone ou e-mail em 289 casos, o que diminuiria mais ainda o tamanho da amostra caso este construto viesse a ser mantido no modelo explicativo.

5.2 Avaliação empírica das propriedades psicométricas e da validade dos construtos

Nesta seção, é discutido se os construtos apresentam características julgadas adequadas para um modelo de mensuração satisfatório. Quando julgado necessário, modificações à forma de operacionalização dos construtos foram propostas.

A análise das propriedades psicométricas dos construtos foi feita de uma forma *piecewise*, isto é, subdividindo-se o conjunto de construtos em quatro grandes grupos, correspondentes a cada uma das grandes partes componentes do modelo: variáveis associadas ao desempenho de exportação, variáveis associadas ao ambiente externo, variáveis associadas às características da empresa e variáveis associadas à estratégia.

Inicialmente, como já descrito, foi avaliado o grau de correlação bivariada de Pearson entre as variáveis (considerando-se os 414 casos) para se ter uma idéia sobre o quanto elas parecem estar relacionadas entre si e, portanto, parecem representar um mesmo construto – estas correlações foram apresentadas nas Tabelas 5.1 a 5.4. Em seguida, a amostra de 414 casos foi sub-dividida em uma amostra de calibração e outra de validação – a primeira composta por 131 casos (correspondente a mais de 10 vezes o número de variáveis do maior grupo de construtos, especificamente, as 11 variáveis associadas ao ambiente externo que foram preservadas após a análise das correlações), ou 31,6%, selecionados aleatoriamente e a segunda pelos demais 283 (= 414 – 131) casos ou 68,4%.

Com a amostra de calibração, rodou-se uma análise fatorial exploratória e, após eventuais modificações no modelo de mensuração sugeridos pela análise fatorial exploratória, foi rodada uma análise fatorial confirmatória com a amostra de validação. De forma a tornar o modelo de mensuração identificável numa análise fatorial confirmatória é necessário definir uma escala de medida para cada variável latente. Isto é tipicamente realizado através da fixação de uma das cargas de um dos indicadores de cada variável (em geral, fixando-a em 1.0, conferindo, assim, à variável latente a mesma escala de medida do respectivo indicador) ou, então, através da fixação da variância da variável latente (em geral, fixando-a em 1.0, o que padroniza a escala de medida da variável) (MacCallum & Browne 1993). Neste estudo optou-se por fixar a variância de cada construto, posto que o maior interesse se situava em estimar as cargas de cada indicador e não a variância das variáveis latentes.

Em seguida foi executado um roteiro de avaliação das propriedades psicométricas – especialmente, uni-dimensionalidade, validade e confiabilidade –, que incorpora uma série de verificações sobre o grau de adequabilidade dos indicadores e de sua relação com os construtos. Este roteiro foi construído a partir de uma extensa revisão da literatura sobre desenvolvimento e validação de construtos com base em modelagem por equações estruturais e será apresentado mais adiante.

Vale notar que, no cálculo das correlações, bem como na rodada das análises fatoriais exploratória e confirmatória, não foram excluídos inicialmente os *outliers*. Contudo, na estimação dos parâmetros do modelo de mensuração e do modelo estrutural finais, os *outliers* (assim identificados conforme o valor da distância de Mahalanobis) foram retirados, conforme recomendação de Bollen (1989).

Propriedades psicométricas dos construtos associados ao desempenho de exportação

Inicialmente foi verificada a validade concorrente e a validade preditiva dos indicadores dos três construtos de Desempenho de exportação. A validade concorrente foi estimada por meio da correlação (*pairwise*) de cada indicador com dois outros indicadores globais de Desempenho de exportação, especificamente: Satisfação de uma forma geral com os resultados passados da exportação; e Expectativa de resultados gerais da exportação para o futuro próximo. Todas as correlações são significativs em nível de 1% e a maioria é de magnitude elevada (superior a 0,40), o que carateriza que os indicadores exibem validade concorrente.

A validade preditiva foi estimada por meio da correlação (*pairwise*) entre a intenção de comportamento futuro (em termos de intenção de investimento em atividades de exportação da *export venture* selecionada pelo respondente) e cada um dos 10 indicadores dos três construtos que representam o Desempenho de exportação. Com exceção da correlação de RPasOut (Receitas passadas de exportação vs. receitas médias das outras operações de exportação da empresa), todas as demais correlações se mostraram significativas em nível de 1%, o que caracteriza validade preditiva dos indicadores.

Em seguida, foram avaliadas as correlações intra-construto e inter-construto (vide Tabela 5.1. Uma das correlações é significativa ao nível de 5% e todas as demais são significativas ao nível de 1% (estão assinaladas em fundo cinza as correlações entre indicadores que foram *a priori* modelados como representativos de um mesmo sub-construto), o que sugere que os indicadores se referem a construtos associados entre si, como seria de se esperar. Contudo, algumas das correlações entre indicadores *a priori* associados a um dado sub-construto de desempenho de exportação não são muito altas (por exemplo, inferiores a 0,30), embora sejam significativas –

como é o caso da correlação entre SRecPas e RPasOut bem como entre SRecPas e VFutOut. Por outro lado, algumas correlações entre indicadores associados a sub-construtos supostamente distintos são mais altas do que algumas daquelas entre indicadores associadas a um mesmo sub-construto – por exemplo, as correlações entre SRecPas e SCRPas ou entre RPasOut e CPasOut –, o que levanta suspeitas sobre a dimensionalidade e individualidade dos sub-construtos tal como *a priori* suposto no modelo de mensuração, ou seja, talvez o Desempenho de exportação pudesse ser modelado como um único fator.

A questão da dimensionalidade foi melhor avaliada por meio de uma análise fatorial exploratória com o método de fatores comuns. Inicialmente foram verificadas as condições necessárias para que se rodasse uma análise fatorial exploratória (Hair et al., 2005): amostra maior do que 100 casos, o número de casos:variável era igual a 13,1:1 (maior que o mínimo de 10:1), o teste de esfericidade de Barlett se mostrou altamente significativo (qui-quadrado $\approx$ 562, $p < 0{,}001$), a medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO MSA) foi adequada (0,730, maior que 0,50 como devido), na matriz de correlação anti-imagem todos os valores da diagonal (que correspondem a MSA's individuais) são superiores a 0,50, e a maioria (71,1%, embora nem todos como seria desejável) dos demais valores dessa matriz (os quais correspondem às próprias correlações parciais, com o sinal trocado, entre as variáveis duas a duas, controlados os efeitos das demais variáveis) são pequenos (menores que 0,20). Estão, portanto, atendidas as exigências para se rodar análise fatorial exploratória.

A primeira rodada da análise fatorial exploratória, feita sem qualquer rotação, não apresentou uma padrão claro de fatores distintos, posto que vários indicadores apresentaram carga alta (maior que 0,30 em valor absoluto) em mais de um fator. Uma rotação ortogonal (Varimax) revelou um padrão mais claro, conforme pode ser visto na Figura 5.1.

	Fatores		
	1	2	3
SRecPas	-0,04	**0,73**	0,00
RPasOut	0,03	0,12	**0,68**
VFutOut	**0,79**	0,08	0,09
SCRPas	0,22	**0,54**	0,19
CPasOut	0,19	0,19	**0,83**
CFutOut	**0,86**	0,02	0,08
SLucPas	0,22	**0,62**	0,22
LPasOut	0,24	0,50	**0,38**
LucrFut	**0,60**	0,44	0,16
LFutOut	**0,73**	0,30	0,14

Método de extração: fatores comuns
Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser
Obs: estão assinaladas em cinza as cargas consideradas altas (≥ 0,30)

	Fatores		
	1	2	3
SRecPas	-0,04	**0,73**	0,00
RPasOut	0,03	0,12	**0,68**
VFutOut	**0,79**	0,08	0,09
SCRPas	0,22	**0,54**	0,19
CPasOut	0,19	0,19	**0,83**
CFutOut	**0,86**	0,02	0,08
SLucPas	0,22	**0,62**	0,22
LPasOut	0,24	0,50	**0,38**
LucrFut	**0,60**	0,44	0,16
LFutOut	**0,73**	0,30	0,14

Método de extração: fatores comuns
Método de rotação: Varimax c/ normalização Kaiser

	Fatores		
	1	2	3
SRecPas	**0,80**	0,14	0,10
RPasOut	-0,02	0,08	**-0,72**
VFutOut	-0,07	**-0,83**	0,01
SCRPas	**0,51**	-0,14	-0,10
CPasOut	-0,01	-0,05	**-0,86**
CFutOut	-0,14	**-0,91**	0,03
SLucPas	**0,59**	-0,12	-0,12
LPasOut	0,42	-0,14	**-0,31**
LucrFut	0,33	**-0,57**	-0,03
LFutOut	0,17	**-0,73**	-0,01

Método de extração: fatores comuns
Método de rotação: Oblimin c/ normalização Kaiser

Obs: estão assinaladas em cinza as cargas consideradas altas (≥ 0,30)

SRecPas Satisfação com receitas passadas de exportação
RPasOut Receitas passadas de exportação vs. receitas médias das outras operações de exportação
VFutOut Expectativa de volume futuro de exportação (deste produto para aquele país) vs. volume médio das outras operações de exportação deste produto da empresa
SCRPas Satisfação com crescimento passado das receitas de exportação
CPasOut Crescimento do volume passado de exportação vs. crescimento médio do volume das outras operações de exportação da empresa
CFutOut Expectativa de crescimento futuro do volume de exportação (deste produto p/ aquele país) vs. expectativa de crescimento do volume das outras operações de exportação deste produto
SLucPas Satisfação com margem de lucro passada da exportação
LPasOut Lucratividade passada da exportação vs. lucratividade das outras operações de exportação
LucrFut Expectativa de lucratividade futura da exportação
LFutOut Expectativa de lucratividade futura da exportação vs. expectativa de lucratividade das outras operações de exportação

Figura 5.1 – Padrão de associação entre indicadores e fatores de desempenho de exportação

O primeiro fator pode ser claramente interpretado como "Desempenho futuro (absoluto e relativo) esperado da exportação". Caso, por questão de interpretação substantiva, se aceite que a variável LPasOut seja associada ao terceiro fator, onde ela apresenta carga alta (0,38) e não ao segundo fator, onde ela apresenta a carga mais alta (0,50), então o segundo fator seria interpretado como "Satisfação com desempenho passado absoluto" e o terceiro fator seria interpretado como "Desempenho passado relativo". Note-se que todas as cargas, com exceção da carga de LPasOut no terceiro fator, são estatisticamente significativas em nível de 5% (*cf*. Hair et al., 1998, Tabela 3.2). A rotação oblíqua (Oblimin) revelou um padrão fatorial similar, desde que se adote a mesma liberdade na associação do indicador LPasOut ao fator em que ele possui a segunda carga mais alta. Os três primeiros fatores extraídos rotação oblíqua explicam um total de 69,5% da variância observada entre os 10 indicadores.

Embora os fatores rotacionados se mostrem facilmente interpretáveis, eles não são úteis aos testes das hipóteses propostas neste estudo, uma vez que o interesse da presente pesquisa não é avaliar se há diferença entre desempenho passado vs. desempenho futuro. Além disso, pode-se razoavelmente supor que um viés de método comum possa ter favorecido o "surgimento" dessas três dimensões, em especial se for recordado que as perguntas do questionário estavam agrupadas exatamente na mesma ordem destas dimensões sugeridas, ou seja, em três blocos de perguntas, respectivamente: satisfação com resultados passados (absolutos) da exportação, desempenho passado de exportação em comparação com outras unidades de exportação produto-mercado da empresa (ou seja, desempenho passado relativo) e resultados futuros esperados (tanto absolutos quanto relativos) da exportação.

Tendo-se em conta que as reflexões substantivas sobre a estrutura do desempenho de exportação não foram confirmadas pelos resultados empíricos e que estes não foram conclusivos – a análise de correlações sugere um único fator e a análise fatorial sugere três fatores, os quais, no entanto, são diferentes daqueles sugeridos a priori pela discussão conceitual –, decidiu-se preservar os seguintes quatro modelos de mensuração do desempenho de exportação para serem comparativamente avaliados por meio de análise fatorial confirmatória na amostra de validação:

- Modelo # D1 de desempenho de exportação. Três fatores, tais como sugeridos pela discussão conceitual inicial, ou seja, receitas (passadas e futuras) de exportação,

crescimento das receitas (passado e futuro) de exportação e lucratividade (passada e futura) de exportação;

- Modelo # D2 de desempenho de exportação. Três fatores, tais como sugeridos pela análise fatorial exploratória, ou seja, satisfação com desempenho passado absoluto da exportação, desempenho passado relativo da exportação e desempenho futuro (absoluto e relativo) esperado da exportação;
- Modelo # D3 de desempenho de exportação. Dois fatores, um sobre receitas e seu crescimento (passado e futuro, absolutos e relativos) de exportação e outro sobre lucratividade (passada e futura, absoluta e relativa) de exportação (compostos respectivamente por seis e quatro indicadores);
- Modelo # D4 de desempenho de exportação. Um único fator, composto por dez indicadores.

Além disso, é possível supor-se que a expectativa sobre um câmbio desfavorável no futuro, em especial se comparado aos últimos três anos, possa ter afetado diferentemente os indicadores de desempenho passado *vis-à-vis* futuro. Aliás, uma inspeção das correlações entre os dez indicadores de desempenho de exportação revela que as correlações entre dois indicadores de passado ou dois indicadores de futuro são, em geral, maiores que as correlações entre um indicador de passado com um de futuro. Tais considerações conceituais e resultados empíricos sugerem que indicadores de passado talvez não devesssem ser agrupados numa mesma dimensão que indicadores de futuro. Por outro lado, modelar-se o desempenho de exportação em duas dimensões dadas por passado e por futuro não seria útil para os testes das hipóteses deste estudo. No entanto, pode-se considerar uma modelagem que preserve a estrutura de sentido desejada – isto é, receitas, crescimento e lucratividade –, mas que inclua apenas indicadores de passado. Assim, podem-se aventar os seguintes três modelos adicionais de desempenho de exportação para avaliação comparativa com os demais:

- Modelo # D5 de desempenho de exportação. Três fatores, representados somente por indicadores de desempenho passado: receitas de exportação (absolutas e relativas) passadas (composto por três indicadores), e crescimento das receitas de exportação (absoluto e relativo) passado (composto por três indicadores) e lucratividade passada (absoluta e relativa) da exportação (composta por três indicadores);

- Modelo # D6 de desempenho de exportação. Dois fatores, representados somente por indicadores de desempenho passado: receitas e seu crescimento (absolutos e relativos) passados de exportação (composto por quatro indicadores) e lucratividade passada (absoluta e relativa) da exportação (composta por dois indicadores);
- Modelo # D7 de desempenho de exportação. Um único fator, representado somente por indicadores de desempenho passado (composto por seis indicadores);

Os sete modelos de mensuração alternativos do desempenho de exportação são ilustrados nas Figuras 5.2-a 5.2-g.

De forma a se estimar um modelo de mensuração, por meio de análise fatorial confirmatória, e se avaliarem as propriedades dos construtos – em termos, principalmente, de uni-dimensionalidade, validade e confiabilidade – foi construído, para esta tese, um roteiro de avaliação. Este roteiro de avaliação (vide Tabela 5.5) é fruto de uma extensa revisão da literatura e da organização e consolidação de diversas recomendações que somente são encontradas de forma dispersa em diversos estudos teóricos e empíricos. Dentre os principais trabalhos de onde foi extraída a maior parte das etapas componentes deste roteiro, vale citar: Anderson & Gerbing (1988, 1991, 1992), Bacon et al. (1995), Bagozzi (1981), Bollen (1984, 1989), Bollen & Lennox (1991), Briggs & Cheek (1986), Campbell & Friske (1959), Carmines & Zeller (1979), Churchill (1979), DeVellis (2003), Diamantopoulos (1999), Diamantopoulos & Siguaw (2006a, 2006b), Diamantopoulos & Winklhofer (2001), Edwards (2001), Edwards and Bagozzi (2000), Epstein (1983), Fornell & Larcker (1981), Gerbing & Anderson (1984, 1988), Hair et al. (2005), Hughes, Price & Marrs (1986), Jarvis et al. (2003), Kim & Mueller (1978), MacCallaum & Browne (1993), Marsh & Hocevar (1985), Nunnally (1978), Nunnally & Bernstein (1994), Peter (1981), Rindskopf & Rose (1988), Smith (1999), Steenkamp & Van Trijp (1991) e Straub et al. (1994).

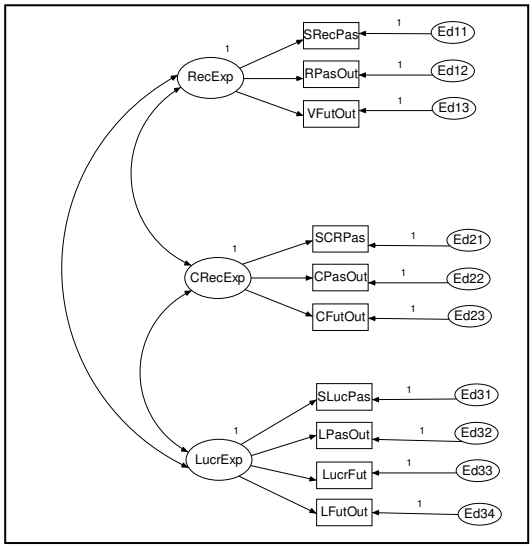


Figura 5.2-a – Modelo # D1 de desempenho de exportação

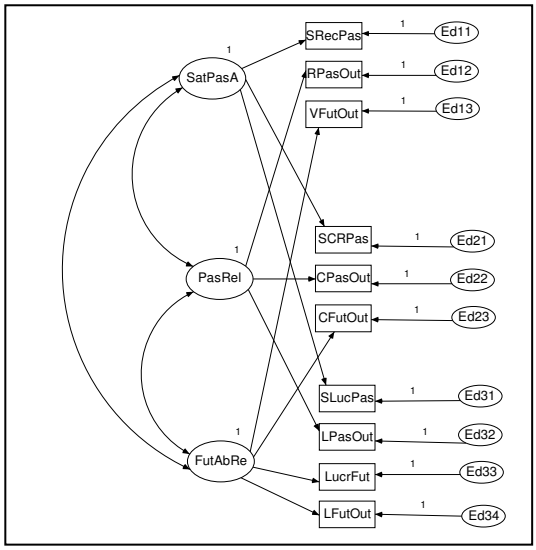


Figura 5.2-b – Modelo # D2 de desempenho de exportação

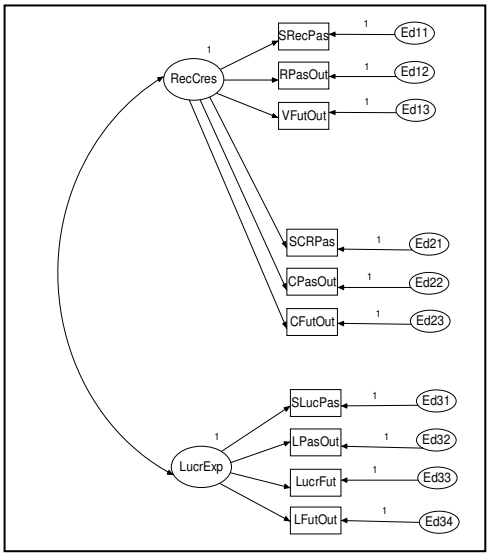


Figura 5.2-c – Modelo # D3 de desempenho de exportação

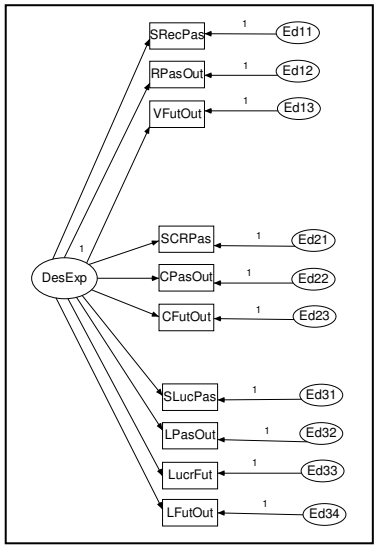


Figura 5.2-d – Modelo # D4 de desempenho de exportação

Construtos	
RecExp	Receitas de exportação
CRecExp	Crescimento das receitas de exportação
LucrExp	Lucratividade da exportação
SatPasA	Satisfação com o desempenho passado absoluto da exportação
PasRel	Desempenho passado relativo de exportação
FutAbRe	Desempenho futuro esperado, absoluto e relativo, da exportação
RecCres	Receitas e crescimento das receitas de exportação
DesExp	Desempenho geral de exportação

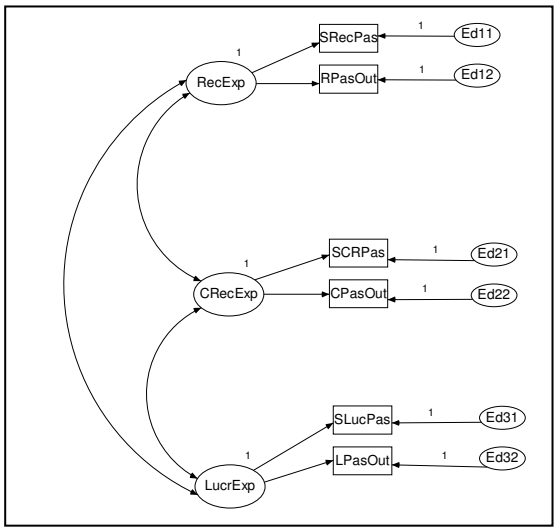


Figura 5.2-e – Modelo # D5 de desempenho de exportação

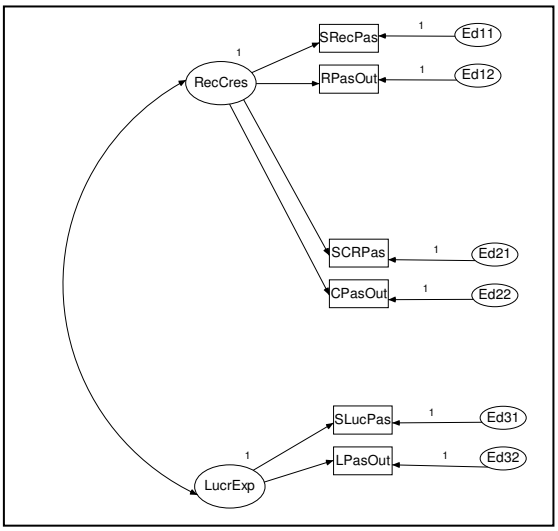


Figura 5.2-f – Modelo # D6 de desempenho de exportação

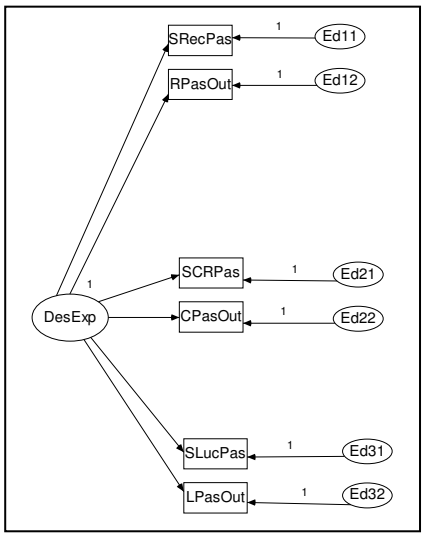


Figura 5.2-g – Modelo # D7 de desempenho de exportação

Indicadores	
SRecPas	Satisfação com receitas passadas de exportação
RPasOut	Receitas passadas de exportação vs. receitas médias das outras operações de exportação
VFutOut	Expectativa de volume futuro de exportação (deste produto para aquele país) vs. volume médio das outras operações de exportação deste produto da empresa
SCRPas	Satisfação com crescimento passado das receitas de exportação
CPasOut	Crescimento do volume passado de exportação vs. crescimento médio do volume das outras operações de exportação da empresa
CFutOut	Expectativa de crescimento futuro do volume de exportação (deste produto p/ aquele país) vs. expectativa de crescimento do volume das outras operações de exportação deste produto
SLucPas	Satisfação com margem de lucro passada da exportação
LPasOut	Lucratividade passada da exportação vs. lucratividade das outras operações de exportação
LucrFut	Expectativa de lucratividade futura da exportação
LFutOut	Expectativa de lucratividade futura da exportação vs. expectativa de lucratividade das outras operações de exportação

Este roteiro serve para verificar se cada construto pode ser considerado unidimensional – ou seja, é representativo de um único aspecto ou faceta do respectivo conceito geral e cada construto modelado parece ser efetivamente distinto dos demais. Além disso, o roteiro permite julgar também o grau de validade dos indicadores – ou seja, o quanto os indicadores, individualmente e em conjunto, parecem oferecer uma boa representação dos respectivos construtos aos quais eles foram a priori associados. O roteiro cobre também teste de confiabilidade, tanto dos construtos (escalas) quanto dos indicadores individuais. Por fim, o roteiro avalia se o conjunto de indicadores e sua respectiva associação a construtos parecem estar bem adequados aos dados empíricos da amostra.

Eventuais violações às propriedades psicométricas desejáveis podem sugerir que um dado item seja movido para outro construto ou, simplesmente, retirado do modelo. Contudo, argumentos conceituais e substantivos devem ter prioridade sobre meras conclusões com base nos resultados empíricos (MacKenzie, 2001). Um determinado indicador também pode vir a ser mantido, mesmo que não atenda aos critérios de adequabilidade desejados, caso tal seja necessário por razões de identificação estatística do modelo.

Se duas dimensões (construtos) parecerem não ser distintas, então o pesquisador pode considerar agrupá-las numa só e recomeçar o processo de validação. Ou, alternativamente, ele pode decidir manter sua individualidade por razões de clareza de interpretação ou de argumentos substantivos, mas, neste caso, a interpretação das relações entre construtos deveria ser feita com cuidado. Se as dimensões forem razoavelmente correlacionadas, embora distintas, então pode-se conjeturar um modelo de segunda ordem.

Etapas do Roteiro de Avaliação	
Rodar uma análise fatorial exploratória (em uma amostra classificada como de calibração) e verificar se:	
1.	A estrutura fatorial que emerge (em termos de número de fatores e de associação entre indicadores e fatores) é tal como previsto (esperado) pela teoria
2.	Nenhum indicador apresenta carga alta (maior ou igual a 0,30) em mais de um fator
3.	Cada fator (também designado por construto ou variável latente) contém pelo menos três indicadores com carga alta e, na média geral, há mais de três indicadores com carga alta por fator
4.	Os sinais (positivos ou negativos) das cargas fatoriais são compatíveis com o esperado pela teoria e, em cada fator, apontam todos na mesma direção (desde que, naturalmente, itens com redação negativa tenham sido apropriadamente invertidos na codificação)

Etapas do Roteiro de Avaliação	
Rodar uma análise fatorial confirmatória (a estrutura fatorial a ser testada aqui deverá ser baseada em considerações conjugadas de argumentos conceituais e resultados empíricos da análise fatorial exploratória), em uma nova amostra (chamada de amostra de validação), de forma a estimar empiricamente os parâmetros de mensuração (note-se que devem ser tomados os cuidados prévios para garantir que o modelo seja teoricamente identificável, ou seja, deverá haver mais variâncias e co-variâncias entre as variáveis observáveis do que parâmetros do modelo a serem estimados) para se efetuar um julgamento da validade e da uni-dimensionalidade dos construtos, verificando-se se:	
5.	A estimação dos parâmetros não produz nenhuma solução imprópria ou não admissível
6.	Os sinais das cargas fatoriais são compatíveis com o esperado pela teoria e, em cada construto, apontam todos na mesma direção
7.	As correlações inter-itens intra-construto (*inter-item within-construct correlations*, isto é, correlações entre cada par de itens associados a um mesmo construto), estimadas pelo modelo, são suficiente altas
8.	As correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente significativas
9.	A correlação inter-itens intra-construto média (isto é, a média de todas as correlações inter-itens de um dado construto, estimadas pelo modelo) é suficiente alta, ou seja, maior ou igual a 0,30
10.	As correlações item-total intra-construto (*item-to-total within-construct correlations*, isto é, a correlação de cada item com a soma dos *scores* dos demais itens do mesmo construto, excluído o próprio item) é suficientemente alta, ou seja, maior ou igual a 0,50
11.	As correlações item-total intra-construto são estatisticamente significativas
12.	A correlação item-total intra-construto média (isto é, a média de todas as correlações item-total de um dado construto) é suficientemente alta
13.	As correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente maiores que as correlações inter-itens inter-construtos (*inter-item between-construct correlations*, isto é, correlações entre itens, cada um pertencente a um construto diferente)
14.	A correlação inter-itens intra-construto média de cada indicador, bem como qualquer correlação item-total intra-construto, não é alta demais, ou seja, não é maior que 0,90 (posto que correlações altas demais sugeririam que o conjunto de indicadores seria por demais redundante para mapear de forma eficiente o domínio do respectivo construto)
15.	A magnitude de cada carga padronizada é suficiente alta, ou seja, maior que 0,50 ou, idealmente, maior que 0,707, o que significa que o construto explicaria mais de 50% ($0{,}707^2$) da variância do respectivo indicador, sendo o restante devido a erro de mensuração (idealmente, aleatório, mas eventualmente também sistemático)
16.	As cargas fatoriais são estatisticamente significativas
17.	As correlações múltiplas padronizadas (*standardized multiple correlations*, SMC) são suficientemente altas, ou seja, maiores ou iguais a 0,50 (no caso de modelos congenéricos, isto é, modelos em que cada indicador está associado a somente um construto, a correlação múltipla quadrada é igual ao quadrado da carga padronizada)
18.	A variância média extraída (*average variance extracted*, AVE) de cada construto é maior ou igual a 0,50
19.	As variâncias dos erros de mensuração de cada indicador são estatisticamente significativas
20.	As correlações de erros inter-construtos (isto é, correlações entre as variâncias dos erros de mensuração de indicadores associados a diferentes construtos) não são estatisticamente significativas
21.	Os resíduos padronizados entre (as covariâncias, observadas vs. estimadas, de) indicadores de um mesmo construto não têm um valor negativo alto (isto é, são menores, em valor absoluto, que 3,84 – ou se situam entre 2,58 e 3,84, o que apenas levantaria suspeitas)
22.	Os resíduos padronizados entre (as covariâncias, observadas vs. estimadas, de) indicadores de diferentes construtos não têm um valor positivo alto (isto é, são menores, em valor absoluto, que 3,84 – ou se situam entre 2,58 e 3,84, o que apenas levantaria suspeitas)
23.	A magnitude da mudança esperada completamente padronizada (*completely standardized expected change*) de cada parâmetro é suficientemente pequena
24.	Os índices de modificação estimados pelo pacote estatístico são pequenos, ou seja, menores que 3,84 (o que significa que liberar um parâmetro previamente pré-fixado para ser livremente estimado resultaria numa melhoria não estatisticamente significativa no qui-quadrado do modelo de mensuração)

Etapas do Roteiro de Avaliação
25. As covariâncias de erros intra-construto (*within-construct error covariance*, isto é, covariâncias entre as estimativas de erros de mensuração de indicadores associados a um mesmo construto) não são estatisticamente significativas
26. As correlações entre (os *scores* agregados de) cada par de dimensões (construtos) é estatisticamente diferente de 1.0
27. A variância média extraída (*average variance extracted*, AVE) de cada construto é maior do que o quadrado da correlação entre este construto e qualquer outro construto (correlação inter-construtos)
28. O Δ-χ^2 (isto é, a diferença no grau de *fit* (medido pelo qui-quadrado) entre dois modelos, dada a diferença de graus de liberdade entre eles), entre um modelo que fixa em 1.0 a correlação entre dois construtos (dimensões) e outro que mantém esta correlação livre para ser estimada (preservando, assim, a individualidade dos construtos) é estatisticamente significativo (o que indica que as duas dimensões (construtos) podem ser consideradas efetivamente distintas entre si)
29. O Δ-χ^2 entre um modelo que mantém cada indicador associado a seu respectivo construto (definido a priori) e outro que considera todos os indicadores de dois construtos como associados a um único construto é estatisticamente significativo (o que significa que as duas dimensões (construtos) podem ser consideradas efetivamente distintas entre si)
Após a verificação do grau de validade e da uni-dimensionalidade dos construtos, a confiabilidade de cada construto deve ser avaliado, verificando-se se:
30. O coeficiente de confiabilidade composto, ρ_c, de cada construto é suficientemente alto, ou seja, maior ou igual a 0,60
31. O índice de confiabilidade de cada item, ρ_i, é suficientemente alto
Além das propriedades psicométricas dos indicadores e construtos, é necessário avaliar o grau de adequabilidade geral do conjunto de indicadores e construtos
32. Os diversos indicadores do grau de adequabilidade geral do modelo de mensuração (*goodness-of-fit*) apresentam um quadro satisfatório (a decisão sobre o que seria "um quadro geral satisfatório" pode depender do julgamento do pesquisador, posto que alguns índices de *fit* podem sugerir adequabilidade enquanto outros podem sugerir o contrário)
Quando um construto for inserido num modelo maior contendo outros construtos (seja um outro modelo de mensuração, seja um modelo estrutural), todo este roteiro de validação deveria ser executado novamente e verificado se:
33. As verificações acima sugerem um quadro geral satisfatório para o modelo de mensuração ampliado
34. Os valores dos parâmetros estimados não mudam substancialmente (em magnitude ou em nível de significância estatística) quando o construto é inserido no modelo ampliado
35. Os valores dos parâmetros estimados não mudam substancialmente (em magnitude ou em nível de significância estatística) quando da transição do modelo de mensuração para o modelo estrutural

Tabela 5.5 – Roteiro para avaliação do grau de adequabilidade das propriedades psicométricas de construtos medidos reflexivamente

O roteiro de avaliação proposto foi, então, aplicado a cada um dos sete modelos de mensuração do desempenho de exportação para, em seguida, se escolher um ou mais que melhor atendessem de forma conjugada aos requisitos teóricos e empíricos e aos objetivos da pesquisa.

Os passos 1 a 4, correspondentes à análise fatorial exploratória, já foram vistos anteriormente e sugerem o modelo # D2. Contudo, a estrutura fatorial identificada empiricamente pela análise fatorial exploratória não é inequívoca, posto que, na rotação ortogonal, três indicadores apresentavam carga alta em dois fatores, enquanto que na rotação oblíqua tal situação se verificava com dois indicadores.

Quanto aos passos 10, 11, 12, 13, 20, 25 e 26, eles não foram utilizados nesta análise – apenas por razões de limitações de tempo do pesquisador (vale lembrar que os cálculos envolvidos nestes passos não são realizados pelo AMOS e teriam que ser programados manualmente no SPSS pelo pesquisador) e também por se julgar que os demais passos já fornecem informação suficiente para se compararem os modelos e se julgar quais parecem ser satisfatórios. Os passos 33 e 34 são apresentados mais adiante, quando da inserção de todos os construtos (relacionados ao desempenho, ao ambiente externo, às características da empresa e à estratégia) no modelo de mensuração integrado. Op asso 35 é apresentado quando da discussão do modelo estrutural.

Em termos de identificação do modelo de mensuração, os modelos # D5 e # D6 seriam os únicos problemáticos, pois envolveriam variáveis latentes com menos de três indicadores e, além disso, a média de indicadores por variável latente também seria, respectivamente, igual a 3 e menor do que 3. Vale lembrar que, de forma a ser localmente identificado, uma variável latente medida reflexivamente deve possuir pelo menos três indicadores (Hair et al., 2005). Contudo, se o conjunto de construtos do modelo possui uma média superior a três indicadores por construto, o modelo já se torna identificável (ao menos do ponto de vista teórico e desde que os indicadores não sejam redundantes ou linearmente dependentes entre si). A rigor, para que um modelo de mensuração (onde todos os construtos podem ser livremente correlacionados com todos os demais construtos) seja estatisticamente identificável basta que o número de variâncias e covariâncias distintas entre os indicadores (que é dado por: $n * (n + 1)$, onde n é o número de indicadores) seja maior que o número total de parâmetros a serem estimados (que é dado por: $2 * n + p * (p – 1)$, onde p é o número de construtos do modelo). No entanto, se em média há menos de três indicadores por construto, aumenta a probabilidade de o modelo se tornar empiricamente não identificável, ou seja, talvez o processo numérico de estimação do modelo não consiga identificar todos os parâmetros.

Foram identificados apenas sete *outliers* pelo critério de distância de Mahalanobis (tomando-se por base a distribuição multivariada de apenas 10 variáveis, referentes aos 10 indicadores de desempenho de exportação) entre os 283 casos da amostra de validação, considerando-se os casos em que $p1 < 0{,}01$ ou $p2 < 0{,}01$. Optou-se por conduzir a análise fatorial confirmatória,

correspondente aos passos 5 a 32, sem a remoção destes *outliers*, em função do fato de que os casos extremos relacionados a outras variáveis do modelo (ex: variáveis do ambiente externo ou das características da empresa ou da estratégia) seriam provavelmente diferentes daqueles aqui identificados. Assim, a estimação *piecewise* dos parâmetros foi feita sempre com a mesma base de 283 casos da amostra de validação – exceto quando algum modelo de mensuração não convergiu sem que se retirassem alguns *outliers*.

Passo 5 - A estimação dos parâmetros não produz nenhuma solução imprópria ou não admissível

O requisito foi atendido em todos os modelos testados. A estimação pelo método ADF não produziu qualquer solução imprópria.

Passo 6 - Os sinais das cargas fatoriais são compatíveis com o esperado pela teoria e, em cada construto, apontam todos na mesma direção

O requisito foi atendido em todos os modelos avaliados.

Passo 7 - As correlações inter-itens intra-construto (*inter-item within-construct correlations*, isto é, correlações entre cada par de itens associados a um mesmo construto), estimadas pelo modelo, são suficiente altas

Se um indicador não apresenta alta correlação com cada um dos demais, então ele não parece estar bem relacionado com o conjunto dos outros indicadores que, supostamente, representam o mesmo construto (dimensão).

A literatura não deixa claro o que seria um valor considerado aceitável para uma correlação, mas pode-se considerar que um valor maior ou igual a 0,20 atenderia minimamente a este requisito.

O requisito foi é plenamente atendido por todos os modelos avaliados.

Passo 8 - As correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente significativas

O AMOS 7.0 não fornece esta informação. Contudo, se forem considerados as correlações observadas na amostra, ao invés das correlações inferidas a partir dos parâmetros estimados pela análise fatorial confirmatória, pode-se observar que todas as correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente significativas em nível de 1%, sendo somente a correlação entre SRecPas e CFutOut (relacionados ao mesmo o construto somente nos modelo # D3 e # D4) significativa em nível de 5%, como requerido.

Passo 9 - A correlação inter-itens intra-construto média (isto é, a média de todas as correlações inter-itens de um dado construto, estimadas pelo modelo) é suficiente alta, ou seja, maior ou igual a 0,30

Quando este requisito não é atendido, isto indica que o grupo de indicadores não oferece uma boa representação conjunta do respectivo construto.

Vale mencionar que há uma considerável diferença entre as correlações baseadas na amostra (que foram estimadas pelo SPSS a partir dos valores observados na amostra, com base em 414 casos) e as correlações estimadas em cada um dos modelos de mensuração (que foram estimadas pelo AMOS a partir dos parâmetros estimados para cada modelo, com base nos 283 casos da amostra de validação), sendo aquelas sempre menores que estas. Esta discrepância parece sugerir que, ou a amostra talvez não seja representativa da população ou cada um dos modelos de mensuração talvez não seja representativo das relações entre as variáveis na população, ou, então, amostra e modelos talvez não sejam adequados.

Este requisito foi atendido em todos os modelos, quer fossem consideradas as correlações observadas, quer as correlações estimadas (*implied*) pelo modelo de mensuração, com uma pequena exceção no modelo # D1, no qual os indicadores do construto Receitas de exportação apresentam uma correlação estimada média (0,22), que está abaixo de 0,30.

Passo 10 - As correlações item-total intra-construto (*item-to-total within-construct correlations*, isto é, a correlação de cada item com a soma dos *scores* dos demais itens do mesmo construto, excluído o próprio item) é suficientemente alta, ou seja, maior ou igual a 0,50

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 11 - As correlações item-total intra-construto são estatisticamente significativas

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 12 - A correlação item-total intra-construto média (isto é, a média de todas as correlações item-total de um dado construto) é suficientemente alta

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 13 - As correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente maiores que as correlações inter-itens inter-construtos (*inter-item between-construct correlations*, isto é, correlações entre itens, cada um pertencente a um construto diferente)

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 14 - A correlação inter-itens intra-construto média de cada indicador, bem como qualquer correlação item-total intra-construto, não é alta demais, ou seja, não é maior que 0,90

Correlações alta demais sugeririam que o conjunto de indicadores seria por demais redundante para mapear de forma eficiente o domínio do respectivo construto (BRIGGS & CHEEK, 1986).

O requisito foi atendido em todos os modelos avaliados, quanto às correlações inter-item intra-construto, mas, conforme já justificado, a avaliação das correlações item-total inter-construto não foi realizada.

Passo 15 - A magnitude de cada carga padronizada é suficiente alta, ou seja, maior que 0,50 ou, idealmente, maior que 0,707, o que significa que o construto explicaria mais de 50% ($0{,}707^2$) da variância do respectivo indicador, sendo o restante devido a erro de mensuração (idealmente, aleatório, mas eventualmente, também sistemático)

No modelo # D1, todas as cargas padronizadas foram superiores a 0,707, com exceção da carga do indicador SRecPas (a qual é, contudo, igual a 0,632, ou seja, ainda superior a 0,50). Este requisito foi plenamente atendido no modelo # D2. No modelo # D3, somente as cargas padronizadas de SRecPas (0,618) e de RPasOut (0,706, apenas marginalmente abaixo de 0,707) estão abaixo de 0,707, sendo porém superiores a 0,50. No modelo # D4 somente a carga padronizada de SRecPas (0,611) está abaixo de 0,707, mas ainda assim está acima de 0,50. Nos modelos # D5 e # D6, somente a carga padronizada de SRecPas (0,631 e 0,619, respectivamente) está abaixo de 0,707, mas é superior a 0,50. No modelo # D7, as cargas padronizadas de SCRPas e de LPasOUt (0,670 e 0,691) estão um pouco abaixo de 0,707.

Passo 16 - As cargas fatoriais são estatisticamente significativas

O requisito foi atendido, no nível de significância de 0,001.

Passo 17 - As correlações múltiplas padronizadas (*standardized multiple correlations*, SMC) são suficientemente altas, ou seja, maiores ou iguais a 0,50 (no caso de modelos congenéricos, isto é, modelos em que cada indicador está associado a somente um construto, a correlação múltipla quadrada é igual ao quadrado da carga padronizada)

Como todos os modelos avaliados são congenéricos (Bollen, 1989; Hair et al., 2005), o que significa que cada indicador possui carga em apenas um construto, as mesmas conclusões do Passo 15 se aplicam ao Passo 17.

Passo 18 - A variância média extraída (*average variance extracted*, AVE) de cada construto é maior ou igual a 0,50

A variância média extraída (*average variance extracted* – AVE) é calculada como:

$$\text{Variância média extraída} = \frac{\Sigma\,(\text{carga padronizada})^2}{n}$$

Ou seja, para cada construto, somam-se os quadrados das cargas padronizadas de seus respectivos indicadores e divide-se o resultado pelo número de indicadores associados ao construto.

As variâncias médias extraídas dos construtos do modelo # D1 são, respectivamente, 0,534, 0,578 e 0,472, o que significa que o construto Lucratividade da exportação explica apenas 47,2% (menos de 50%, portanto) da variância de seus respectivos indicadores, sendo o restante devido a erro de mensuração. No modelo # D2, os requisitos deste passo foram atendidos, uma vez que as variâncias médias extraídas foram, respectivamente, 0,636, 0,615 e 0,634, o que significa que cada construto explica entre 61,5% e 63,6% da variância de seus respectivos indicadores, sendo o restante devido a erro de mensuração. No modelo # D3, as variâncias médias extraídas são de 0,579 e 0,600. No modelo # D4, a variância média extraída do único construto é 0,561. No modelo # D5 tem-se 0,517, 0,652 e 0,560 e no modelo # D6, tem-se 0,538 e 0,567. No modelo # D7, a variância média extraída do único construto é de 0,504.

De acordo com o critério da variância média extraída, o modelo # D2 é aquele que apresenta os melhores resultados.

<u>Passo 19 - As variâncias dos erros de mensuração de cada indicador são estatisticamente significativas</u>

Este requisito parece um contra-senso e merece ser justificado. Conforme Diamantopoulos & Siguaw (2006b, p.89) "embora o interesse seja *minimizar* o erro de mensuração, a ausência de erro é preocupante" (ênfase no original), uma vez que, de acordo com Bagozzi & Yi (1988, p.77), "variâncias de erro não estatisticamente significativas em geral sugerem erro de especificação do modelo, posto que não é razoável esperar-se ausência de erro aleatório na maioria dos contextos em Ciências Sociais".

Este requisito foi plenamente atendido em todos os modelos no nível de significância de 0,001.

Passo 20 - As correlações de erros inter-construtos (isto é, correlações entre as variâncias dos erros de mensuração de indicadores associados a diferentes construtos) não são estatisticamente significativas

Esta informação não é fornecida pelo AMOS e, portanto, este passo não foi executado.

Passo 21 - Os resíduos padronizados entre (as covariâncias, observadas vs. estimadas, de) indicadores de um mesmo construto não têm um valor negativo alto (isto é, são menores, em valor absoluto, que 3,84 – ou se situam entre 2,58 e 3,84, o que apenas levantaria suspeitas)

Resíduos são diferenças entre as covariâncias observadas na amostra e aquelas estimadas a partir dos parâmetros (também estimados) do modelo. Na verdade, o próprio método de estimação dos parâmetros é tal que procura minimizar uma função de diferença entre covariâncias observadas e aquelas que seriam inferidas (*implied*) a partir dos parâmetros a serem calculados para o modelo.

Um resíduo negativo alto sugeriria que os dois itens não estariam relacionados ao mesmo construto; um valor de resíduo padronizado superior a 3,84 (em valor absoluto) indica uma diferença estatisticamente significativa, em nível de 5%, enquanto um valor entre 2,58 e 3,84 pode também ser considerado alto (DIAMANTOPOULOS & SIGUAW, 2006b), levantando, portanto, suspeita sobre um ou mesmo os dois indicadores.

No modelo # D1, somente os resíduos das covariâncias de CFutOut com SCRPas e com CPasOut são negativas e maiores, em valor absoluto, do que 3,84, o que levanta suspeitas sobre se o indicador CFutOut estaria efetivamente associado ao mesmo construto (em princípio, Crescimento das receitas de exportação) que os indicadores SCRPas e CPasOut. Por outro lado, este requisito é plenamente atendido no modelo # D2. No modelo # D3, novamente o indicador CFutOut não parece estar relacionado ao mesmo construto (neste caso, Receitas e crescimento das receitas de exportação) que os indicadores CPasOut, SCRPas e SRecPas, assim como

CPasOut parece não estar associado ao mesmo construto que o indicador VFutOut (resíduo igual a -3,89, marginalmente significativo), haja vista que os resíduos padronizados são negativos e, em valor absoluto, superiores a 3,84. Já os modelos # D4 e # D5 atendem plenamente a este requisito. No modelo # D6, somente o resíduo padronizado entre RPasOut e SCRPas (-2,692) é suspeito. No modelo # D7, somente os resíduos de SLucPas com RPasOut e com CPasOut (3,550 e 2,816, em valor absoluto) são negativos e relativamente altos, mas este resultado não parece ter nenhuma explicação substantiva e talvez seja apenas uma coincidência nesta amostra em particular.

Passo 22 - Os resíduos padronizados entre (as covariâncias, observadas vs. estimadas, de) indicadores de diferentes construtos não têm um valor positivo alto (isto é, são menores, em valor absoluto, que 3,84 – ou se situam entre 2,58 e 3,84, o que apenas levantaria suspeitas)

Se um determinado indicador apresenta um resíduo padronizado alto com um ou mais itens associados a outros construtos, isto indica cargas cruzadas (Kim & Mueller 1978; Epstein 1983; Steenkamp and Van Trijp, 1991), o que é contrário às boas práticas de modelos de mensuração, segundo as quais cada indicador deveria apresentar carga alta em um só construto.

Este requisito foi plenamente atendido no modelo # D1. Por seu turno, o modelo # D2 apresenta resíduos positivos altos entre os indicadores SLucPas e LPasOut, LPasOut e LFutOut e entre SLucPas e LucrFut (superiores a 3,84), bem como entre LPasOut e LucrFut, (entre 2,58 e 3,84) – o que sugere que eles parecem estar associados a um mesmo construto (que coincide com o construto Lucratividade da exportação, tal como sugerido inicialmente pela discussão conceitual e constante do modelo # D1), ao contrário do que prevê o modelo # D2. O modelo # D3 também atendeu plenamente a este requisito. Nos modelos # D4 e # D7, este requisito não se aplica, posto que há só um único construto. No modelo # D5, são altos os resíduos das correlações (observadas e estimadas) do indicador SRecPas com os indicadores SCRPas e SLucPas (superiores a 3,84) e dos indicadores SCRPas e SLucPas (superior a 2,58), o que sugere que eles pertenceriam a um mesmo construto (que coincide com o construto Satisfação com desempenho (absoluto) passado da exportação, tal como constante do modelo # D2). No modelo # D6, somente os resíduos de SLucPas com SRecPas e com SCRPas são altos, o que sugere que eles estariam associados a uma

mesma dimensão (que coincidiria com Satisfação com o desempenho (absoluto) passado, tal como modelado em # D2).

Passo 23 - A magnitude da mudança esperada completamente padronizada (*completely standardized expected change*) de cada parâmetro é suficientemente pequena

Trata-se da mudança provável no valor padronizado que um parâmetro, que tenha sido pré-fixado (usualmente em zero) no modelo, sofreria caso ele fosse liberado para ser estimado (DIAMANTOPOULOS & SIGUAW, 2006b). Este teste deveria ser conduzido juntamente com a verificação dos índices de modificação (DIAMANTOPOULOS & SIGUAW, 2006b) – ver Passo 24.

Em função de recomendações sobre boas práticas de mensuração, nos modelos que estão sendo aqui estimados, os parâmetros pré-fixados, como zero, são as correlações entre termos de erro de mensuração e também as correlações entre termos de erro e construtos do modelo, bem como as cargas de cada indicador em outros construtos (cargas cruzadas) que não o seu a priori associado e caminhos (*paths*) relacionando diretamente indicadores uns com os outros. Além disso, as variâncias dos construtos e as cargas que relacionam os indicadores aos seus termos de erro também foram pré-fixados, em 1,0, mas apenas como mecanismo para fornecer uma escala de medida para as variáveis latentes.

A relevância da mudança no valor do parâmetro de correlação entre termos de erro deveria ser julgada pela sua comparação com os valores padronizados das cargas dos indicadores relacionados aos respectivos termos de erro (Hair et al., 2005). A literatura sugere que um valor de 0,1 para um parâmetro padronizado seria um valor mínimo relevante (SARIS & STRONKHORST, 1984, *apud* DIAMANTOPOULOS & SIGUAW, 2006b).

No que tange a mudança nos valores das cargas dos indicadores ou das variâncias dos termos de erro, em todos os casos a magnitude da mudança esperada completamente padronizada de cada parâmetro é pequena se comparada com as cargas padronizadas dos indicadores (menor que 25% destas). Ou seja, o requisito foi atendido.

Passo 24 - Os índices de modificação estimados pelo pacote estatístico são pequenos, ou seja, menores que 3,84 (o que significa que liberar um parâmetro previamente pré-fixado para ser livremente estimado resultaria numa melhoria não estatisticamente significativa no qui-quadrado do modelo de mensuração)

Nos modelos # D1, # D2, # D3, # D4, # D5, # D6 e # D7 os índices de modificação indicam que haveria, respectivamente, 16, 22, 15, 18, 3, 4 e 8 parâmetros que, se fossem liberados para serem estimados, produziriam uma redução estatisticamente significativa no qui-quadrado. No entanto, todos estes índices de modificação se referem à liberação das correlações entre termos de erro de mensuração ou entre termos de erro e construtos do modelo – mas atender a tais mudanças contraria as boas práticas de mensuração. Afinal, não se deve permitir a estimação de correlações entre termos de erro a menos que haja razões substantivas para esperar que eles estejam mesmo correlacionadas, em geral, devido a uma causa sistemática (por exemplo, um fator exógeno ou um fator de método), que deveria, se assim fosse, ter sido explicitamente incorporado ao modelo. Na opinião de Byrne (2001, p.110), "a decisão de liberar a correlação entre termos de erro, com fins de se obter um melhor ajuste aos dados empiricos, não é uma prática recomendável; assim como com nos demais parâmetros, tais decisões precisam ser suportadas por uma forte fudamentação teórica ou empírica".

Nos modelos # D3, # D4, # D6 e # D7, os índices de modificação sugerem ainda que haveria uma redução estatisticamente significativa no qui-quadrado do modelo se fossem liberados para serem estimados, respectivamente, seis, oito, dois e quatro caminhos (*paths*) ligando um indicador diretamente a outro. No entanto, as boas práticas de mensuração sugerem que tal não seja feito, posto que cada indicador deveria ser determinado por apenas uma variável latente e não por outro indicador.

Note-se que nenhum índice de modificação sugere que se associe um indicador a um outro construto. Isto significa que os modelos (de associação de indicadores a construtos) sugeridos apresentam estruturas fatoriais compatíveis com os dados da amostra.

O modelo # D5 foi o que apresentou melhores resultados neste quesito.

Passo 25 - As covariâncias de erros intra-construto (*within-construct error covariance*, isto é, covariâncias entre as estimativas de erros de mensuração de indicadores associados a um mesmo construto) não são estatisticamente significativas

Espera-se que a covariância dos erros intra-construto não seja significativa, pois o contrário indicaria que talvez houvesse um terceiro fator – além do construto associado aos indicadores e de "causas" aleatórias – explicando a variância dos respectivos itens.

Uma vez que os caminhos relacionando os termos de erro de mensuração foram todos fixados como zero, este teste é um sub-conjunto do teste descrito no Passo 22, a menos no que tange a correlações entre termos de erro de mensuração.

Passo 26 - As correlações entre (os *scores* agregados de) cada par de dimensões (construtos) é estatisticamente diferente de 1.0

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Os Passos 27 a 29 servem para se verificar o grau de validade discriminante entre os construtos (dimensões) ou, equivalentemente, o grau de uni-dimensionalidade de cada um deles.

Passo 27 - A variância média extraída (*average variance extracted*, AVE) de cada construto é maior do que o quadrado da correlação entre este construto e qualquer outro construto (correlação inter-construtos)

A lógica deste teste é que uma variável latente deveria explicar a variância em seus itens componentes melhor do que explica a variância de uma outra variável latente (FORNELL & LARCKER, 1981; HAIR et al., 2005).

Como pode ser visto na Tabela 5.6, nenhum dos construtos dos modelos # D1, # D3, # D5 ou # D6 atendeu a este requisito, o que sugere que as dimensões talvez não sejam independentes entre si. Por outro lado, no modelo # D2, este requisito foi plenamente atendido. Nos modelos # D4 e # D7, este teste não é aplicável, posto que há somente um único construto.

Modelo # D1	RecExp	CRecExp	LucrExp
Receitas de exportação – RecExp	0,534	0,908	0,643
Crescimento das receitas de exportação – CRecExp		0,578	0,686
Lucratividade da exportação – LucrExp			0,472
Modelo # D2	SatPasA	PasRel	LucAbRe
Satisfação com desempenho passado absoluto da exportação – SatPasA	0,636	0,415	0,306
Desempenho passado relativo da exportação – PasRel		0,607	0,242
Lucratividade da exportação – LucAbRe			0,634
Modelo # D3	RecCres	LucrExp	
Receitas e crescimento das receitas de exportação – RecCres	0,600	0,691	
Lucratividade da exportação – LucrExp		0,579	
Modelo # D4	DesExp		
Desempenho de exportação – DesExp	0,561		
Modelo # D5	RecExp	CRecExp	LucrExp
Receitas de exportação – RecExp	0,517	0,872	0,744
Crescimento das receitas de exportação – CRecExp		0,652	0,786
Lucratividade da exportação – LucrExp			0,560
Modelo # D6	RecCres	LucrExp	
Receitas e crescimento das receitas de exportação – RecCres	0,538	0,795	
Lucratividade da exportação – LucrExp		0,567	
Modelo # D7	DesExp		
Desempenho de exportação – DesExp	0,504		

Obs: os valores na diagonal indicam a variância média extraída de cada construto, enquanto os valores fora da diagonal indicam o quadrado da correlação entre cada par de construtos

Tabela 5.6 – Variâncias médias extraídas e quadrados das correlações entre construtos do desempenho de exportação

Passo 28 - O Δ-χ^2 (isto é, a diferença no grau de *fit* (medido pelo qui-quadrado) entre dois modelos, dada a diferença de graus de liberdade entre eles), entre um modelo que fixa em 1.0 a correlação entre dois construtos (dimensões) e outro que mantém esta correlação livre para ser estimada (preservando, assim, a individualidade dos construtos) é estatisticamente significativo (o que indica que as duas dimensões (construtos) podem ser considerados efetivamente distintos entre si)

Este é um teste de validade dsicriminante, ou seja, do grau em que duas dimensões são efetivamente distintas entre si (Bagozzi, Yi & Phillips, 1991).

Além de se avaliarem as propriedades de cada construto, é necessário também julgar o grau de adequabilidade do conjunto de construtos. Vale lembrar que o método de estimação escolhido é um método de informação completa, de tal forma que todos os valores e todas equações são, de alguma forma, levados em conta quando da estimação de qualquer parâmetro individual.

No modelo # D1, testou-se apenas a hipótese de que a correlação entre Receitas de exportação e Crescimento das Receitas de exportação possa ser igual a 1,0, posto que parece não fazer sentido substantivo fixar-se somente a correlação entre Lucratividade da exportação e somente um dos outros construtos, embora possa fazer pleno sentido considerar que todas as três construtos comporiam uma única dimensão do desempenho de exportação – aliás, este seria exatamente o caso do modelo # D4. O AMOS não conseguiu estimar adequadamente os parâmetros do modelo por ter chegado a uma solução não admissível; além disso, houve uma redução nos valores das cargas padronizadas dos indicadores – o que sugere que o modelo em que as dimensões são mantidas como independentes seria melhor –, embora todas permanecessem estatisticamente significativas e seis entre elas permaneceram maiores que 0,707 e nenhuma ficou abaixo de 0,50. A diferença no qui-quadrado entre os dois modelos é de apenas 3,3 (207,1 –203,8), não sendo, portanto, significativa – o que sugere que as duas dimensões (Receitas e Crescimento das receitas) talvez não sejam distintas entre si.

No modelo # D2, não foi possível estimar os parâmetros quando se fixou em 1.0, uma a uma, as correlações entre os três construtos – num dos casos, foi produzida uma solução não admissível (várias variâncias entre os termos de erro de mensuração foram estimadas como negativas) e nos outros dois casos a matriz de covariâncias entre os construtos era não positiva definida (ou seja, não pode ser invertida, o que impedia a estimação apropriada dos parâmetros do modelo). Ainda assim, nestes dois casos o AMOS 7.0 estimou os valores para o qui-quadrado, respectivamente, 192,2 e 185,7. Comparando-se estes valores com o qui-quadrado do modelo em que as correlações entre os construtos são livres para serem estimadas (109,9), tem-se Δ-χ^2 de 83,3 e de 75,8, os quais, associados a um grau de liberdade (um parâmetro a menos para ser estimado, ou seja, a correlação entre um par de construtos, posto que pré-fixada em 1,0), são estatisticamente significativos (maiores que 3,84) em nível de 5%. Pode-se, concluir, portanto, pela independência entre as três dimensões (construtos) do modelo # D2.

Ao estimar o modelo # D3 com a correlação entre os construtos pré-fixada em 1,0, o AMOS 7.0 reportou que a matriz de covariâncias entre os construtos era não positiva definida (ou seja, não pode ser invertida, o que impedia a estimação apropriada dos parâmetros do modelo). Ainda assim, nestes dois casos o AMOS 7.0 estimou o valor para o qui-quadrado em 244,4. O Δ-χ^2 é de 37,1 (=244,4 – 207,3), sendo, portanto, estatisticamente significativo ao nível de $p < 0{,}001$ – isto indica que as duas dimensões devem ser consideradas distintas entre si.

Nos modelos # D4 e # D7, há só uma dimensão, então este teste não se aplica. No modelo # D5, não foi possível estimar os parâmetros ao se fixarem as correlações entre os construtos (dois a dois), pois o programa reportou que a matriz de covariâncias da variáveis latentes não seria positiva definida. No modelo # D6, este teste equivaleria a se avaliar comparativamente o modelo # D7, mas não é possível realizá-lo diretamente posto que a matriz de variâncias e covariâncias das variáveis latentes não seria positiva definida (afinal, todos os seus valores estariam pré-fixados em 1,0).

<u>Passo 29 - O Δ-χ^2 entre um modelo que mantém cada indicador associado a seu respectivo construto (definido a priori) e outro que considera todos os indicadores de dois construtos como associados a um único construto, é estatisticamente significativo (o que significa que as duas dimensões (construtos) podem ser considerados efetivamente distintas entre si)</u>

No modelo # D1 faz mais sentido, do ponto de vista substantivo, agrupar-se em uma só as dimensões de Receitas de exportação e de Crescimento das receitas de exportação. A diferença no qui-quadrado foi de apenas 3,482 (= 207,271 – 203,789), não significativa no nível de 5%, o que sugere que as duas dimensões podem não ser independentes.

Com relação ao modelo # D2, faz mais sentido, do ponto de vista substantivo, agrupar-se em uma só as dimensões de Satisfação com desempenho passado absoluto da exportação e de Desempenho passado relativo da exportação, mantendo-se a individualidade da dimensão Desempenho futuro da exportação. A diferença no qui-quadrado dos dois modelos foi de 59,6 (=

169,519 – 109,919), que é estatisticamente significativa, o que indica que as duas dimensões seriam efetivamente distintas entre si.

No modelo # D3, este teste equivale ao do Passo 28, posto que o modelo tem apenas dois construtos. Contudo, embora o AMOS tenha antes reportado uma matriz não positiva definida, agora ele foi capaz de inverter a matriz. O chi-quadrado foi o mesmo já calculado (244,4), o qual corresponde a um Δ-χ^2 que, como já se sabe, indica que as duas dimensões medem diferentes facetas do desempenho de exportação.

Os modelos # D4 e # D7 têm apenas um construto, então este teste não se aplica. No modelo # D5, ao se associarem os indicadores dos dois primeiros construto a um só, este teste equivaleria a se testar comparativamente o modelo # D6. No modelo # D6, este teste equivale a se testar o modelo # D7.

Os Passos 30 e 31 tratam da avaliação do grau de confiabilidade das medidas.

<u>Passo 30 - O coeficiente de confiabilidade composto, ρ_c, de cada construto é suficientemente alto, ou seja, maior ou igual a 0,60</u>

Um dos critérios usualmente empregados para se julgar a confiabilidade de uma escala composta (ou seja, de uma variável latente, representada por seus indicadores) é o coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951; Cronbach & Meehl, 1955), o qual, segundo DeVellis (2003, p.31), representa "a proporção da variância total de uma escala que pode ser atribuída a uma causa comum, presumivelmente o valor de uma variável latente que determinaria os indicadores".

Contudo, quando as cargas dos indicadores de um dado construto não são iguais entre si, o coeficiente alfa subestima a confiabilidade (Bollen, 1989). O coeficiente de confiabilidade composto (BAGOZZI, 1994; BAGOZZI & YI, 1988), ρ_c, supera esta deficiência, e indica o quão altas as cargas são, em conjunto, relativamente aos termos de erro, em conjunto (Bollen, 1989). O coeficiente de confiabilidade composta é calculado como a seguir, onde λ_i representa a carga padronizada do indicador "i" no respectivo construto e δ_i representa a variância do respectivo

termo de erro de mensuração do indicador "i" (para este cálculo, a variância do construto deve ser fixada em 1,0 e todos os valores devem ser obtidos a partir da solução completamente padronizada):

$$\text{Coeficiente de confiabilidade composto } (\rho_c) = \frac{(\Sigma\ \lambda_i \text{ padronizada})^2}{(\Sigma\ \lambda_i \text{ padronizada})^2 + \Sigma\delta_i}$$

Os construtos dos modelos # D1, # D2, # D3, # D5, #D6 e # D7 apresentam os seguintes valores para ρ_c: 0,850, 0,844 e 0,785; 0,853, 0,850 e 0,884; 0,905 e 0,886; 0,674, 0,778 e 0,701; 0,828 e 0,717; e 0,860. Todos são bem acima do valor mínimo de 0,60, o que indica boa confiabilidade dos indicadores como representativos de seus respectivos construtos em qualquer um dos modelos. Os modelos com duas dimensões apresentam um melhor padrão de coeficientes de confiabilidade composta do que seus similares com três dimensões.

<u>Passo 31 - O índice de confiabilidade de cada item, ρ_i, é suficientemente alto</u>

Além de se ter um índice para medir a confiabilidade de cada variável latente (como, por exemplo, o ρ_c), é necessário avaliar-se também a confiabilidade com que cada indicador é medido. Bagozzi (1994) propôs o índice de confiabilidade individual de um item, ρ_i, como a seguir:

$$\text{Índice de confiabilidade individual de cada item } (\rho_i) = \frac{(\lambda_i)^2}{(\lambda_i)^2 + \delta_i}$$

Embora a literatura não seja clara sobre o valor mínimo desejável para ρ_i, é razoável supor-se que este índice deveria ser maior que 0,50, de forma a que a variância do erro represente menos que 50% da variância total de um indicador.

No modelo # D1, este requisito foi parcialmente atendido (o ρ_c se situou abaixo de 0,50 apenas para o indicador SRecPas). No modelo # D2, este requisito foi plenamente atendido (o ρ_i se situou entre 0,567 e 0,753). No modelo # D3, somente o indicador SRecPas não atende a este

requisito (ρ_i igual a 0,442, não muito abaixo de 0,50, contudo). Estes resultados colocam sob suspeita (embora não crítica) o indicador SRecPas, o qual, no entanto, foi preservado por ser julgado importante para a identificação estatística do modelo final. Nos modelos # D5 e # D6, somente a confiabilidade do indicador SRecPas (respectivamente, 0,418 e 0,471) está abaixo de 0,50. No modelo # D7, quatro, dentre seis, indicadores apresentam ρ_i abaixo de 0,50, o que coloca este modelo sob suspeita.

Vale lembrar que um requisito para a confiabilidade de um construto é a confiabilidade de seus indicadores associados (Rossiter, 2002). Portanto, neste estudo cuidados foram tomados de forma a garantir que os respondentes possuíssem a necessária informação e estivessem motivados a responder.

Passo 32 - Os diversos indicadores do grau de adequabilidade geral do modelo de mensuração (*goodness-of-fit*) apresentam um quadro satisfatório

Hair et al. (2005) recomendam que se utilizem índices de *fit* que atendam a três diferentes classe: índices absolutos, índices relativos (também conhecidos como comparativos ou incrementais) e índices de parcimônia.

Dentre os diversos tipos de índice sugeridos pela literatura, neste estudo optou-se por avaliar e comparar os modelos por meio de três índices absolutos de *fit* (os dois primeiros são índices de *goodness-of-fit* e o último é um índice de *badness-of-fit*):

- Qui-quadrado normalizado, dado por χ^2 / df, cujo valor desejável deve ser menor que 5,0 (alguns autores consideram 3,0 ou até 2,0). O qui-quadrado de todos os modelos é reportado na Tabela 5.7, mas ele é sempre estatisticamente significativo, ao contrário do que seria desejável, em função de que a potência do teste é muito alta em amostras grandes, ou seja, é muito provável de que seja rejeitada a hipótese nula de que as variâncias e covariâncias estimadas pelo modelo seria iguais (a menos em termos estatísticos) às variâncias e covariâncias observadas na amostra (*cf.* HAIR et al., 2005, e DIAMANTOPOULOS & SIGUAW, 2006b).
- GFI (*goodness-of-fit index*), cujo valor desejável é acima de 0,90.

- RMSEA (*root mean square error of approximation*), cujo valor desejável, dado o tamanho desta amostra, é abaixo de 0,07.

Foram também utilizados dois índices relativos de *fit*:

- TLI (*Tucker-Lewis index*), cujo valor desejável é acima de 0,92.
- CFI (*comparative fit index*), cujo valor desejável é acima de 0,92.

Além disso, foi utilizado um índice de parcimônia:

- PNFI (*parsimony normed fit index*), quanto mais alto, melhor.

A decisão sobre o que seria "um quadro geral satisfatório" pode depender do julgamento do pesquisador, posto que alguns índices de *fit* podem sugerir adequabilidade enquanto outros podem sugerir o contrário.

A Tabela 5.7 apresenta os diversos índices de *fit* de cada um dos modelos avaliados.

		absolutos			relativos		parcimônia
	χ^2	χ^2 / df	GFI	RMSEA **	TLI	CFI	PNFI
Modelo # D1	203,8*	6,4	0,835	0,138 (0,120; 0,156)	0,363	0,547	0,369
Modelo # D2	109,9*	3,4	0,911	0,093 (0,074; 0,112)	0,711	0,794	0,527
Modelo # D3	207,3*	6,1	0,832	0,134 (0,117; 0,152)	0,395	0,543	0,386
Modelo # D4	244,4*	7,0	0,802	0,146 (0,129; 0,158)	0,290	0,448	0,330
Modelo # D5	63,9*	10,7	0,917	0,185 (0,189; 0,241)	0,257	0,703	0,278
Modelo # D6	72,0*	9,0	0,906	0,168 (0,134; 0,205)	0,384	0,672	0,350
Modelo # D7	87,7*	9,7	0,886	0,176 (0,144; 0,211)	0,327	0,596	0,349

* nível de probabilidade < 0,001
** valor estimado; entre parênteses, é apresentado o intervalo de confiança
Obs: os três melhores modelos, segundo cada critério, estão assinalados em fundo cinza

Tabela 5.7 – Índices de fit dos modelos de mensuração dos construtos do desempenho de exportação

De acordo com os índices gerais de *fit*, os modelos unidimensionais (# D4 e # D7) poderiam ser descartados. Já o modelo # D2, qua apresenta bons indicadores de adequabilidade, não foi utilizado nas análises subseqüentes uma vez que o arranjo de indicadores em suas dimensões particulares – desempenho passado e desempenho futuro – não o tornam apropriado aos testes das hipóteses deste estudo. Assim, foram mantidos para avaliações num modelo integrado com outros construtos, os modelos # D1 (modelo originalmente concebido ao longo da discussão conceitual), # D3, # D5 e # D6.

Propriedades psicométricas dos construtos associados ao ambiente externo

Os indicadores que medem o Grau de desenvolvimento do país de destino são significativamente correlacionados entre si, como seria de esperar. Contudo, algumas correlações são muito altas, por exemplo, entre PIBcap e EnElet (0,924) e entre IDH e TxAlfab (0,896), bem como entre IDH e TxSobrv (0,894) e entre IDH e InstSan (0,883).

Correlações muito altas (multicolinearidade) são um problema, não apenas porque indicam falta de eficiência no mapeamento das facetas de um construto, como também porque podem ser uma das causas de soluções impróprias (ex: *Heywood cases*, ou seja, variâncias negativas) na estimação dos parâmetros das equações estruturais. O construto Grau de desenvolvimento do país de destino passou, assim, a ser representado por quatro indicadores: IDH, Percentagem da população urbana com acesso a instalações sanitárias melhoradas, Taxa de alfabetização de adultos e Taxa de sobrevivência infantil (por mil nascidos).

Conforme já discutido na seção que apresentou a análise das correlações, dividiu-se o construto originalmente designado como Distância psíquica em dois construtos: Distância cultural (composto por dois indicadores, GDifPai e GDifCult) e Distância de negócio (composto por três indicadores, DifDsvm, DifComp e DifPNeg).

De forma a evitar que um possível construto de Distância cultural ficasse com apenas dois indicadores, buscou-se em bases secundárias um outro possível indicador relacionado a este construto. Consideraram-se os seguintes: Inventário de Valores de Schwartz (*Schwartz's Value Inventory*, SVI, Schwartz, 1994), escala de valores culturais de Trompenaars (1994), clusters atitudinais de Ronen & Shenkar (1985) e Valores e Crenças Humanas de Inglehart (*Inglehart's Human Values and Beliefs*, INGLEHART, BASANEZ & MORENO, 1998). Destas possíveis fontes, a base de Ronen & Shenkar (1985) não inclui a maioria dos países indicados pela amostra da presente pesquisa, Inglehart et al. (1998) não tem sido utilizado nas pesquisas em Negócios Internacionais e Trompenaars (1994) não tornou sua base de dados pública. Assim, foram buscados dados adicionais somente em Schwartz (1994), a partir dos quais se calculou um *score*

por método semelhante ao que Kogut & Singh (1988) utilizaram para calcular um *score* agregado a partir das dimensões culturais de Hofstede. Contudo, estes dois *scores* (agregados das dimensões de Schwartz e de Hofstede) se mostraram negativamente correlacionados, ao menos nesta amostra em particular – o que inviabilizou a utilização dos valores de Schwartz como indicador adicional do construto de Distância psíquica.

Apesar de o construto Barreiras no país de destino ter ficado com apenas dois indicadores, julgou-se que não seria apropriado buscar novos possíveis indicadores em bases secundárias, uma vez que os indicadores colhidos no questionário representam percepções especificas e idiossincráticas de cada unidade de exportação produto-mercado (tomando-se a percepção do respondente com *proxy* para a percepção "geral" da unidade de exportação), enquanto que dados de bases secundárias representariam níveis gerais da variável em cada país, independentemente do tipo de produt – talvez estes dois tipos de variáveis não fossem bem correlacionados entre si, nem representassem o mesmo conceito.

Apresenta-se no Apêndice E a aplicação do roteiro de validação aos construtos do Ambiente externo.

Foram avaliados comparativamente três modelos de Ambiente externo, apresentados nas Figuras 5.3-a a 5.3-c.

Considerando-se o conjunto dos resultados (vide detalhes no Apêndice E), decidiu-se manter apenas os modelos # A2 e o modelo # A3 (modificado, ou seja, sem os indicadores InstSan e TxSobrv) para futura avaliação num modelo ampliado de mensuração, que inclua os construtos das outras esferas de influência e também os construtos que operacionalizam o desempenho de exportação.

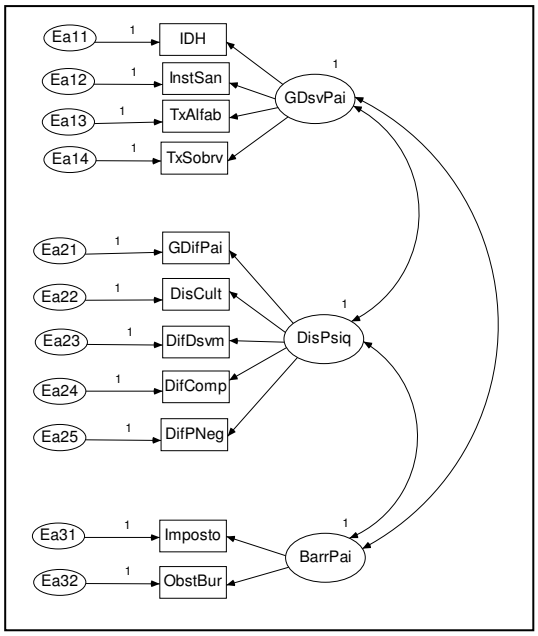


Figura 5.3-a – Modelo # A1 do ambiente externo

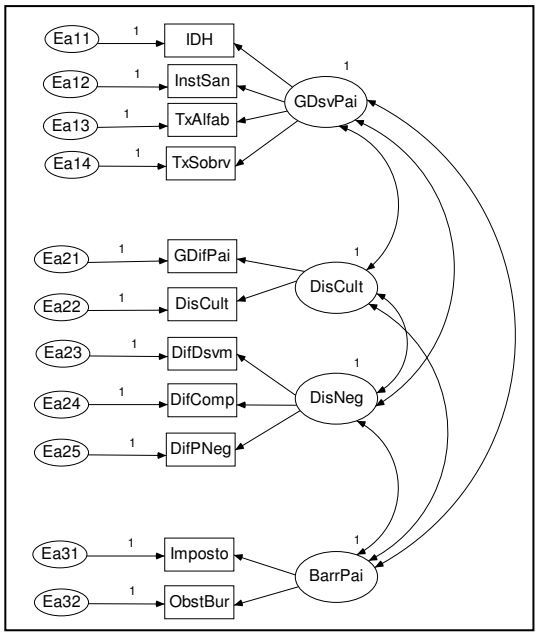


Figura 5.3-b – Modelo # A2 do ambiente externo

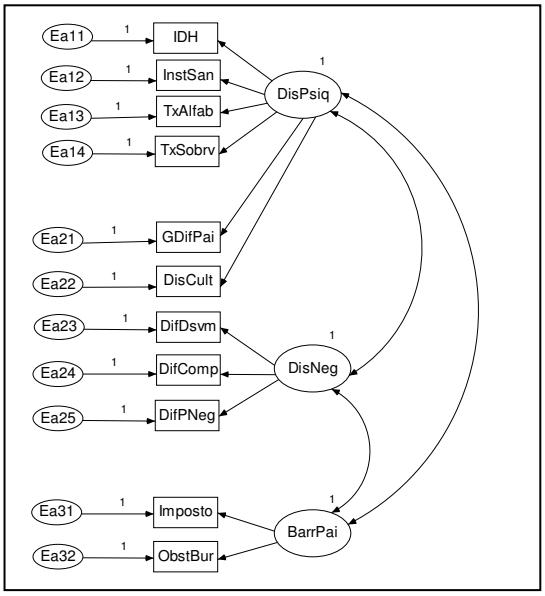


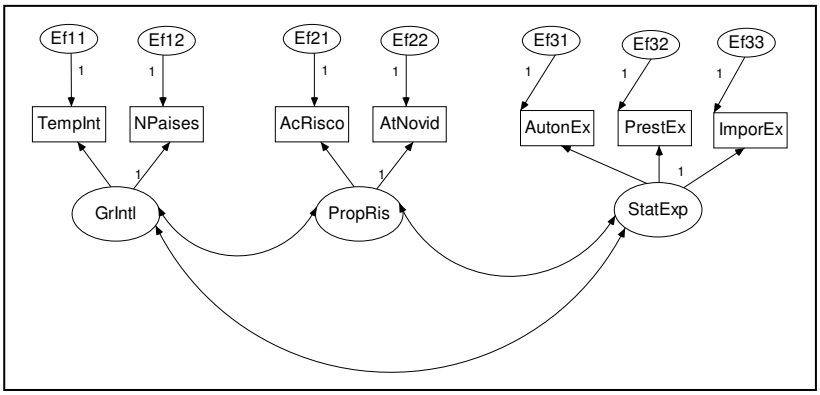
Figura 5.3-c – Modelo # A3 do ambiente externo

Construtos	
GDsvPai	Grau de desenvolvimento
DisPsiq	Distância psíquica
BarrPai	Barreiras no país de destino
DisCult	Distância cultural
DisNeg	Distância de negócio
Indicadores	
IDH	Índice de desenvolvimento humano
InstSan	% da população urbana com acesso a instalações sanitárias melhoradas
TxAlfab	Taxa de alfabetização de adultos
TxSobrv	Taxa de sobrevivência infantil
GDifPai	Grau de diferença entre país de origem e de destino
DisCult	Distância cultural
DifDsvm	Diferença no grau de desenvolvimento econômico
DifComp	Diferença nas características dos compradores
DifPNeg	Diferença nas práticas de negócio
Imposto	Impostos
ObstBur	Obstáculos burocráticos e legais

Propriedades psicométricas dos construtos associados às características da empresa

Considerando-se os resultados da análise de correlações, decidiu-se continuar os testes de validação apenas com três construtos das Características da empresa (ou seja, não incluindo o

Tamanho da empresa), especificamente Grau de internacionalização, composto por apenas dois indicadores, TempInt e NPaises), Propensão dos executivos a risco e Status da atividade de exportação (vide Figura 5.4).



Construtos	
GrInt	Grau de internacionalização
PropRis	Propensão dos executivos a risco
StatExp	Status da atividade de exportação

Indicadores	
TempInt	Tempo de atuação no exterior
NPaises	Número de países
AcRisco	Aceitação de projetos arriscados
AtNovid	Atração por "coisas" novas
AutonEx	Grau de autonomia dos responsáveis pela exportação
PrestEx	Prestígio conferido pela exportação às pessoas envolvidas
ImporEx	Importância dada às atividades de exportação

Figura 5.4 – Modelo # F1 das características da empresa

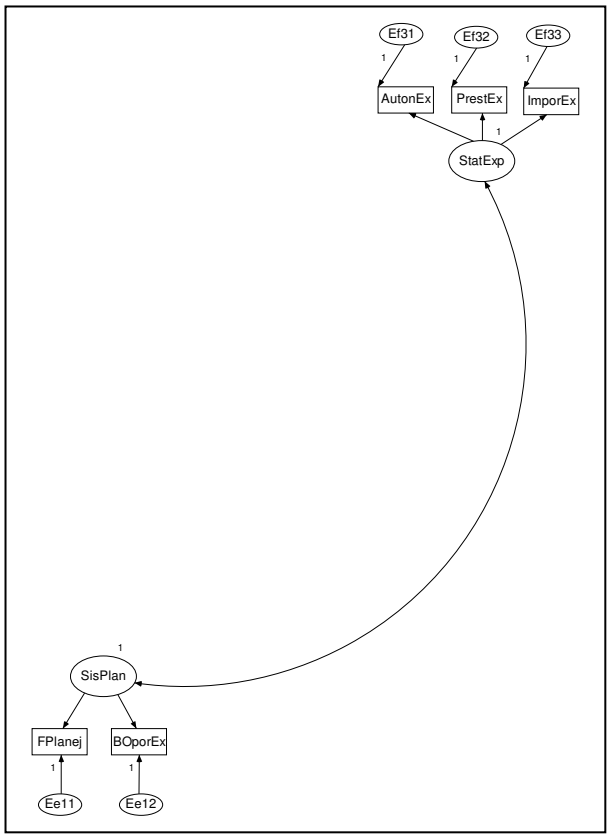
A aplicação do roteiro de validação (cujos detalhes são apresentados no Apêndice E) indicou que somente o construto Status da atividade de exportação deveria ser preservado.

Propriedades psicométricas dos construtos associados à estratégia

Como já explicado, os construtos Grau de diferenciação da oferta da empresa e Grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior não serão incluídos no modelo final, haja vista que o tamanho da amostra é insuficiente para se realizarem testes de efeitos de moderação, como requerido nas hipóteses relativas a estas variáveis.

De qualquer forma, apenas para se verificar a dimensionalidade dos constutos relacionados à Estratégia, decidiu-se realizar a análise fatorial exploratória com os três construtos (esses dois mais o construto Sistematização do planejamento de exportação).

A análise fatorial exploratória (vide detalhes no Apêndice E) confirmou a estrutura fatorial antecipada pela discussão conceitual. Resolveu-se, então realizar a análise fatorial confirmatória apenas com o construto Status da atividade de exportação (o único dos três envolvido em hipótese de efeito direto e não de moderação). Contudo, para evitar problemas de sub-identificação do modelo de mensuração decidiu-se testar conjuntamente o construto sobrevivente do processo de validação das Características de empresa. Assim, o modelo a ser validado é apresentado na Figura 5.5.



Construtos	
SisPlan	Sistematização do planejamento de exportação
StatExp	Status da atividade de exportação
Indicadores	
FPlanej	Grau de formalização do planejamento de exportação
BOporEx	Busca permanente de oportunidades de exportação
AutonEx	Grau de autonomia dos responsáveis pela exportação
PrestEx	Prestígio conferido pela exportação às pessoas envolvidas
ImporEx	Importância dada às atividades de exportação

Figura 5.5 – Modelo de mensuração das características da empresa e da estratégia

Este modelo apresentou boas propriedades psicométricas e foi preservado para inclusão no modelo de mensuração integrado.

5.3 Estimação e avaliação do modelo de mensuração integrado

Após a avaliação do grau de adequabilidade de cada conjunto de construtos (especificamente, conjunto de construtos que representam o desempenho de exportação e, em seguida, cada um dos conjuntos de construtos relativos a: ambiente externo, características da empresa e estratégia), foi realizada uma avaliação das propriedades do modelo de mensuração integrado, que inclui simultaneamente todos os construtos que estarão presentes na estimação posterior das relações estruturais.

Considerando-se que foram preservados, para avaliações adicionais, quatro modelos de mensuração do Desempenho de exportação, dois modelos de mensuração do Ambiente Externo e um modelo envolvendo construtos das Características da empresa e da Estratégia, há oito (= 4 * 2 * 1) modelos integrados de mensuração (modelos concorrentes entre si) que foram comparativamente avaliados. Tais modelos são apresentados nas Figuras 5.6-a a 5.6-h. De forma a não "poluir" os desenhos não são mostradas as relações de correlação entre os construtos. Por razões de limitação de espaço, as legendas referentes aos construtos e seus indicadores foram distribuídas ao longo das quatro páginas que abrigam essas Figuras.

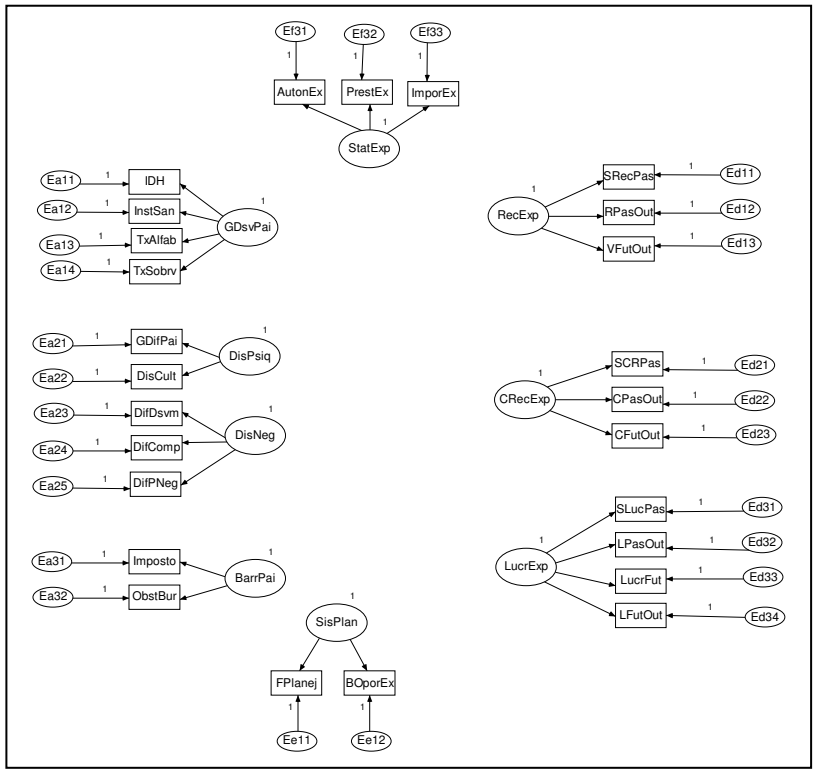


Figura 5.6-a – Modelo de mensuração # M1

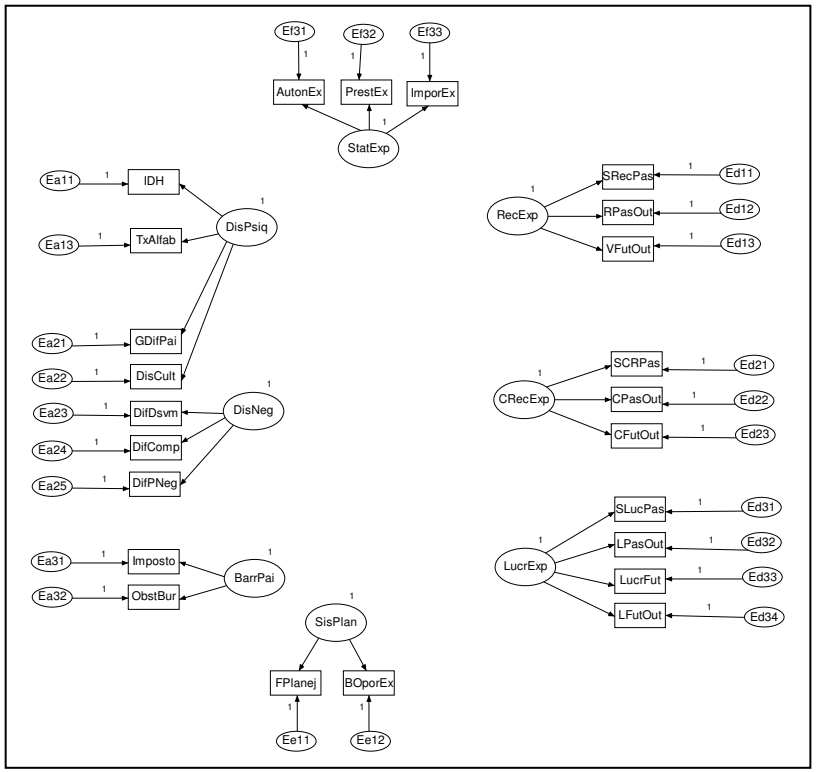


Figura 5.6-b – Modelo de mensuração # M2

Construtos	
GDsvPai	Grau de desenvolvimento
DisPsiq	Distância psíquica
DisNeg	Distância de negócio
BarrPai	Barreiras no país de destino
StatExp	Status da atividade de exportação
SisPlan	Sistematização do planejamento de exportação

Construtos	
RecExp	Receitas de exportação
CRecExp	Crescimento das receitas de exportação
LucrExp	Lucratividade da exportação
RecPas	Receitas passadas de exportação
CrecPas	Crescimento das receitas passadas de exportação
LucPas	Lucratividade passada da exportação

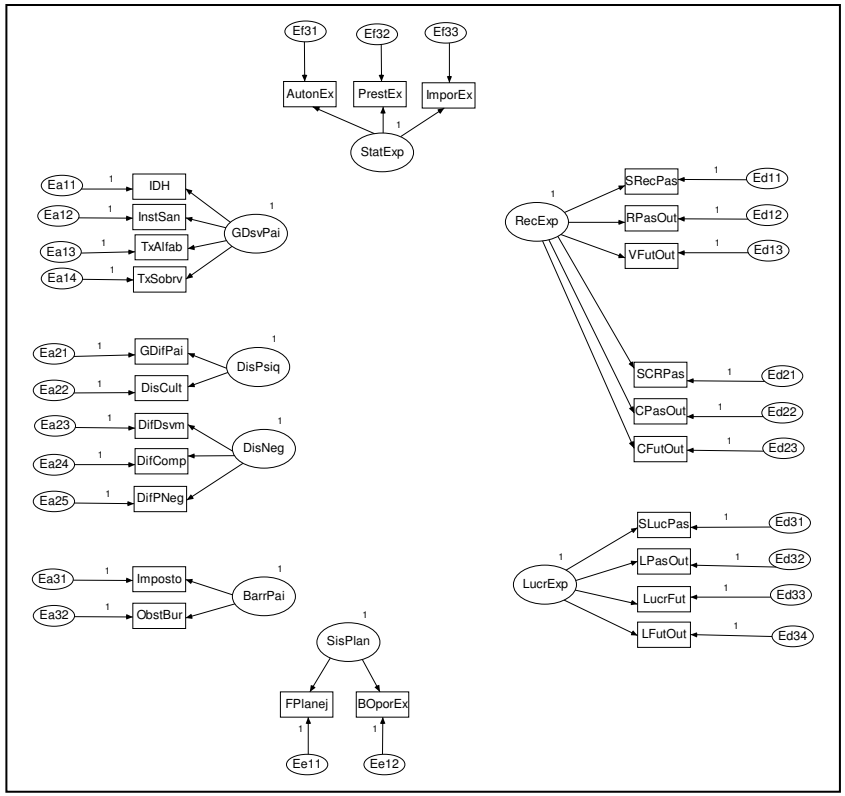


Figura 5.6-c – Modelo de mensuração # M3

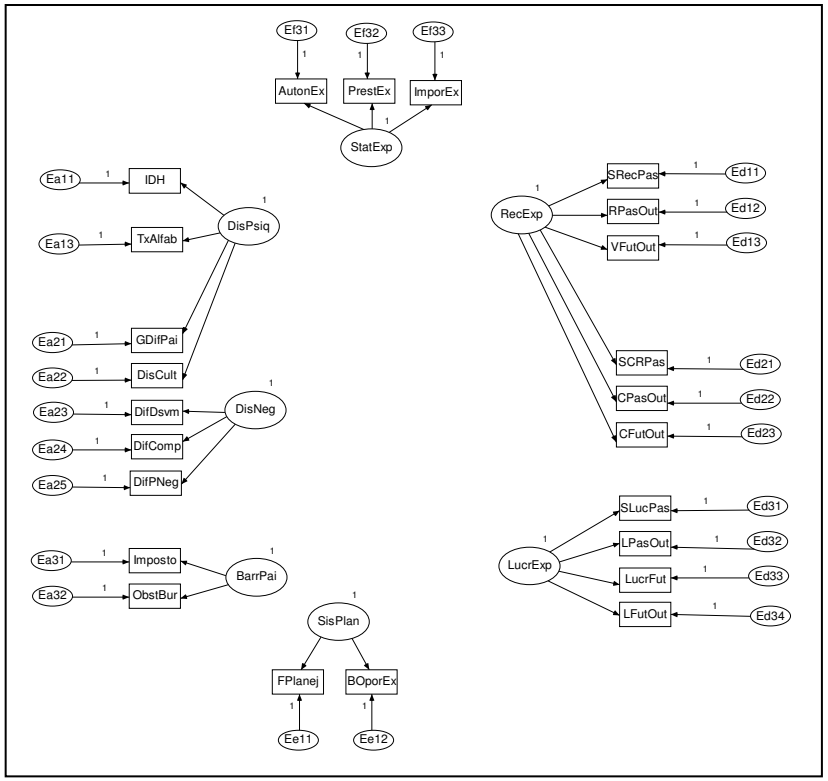


Figura 5.6-d – Modelo de mensuração # M4

Indicadores dos construtos referentes ao ambiente externo	
IDH	Índice de desenvolvimento humano
InstSan	% da população urbana c/ acesso a instalações sanitárias melhoradas
TxAlfab	Taxa de alfabetização de adultos
TxSobrv	Taxa de sobrevivência infantil (por mil nascidos)
GDifPai	Grau de diferença (entre país de origem e país de destino)
DisCult	Distância cultural

Indicadores dos construtos referentes ao ambiente externo	
DifDsvm	Diferença no grau de desenvolvimento econômico
DifComp	Diferença nas características dos compradores
DifPNeg	Diferença nas práticas de negócio
Imposto	mpostos
ObstBur	Obstáculos burocráticos e legais

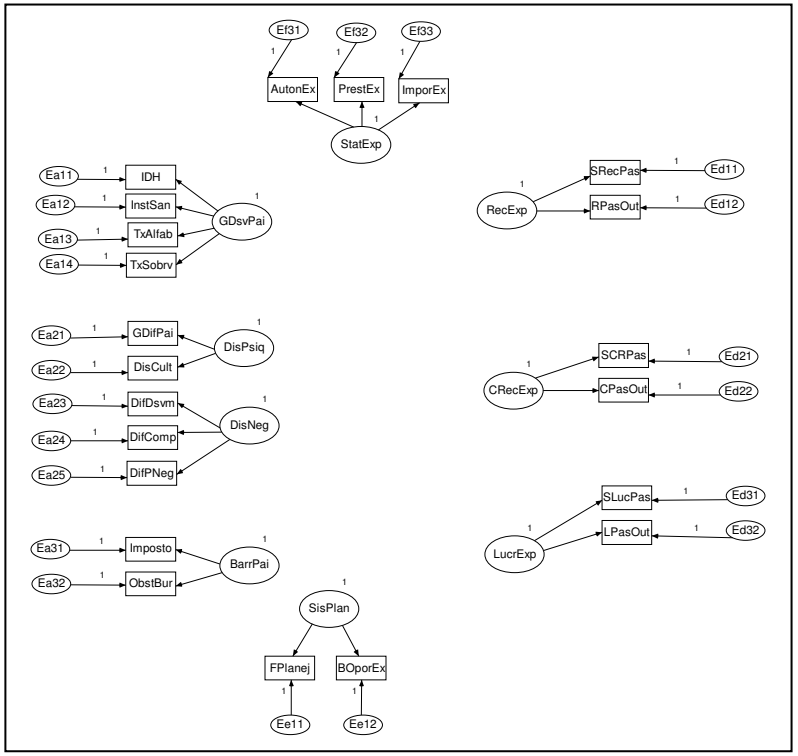


Figura 5.6-e – Modelo de mensuração # M5

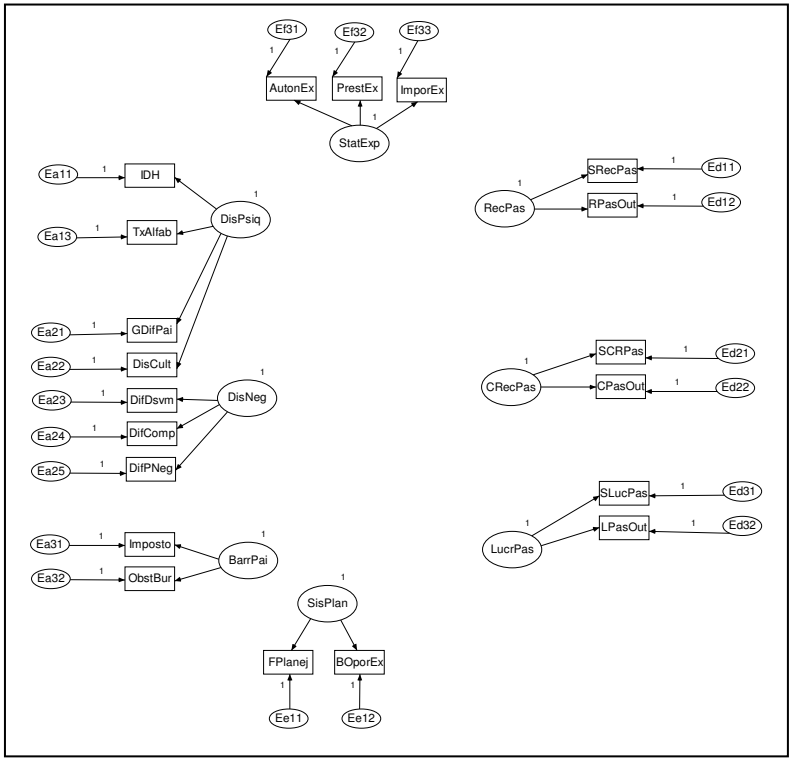


Figura 5.6-f – Modelo de mensuração # M6

Indicadores dos construtos referentes às características da empresa	
AutonEx	Grau de autonomia dos responsáveis pela exportação
PrestEx	Prestígio conferido pela exportação às pessoas envolvidas
ImporEx	Importância dada às atividades de exportação

Indicadores dos construtos referentes à estratégia	
FPlanej	Grau de formalização do planejamento de exportação
BOporEx	Busca permanente de oportunidades de exportação

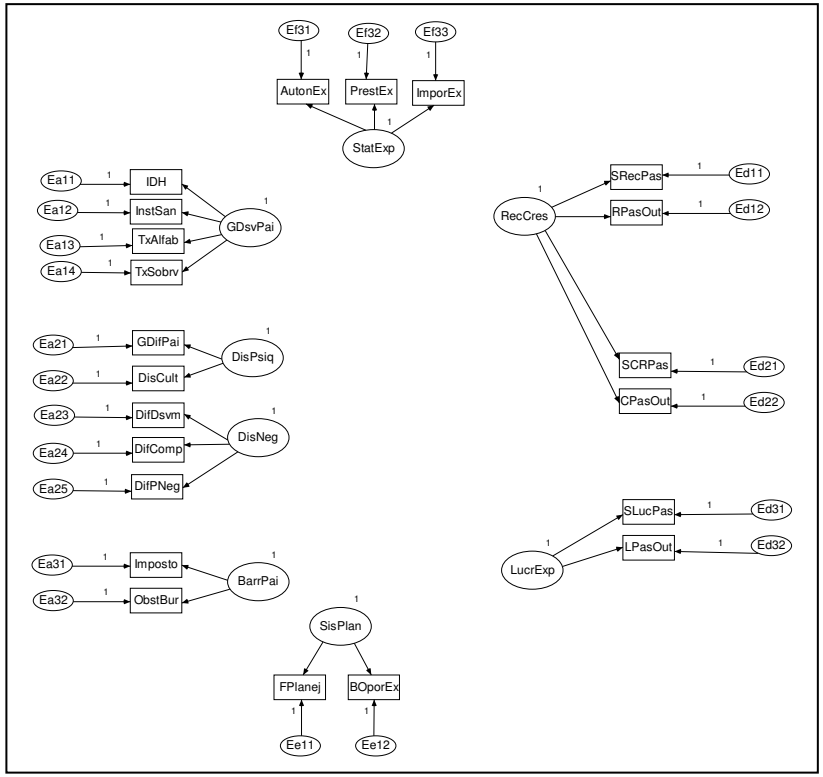


Figura 5.6-g – Modelo de mensuração # M7

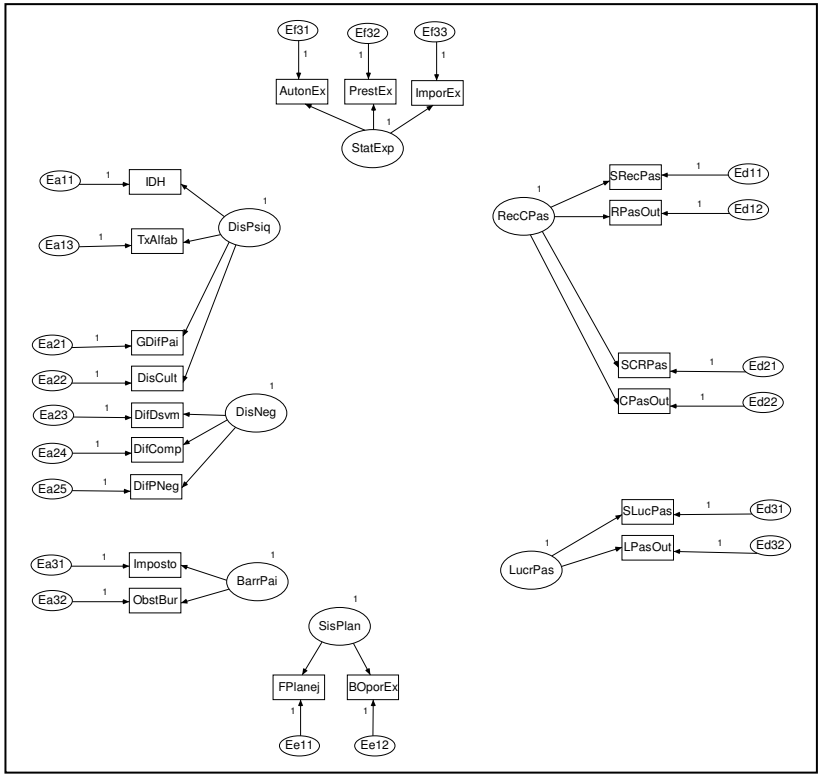


Figura 5.6-h – Modelo de mensuração # M8

Indicadores dos construtos referentes ao desempenho de exportação	
SRecPas	Satisfação com receitas passadas de exportação
RPasOut	Receitas passadas exportação vs. receitas outras oper. de exportação
VFutOut	Volume futuro de exportação vs. volume outras opera. de exportação
SCRPas	Satisfação com crescimento passado das receitas de exportação
CPasOut	Crescimento do volume passado de exportação vs. crescimento médio do volume das outras operações de exportação da empresa

Indicadores dos construtos referentes ao desempenho de exportação	
CFutOut	Crescim. futuro da exportação vs. crescim. das outras oper. de export.
SLucPas	Satisfação com margem de lucro passada da exportação
LPasOut	Lucrat. passada exportação vs. lucrat. outras oper. export.
LucrFut	Expectativa de lucratividade futura da exportação
LFutOut	Expectativa de lucratividade futura da exportação vs. lucratividade das outras operações de exportação

Em termos de identificação dos modelos de mensuração integrados, no modelo # M1 há 26 indicadores e nove construtos, o que corresponde a uma média de 2,9 indicadores / construto – que está ligeiramente abaixo do mínimo de 3,0 recomendável (Hair et al., 2005). Dos seus noves construtos, três são localmente sub-identificados (menos de três indicadores) e quatro são exatamente identificados (três indicadores). No modelo # M2 existem oito construtos (dois sub-identificados e quatro exatamente identificados) e 24 indicadores, o que corresponde a uma média de 3,0 indicadores / construto – que é exatamente o mínimo recomendável (Hair et al., 2005). O número de variâncias e co-variâncias observadas, supostamente distintas e linearmente independentes entre si, é de:

$$24 * (24 + 1) / 2 = 300$$

O número de parâmetros a estimar é de 24 (cargas fatoriais) + 24 (erros de mensuração) + 28 (covariâncias entre construtos, calculadas como 8 * (8 – 1) / 2), o que resulta em 224 (= 300 – (24 + 24 + 28)) graus de liberdade. Deve-se recordar que as variâncias de cada construto foram fixadas em 1,0, como forma de fornecer uma escala de medida a cada construto, e não precisam, portanto, ser estimadas. Apesar da relação indicadores / construto não ser alta, o número de graus de liberdade é suficientemente alto para que se possam estimar adequadamente os parâmetros e ter uma razoável capacidade de generalização para além desta amostra específica. Na verdade, dado o mesmo número de indicadores, quanto menor for o número de construtos, mais graus de liberdade, o que é bom. O modelo # M3 possui apresenta oitos construtos (três sub- e dois exatamente identificados) e 26 indicadores (média de 3,3 indicadores / construto), enquanto o modelo # M4 possui sete construtos (dois sub- e dois exatamente identificados) e 24 indicadores (média 3,4). O modelo # M5 apresenta uma média de 2,4 indicadores / construto (seis sub- e dois exatamente identificados), o modelo # M6 exibe média de 2,5 (cinco sub- e dois exatamente identificados), o modelo # M7 tem média de 2,8 (quatro sub- e dois exatamente identificados) e, por fim, o modelo # M8 apresenta média de 2,9 (três sub- e dois exatamente identificados). Em função de sua baixa relação indicador / construto e do relativamente pequeno número de construtos sobre-identificados, os modelos # M5 e # M6 foram descartados.

Os passos 1 a 4, correspondentes à análise fatorial exploratória não foram realizados nos modelos integrados, posto que o número de casos (414) seria insuficiente para se ter uma amostra de

calibração e outra de validação que fossem maiores que 10 vezes o número de variáveis (24) do modelo. Além disso, as análises fatoriais exploratórias e os testes de validação por partes do modelo já dão uma boa noção da estrutura fatorial que parece ser razoável.

Quanto aos passos 10, 11, 12, 13, 20, 25 e 26, como já indicado, eles não foram utilizados nesta análise.

Passo 5 - A estimação dos parâmetros não produz nenhuma solução imprópria ou não admissível

Todos os modelos foram inicialmente estimados com a amostra completa de 414 casos. Ao se estimarem os modelos de mensuração integrados # M1 e # M3, o AMOS encontrou várias soluções impróprias (por exemplo, variâncias negativas e correlações em valor absoluto superior a 1,0). Uma investigação dos maiores *outliers* revelou os mesmos 13 que já haviam sido identificados anteriormente e mais alguns. Resolveu-se, então, retirar, inicialmente, os casos de *unidades de exportação produto-mercado* associados a Angola (sete casos) ou Gana (dois casos na amostra completa), restando, portanto, 405 casos, mas a estimação dos parâmetros continuou produzindo diversas soluções impróprias. Foram, então, retirados mais oito *outliers*, correspondentes a empresas que haviam selecionado como país de destino Índia (três), Nigéria (dois), Mauritânia (um), Nicarágua (um) ou Palestina (um) – restando, portanto, 397 casos, mas continuaram ocorrendo diversas soluções impróprias nos modelos #M 1 e # M3. Em todos os casos, os parâmetros cujos valores estimados estavam fora dos limites teoricamente possíveis se referiam a indicadores do Ambiente externo (na verdade, na estimação do modelo # M3, ocorreu também uma variância negativa, mas apenas marginalmente, para um termo de erro associado ao construto Distância psíquica). O modelo # M7 apresentou apenas uma variância marginalmente negativa para o termo de erro do indicador IDH. Fixando-se esta variância em zero, não mais ocorreram *Heywood cases*, mas a estimação dos parâmetros não convergiu após 50 iterações. Retiraram-se, então, os 17 *outliers* que já haviam sido identificados anteriormente, mas o modelo ainda produziu uma variância negativa para o termo de erro de DifCult. Estimando-se o modelo na amostra de 397 casos, ainda houve duas variâncias marginalmente negativas para os termos de erro de IDH e de DifCult. Quando estas foram fixadas em zero, a estimação dos parâmetros

convergiu. Antes da remoção dos *outliers*, o sistema chegou a uma solução não admissível para # M2, #M4 e # M8. Após a remoção dos 17 *outliers*, os três modelos convergiram bem.

Resolveu-se prosseguir com a avaliação dos modelos # M2, # M4, # M7 e # M8 e procedeu-se à aplicação do roteiro de avaliação para se julgar a "qualidade" destes modelos.

Passo 6 - Os sinais das cargas fatoriais são compatíveis com o esperado pela teoria e, em cada construto, apontam todos na mesma direção

O requisito foi atendido.

Passo 7 - As correlações inter-itens intra-construto (*inter-item within-construct correlations*, isto é, correlações entre cada par de itens associados a um mesmo construto), estimadas pelo modelo, são suficiente altas

O requisito foi plenamente atendido (todas as correlações inter-construto são superiores a 0,20 em ambos os modelos).

Passo 8 - As correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente significativas

O AMOS 7.0 não fornece esta informação. Contudo, se forem considerados as correlações observadas na amostra, ao invés das correlações inferidas a partir dos parâmetros estimados pela análise fatorial confirmatória, pode-se observar que quase todas as correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente significativas (em nível de 1%), sendo a correlação entre SRecPas e CFutOut significativa em nível de 5%. A única correlação (observada) inter-construto não significativa é entre TxAlfab e GDifPai (que, nestes modelos, foram associadas a um mesmo construto – Distância Psíquica). No entanto, a julgar pelo alto valor desta correlação, quando estimada a partir dos parâmetros calculados para o modelo, é provável que ela seja significativa.

Passo 9 - A correlação inter-itens intra-construto média (isto é, a média de todas as correlações inter-itens de um dado construto, estimadas pelo modelo) é suficiente alta, ou seja, maior ou igual a 0,30

Este requisito somente não foi atendido pelos indicadores do construto Grau de sistematização do planejamento de exportação, que apresentam uma correlação (média) estimada de 0,275 e 0,256 (abaixo de 0,30, respectivamente em # M2 e # M4), embora sua correlação com base nos dados observados seja 0,323 (superior a 0,30).

Passo 10 - As correlações item-total intra-construto (*item-to-total within-construct correlations*, isto é, a correlação de cada item com a soma dos *scores* dos demais itens do mesmo construto, excluído o próprio item) é suficientemente alta, ou seja, maior ou igual a 0,50

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 11 - As correlações item-total intra-construto são estatisticamente significativas

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 12 - A correlação item-total intra-construto média (isto é, a média de todas as correlações item-total de um dado construto) é suficientemente alta

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 13 - As correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente maiores que as correlações inter-itens inter-construtos (*inter-item between-construct correlations*, isto é, correlações entre itens, cada um pertencente a um construto diferente)

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 14 - A correlação inter-itens intra-construto média de cada indicador, bem como qualquer correlação item-total intra-construto, não é alta demais, ou seja, não é maior que 0,90

O requisito foi atendido quanto às correlações inter-item intra-construto, com exceção da correlação entre IDH e TxAlfab (0,903) e entre IDH e GDifPai (0,91) no modelo # M2 e entre IDH e TxAlfab (0,938) no modelo # M4. Aliás, as correlações entre os quatro indicadores associados a Distância psíquica são todas altas (maiores ou iguais a 0,816 e 0,813, respectivamente em # M2 e # M4), o que sugere que eles seriam redundantes entre si. Contudo, de forma a não prejudicar a relação numérica indicadores / construto, os quatro indicadores foram inicialmente preservados, mas outros testes que foram feitos posteriormente recomendaram a exclusão de TxAlfab do modelo final.

Conforme já justificado, a avaliação das correlações item-total inter-construto não foi realizada.

Passo 15 - A magnitude de cada carga padronizada é suficiente alta, ou seja, maior que 0,50 ou, idealmente, maior que 0,707, o que significa que o construto explicaria mais de 50% ($0{,}707^2$) da variância do respectivo indicador, sendo o restante devido a erro de mensuração (idealmente, aleatório, mas eventualmente, também sistemático)

Requisito atendido com três exceções. Dos 24 indicadores, somente um indicador apresenta carga padronizada inferior a 0,50, especificamente BOporEx (0,361, 0,347, 0,373 e 0,443, nos modelos # M2, # M4, # M7 e # M8). E somente três indicadores apresentam carga padronizada inferior a 0,70, especificamente AutonEx (0,539, 0,533, 0,633 e 0,518 nos modelos # M2, # M4, # M7 e # M8), RPasOut (0,679, 0,667 e 0,688 nos modelos # M2, # M4 e # M7) e SRecPas (0,636 e 0,670 nos modelos # M4 e # M8).

Passo 16 - As cargas fatoriais são estatisticamente significativas

Requisito atendido, no nível de significância de 0,001.

Passo 17 - As correlações múltiplas padronizadas (*standardized multiple correlations*, SMC) são suficientemente altas, ou seja, maiores ou iguais a 0,50 (no caso de modelos congenéricos, isto é, modelos em que cada indicador está associado a somente um construto, a correlação múltipla quadrada é igual ao quadrado da carga padronizada)

Como todos os modelos avaliados são congenéricos (BOLLEN, 1989; HAIR et al., 2005), as mesmas conclusões do Passo 15 se aplicam neste Passo 17.

Passo 18 - A variância média extraída (*average variance extracted*, AVE) de cada construto é maior ou igual a 0,50

Requisito atendido por todos os construtos, com exceção do construto Grau de sistematização do planejamento de exportação (0,332, 0453 e 0,492) nos modelos # M4, # M7 e #M8.

Passo 19 - As variâncias dos erros de mensuração de cada indicador são estatisticamente significativas

No nível de significância de 0,01, este requisito foi atendido por todos os termos de erro de mensuração com exceção de dois, associados a IDH (p = 0,197) e a DifPNeg (p = 0,051), no modelo # M2; de três, associados a IDH (p = 0,116), TxAlfab (p = 0,133) e DifPNeg (significativo a 2%), no modelo # M4; de três, associados a TxAlfab (significativo a 2%), Imposto (p = 0,139) e FPlanej (p = 0,73) no modelo # M7; e de três, associados a TxAlfab (p = 0,196), ObstBur e FPlanej (significativos a 5%) no modelo # M8.

Passo 20 - As correlações de erros inter-construtos (isto é, correlações entre as variâncias dos erros de mensuração de indicadores associados a diferentes construtos) não são estatisticamente significativas

Esta informação não é fornecida pelo AMOS e, portanto, este passo não foi executado.

Passo 21 - Os resíduos padronizados entre (as covariâncias, observadas vs. estimadas, de) indicadores de um mesmo construto não têm um valor negativo alto (isto é, são menores, em valor absoluto, que 3,84 – ou se situam entre 2,58 e 3,84, o que apenas levantaria suspeitas)

No modelo # M2, dentre os 50 resíduos padronizados intra-construto, oito são negativos e de valor absoluto superior a 3,84 e três são negativos e de valor absoluto entre 2,58 e 3,84. Desse total de 11 (22% do total de 50) resíduos altos, oito estão associados a indicadores dos três construtos de Desempenho de exportação. Os seguintes indicadores apresentam resíduo negativo alto com mais de um indicador de seu construto: SRecPas, CFutOut, LFutOut, LPasOut (todos associados a Desempenho de exportação) e GDifPai.

Estes resíduos negativos podem ser uma indicação de que aqueles indicadores talvez não reflitam, na verdade, os construtos a que estão associados no modelo. Contudo, de forma a não prejudicar a relação indicadores / construto, eles foram mantidos, uma vez que não houve razão adicional para excluí-los do modelo. Além disso, como forma de se testarem as hipóteses levantadas neste estudo, a associação entre indicadores e construtos foi mantida a fim de não se alterar a natureza semântica de cada construto.

No modelo # M4, dentre os 57 resíduos padronizados intra-construto, 11 são negativos e de valor absoluto superior a 3,84 e sete são negativos e de valor absoluto entre 2,58 e 3,84. Desse total de 18 (32% do total de 57) resíduos altos, oito estão associados a indicadores dos três construtos de Desempenho de exportação. Os seguintes indicadores apresentam resíduo negativo alto com mais de um indicador de seu construto: CFutOut, VFutOut e LPasOut (cada um com resíduos negativos altos com quatro indicadores, o que sugere que alguns deles parecem não pertencer ao respectivo construto – é possível que isto seja devido a viés de método, como já discutido na purificação do modelo de mensuração do Desempenho de exportação), SRecPas, RPasOut, SCRPas e CPasOut (três resíduos negativos altos), LFutOut e SLucPas – todos associados a Desempenho de exportação – e GDifPai.

No modelo # M7, dentre os 44 resíduos padronizados intra-construto, apenas três, todos eles associados ao construto Receitas e crescimento das receitas passadas de exportação, são

negativos de valor absoluto superior a 3,84 e apenas um é negativo de valor abosluto entre 2,58 e 3,84. SRecPas e RPasOut apresentam resíduo negativo com dois outros indicadores de seu construto.

Neste quesito, o modelo #M7 apresentou melhores resultado, seguido pelo modelo # M2 e o pior foi o modelo # M4.

Passo 22 - Os resíduos padronizados entre (as covariâncias, observadas vs. estimadas, de) indicadores de diferentes construtos não têm um valor positivo alto (isto é, são menores, em valor absoluto, que 3,84 – ou se situam entre 2,58 e 3,84, o que apenas levantaria suspeitas)

No modelo # M2, dentre os 250 resíduos padronizados inter-construto, nove são superiores a 3,84 e 10 se situam entre 2,58 e 3,84. Dentre esses 19 (8% to total de 250) resíduos altos, 10 se referem a relações entre indicadores associados a diferentes construtos do Desempenho de exportação. Contudo, razões substantivas e a própria análise fatorial confirmatória dos modelos de mensuração do Desempenho de exportação sugerem que a estrutura fatorial proposta parece representar razoavelmente a realidade – portanto, não se fará alteração na associação entre estes indicadores e seus construtos. Há dois resíduos alto de BOporEx com indicadores do construto Status da atividade de exportação, o que pode ter uma interpretação substantiva: quanto mais status e a importância uma empresa concede às atividades de exportação, mais a empresa buscaria oportunidades de exportação. No entanto, do ponto de vista substantivo, o indicador Busca permanente de oportunidades de exportação não parece ser uma manifestação do construto Status da atividade de exportação (como o são os três indicadores deste: Grau de autonomia dos responsáveis pela exportação, Prestígio conferido pela exportação às pessoas envolvidas e Importância dada às atividades de exportação), mas talvez pudesse ser conceituado como uma conseqüência deste. Por esta razão, BOporEx não será associado ao construto Status da atividade de exportação. Os demais sete resíduos altos não têm qualquer justificativa substantiva, podendo ser atribuídos a relações idiossincráticas desta amostra ou a possíveis relações nomológicas entre construtos (ainda que não modeladas neste estudo). De qualquer forma, não há argumentação teórica que justifique sua uma modificação de sua associação com os construtos do modelo.

No modelo # M4, dentre os 243 resíduos padronizados inter-construto, cinco são superiores a 3,84 e sete se situam entre 2,58 e 3,84. Dentre esses 12 (5% to total de 243) resíduos altos, cinco se referem a relações entre indicadores associados a diferentes construtos do Desempenho de exportação. Contudo, associar estes indicadores a um mesmo construto significaria tratar o desempenho de exportação como sendo unidimensional – o que impediria o teste de algumas das hipóteses deste estudo, uma vez que se espera que determinadas variáveis exógenas tenham impactos distintos sobre diferentes facetas do desempenho. Os demais sete resíduos altos no modelo # 4 encontram argumentação teórica que justificasse sua uma modificação de sua associação com os construtos do modelo.

Neste quesito, o modelo # M4 se mostrou superior ao # M2.

Passo 23 - A magnitude da mudança esperada completamente padronizada (*completely standardized expected change*) de cada parâmetro é suficientemente pequena

Todas as mudanças esperadas nas correlações são inferiores, em valor absoluto, a 0,09 e a 0,10 (respectivamente, no modelo # M2 e # M4), ou seja, muito pequenas, assim como são pequenas as mudanças esperadas nas cargas fatoriais (que relacionam indicadores a construtos).

Por outro lado, há mudanças esperadas nos pesos de regressão (que relacionam indicadores diretamente uns aos outros) que seriam bastante altas (em torno de 1,0). Contudo, no modelo # M4, estas mudanças estariam todas associados ao indicador IDH. Uma vez que atender a tais mudanças significaria tornar o modelo não congenérico – contrariando, portanto, as boas práticas de mensuração –, tais mudanças não serão realizadas.

Este requisito foi analisado juntamente com os índices de modificação no Passo 24.

Passo 24 - Os índices de modificação estimados pelo pacote estatístico são pequenos, ou seja, menores que 3,84 (o que significa que liberar um parâmetro previamente pré-fixado para ser livremente estimado resultaria numa melhoria não estatisticamente significativa no qui-quadrado do modelo de mensuração)

Embora haja diversos índices de modificação que sugiram uma redução estatisticamente significativa no qui-quadrado do modelo de mensuração, caso fossem liberadas para serem estimadas diversas relações, deve-se ter em conta que a maioria desses índices de modificação está associada a correlações entre termos de erro e outros termos de erro ou entre esses e os demais construtos latentes ou ainda a pesos de regressão de um determinado indicador com outro – contudo, embora liberar estas relações pudesse melhorar o *fit* do modelo, isto contrariaria as boas práticas de mensuração. Outros índices de modificação se referem a associar indicadores a outros construtos, além de seus atuais. Em boa parte dos casos isto parece ser resultado de prováveis relações nomológicas entre os construtos. Em outros casos, trata-se de relações que não teriam uma justificativa conceitual. Seja como for, não parece haver uma razão convincente que justificasse alterar as relações entre os indicadores e seus construtos em função dos índices de modificação estimados.

Passo 25 - As covariâncias de erros intra-construto (*within-construct error covariance*, isto é, covariâncias entre as estimativas de erros de mensuração de indicadores associados a um mesmo construto) não são estatisticamente significativas

O AMOS não fornece esta informação, por isso este teste não foi realizado.

Passo 26 - As correlações entre (os *scores* agregados de) cada par de dimensões (construtos) é estatisticamente diferente de 1.0

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Os Passos 27 a 29 servem para se verificar o grau de validade discriminante entre os construtos (dimensões) ou, equivalentemente, o grau de uni-dimensionalidade de cada um deles.

Passo 27 - A variância média extraída (*average variance extracted*, AVE) de cada construto é maior do que o quadrado da correlação entre este construto e qualquer outro construto (correlação inter-construtos)

Uma vez que se esperam relações estruturais significativas entre construtos (em especial entre um construto que será tratado como exógeno e outro que será tratado como endógeno no modelo estrutural), é possível que a correlação entre construtos possa ser até maior que suas Variâncias médias extraídas, mas isto não invalidaria, por si só, o modelo de mensuração. Por esta razão, este teste não teria valor conclusivo e não foi realizado.

Passo 28 - O Δ-χ^2 (isto é, a diferença no grau de *fit* (medido pelo qui-quadrado) entre dois modelos, dada a diferença de graus de liberdade entre eles), entre um modelo que fixa em 1.0 a correlação entre dois construtos (dimensões) e outro que mantém esta correlação livre para ser estimada (preservando, assim, a individualidade dos construtos) é estatisticamente significativo (o que indica que as duas dimensões (construtos) podem ser considerados efetivamente distintos entre si)

Faz mais sentido realizar-se este teste entre construtos que pareçam compartilhar algum significado ou que, de alguma forma, pareçam representar conceitos relacionados. Estes teste foram já feitos em partes internamente relacionadas do modelo (por exemplo, entre os construtos relacionados ao Desempenho de exportação e entre os construtos relacionados ao Ambiente externo) e não faria sentido repeti-los.

Passo 29 - O Δ-χ^2 entre um modelo que mantém cada indicador associado a seu respectivo construto (definido a priori) e outro que considera todos os indicadores de dois construtos como associados a um único construto, é estatisticamente significativo (o que significa que as duas dimensões (construtos) podem ser considerados efetivamente distintas entre si)

Valem os mesmos comentários feitos no Passo 28.

Os Passos 30 e 31 tratam da avaliação do grau de confiabilidade das medidas.

Passo 30 - O coeficiente de confiabilidade composto, ρ_c, de cada construto é suficientemente alto, ou seja, maior ou igual a 0,60

A confiabilidade calculada a partir dos parâmetros estimados do modelo pode mudar, não apenas porque as cargas e os erros de mensuração podem sofrer influência na presença de outros indicadores e outros construtos, mas também porque os parâmetros estão agora sendo estimados numa amostra diferente da amostra de validação (esta é um sub-conjunto daquela, a menos pelo fato de que alguns *outliers* adicionais foram retirados naquela e não haviam sido retirados nesta).

Todos os construtos apresentam confiabilidade composta superior a 0,60, com exceção de Grau de sistematização do planejamento de exportação, que apresenta ρ_c igual a 0,58 e 0,55 (muito próximo, portanto, do mínimo desejável), respectivamente no modelo # M2 e # M4. Pode-se, pois, concluir que os indicadores podem ser considerados representativos de seus respectivos construtos.

Passo 31 - O índice de confiabilidade de cada item, ρ_i, é suficientemente alto

De acordo com o critério de Bagozzi (1994), somente o indicador BOporEx apresenta confiabilidade baixa (0,181 e 0,165, respectivamente em # M2 e # M4). AutonEx e RPasOut também apresentam ρ_i um pouco mais baixos (0,426 e 0,489), no modelo # M2 do que seria desejável. No modelo # M4, AutonEx, SLucPas, RPasOut apresentam ρ_i um (0,410, 0,488, 0,470) um pouco abaixo do mínimo desejável. Pelo critério de Hair et al. (2005), vários indicadores estão abaixo do mínimo desejável.

Passo 32 - Os diversos indicadores do grau de adequabilidade geral do modelo de mensuração (*goodness-of-fit*) apresentam um quadro satisfatório

A Tabela 5.8 apresenta os diversos índices de *fit* de cada um dos modelos avaliados.

		absolutos			relativos		parcimônia
	χ^2	χ^2 / df	GFI	RMSEA **	TLI	CFI	PNFI
Modelo M1	***						
Modelo M2	1040,0*	4,6	0,960	0,096 (0,090; 0,102)	0,893	0,913	0,724
Modelo M3	***						
Modelo M4	1091,5*	4,7	0,958	0,097 (0,091; 0,103)	0,890	0,908	0,742
Modelo M5	***						
Modelo M6	***						
Modelo M7	656,8	3,6	0,972	0,081 (0,074; 0,088)	0,940	0,952	0,741
Modelo M8	470,3	3,2	0,957	0,074 (0,066; 0,081)	0,907	0,927	0,704

* nível de probabilidade < 0,001
** valor estimado; entre parênteses, é apresentado o intervalo de confiança
*** modelo descartado

Tabela 5.8 – Índices de fit dos modelos de mensuração dos construtos do desempenho de exportação

Passo 33 - As verificações acima sugerem um quadro geral satisfatório para o modelo de mensuração ampliado

De uma forma geral, pode-se concluir que os quatro modelos de mensuração integrados, # M2, # M4, # M7 e # M8, são satisfatórios em termos de suas propriedades psicométricas e nenhum parece ser inequivocamente melhor que o outro. Assim, os quatro foram utilizados como base para os modelos estruturais concorrentes que foram avaliados comparativamente.

Vale lembrar, contudo, que o modelo # M7 só convergiu após se fixarem em zero as variâncias de dois termos de erro de mensuração, o que depõe contra este modelo.

Passo 34 - Os valores dos parâmetros estimados não mudam substancialmente (em magnitude ou em nível de significância estatística) quando o construto é inserido no modelo de mensuração integrado

A Tabela 5.9 compara o valor das cargas fatoriais padronizadas de cada indicador e seu nível de significância estatística quando da estimação de cada grupo de construtos versus os valores estimados no modelo de mensuração integrado.

Nos modelos # M2 e # M7, as cargas fatoriais padronizadas não mostraram boa estabilidade na transição dos modelos de mensuração parciais para o modelo de mensuração integrado. Enquanto

as cargas de alguns indicadores viram seu valor aumentado, outras tiveram seu valor diminuído. No modelo # M2, a diferença percentual variou entre -21,9% e 22,6%, sendo de 10,0% a média dos valores absolutos das diferenças percentuais, enquanto no modelo # 4 a variação ficou entre -21,5% e 34,8% com média de 10,1% nos valores absolutos das diferenças percentuais.

O modelo # M4 se mostrou bem mais estável: diferença absoluta média de apenas 2,5%, mas um indicador (SRecPas) sofreu uma variação razoável, -12,5%. No modelo # M8, a variação média absoluta média foi aceitável (7,3%), mas dois indicadores (Imposto e ObstBur) sofreram variação superior a 10% em valor absoluto.

Por outro lado, tanto nos modelos parciais, quanto no modelo integrado, as cargas fatoriais se mantiveram todas significativas em nível de 0,001.

		Modelos de mensuração parciais		Modelo de mensuração integrado # M2				Modelo de mensuração integrado # M4			
Construto	**Indicador**	**Carga fatorial padronizada**	**Sig.**	**Carga fatorial padronizada**	**Sig.**	**Diferença percentual**	**Valor absoluto da dif %**	**Carga fatorial padronizada**	**Sig.**	**Diferença percentual**	**Valor absoluto da dif %**
Distância psíquica	TxAlfab	0,963	<,001	0,915	<,001	-5,0%	5,0%	0,953	<,001	4,2%	4,2%
	IDH	0,897	<,001	0,987	<,001	10,0%	10,0%	0,985	<,001	-0,2%	0,2%
	GDifPai	0,962	<,001	0,913	<,001	-5,1%	5,1%	0,897	<,001	-1,8%	1,8%
	DisCult	0,879	<,001	0,893	<,001	1,6%	1,6%	0,906	<,001	1,5%	1,5%
Distância de Negócio	DifDsvm	0,675	<,001	0,760	<,001	12,6%	12,6%	0,759	<,001	-0,1%	0,1%
	DifComp	0,915	<,001	0,813	<,001	-11,1%	11,1%	0,822	<,001	1,1%	1,1%
	DifPNeg	0,784	<,001	0,961	<,001	22,6%	22,6%	0,953	<,001	-0,8%	0,8%
Barreiras no país de destino	Imposto	0,655	<,001	0,821	<,001	25,3%	25,3%	0,755	<,001	-8,0%	8,0%
	ObstBur	1	<,001	0,865	<,001	-13,5%	13,5%	0,915	<,001	5,8%	5,8%
Grau de sistemat. do planej. de exportação	FPlanej	0,650	<,001	0,761	<,001	17,1%	17,1%	0,737	<,001	-3,2%	3,2%
	BOporEx	0,462	<,001	0,361	<,001	-21,9%	21,9%	0,347	<,001	-3,9%	3,9%
Status da atividade de exportação	AutonEx	0,481	<,001	0,539	<,001	12,1%	12,1%	0,533	<,001	-1,1%	1,1%
	PrestEx	0,748	<,001	0,785	<,001	4,9%	4,9%	0,754	<,001	-3,9%	3,9%
	ImporEx	0,802	<,001	0,825	<,001	2,9%	2,9%	0,836	<,001	1,3%	1,3%
Lucratividade da exportação	LPasOut	0,743	<,001	0,837	<,001	12,7%	12,7%	0,843	<,001	0,7%	0,7%
	LucrFut	0,785	<,001	0,744	<,001	-5,2%	5,2%	0,771	<,001	3,6%	3,6%
	SLucPas	0,731	<,001	0,731	<,001	0,0%	0,0%	0,735	<,001	0,5%	0,5%
	LFutOut	0,823	<,001	0,894	<,001	8,6%	8,6%	0,903	<,001	1,0%	1,0%
Crescimento das receitas de exportação *	CPasOut	0,824	<,001	0,840	<,001	1,9%	1,9%	0,842	<,001	0,2%	0,2%
	CFutOut	0,779	<,001	0,900	<,001	15,5%	15,5%	0,899	<,001	-0,1%	0,1%
	SCRPas	0,800	<,001	0,838	<,001	4,7%	4,7%	0,825	<,001	-1,6%	1,6%
Receitas de exportação *	RPasOut	0,739	<,001	0,679	<,001	-8,1%	8,1%	0,667	<,001	-1,8%	1,8%
	VFutOut	0,833	<,001	0,816	<,001	-2,0%	2,0%	0,803	<,001	-1,6%	1,6%
	SRecPas	0,632	<,001	0,727	<,001	15,0%	15,0%	0,636	<,001	-12,5%	12,5%
Média							**10,0%**				**2,5%**

* no modelo # M4, estes dois construtos foram fundidos num só, designado por Receitas e crescimento das receitas de exportação

Tabela 5.9 – Avaliação da estabilidade das cargas fatoriais na transição para o modelo integrado de mensuração (1ª parte)

		Modelos de mensuração parciais		Modelo de mensuração integrado # M7				Modelo de mensuração integrado # M8			
Construto	**Indicador**	**Carga fatorial padronizada**	**Sig.**	**Carga fatorial padronizada**	**Sig.**	**Diferença percentual**	**Valor absoluto da dif %**	**Carga fatorial padronizada**	**Sig.**	**Diferença percentual**	**Valor absoluto da dif %**
Grau de desenvolvimento do país de destino *	TxAlfab	0,887	<,001	0,939	<,001	5,9%	5,9%	0,942	<,001	-2,2%	2,2%
	IDH	1	<,001	1	<,001	0,0%	0,0%	0,963	<,001	7,4%	7,4%
	InstSan	0,826	<,001	0,868	<,001	5,1%	5,1%	n.a.			
	TxSobrv	0,897	<,001	0,935	<,001	4,2%	4,2%	n.a.			
Distância psíquica *	GDifPai	0,874	<,001	0,874	<,001	0,0%	0,0%	0,921	<,001	-4,3%	4,3%
	DisCult	0,972	<,001	1	<,001	2,9%	2,9%	0,895	<,001	1,8%	1,8%
Distância de Negócio	DifDsvm	0,695	<,001	0,726	<,001	4,5%	4,5%	0,725	<,001	7,4%	7,4%
	DifComp	0,906	<,001	0,904	<,001	-0,2%	0,2%	0,893	<,001	-2,4%	2,4%
	DifPNeg	0,768	<,001	0,907	<,001	18,1%	18,1%	0,912	<,001	16,3%	16,3%
Barreiras no país de destino	Imposto	0,703	<,001	0,946	<,001	34,6%	34,6%	0,772	<,001	17,9%	17,9%
	ObstBur	1	<,001	0,785	<,001	-21,5%	21,5%	0,899	<,001	-10,1%	10,1%
Grau de sistemat. do planej. de exportação	FPlanej	0,650	<,001	0,876	<,001	34,8%	34,8%	0,888	<,001	36,6%	36,6%
	BOporEx	0,462	<,001	0,373	<,001	-19,3%	19,3%	0,443	<,001	-4,1%	4,1%
Status da atividade de exportação	AutonEx	0,481	<,001	0,633	<,001	31,6%	31,6%	0,518	<,001	7,7%	7,7%
	PrestEx	0,748	<,001	0,758	<,001	1,3%	1,3%	0,768	<,001	2,7%	2,7%
	ImporEx	0,802	<,001	0,815	<,001	1,6%	1,6%	0,867	<,001	8,1%	8,1%
Lucratividade da exportação	LPasOut	0,743	<,001	0,765	<,001	3,0%	3,0%	0,775	<,001	4,3%	4,3%
	LucrFut	0,785	<,001	n.a.				n.a.			
	SLucPas	0,731	<,001	0,785	<,001	7,4%	7,4%	0,755	<,001	3,3%	3,3%
	LFutOut	0,823	<,001	n.a.				n.a.			
Receitas passadas e crescimento das receitas passadas de exportação	CPasOut	0,824	<,001	0,794	<,001	-3,6%	3,6%	0,825	<,001	0,1%	0,1%
	CFutOut	0,779	<,001	n.a.				n.a.			
	SCRPas	0,800	<,001	0,813	<,001	1,6%	1,6%	0,771	<,001	-3,6%	3,6%
	RPasOut	0,739	<,001	0,688	<,001	-6,9%	6,9%	0,737	<,001	-0,3%	0,3%
	VFutOut	0,833	<,001	n.a.				n.a.			
	SRecPas	0,632	<,001	0,718	<,001	13,6%	13,6%	0,670	<,001	6,0%	6,0%
Média							**10,1%**				**7,3%**

* no modelo # M8, estes dois construtos foram fundidos num só, designado por Distância psíquica
n.a. = não aplicável

Tabela 5.9 – Avaliação da estabilidade das cargas fatoriais na transição para o modelo integrado de mensuração (2ª parte)

5.4 Estimação e avaliação do modelo estrutural

As relações "causais" entre construtos no modelo estrutural estimado nesta pesquisa contemplam apenas as hipóteses que envolvem efeitos diretos e lineares. Ou seja, neste modelo não estarão sendo modeladas relações de moderação nem relações não lineares entre construtos.

No modelo estrutural as variáveis endógenas, que são os construtos relacionados a Desempenho de exportação, não podem ter sua variância pré-fixada, mas esta deve ser estimada pelo modelo. Por esta razão, a solução para se fornecer uma escala de medida para estas variáveis latentes é fixar (geralmente em 1,0) a carga de um de seus indicadores, em geral, aquele que possui a carga fatorial padronizada mais alta (e que, portanto, seria considerado mais representativo do construto, *cf.* Jöreskog & Sörbom, 1989), que passará a ser designado por indicador de marcação ou de referência.

Quanto às hipóteses, o fato de que o presente modelo não inclui alguns dos construtos do modelo conceitual original – especificamente, Grau de desenvolvimento do país de destino, Tamanho da empresa, Grau de internacionalização, Grau de diferenciação da oferta da empresa e Grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior – faz com que as respectivas hipóteses relacionadas a estes construtos (que seriam representadas por relações direcionais na representação gráfica do modelo) não sejam aqui modeladas. Por outro lado, a inclusão do construto Distância de negócios, como resultado da purificação e refinamento do modelo de mensuração, faz com que sejam propostas hipóteses relativas a este construto. Por similaridade conceitual, as mesmas hipóteses que foram inicialmente aventadas para o construto Distância psíquica fornecerão a base para as hipóteses envolvendo Distância de negócios, posto que se espera o mesmo tipo de influência – ou seja, quanto maior a Distância de negócios, pior o Desempenho de exportação.

O modelo estrutural será estimado com a mesma amostra utilizada para validar o modelo de mensuração. A utilização de uma mesma amostra para se purificar o modelo de mensuração e se estimar o modelo estrutural somente se justifica quando forem feitas poucas mudanças no modelo de mensuração. Na opinião de Hair et al. (2005) "poucas" significa que menos de 15% dos

parâmetros foram alterados (seja incluídos, modificados ou excluídos). Este é exatamente o caso deste modelo.

Os modelos estruturais, concorrentes entre si, que foram comparativamente testados, são apresentados nas Figuras 5.7-a a 5.7-d. De forma a não poluir a representação gráfica, não estão apresentadas as relações de correlação entre as cinco variáveis exógenas. Por razões de limitação de espaço, as legendas referentes aos construtos e seus indicadores foram distribuídas ao longo das quatro páginas que abrigam essas Figuras.

Ao se estimar o modelo # S2 com a amostra de 397 casos (os 414 originais menos os 17 maiores *outliers* que já haviam sido removidos anteriormente), a variância do termo de erro associado ao indicador TxAlfab foi negativa, mas muito pequena e não estatisticamente diferente de zero. Após se fixar esta variância em zero, o modelo não convergiu nas primeiras 50 iterações. Retirou-se o indicador, mas o processo de estimação encontrou uma variância negativa para o termo de perturbação do construto endógeno RecExp. Apesar de esta variância ser de valor absoluto baixo (0,18), não seria conveniente fixá-la em zero, pois tal equivaleria a assumir que esse construto seria explicado totalmente pelos demais construtos do modelo – uma premissa que não parece razoável, haja vista que deve-se supor que poderia haver diversas outras causas de influência, não incluídas neste modelo, que afetariam a variância do construto e que seriam, juntamente com o erro aleatório, capturadas pelo termo de perturbação. Uma vez que ADF é um método de estimação de informação completa, é possível que o problema reportado sobre uma variável possa ser devido à presença de outra. Resolveu-se, então, retornar o indicador TxAlfab e retirar-se o indicador IDH, altamente correlacionado com aquele, mas o problema da variância negativa para a perturbação do construto endógeno continuou. Realizou-se uma tentativa de estimar o modelo # S2 original em uma amostra sem os maiores *outliers* (25 no total), resultando numa amostra de 389 casos, mas o processo de estimação não convergiu em 50 iterações. Excluiu-se o indicador TxAlfab, mas ocorreu variância negativa para a referida perturbação; excluindo-se o indicador IDH (mas mantendo-se TxAlfab), o modelo não convergiu; retirando-se ambos os indicadores, o modelo também não convergiu e ainda interrompeu o processo de estimação com uma variância negativa no termo de erro de ObstBur. O modelo estrutural # S2 foi, por conseguinte, descartado.

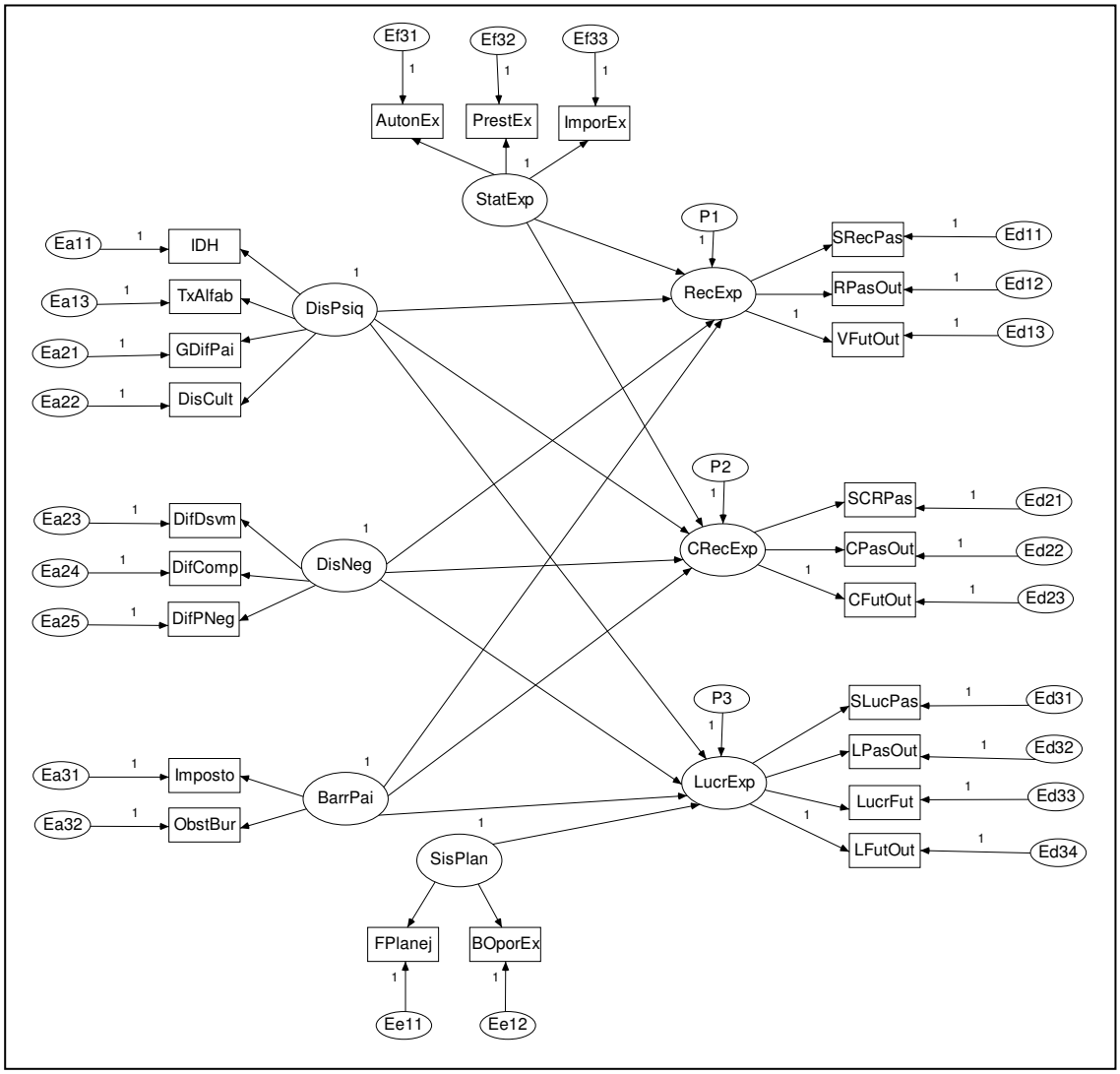


Figura 5.7-a – Modelo estrutural # S2

Construtos		Construtos	
GDsvPai	Grau de desenvolvimento	RecExp	Receitas de exportação
DisPsiq	Distância psíquica	CRecExp	Crescimento das receitas de exportação
DisNeg	Distância de negócio	LucrExp	Lucratividade da exportação
BarrPai	Barreiras no país de destino	RecPas	Receitas passadas de exportação
StatExp	Status da atividade de exportação	CrecPas	Crescimento das receitas passadas de exportação
SisPlan	Sistematização do planejamento de exportação	LucPas	Lucratividade passada da exportação

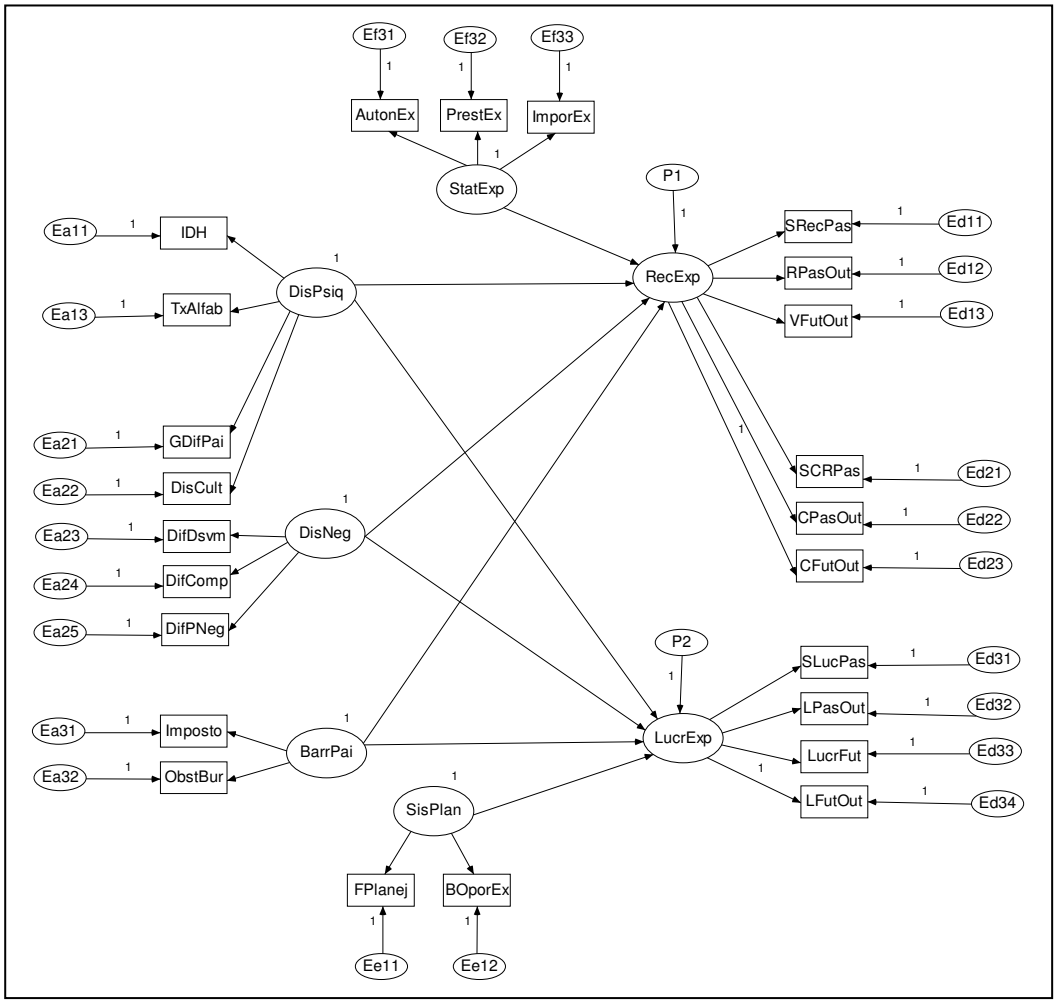


Figura 5.7-b – Modelo estrutural # S4

Indicadores dos construtos referentes ao ambiente externo

IDH	Índice de desenvolvimento humano	DifDsvm	Diferença no grau de desenvolvimento econômico
TxAlfab	Taxa de alfabetização de adultos	DifComp	Diferença nas características dos compradores
GDifPai	Grau de diferença (entre país de origem e país de destino)	DifPNeg	Diferença nas práticas de negócio
DisCult	Distância cultural	Imposto	mpostos
		ObstBur	Obstáculos burocráticos e legais

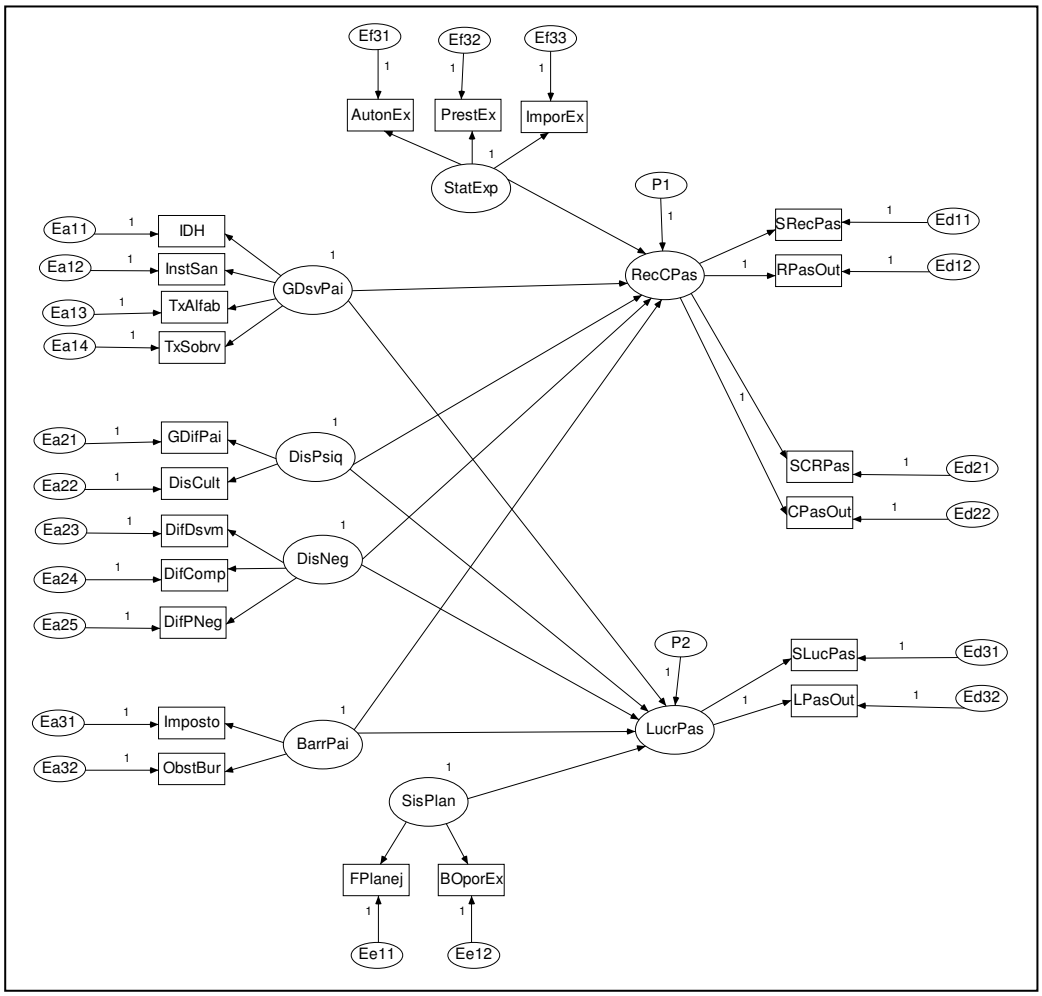


Figura 5.7-c– Modelo estrutural # S7

Indicadores dos construtos referentes às características da empresa		Indicadores dos construtos referentes à estratégia	
AutonEx	Grau de autonomia dos responsáveis pela exportação	FPlanej	Grau de formalização do planejamento de exportação
PrestEx	Prestígio conferido pela exportação às pessoas envolvidas	BOporEx	Busca permanente de oportunidades de exportação
ImporEx	Importância dada às atividades de exportação		

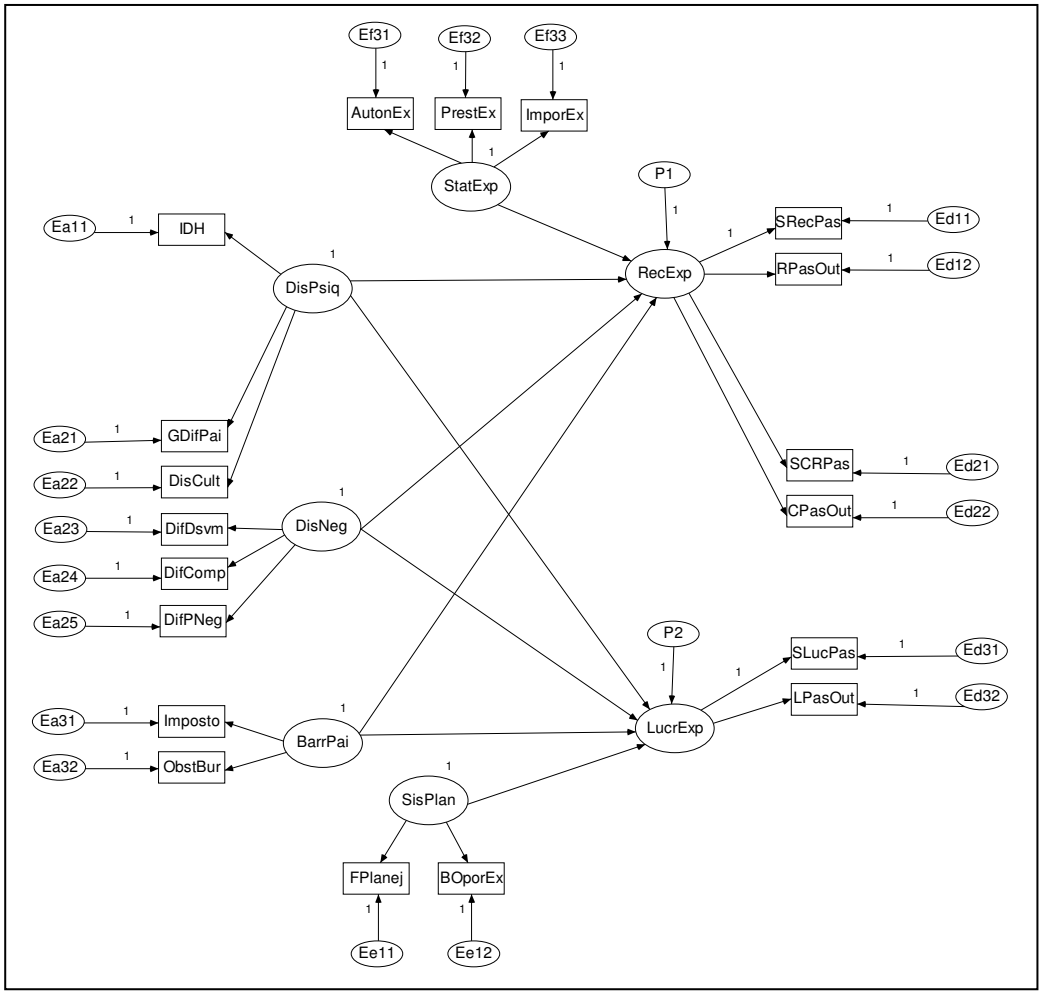


Figura 5.7-d– Modelo estrutural # S8

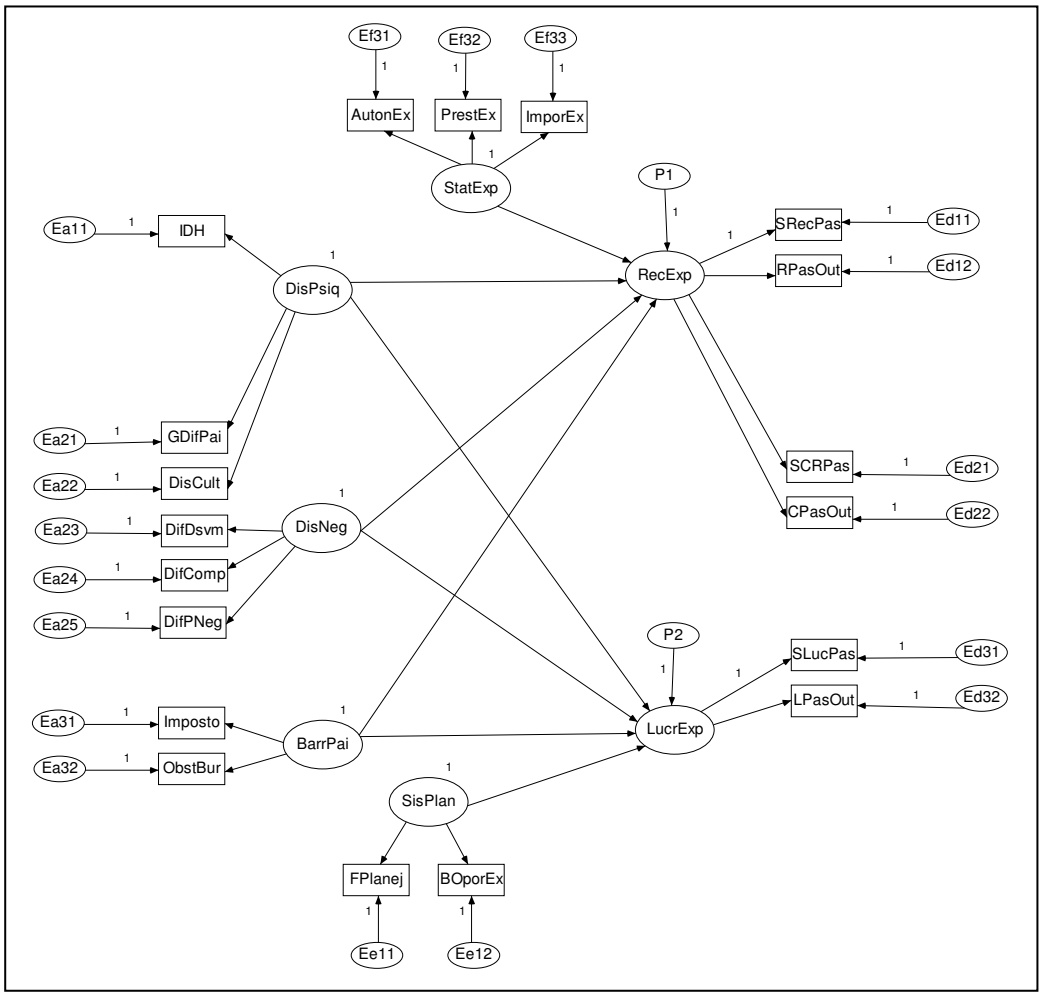
Indicadores dos construtos referentes ao desempenho de exportação

SRecPas	Satisfação com receitas passadas de exportação
RPasOut	Receitas passadas de exportação vs. receitas médias das outras operações de exportação
VFutOut	Expectativa de volume futuro de exportação (deste produto para aquele país) vs. volume médio das outras operações de exportação deste produto da empresa
SCRPas	Satisfação com crescimento passado das receitas de exportação
CPasOut	Crescimento do volume passado de exportação vs. crescimento médio do volume das outras operações de exportação da empresa
CFutOut	Expectativa de crescimento futuro do volume de exportação (deste produto p/ aquele país) vs. expectativa de crescimento do volume das outras operações de exportação deste produto
SLucPas	Satisfação com margem de lucro passada da exportação
LPasOut	Lucratividade passada da exportação vs. lucratividade das outras operações de exportação
LucrFut	Expectativa de lucratividade futura da exportação
LFutOut	Expectativa de lucratividade futura da exportação vs. expectativa de lucratividade das outras operações de exportação

Ao ser estimado com a amostra de 397 casos (os 414 originais menos os 17 maiores *outliers* que já haviam sido removidos anteriormente), o modelo # S4 não convergiu, pois a matriz de covariâncias (estimadas) das variáveis latente exógenas se mostrou não positiva definida (ou seja, não poderia ser invertida, como passo necessário para a estimação dos parâmetros). Uma investigação dos *outliers* (segundo o critério de distância de Mahalanobis, revelou que havia um número muito grande de observações com valores extremamente baixos de *p1* e de *p2*. Excluíram-se, então, os maiores *outliers*, assim considerados como aqueles que exibiam $p1 < 0{,}001$ (um total de oito *outliers*), mas o problema persistiu. Por conseguinte, o modelo estrutural # S4 foi descartado.

A estimação do modelo estrutural # S7 na amostra de 397 casos levou a três variâncias negativas – duas em termos de erro de mensuração e uma em termo de perturbação. Ao ser estimado numa amostra de 389 casos (sem os maiores 25 *outliers*), o modelo não convergiu e ainda ocorreram duas variâncias marginalmente negativas para os termos de erro de IDH e de DifCult. Quer fixando-se uma variância ou a outra em zero, a falta de convergência e o *Heywood case* continuaram. Fixaram-se ambas as variâncias em zero, mas a matriz de covariâncias dos construtos exógenos foi considerada como não positiva definida. Dado o insucesso na estimação do modelo estrutural # S7, ele foi também descartado.

Ao se estimar o modelo estrutural # S8 na amostra de 397 casos ou na amostra de 389 casos, o processo não convergiu. Excluiu-se então o indicador TxAlfab, que já havia sido reportado como problemático em outros modelos, e o processo convergiu bem, tanto na amostra de 397 quanto na amostra de 389 casos. Contudo, nesta amostra menor, ou seja, sem os maiores 25 *outliers*, os índices de *fit* se mostraram ligeiramente melhores. Por esta razão, somente este modelo estrutural estimado na amostra de 389 casos – que será designado por modelo estrutural final (vide Figura 5.8) – será analisado em detalhe daqui em diante. Como somente um modelo estrutural, dentre os oito testados, resistiu ao processo inicial de validação, não será possível daqui em diante realizar uma abordagem de comparação entre modelos concorrentes, como veio sendo feito até o momento. Deve-se ter em conta, contudo, que a abordagem de avaliação comparativa que foi realizada dá mais confiança de que o modelo # S8 seria "bom", posto que outros modelos, tidos *a priori* como plausíveis, demonstraram um grau inferior de adequação aos dados empíricos.



Obs: De forma a não poluir a representação gráfica, não estão apresentadas as relações de correlação entre as cinco variáveis exógenas

Figura 5.8 – Modelo estrutural final

O roteiro de validação será agora aplicado ao modelo estrutural final. Os passos 1 a 4, correspondentes à análise fatorial exploratória, não se aplicam à análise do modelo estrutural, posto que servem apenas para julgar a estrutura fatorial – relações entre indicadores e seus construtos – e não as relações "causais" entre os construtos.

Quanto aos passos 10, 11, 12, 13, 20, 25 e 26, eles não foram utilizados nesta análise, conforme já justificado.

<u>Passo 5 - A estimação dos parâmetros não produz nenhuma solução imprópria ou não admissível</u>

Conforme já discutido, o modelo estrutural final não apresentou qualquer solução imprópria.

Passo 6 - Os sinais das cargas fatoriais são compatíveis com o esperado pela teoria e, em cada construto, apontam todos na mesma direção

Requisito atendido.

Passo 7 - As correlações inter-itens intra-construto (*inter-item within-construct correlations*, isto é, correlações entre cada par de itens associados a um mesmo construto), estimadas pelo modelo, são suficiente altas

Este requisito é plenamente atendido (todas as correlações inter-construto são superiores a 0,20 em ambos os modelos).

Passo 8 - As correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente significativas

O AMOS 7.0 não fornece esta informação. Contudo, se forem considerados as correlações observadas na amostra, ao invés das correlações inferidas a partir dos parâmetros estimados pela análise fatorial confirmatória, pode-se observar que quase todas as correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente significativas (em nível de 1%).

Passo 9 - A correlação inter-itens intra-construto média (isto é, a média de todas as correlações inter-itens de um dado construto, estimadas pelo modelo) é suficiente alta, ou seja, maior ou igual a 0,30

Requisito atendido.

Passo 10 - As correlações item-total intra-construto (*item-to-total within-construct correlations*, isto é, a correlação de cada item com a soma dos *scores* dos demais itens do mesmo construto, excluído o próprio item) é suficientemente alta, ou seja, maior ou igual a 0,50

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 11 - As correlações item-total intra-construto são estatisticamente significativas

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 12 - A correlação item-total intra-construto média (isto é, a média de todas as correlações item-total de um dado construto) é suficientemente alta

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 13 - As correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente maiores que as correlações inter-itens inter-construtos (*inter-item between-construct correlations*, isto é, correlações entre itens, cada um pertencente a um construto diferente)

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 14 - A correlação inter-itens intra-construto média de cada indicador, bem como qualquer correlação item-total intra-construto, não é alta demais, ou seja, não é maior que 0,90

Requisito atendido quanto às correlações inter-item intra-construto. No entanto, duas correlações estimadas – entre DifComp e DifPNeg (0,799) e entre GDifPai e DisCult (0,804) – são altas, embora não ultrapassem o limite de 0,90.

Conforme já justificado, a avaliação das correlações item-total inter-construto não foi realizada.

Passo 15 - A magnitude de cada carga padronizada é suficiente alta, ou seja, maior que 0,50 ou, idealmente, maior que 0,707, o que significa que o construto explicaria mais de 50% ($0{,}707^2$) da variância do respectivo indicador, sendo o restante devido a erro de mensuração (idealmente, aleatório, mas eventualmente, também sistemático)

O modelo estrutural final atende a este requisito de forma razoável. Dentre as 19 cargas fatoriais, somente uma está abaixo de 0,50 (BOporEx, 0,426), enquanto outras quatro se situam entre 0,50 e 0,707 (AutonEx, PrestEx, RPasOut e CPasOut). As demais 14 cargas fatoriais estão acima de 0,707.

Passo 16 - As cargas fatoriais são estatisticamente significativas

Requisito atendido, no nível de significância de 0,001.

Passo 17 - As correlações múltiplas padronizadas (*standardized multiple correlations*, SMC) são suficientemente altas, ou seja, maiores ou iguais a 0,50 (no caso de modelos congenéricos, isto é, modelos em que cada indicador está associado a somente um construto, a correlação múltipla quadrada é igual ao quadrado da carga padronizada)

Como todos os modelos avaliados são congenéricos (BOLLEN, 1989; HAIR et al., 2005), as mesmas conclusões do Passo 15 se aplicam neste Passo 17.

Passo 18 - A variância média extraída (*average variance extracted*, AVE) de cada construto é maior ou igual a 0,50

Três construtos atendem a este requisito, outros três estão ligeiramente abaixo de 0,50 (Status da atividade de exportação, Lucratividade da exportação e Receitas de exportação, respectivamente com variância média extraída de 0,485, 0,487 e 0,468), enquanto um construto está consideravelmente abaixo do mínimo desejado (Grau de sistematização do planejamento de exportação, com variância média extraída = 0,359).

O fato de que os dois construtos endógenos (variáveis dependentes) apresentam variância média extraída abaixo de 0,50 sugere que os resultados das relações “causais” sejam interpretados com cuidado, pois os dados indicam que estes construtos não estão sendo representados adequadamente por seus indicadores.

Passo 19 - As variâncias dos erros de mensuração de cada indicador são estatisticamente significativas

Este nível de significância de 0,01, este requisito foi atendido por todos os termos de erro de mensuração com exceção do erro associado a DifCult (p = 0,147).

Passo 20 - As correlações de erros inter-construtos (isto é, correlações entre as variâncias dos erros de mensuração de indicadores associados a diferentes construtos) não são estatisticamente significativas

Esta informação não é fornecida pelo AMOS e, portanto, este passo não foi executado.

Passo 21 - Os resíduos padronizados entre (as covariâncias, observadas vs. estimadas, de) indicadores de um mesmo construto não têm um valor negativo alto (isto é, são menores, em valor absoluto, que 3,84 – ou se situam entre 2,58 e 3,84, o que apenas levantaria suspeitas)

Requisito plenamente atendido, o que indica que os indicadores, em cada grupo (construto), parecem efetivamente estar associados ao mesmo construto.

Passo 22 - Os resíduos padronizados entre (as covariâncias, observadas vs. estimadas, de) indicadores de diferentes construtos não têm um valor positivo alto (isto é, são menores, em valor absoluto, que 3,84 – ou se situam entre 2,58 e 3,84, o que apenas levantaria suspeitas)

Entre os dois construtos de Desempenho de exportação (Receitas e crescimento das receitas passadas de exportação; e Lucratividade passada da exportação) – com quatro e dois indicadores, respectivamente – podem-se calcular oito resíduos padronizados. Dentre esses oito resíduos seis são superiores a 3,84 e um é superior a 2,58, o que sugere que os construtos podem não ser independentes entre si, ou seja, é possível que Desempenho passado da exportação seja um construto uni- e não bi-dimensional.

Contudo, de forma a poder se realizar o teste das hipóteses do estudo (algumas das quais sugerem que os impactos sobre uma determinada faceta do Desempenho de exportação seriam distintos do impacto sobre outra faceta), manter-se-á a independência dos construtos, a menos que outros testes sugiram o contrário.

Há ainda outros 11 resíduos padronizados altos, mas são todos entre indicadores do construto Desempenho de exportação e indicadores de Barreiras no país de destino. Uma vez que já estão modeladas relações entre este último construto e os construtos de desempenho e dado que não parece haver nenhuma razão substantiva para "associar" ainda mais os respectivos indicadores, não se julga necessário qualquer modificação no modelo.

Passo 23 - A magnitude da mudança esperada completamente padronizada (*completely standardized expected change*) de cada parâmetro é suficientemente pequena

Há inúmeras mudanças esperadas, mas boa parte delas está associada a termos de erro de mensuração ou a termos de perturbações. Tendo-se em conta que tais mudanças são todas relativamente de pequena magnitude e que as boas práticas de mensuração recomendam que tais correlações não sejam liberadas, não se fará qualquer modificação no modelo.

Há também mudanças associadas à liberação de caminhos de regressão entre indicadores, mas as boas práticas de mensuração sugerem que o modelo deve ser mantido congenérico. Dado, ainda, o fato de quis mudanças nos valores dos parâmetros eram todas relativamente pequenas, nenhuma modificação será feita ao modelo.

Por fim, há algumas mudanças sugeridas que associariam um indicador a um outro construto, além do seu atual. Novamente, a recomendação de manter o modelo congenérico leva a não se fazer qualquer modificação.

Passo 24 - Os índices de modificação estimados pelo pacote estatístico são pequenos, ou seja, menores que 3,84 (o que significa que liberar um parâmetro previamente pré-fixado para ser

livremente estimado resultaria numa melhoria não estatisticamente significativa no qui-quadrado do modelo de mensuração)

Valem os mesmos comentários feitos no Passo 23.

Passo 25 - As covariâncias de erros intra-construto (*within-construct error covariance*, isto é, covariâncias entre as estimativas de erros de mensuração de indicadores associados a um mesmo construto) não são estatisticamente significativas

O AMOS não fornece esta informação, por isso este teste não foi realizado.

Passo 26 - As correlações entre (os *scores* agregados de) cada par de dimensões (construtos) é estatisticamente diferente de 1.0

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Os Passos 27 a 29 servem para se verificar o grau de validade discriminante entre os construtos (dimensões) ou, equivalentemente, o grau de uni-dimensionalidade de cada um deles.

Passo 27 - A variância média extraída (*average variance extracted*, AVE) de cada construto é maior do que o quadrado da correlação entre este construto e qualquer outro construto (correlação inter-construtos)

Uma vez que se esperam relações estruturais significativas entre construtos (em especial entre um construto que será tratado como exógeno e outro que será tratado como endógeno no modelo estrutural), é possível que a correlação entre construtos possa ser até maior que suas variâncias médias extraídas, mas isto não invalidaria, por si só, o modelo de mensuração. Por esta razão, este teste somente faz sentido se for feito entre os construtos exógenos.

A Tabela 5.10 indica problemas com relação à "individualidade" dos construtos Grau de sistematização do planejamento de exportação e Status da atividade de exportação, uma vez que o

quadrado da correlação entre eles é muito alta (0,885) e muito superior à variância média extraída de qualquer um dos dois construtos. Este resultado sugere que esses dois construtos parecem refeltir um único fenômeno e não fenômenos distintos. Por esta razão, a interpretação das relações "causais" deverá ser feito com cautela.

A possibilidade de juntar os indicadores dos dois construtos num único construto já foi discutida anteriormente, mas, do ponto de vista conceitual, os indicadores não parecem ser manifestações de um mesmo fenômeno (embora certamente seriam de fenômenos relacionados).

Modelo estrutural final	DisPsiq	DisNeg	BarrPai	StatExp	SisPlan
Distância psíquica – DisPsiq	0,710	0,036	0,036	0,061	0,165
Distância de negócio – DisNeg		0,726	0,001	0,021	0,028
Barreiras no país de destino – BarrPai			0,651	0,003	0,003
Status da atividade de exportação – StatExp				0,485	0,885
Grau de sistemat. do planej. de export. – SisPlan					0,359

Obs: os valores na diagonal indicam a variância média extraída de cada construto, enquanto os valores fora da diagonal indicam o quadrado da correlação entre cada par de construtos

Tabela 5.10– Variâncias médias extraídas e quadrados das correlações entre construtos exógenos do modelo estrutural

Passo 28 - O Δ-χ^2 (isto é, a diferença no grau de *fit* (medido pelo qui-quadrado) entre dois modelos, dada a diferença de graus de liberdade entre eles), entre um modelo que fixa em 1.0 a correlação entre dois construtos (dimensões) e outro que mantém esta correlação livre para ser estimada (preservando, assim, a individualidade dos construtos) é estatisticamente significativo (o que indica que as duas dimensões (construtos) podem ser considerados efetivamente distintos entre si)

Faz mais sentido realizar-se este teste entre construtos que pareçam compartilhar algum significado ou que, de alguma forma, pareçam representar conceitos relacionados. Estes testes já foram feitos em partes internamente relacionadas do modelo (por exemplo, entre os construtos relacionados ao Desempenho de exportação e entre os construtos relacionados ao Ambiente externo) e não seria necessário repeti-los.

Passo 29 - O Δ-χ^2 entre um modelo que mantém cada indicador associado a seu respectivo construto (definido a priori) e outro que considera todos os indicadores de dois construtos como

associados a um único construto, é estatisticamente significativo (o que significa que as duas dimensões (construtos) podem ser considerados efetivamente distintas entre si)

Valem os mesmos comentários feitos no Passo 28.

Os Passos 30 e 31 tratam da avaliação do grau de confiabilidade das medidas.

Passo 30 - O coeficiente de confiabilidade composto, ρ_c, de cada construto é suficientemente alto, ou seja, maior ou igual a 0,60

A confiabilidade calculada a partir dos parâmetros estimados do modelo pode mudar, não apenas porque as cargas e os erros de mensuração podem sofrer influência na presença de outros indicadores e outros construtos, mas também porque os parâmetros estão agora sendo estimados numa amostra diferente da amostra de validação (esta é um sub-conjunto daquela, a menos pelo fato de que alguns *outliers* adicionais foram retirados naquela e não haviam sido retirados nesta).

Todos os construtos apresentam confiabilidade composta superior a 0,60, com exceção de Grau de sistematização do planejamento de exportação, que apresenta ρ_c igual a 0,56 (muito próximo, portanto, do mínimo desejável). Segundo este critério, pode-se concluir que os indicadores seriam representativos de seus respectivos construtos.

Passo 31 - O índice de confiabilidade de cada item, ρ_i, é suficientemente alto

De acordo com o critério de Bagozzi (1994), seis indicadores apresntam confiabilidade individual abaixo de 0,50: GDifPai, DifDsvm, BOporEx, AutonEx, LPasOut, RPasOut.

Passo 32 - Os diversos indicadores do grau de adequabilidade geral do modelo de mensuração (*goodness-of-fit*) apresentam um quadro satisfatório

A Tabela 5.11 apresenta os diversos índices de *fit* do modelo estrutural final bem como do modelo de mensuração integrado correspondente. De uma forma geral, esses índices indicam um

fit bastante aceitável para o modelo estrutural. Além disso, pode-se verificar que a queda esperada no grau de *fit*, quando da transição do modelo de mensuração para o modelo estrutural, é relativamente pequena – o que reforça o grau de adequabilidade do modelo estrutural final. Por outro lado, a redução no grau de ajuste aos dados empíricos não foi acompanhada, como seria desejável, por um aumento na parcimônia relativa do modelo estrutural (cujo qui-quadrado normalizado é de 3,9) em relação ao modelo de mensuração (qui-quadrado normalizado igual a 3,2)

		absolutos			relativos		parcimônia
	χ^2	χ^2 / df	GFI	RMSEA **	TLI	CFI	PNFI
Modelo estrutural final	519,3 *	3,9	0,946	0,086 (0,078; 0,094)	0,873	0,901	0,683
Modelo # M8	470,3 *	3,2	0,957	0,074 (0,066; 0,081)	0,907	0,927	0,704

* nível de probabilidade < 0,001
** valor estimado; entre parênteses, é apresentado o intervalo de confiança

Tabela 5.11– Índices de fit do modelo estrutal final e do modelo de mensuração correspondente

Passo 33 - As verificações acima sugerem um quadro geral satisfatório para o modelo de mensuração ampliado

Os resultados indicam que, de uma forma geral, as variáveis latentes foram bem representadas pelos indicadores selecionados. A Tabela 5.12 mostra que a grande maioria das cargas padronizadas é superior a 0,50 e significativa, como desejado. Além disso, os construtos apresentam coeficientes de confiabilidade superiores a 0,60 (Bagozzi, 1994), como desejado, com exceção do construto Grau de sistematização do planejamento (ρ_c = 0,561) de exportação, que, no entanto, ficou próximo do mínimo desejado.

De uma forma geral, pode-se concluir que o modelo de mensuração correspondente ao modelo estrutural final é relativamente satisfatório em termos de suas propriedades psicométricas, embora haja algumas violações que devem ser levadas em conta na interpretação das relações estruturais entre os construtos.

		carga padronizada	SMC	quociente crítico	confiabilidade composta	AVE
Receitas de exportação					0,84	0,47
SRecPas	Satisfação com receitas passadas de exportação	0,714	0,51	n.a.		
RPasOut	Receitas passadas de exportação vs. receitas médias das outras operações de exportação da empresa	0,535	0,29	10,541*		
SCRPas	Satisfação com crescimento passado das receitas de exportação	0,770	0,59	18,498*		
CPasOut	Crescimento do volume passado de exportação vs. crescimento médio do volume das outras operações de exportação da empresa	0,694	0,48	12,334*		
Lucratividade da exportação					0,71	0,49
SLucPas	Satisfação com margem de lucro passada da exportação	0,834	0,70	n.a.		
LPasOut	Lucratividade passada da exportação vs. lucratividade das outras operações de exportação da empresa	0,528	0,28	7,991*		
Distância psíquica					0,87	0,71
IDH	Índice de desenvolvimento humano	0,711	0,51	32,158*		
GDifPai	Grau de diferença (entre país de origem e país de destino)	0,830	0,69	31,186*		
DisCult	Distância cultural	0,968	0,94	42,565*		
Distância de Negócio					0,84	0,73
DifDsvm	Diferença no grau de desenvolvimento econômico	0,761	0,58	24,052*		
DifComp	Diferença nas características dos compradores	0,907	0,82	28,297*		
DifPNeg	Diferença nas práticas de negócio	0,881	0,78	26,786*		
Barreiras no país de destino					0,73	0,65
Imposto	Impostos	0,804	0,65	17,914*		
ObstBur	Obstáculos burocráticos e legais	0,810	0,66	17,072*		
Status da atividade de exportação					0,81	0,49
AutonEx	Grau de autonomia dos responsáveis pela exportação	0,553	0,31	13,976*		
PrestEx	Prestígio conferido pela exportação às pessoas envolvidas	0,693	0,48	16,575*		
ImporEx	Importância dada às atividades de exportação	0,817	0,67	22,012*		
Grau de sistematização do planejamento de exportação					0,56	0,36
FPlanej	Grau de formalização do processo de planejamento de exportação	0,733	0,54	18,935*		
BOporEx	Busca permanente de oportunidades de exportação	0,426	0,18	10,312*		

n.a. = não aplicável, posto que o valor do parâmetro foi fixado em 1,0 para fins de fornecer uma escala de mensuração ao construto.
SMC = quadrado da correlação múltipla (*squared multiple correlation*)
AVE = variância média extraída (*average variance extracted*)
* $p < 0,001$

Tabela 5.12- Associações entre indicadores e construtos

Passo 34 - Os valores dos parâmetros estimados não mudam substancialmente (em magnitude ou em nível de significância estatística) quando o construto é inserido no modelo de mensuração integrado

Este passo não se aplica ao modelo estrutural.

Passo 35 - Os valores dos parâmetros estimados não mudam substancialmente (em magnitude ou em nível de significância estatística) quando da transição do modelo de mensuração (integrado) para o modelo estrutural

A Tabela 5.13 compara o valor das cargas fatoriais padronizadas de cada indicador e seu nível de significância estatística quando da estimação do modelo de mensuração integrado *versus* o modelo estrutural final.

As cargas fatoriais não mostraram boa estabilidade na transição do modelo de mensuração para o modelo estrutual. A diferença absoluta média foi de 10,7%, mas há três indicadores que cuja carga variou mais de 20%. Estes resultados colocam uma certa suspeita sobre a representatividade dos construtos por meio do conjunto de indicadores selecionados.

Por outro lado, tanto no modelo de mensuração integrado, quanto no modelo estrutural, as cargas fatoriais se mantiveram todas significativas em nível de 0,001, o que é uma boa indicação da adequação do modelo aos dados empíricos.

		Modelos de mensuração # M8		Modelo estrutural final			
Construto	**Indicador**	**Carga fatorial padronizada**	**Sig.**	**Carga fatorial padronizada**	**Sig.**	**Diferença percentual**	**Valor absoluto da dif %**
Distância psíquica	TxAlfab	0,942	<,001	*		*	
	IDH	0,963	<,001	0,711	<,001	-26,2%	26,2%
	GDifPai	0,921	<,001	0,830	<,001	-9,9%	9,9%
	DisCult	0,895	<,001	0,968	<,001	8,2%	8,2%
Distância de Negócio	DifDsvm	0,725	<,001	0,761	<,001	5,0%	5,0%
	DifComp	0,893	<,001	0,907	<,001	1,6%	1,6%
	DifPNeg	0,912	<,001	0,881	<,001	-3,4%	3,4%
Barreiras no país de destino	Imposto	0,772	<,001	0,804	<,001	4,1%	4,1%
	ObstBur	0,899	<,001	0,810	<,001	-9,9%	9,9%
Grau de sistemat. do planej. de exportação	FPlanej	0,888	<,001	0,733	<,001	-17,5%	17,5%
	BOporEx	0,443	<,001	0,426	<,001	-3,8%	3,8%
Status da atividade de exportação	AutonEx	0,518	<,001	0,553	<,001	6,8%	6,8%
	PrestEx	0,768	<,001	0,693	<,001	-9,8%	9,8%
	ImporEx	0,867	<,001	0,817	<,001	-5,8%	5,8%
Lucratividade passada da exportação	LPasOut	0,775	<,001	0,528	<,001	-31,9%	31,9%
	SLucPas	0,755	<,001	0,834	<,001	10,5%	10,5%
Receitas e crescimento das receitas passadas de exportação	CPasOut	0,825	<,001	0,694	<,001	-15,9%	15,9%
	SCRPas	0,771	<,001	0,770	<,001	-0,1%	0,1%
	RPasOut	0,737	<,001	0,535	<,001	-27,4%	27,4%
	SRecPas	0,670	<,001	0,714	<,001	6,6%	6,6%
Média							10,7%

* este indicador foi retirado do modelo estrutural

Tabela 5.13– Avaliação da estabilidade das cargas fatoriais na transição do modelo de mensuração para o modelo estrutural

5.5 Teste das hipóteses do estudo

Impacto do ambiente externo sobre o desempenho de exportação

As alterações levadas a cabo no modelo de mensuração dos construtos relacionados ao Ambiente externo exigem uma mudança na redação de algumas das hipóteses originalmente extraídas da literatura, mas seu sentido será integralmente preservado.

As seguintes hipóteses relacionadas às variáveis do Ambiente externo foram testadas no modelo final:

H_{A4a}: Quanto mais psiquicamente diferente for o país de destino, pior tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de receitas e crescimento das receitas de exportação.
(esta hipótese reúne as hipóteses extraídas da literatura H_{A4} e H_{A5})

H_{A6}: Quanto mais psiquicamente diferente for o país de destino, pior tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação.

H_{A4b}: Quanto maior a diferença entre o ambiente de negócios do Brasil e o do país de destino, pior tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de receitas e crescimento das receitas de exportação.
(esta hipótese é derivada da junção das hipóteses extraídas da literatura H_{A4} e H_{A5})

H_{A6b}: Quanto maior a diferença entre o ambiente de negócios do Brasil e o do país de destino, pior tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação.
(esta hipótese é derivada da hipótese originalmente extraída da literatura H_{A6})

H_{A10a}: Quanto maiores forem as barreiras [percebidas] à exportação no país de destino, pior tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de receitas e crescimento das receitas de exportação.
(esta hipótese é derivada da junção das hipóteses extraídas da literatura H_{A10} e H_{A11})

H_{A12}: Quanto maiores forem as barreiras [percebidas] à exportação no país de destino, pior tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação.

Impacto das características da empresa sobre o desempenho de exportação

A análise das propriedades psicométricas dos construtos levou à exclusão, no modelo estrutural final, de três construtos relacionados às Características da empresa. Além disso, dois construtos da operacionalização original do Desempenho de exportação (especificamente, Receitas e Crescimento das receitas de exportação) foram fundidos num só. Dessa forma, somente a seguinte hipótese relativa às Características da empresa foi testada no modelo final:

H_{F5a}: Quanto mais alto o status da atividade de exportação, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos das receitas e crescimento das receitas de exportação.

(hipótese derivada da junção das hipóteses extraídas da literatura H_{F5} e H_{f6})

Impacto da estratégia sobre o desempenho de exportação

Somente um construto relacionado à Estratégia sobreviveu ao escrutínio das propriedade empíricas desejadas. Assim, a seguinte hipótese foi a única relativa à Estratégia que foi testada no modelo final

H_{E1}: Quanto maior o grau de sistematização do processo de planejamento da exportação, melhor tenderá a ser o desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação.

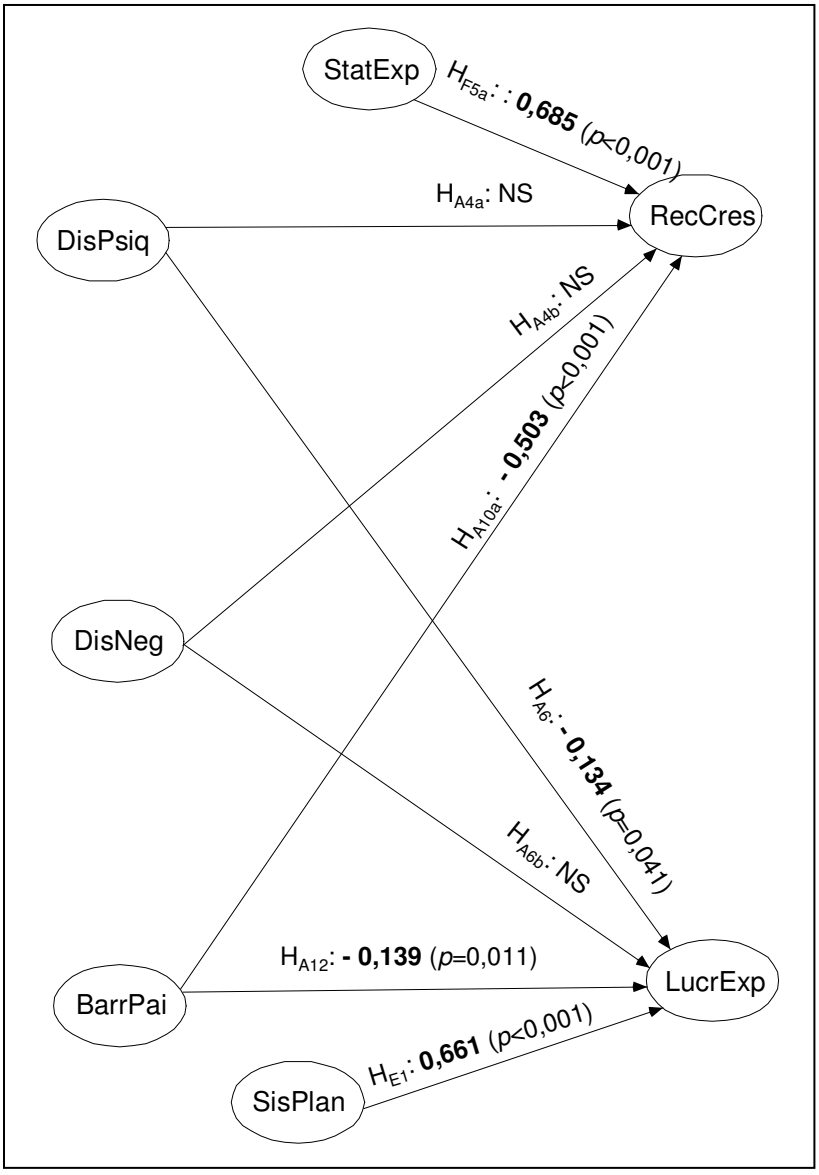
A Tabela 5.14 e a Figura 5.9 apresentam resumidamente os resultados.

	Variável dependente	
Variável independente	Receitas e crescimento das receitas de exportação	Lucratividade da exportação
Distância psíquica	H_{A4a}: NS *	H_{A6}: **-0,134** (p=0,041)
Distância de negócio	H_{A4b}: NS *	H_{A6b}: NS *
Barreiras no país de destino	H_{A10a}: **-0,503** (p<0,001)	H_{A12}: **-0,139** (p=0,011)
Status da atividade de exportação	H_{F5a}: **0,685** (p<0,001)	
Sistematização do planejamento de exportação		H_{E1}: **0,661** (p<0,001)
Correlação múltipla quadrada (SMC)	0,766	0,401

Em negrito é mostrado o valor do coeficiente padronizado de regressão e entre parênteses, o nível de significância estatística.
* NS = não significativo em nível de 5%, ou seja, não foi possível rejeitar a respectiva hipótese nula de que não haveria relação entre variável independente dependente

Tabela 5.14 – Impacto das variáveis explicativas sobre o desempenho de exportação

Como um todo, o modelo testado explica 76,6% da variância das Receitas e crescimento das receitas de exportação – uma proporção extremamente relevante – e 40,1% da variância de Lucratividade da exportação – que também é uma proporção considerável. O restante da variância dos dois construtos seria devida a outras variáveis não incluídas no modelo explicativo e também devida a erros aleatórios.



NS = efeito não estatisticamente significativo em nível de 5%

DisPsiq	Distância psíquica
DisNeg	Distância de negócio
BarrPai	Barreiras no país de destino
StatExp	Status da atividade de exportação
SisPlan	Sistematização do planejamento de exportação
RecCres	Receitas e crescimento das receitas de exportação
LucrExp	Lucratividade da exportação

Figura 5.9- Impacto das variáveis explicativas sobre o desempenho de exportação

Das oito hipóteses, cinco foram confirmadas pelos dados empíricos (ou melhor, foi possível rejeitar, ao nível de confiança de 5%, a hipótese nula de que não haveria associação entre as duas respectivas variáveis).

A variável Status da atividade de exportação mostrou um efeito (em valor absoluto) mais forte sobre as Receitas e crescimento das receitas de exportação do que a variável Barreiras no país de destino, embora ambos os efeitos (0,685 e -0,503, em valores padronizados) sejam de magnitude considerável. Em resumo, a cada variação de um desvio padrão na variável Status da atividade de exportação, espera-se uma variação de 0,685 desvios padrão nas Receitas e crescimento das receitas de exportação. Por seu turno uma variação de um desvio padrão na variável Barreiras no país de destino levaria a uma variação esperada de 0,503 desvios padrão, na direção oposta, nas Receitas e crescimento das receitas de exportação.

A forte associação positiva entre Status da atividade de exportação e Receitas (e seu crescimento) de exportação merece ser interpretada com cuidado. É possível que haja um efeito de realimentação ao invés de uma relação causal unidirecional da primeira sobre a segunda. Obviamente, pode-se esperar que quanto maior a importância que a empresa atribui à exportação e quanto maior o prestígio de que a exportação e os empregados nela envolvidos gozam dentro da empresa, maior será o esforço pessoal e de recursos dedicados a esta atividade, o que tenderia a aumentar, *ceteris paribus*, as receitas de exportação. Contudo, um processo dinâmico está em jogo aqui: quais as circunstâncias que, em primeira instância, levariam a um aumento no prestígio e na importância atribuída à exportação? É possível que o status da exportação seja influenciado pelo próprio desempenho passado de exportação (tanto o da empresa quanto, eventualmente, o desempenho, por ela percebido, de seus concorrentes), ou seja, se a empresa teve bons resultados com as atividades de exportação, ela tenderia a aumentar a prioridade dada a esta atividade, o que influenciaria, num momento temporal posterior, o nível de receitas de exportação.

Com relação à Lucratividade da exportação, o impacto da variável Sistematização do planejamento de exportação é muito mais forte (cerca de cinco vezes em valor absoluto) que o impacto de Distância psíquica ou de Barreiras no país de destino, embora o impacto destas também não seja desprezível.

A variável explicativa Distância de negócio não se mostrou significativamente associada a nenhuma das duas facetas de desempenho de exportação. Embora tal resultado pareça sugerir que as diferenças (percebidas) entre os ambientes de negócio do Brasil versus um dado país de destino não exerceriam influência significativa nos resultados da exportação (seja receitas, seja lucratividade da exportação), seriam necessários mais testes para verificar se tal influência efetivamente não existe ou não é significativa. Sugere-se, por exemplo, utilizar variáveis de controle – por exemplo, tamanho da empresa, grau de internacionalização, tipo de indústria ou experiência internacional específica dos executivos – pois é possível que o impacto da diferença no ambiente de negócios se faça sentir de forma distinta em cada grupo. Pode-se conjecturar também que talvez tal efeito não seja linear, havendo talvez um limiar mínimo (*threshold*) de diferença a partir do qual algum efeito pudesse efetivamente surgir. Deve-se recordar também que, embora este construto tenha sido medido de forma perceptual (ou seja, foi levantada a opinião ou percepção de cada respondente) seria de se esperar uma certa consistência entre as respostas destes – ou seja, se o ambiente de negócios de um dado país é percebido, por um respondente, como substancialmente diferente do ambiente de negócios do Brasil, ele provavelmente deveria também ser percebido como consideravelmente diferente por outro respondente. Mas esta consistência não é observada na presente amostra – ao menos de forma geral, já que não foi feito nenhum controle (a amostra não era grande o suficiente para isto) para verificar se haveria consistência de resposta entre empresas dentro de cada um dos grupos de controle anteriormente mencionados.

Deve-se ter em conta que as variáveis Status da atividade de exportação e Sistematização do Planejamento de Exportação apresentam uma correlação altíssima (0,941), o que lança fortes suspeitas sobre o quanto elas – ao menos da forma como foram operacionalizadas nesta pesquisa – seriam efetivamente distintas uma da outra. Contudo, por razões de significado de seus indicadores, julgou-se que os dois construtos se referiam efetivamente a conceitos distintos, embora relacionados. Seja como for, a altíssima correlação sugere que se interpretem com cuidado os efeitos individuais de cada uma dessas variáveis sobre as facetas do desempenho de exportação.

6 CONCLUSÕES

Este capítulo se inicia com um sumário do estudo realizado, em que são revistas as principais etapas desenvolvidas e os resultados encontrados. Em seguida, são apresentadas as conclusões do estudo, salientando-se os resultados sobre a natureza estrutural do construto Desempenho de exportação, os impactos das variáveis do modelo explicativo e as contribuições ao conhecimento do tema. Por fim, são apresentadas as limitações deste estudo e sugeridas questões para futuras pesquisas.

6.1 Sumário do estudo

Esta pesquisa investigou o impacto de algumas variáveis sobre o desempenho de exportação de empresas brasileiras de manufaturados. Especificamente, o problema investigado nesta pesquisa foi: Qual impacto sobre o desempenho de unidades de exportação produto-mercado (*export ventures*) dos maiores exportadores brasileiros de manufaturados, decorrentes da influência (i) do ambiente externo, (ii) das características de cada empresa e (iii) da estratégia adotada?

A partir da base dos cinco mil maiores exportadores de brasileiros (o que corresponde a empresas com receitas de exportação superiores a US$ 700 mil em 2006), foram selecionadas 3.057 empresas que atendiam aos critérios adotados no estudo: ser exportadora de manufaturados e não de *commodities* agrícolas ou minerais, não ser *trading company*, nem ser controlada por capitais estrangeiros. Por meio de contato por carta, telefone e e-mail, 448 empresas responderam dentro do prazo limite definido para a pesquisa, o que corresponde a uma taxa bruta de resposta de 14,7% e uma taxa efetiva (excluídas as empresas que não tiveram a correspondência entregue pelos Correios ou que foram identificadas, após o recebimento da resposta, como *trading company* ou multinacional estrangeira) de 15,5%, a qual é comparável com outras pesquisas na área de Negócios Internacionais.

A revisão da literatura cobriu estudos de Gestão Estratégica – mais especificamente, das correntes da Organização Industrial e da Visão Baseada nos Recursos – e de Negócios Internacionais – especialmente, as correntes econômica e comportamental. A partir da revisão da

literatura foram identificados fatores do ambiente, da empresa e da estratégia que pudessem explicar diferenças observadas no desempenho. Além disso, foi também desenvolvido um arcabouço genérico para caracterização dos principais aspectos conceituais e das decisões metodológicas relacionadas à definição e operacionalização do desempenho organizacional e do desempenho de exportação (vide Figura 2.14 no Capítulo 2).

O reconhecimento da natureza complexa dos construtos, da existência de erros de mensuração e da presença de múltiplas relações de influência simultâneas levou à escolha da modelagem por equações estruturais como técnica estatística para análise dos dados. As seguintes características seriam desejáveis no modelo explicativo:

- sofisticação da modelagem conceitual de forma a evitar erros de especificação, o que exigiria a inclusão de um grande número de variáveis;
- ampliação do grau de validade dos construtos, que poderia ser obtida a partir da consideração de múltiplas dimensões para cada construto; e
- aumento do nível de confiabilidade de cada dimensão conceitual, o que exigiria o uso de múltiplos indicadores para cada dimensão.

Contudo, limitações práticas – tais como limite da extensão do instrumento de pesquisa de forma a não incorrer em altas taxas de não resposta ou em viés por fadiga dos respondentes; tamanho da amostra que seria possível obter e a relação adequada entre este tamanho e o número de variáveis do modelo; e restrição de recursos humanos e financeiros – obrigaram o pesquisador a tomar algumas decisões de simplificação do modelo explicativo. Manteve-se, contudo, a intenção de se representarem as três grandes esferas de influência – ambiente externo, características da empresa e estratégia – e também de se caracterizar o desempenho de exportação de uma forma razoavelmente abrangente. Partindo-se de uma seleção inicial de 12 variáveis explicativas e de três construtos ("dimensões") de desempenho de exportação, chegou-se a um modelo final com cinco variáveis explicativas e dois construtos de desempenho de exportação.

Sempre que possível, procurou-se operacionalizar os construtos por meio de medidas e escalas já utilizadas em pesquisas prévias. No entanto, a falta de uniformidade e de consenso entre os pesquisadores sobre as fronteiras do domínio de cada construto e sobre as dimensões relevantes

operacionalizadas obrigou o pesquisador a tomar suas próprias decisões sobre a forma particular de se medirem alguns dos construtos. Em especial, o construto desempenho de exportação, que tem, via de regra, sido operacionalizado de forma simplista na literatura (*cf.* Carneiro et al., 2005b), mereceu tratamento detalhado, de forma a se aumentar a validade de conteúdo e de face (Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1991), bem como a validade de construto (Bollen, 1989), que envolve questões como uni-dimensionalidade e confiabilidade, além de uma série de propriedades psicométricas. Todos os construtos foram medidos reflexivamente, isto é, os indicadores foram tratados como manifestações de seus respectivos construtos e não como determinantes ou "causas" dos construtos, como seria o caso de uma perspectiva formativa de mensuração (Bollen & Lennox, 1991; Diamantopoulos, 1999).

O pré-teste do questionário indicou que o construto Vantagens comparativas não era interpretado uniformemente pelos respondentes, o que levou à sua exclusão do modelo. Além disso, a necessidade de reduzir o questionário a quatro páginas levou à exclusão também do construto Competitividade de preço, julgado menos importante como fator explicativo.

Após a coleta de dados, a base amostral foi depurada por meio de um cuidadoso tratamento dos dados ausentes e dos valores extremos (*outliers*), o que resultou na exclusão de três indicadores com mais de 15% de dados ausentes, 34 casos como mais de 15% de dados ausentes e mais 25 casos que eram os maiores *outliers* multivariados pelo critério de distância de Mahalanobis, resultando numa amostra com 389 casos e num modelo de mensuração preliminar com 13 construtos (10 exógenos e três endógenos) e 46 indicadores.

A validação dos construtos foi feita inicialmente por meio de avaliação de suas propriedades estatísticas gerais, tais como normalidade e correlações inter-item intra-construto (correlações entre indicadores pertencentes a um mesmo construto), tendo-se decidido pela exclusão, no modelo explicativo, dos construtos Tamanho da empresa, Grau de internacionalização e Propensão dos executivos a riscos, por não terem atendido adequadamente aos critérios psicométricos desejáveis. Além disso, foi verificado que o tamanho da amostra era insuficiente para se testarem efeitos de moderação em equações estruturais, o que levou à exclusão, no

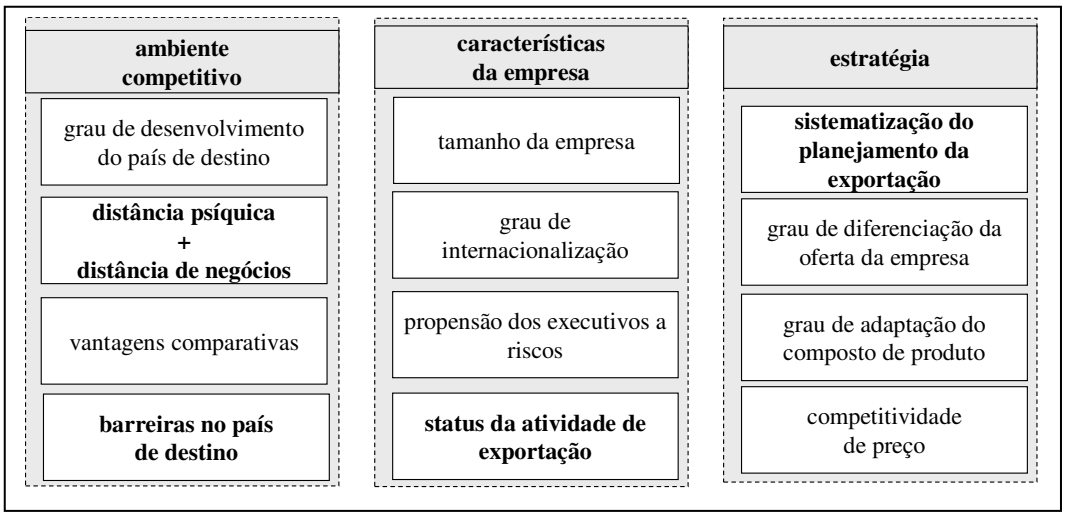
modelo explicativo, dos construtos Grau de diferenciação da oferta da empresa e Grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior.

Após este crivo inicial foi conduzida uma análise fatorial exploratória em uma sub-amostra de calibração – de forma a identificar a estrutura fatorial subjacente aos indicadores coletados –, seguida por uma análise fatorial confirmatória em uma sub-amostra de validação – para se julgar comparativamente, por meio de reflexão conceitual e de resultados empíricos, a adequação de modelos de mensuração concorrentes entre si aos dados observados. Estes dois passos foram realizados por partes (*piecewise*), num total de quatro partes que correspondem a cada um dos conjuntos de variáveis envolvidas no modelo, especificamente, desempenho de exportação, ambiente externo, características da empresa e estratégia. A estimação dos modelos de equações estruturais foi feita pelo método ADF (*asymptotically distribution free*), uma vez que os construtos não aderiam a uma distribuição multivariada normal.

Resultados empíricos, que encontram justificativa em considerações conceituais, sugeriram que o construto Distância psíquica, ao menos na forma em que ele foi operacionalizado nesta pesquisa, fosse separado em dois construtos distintos – Distância cultural e Distância de negócios (conforme também sugerido por EVANS & MAVONDO, 2002). Foi observada, ainda, alta associação positiva entre alguns indicadores do construto Grau de desenvolvimento do país de destino e alguns indicadores do construto Distância psíquica (particularmente, aqueles relacionados a Distância cultural), ao menos nesta amostra em particular, em especial após a remoção dos maiores *outliers*, os quais envolviam casos de unidades de exportação para países menos desenvolvidos e psiquicamente distantes do Brasil. Estes resultados levaram a uma nova operacionalização do construto Distância psíquica, que passou a incorporar os indicadores de Distância Cultural e mais alguns indicadores do Grau de desenvolvimento do país de destino, tendo estes dois últimos construtos sido, por esta razão, excluídos do modelo de mensuração. O construto Distância de negócios, composto por alguns dos indicadores que haviam sido originalmente associados a Distância psíquica, foi acrescentado ao modelo.

A Figura 6.1 apresenta os fatores explicativos inicialmente considerados e aqueles que foram preservados no modelo após os testes de validação. Estão representadas as três grandes esferas de

influência, conforme recomendações de Henderson & Mitchell (1997), Madsen (1989), Schendel (1997) e Steers (1975).



Obs: em negrito, estão apresentados os construtos que foram preservados após os testes de validação.

Figura 6.1 – Fatores explicativos constituintes dos modelos concorrentes avaliados

O modelo de mensuração preliminar envolvia 13 construtos e 56 indicadores, sendo, portanto, complexo demais para poder ser testado na amostra colhida. Foram, então, extraídos quatro modelos parciais, cada um incorporando os respectivos construtos de cada um dos grandes blocos componentes do modelo: desempenho de exportação, ambiente externo, características da empresa e estratégia. Uma análise de cada um destes blocos (análise *piecewise*) foi conduzida de forma a verificar a adequabilidade às propriedades psicométricas desejáveis. A partir dos construtos e seus respectivos indicadores preservados em cada um destes modelos parciais, bem como levando em conta argumentações conceituais, foram propostos oito modelos de mensuração integrados – ou seja, que incluíam conjuntamente construtos dos quatro grandes blocos componentes –, concorrentes entre si, incorporando entre sete e nove construtos e entre 24 e 26 indicadores. O processo de depuração destes modelos de mensuração levou à seleção de quatro modelos estruturais, que incorporavam entre sete e oito construtos e entre 19 e 24 indicadores, os quais foram comparativamente avaliados. Um deles se relevou inequivocamente superior aos demais e suficientemente satisfatório em termos de suas propriedades psicométricas (relações entre indicadores e construtos) e do grau de ajuste (*fit*) aos dados empíricos, tendo sido utilizado como modelo final para teste das hipóteses. Designou-se este como modelo "vitorioso". A Figura 6.2 ilustra os passos para a construção do modelo explicativo final.

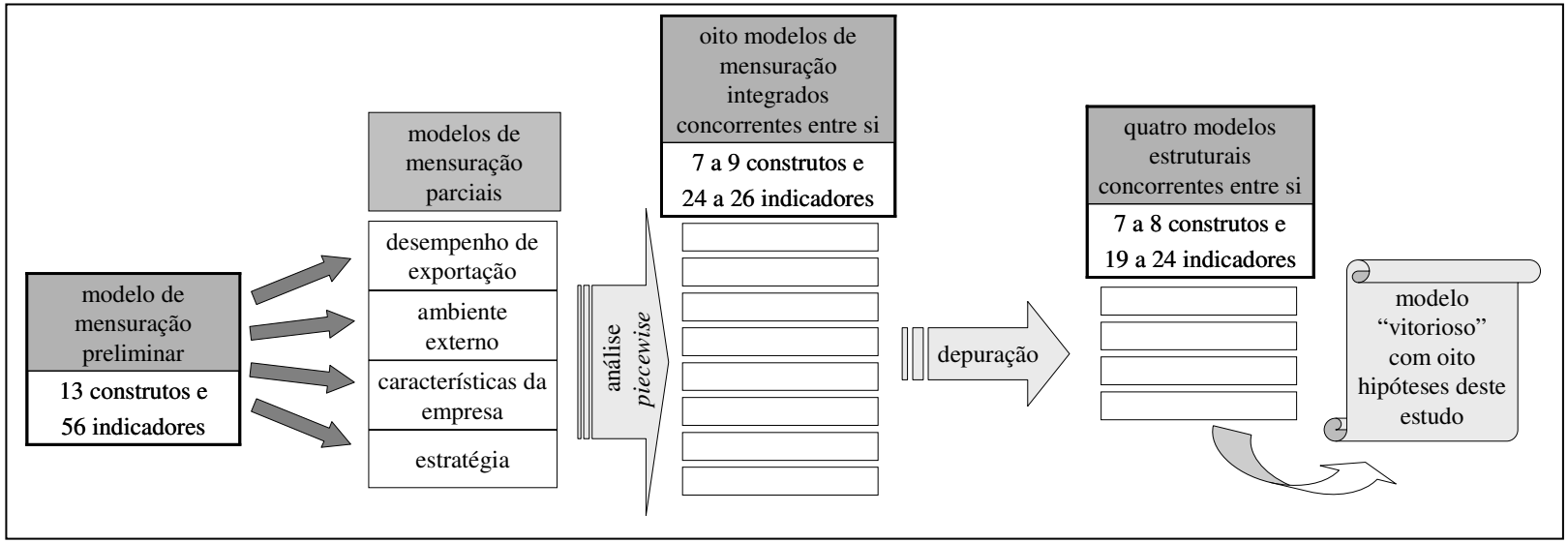


Figura 6.2 – Ilustração do processo de depuração e de validação de modelos concorrentes neste estudo

Os passos seguidos nesta análise estão em conformidade com a abordagem de duas etapas (*two-step approach*), sugerida por Anderson & Gerbing (1988, 1992) – em contrapartida à abordagem de uma etapa (*one-step approach*) propugnada por Kumar & Dillon (1987a, 1987b) e por Fornell & Yi (1992a, 1992b) – e com a recomendação de não se fazer apenas uma avaliação "absoluta" de um modelo, mas sim de se utilizarem modelos alternativos (concorrentes entre si), teoricamente plausíveis, para se julgar qual apresenta melhor adequação aos dados empíricos (Bollen, 1989; Hair et al., 2005). Em todos os modelos, a correlação entre os construtos exógenos foi liberada para ser livremente estimada e cada indicador somente pôde apresentar carga em um único construto selecionado a priori – ou seja, foi feita uma modelagem congenérica como recomendado pelas boas práticas de mensuração (Bollen, 1989). A modelagem por equações estruturais permitiu que se levasse explicitamente em conta o erro de mensuração, bem como se calculasse o grau de confiabilidade dos construtos e dos indicadores.

O modelo final apresentou bom grau de ajuste (*fit*) aos dados empíricos – qui-quadrado = 519,3 (graus de liberdade, df, = 134; $p < 0{,}001$, estatisticamente significativo, o que é esperado dado o relativamente grande tamanho da amostra e número de construtos), qui-quadrado normalizado (χ^2 / df) = 3,9, GFI (*Goodness-of-Fit index*) = 0,946, TLI (*Tucker-Lewis index*, também conhecido como *Non-Normed Fit index*) = 0,873, CFI (*Comparative Fit index*) = 0,901, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) = 0,086 (com intervalo de confiança, em nível de 5%, de 0,078 a 0,094) – e todos os indicadores apresentaram cargas fatoriais com o sinal esperado e estatisticamente significativas em nível de 0,001 em seu respectivo construto – o que confirma a dimensionalidade dos construtos. Os construtos apresentaram confiabilidade composta, ρ_c, superior a 0,60 (conforme recomendação de Bagozzi, 1994, e Bagozzi & Yi, 1988) com exceção de Grau de sistematização do planejamento de exportação, que apresentou ρ_c igual a 0,56 (muito próximo, portanto, do mínimo desejável).

Contudo, algumas cargas fatoriais não mostraram boa estabilidade na transição do modelo de mensuração para o modelo estrutural e dois construtos – Status da atividade de exportação e Grau de sistematização do planejamento de exportação – se mostraram altamente correlacionados (o quadrado de sua correlação, 0,885, excede a variância média extraída

(AVE) de cada um, respectivamente 0,485 e 0,359). De certa forma, estes resultados contrariam outros que indicavam validade discriminante entre os construtos e sugerem atenção na interpretação dos resultados das relações estruturais.

Vale lembrar que, antes do pré-teste do questionário, da coleta dos dados e de sua avaliação empírica, não era possível antecipar quais construtos seriam preservados após o processo de depuração. Por esta razão haviam sido inicialmente extraídas da literatura hipóteses sobre cada um dos 12 fatores explicativos preliminares e cada uma das três dimensões do desempenho de exportação, resultando num total de 25 hipóteses: 12 hipóteses envolvendo efeitos diretos de variáveis do ambiente externo, seis hipóteses de efeitos diretos de variáveis associadas às características da empresa, duas hipóteses de efeitos diretos de variáveis relacionadas à estratégia e cinco hipóteses envolvendo efeitos de moderação entre variáveis do ambiente externo e variáveis da estratégia. O modelo final "vitorioso", que incluiu cinco fatores explicativos e dois construtos de Desempenho de exportação, permitiu o teste de oito hipóteses deste estudo.

É importante ressaltar que, para esta pesquisa, foi elaborado um cuidadoso roteiro de validação de modelagem (tanto de mensuração quanto estrutural). Este modelo se baseou em extensa revisão e organização de diversos métodos, critérios e etapas de validação de construtos e de modelos integrados constantes da literatura em diversas áreas, em especial, Psicometria, Sociologia e Estatística, mas também em Gestão Estratégica, Negócios Internacionais, Estudos Organizacionais e Marketing. Este roteiro de validação e a exemplificação de sua aplicação constituem, em si, importante contribuição desta pesquisa. A avaliação das propriedades, individuais e conjuntas, dos indicadores e dos construtos foi realizada por meio de análise conjugada de considerações substantivas e de resultados empíricos e incluiu:

- uni-dimensionalidade: cada construto é representativo de uma única faceta do respectivo conceito geral e pode ser considerado distinto dos demais?
- validade de construto: os indicadores, individualmente e em conjunto, parecem oferecer uma boa representação dos construtos aos quais eles foram a priori associados?
- confiabilidade: os indicadores e os construtos exibem baixo erro aleatório?
- grau geral de adequação: o conjunto de indicadores e construtos é compatível com os dados empíricos?

6.2 Natureza estrutural do construto desempenho de exportação

Como esperado, o construto desempenho de exportação não se mostrou unidimensional, mas sim bi-dimensional ou tri-dimensional, confirmando a natureza complexa do construto como sugerido por Cavusgil & Zou (1994), Matthyssens & Pauwels (1996), Katsikeas et al. (2002), Lages et al. (2005), Leonidou et al. (2002), Shoham (1998, 1999), Styles (1998) e Zou et al. (1998).

Optou-se por representar o desempenho de exportação por um modelo reflexivo multidimensional de primeira ordem, baseado somente em aspectos econômicos do construto e com ampla cobertura conceitual, incluindo diversidade de orientação temporal (passado e futuro) e de perspectiva de referência (absoluta e relativa). Contudo, o domínio conceitual das dimensões do construto não se revelou inequívoco.

Testaram-se sete modelos de mensuração parciais alternativos, inclusive a modelagem original que previa três dimensões – receitas de exportação, crescimento das receitas de exportação e lucratividade da exportação –, correspondentes a três aspectos econômicos do construto, cada uma incorporando indicadores de passado e de futuro, bem como indicadores absolutos e relativos. Talvez devido a viés de método, emergiram da análise fatorial exploratória outras três dimensões distintas daquelas: satisfação com desempenho passado absoluto da exportação, desempenho passado relativo da exportação e desempenho futuro (absoluto e relativo) esperado da exportação. Ao final de cuidadoso processo de validação, considerações substantivas e resultados empíricos sugeriram apenas duas dimensões: receitas passadas e seu crescimento (absolutos e relativos) e lucratividade passada (absoluta e relativa).

Uma possível estrutura de segunda ordem não chegou a ser investigada, mas a alta correlação entre as duas dimensões de primeira ordem – receitas e lucratividade – sugere que ela não deve ser imediatamente descartada.

As discussões sobre a natureza conceitual do construto Desempenho de exportação, bem com o conjunto de testes utilizados nesta pesquisa para validar empiricamente sua

operacionalização, foram consideravelmente mais extensos e abrangentes do que já publicado na literatura de Negócios Internacionais.

6.3 Impactos das variáveis explicativas

Ao investigar alguns fatores que afetariam o desempenho de unidades de exportação produto-mercado, este estudo chegou a várias conclusões substantivas, que se agregam ao corpo de conhecimento existente sobre as variáveis que impactam o desempenho de exportação.

A principal conclusão deste estudo é de que certo conjunto de variáveis pode explicar, em parte, o desempenho de exportação obtido pela empresa no passado. A Figura 6.3 apresenta de forma sintética estes resultados.

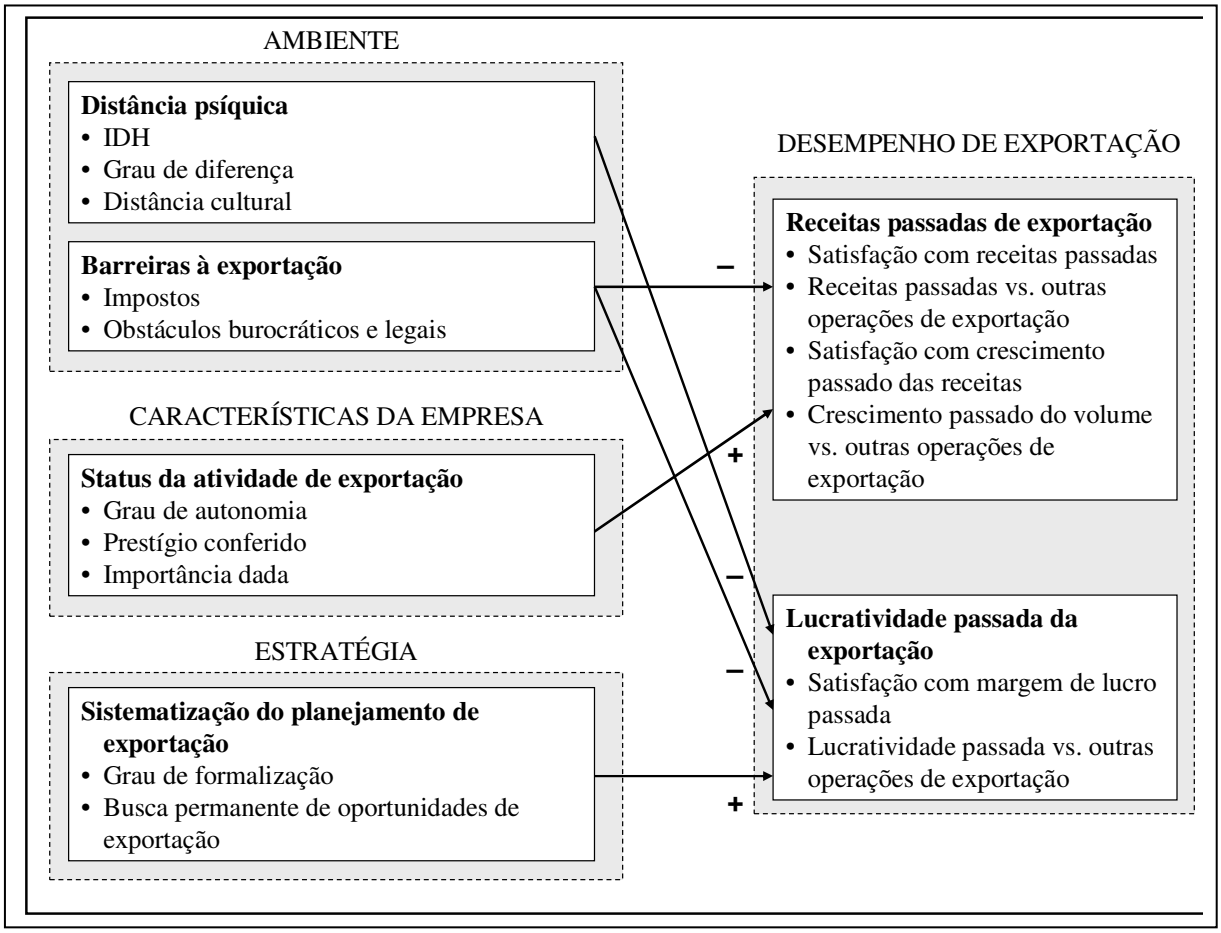


Figura 6.3 – Fatores influentes sobre o desempenho de exportação

Este modelo aproxima-se daquele proposto por Madsen (1989), que incorpora características da empresa, do ambiente (mercado) e da estratégia impactando o desempenho de exportação.

No entanto, as variáveis examinadas por Madsen (1989) em cada um destes conjuntos são distintas daquelas selecionadas para o presente estudo.

Impactos da distância psíquica

O papel da distância psíquica no processo de exportação foi objeto de inúmeros estudos desde que Beckermann (1956) enunciou pela primeira vez o conceito. A Escola de Uppsala, que consagrou o uso do construto nos estudos sobre o processo de internacionalização das empresas (JOHANSON & VAHLNE, 1977, 1990; JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) sugeriu que, ao iniciarem o processo de exportação, as empresas se envolveriam com mercados psiquicamente mais próximos e, à medida que adquirissem experiência internacional, partiriam para mercados gradualmente mais distantes. No entanto, o Modelo de Internacionalização de Uppsala não relacionava a distância psíquica explicitamente a desempenho, embora se acredite que tal relação seria negativa, como hipotetizado no presente estudo. Mesmo assim, os resultados empíricos obtidos em diversos estudos tendem a ser pouco consistentes. Por exemplo, Madsen (1989) encontrou pouca relação entre características do ambiente externo, dentre as quais a distância psíquica, e o desempenho de exportação de empresas dinamarquesas; e Evans e Mavondo (2002) encontraram uma relação positiva e significativa entre distância psíquica e desempenho. No presente estudo, obteve-se uma relação negativa e significativa entre distância psíquica e lucratividade passada das exportações, mas não se detectou uma relação significativa entre distância psíquica e receitas de exportação.

Uma explicação para a não significância estatística da hipótese relativa ao efeito da distância psíquica sobre as receitas de exportação pode estar no fato de que pode haver efetivamente circunstâncias diversas que levariam a impactos em direções opostas. Afinal, na amostra particular desta pesquisa, maior distância psíquica está associada a países com maior grau de desenvolvimento (recorde-se que boa parte dos países menos desenvolvidos, mas que aprestavam alta distância cultural em relação ao Brasil, foram removidos da amostra pois se revelaram *outliers*). Por um lado, o maior poder de compra dos consumidores de países desenvolvidos poderia levar a aumento nas receitas (quantidades totais compradas e preços) de exportação. Por outro lado, o maior nível de competição, usualmente presente em países mais desenvolvidos, tenderia a reduzir a parcela de mercado de cada concorrente e a provocar uma pressão negativa nos preços, o que resultaria num efeito negativo sobre as receitas de

exportação, sendo este efeito negativo mais intenso, ainda, devido ao possível preconceito contra produtos oriundos de países em desenvolvimento. Note-se que se trata de uma discussão sobre os efeitos do grau de desenvolvimento e não diretamente sobre os efeitos da distância psíquica, mas, dada a alta correlação entre estes dois construtos nesta amostra em particular, fica difícil isolar os efeitos.

Poder-se-ia conjecturar que a não significância do impacto poderia também ser devida a não ter sido controlado o efeito do grau de internacionalização e da experiência acumulada de cada empresa. Afinal, uma empresa que já estivesse bastante avançada em seu processo de internacionalização (ao menos em termos de anos de experiência e de proporção das receitas de exportação sobre as receitas totais) poderia apresentar maiores receitas de exportação em um dado país psiquicamente distante do que as receitas apresentadas por outra empresa com menor experiência de exportação, mesmo que esta estivesse exportando para um país psiquicamente mais próximo. Contudo, dois dos três indicadores do construto Receitas de exportação, nesta pesquisa, compararam a unidade de exportação produto-país selecionada pelo respondente com outras unidades de exportação da própria empresa. Dada esta operacionalização do construto e aceitando-se os pressupostos de comprometimento gradual do modelo de Uppsala, seria efetivamente esperado um impacto negativo da distância psíquica sobre as receitas de exportação, o qual, contudo, não foi confirmado pelos resultados empíricos.

Quanto ao impacto da distância psíquica sobre a lucratividade da exportação, ele foi estatisticamente significativo e negativo, como hipotetizado. Cuidados, no entanto, devem ser empregados na interpretação deste resultado, posto que o efeito pode, na verdade, ser devido ao grau de desenvolvimento do país de destino e à alta correlação deste, ao menos nesta amostra, com a distância psíquica. Afinal, alto grau de desenvolvimento tende a estar associado a maior nível de competição e, em conseqüência, a maiores custos, o que representaria um impacto negativo sobre a lucratividade da exportação. Mas, por outro lado, a melhor infra-estrutura (de transportes, de energia, jurídica etc.) em países mais desenvolvidos diminuiria os custos de operação e representaria um efeito positivo sobre a lucratividade da exportação. A lucratividade, no entanto, é resultado de uma relação entre receitas e custos. A discussão já realizada acerca dos impactos do grau de desenvolvimento sobre as receitas de exportação deixa claro que o efeito da distância psíquica sobre a lucratividade da exportação deve ser interpretado com cautela e deverá ser comparado com os de futuros estudos.

Impactos da distância de negócios

Neste estudo, a Distância de negócios foi concebida separadamente à Distância psíquica, tendo sido derivado empiricamente, mas contando com suporte teórico. Este construto não mostrou relação negativa e significativa com desempenho, ao contrário do inicialmente hipotetizado.

Três componentes referentes a diferenças entre os ambientes de negócios dos países de origem e de destino – especificamente, diferenças no grau de desenvolvimento, diferenças nas características dos compradores e diferenças nas práticas de negócio – foram inicialmente modeladas como indicadores de um construto mais amplo – distância psíquica. Contudo, os resultados empíricos mostraram que esses três componentes indicavam um fenômeno distinto, embora relacionado com distância psíquica, o qual foi designado por distância de negócios. O conceito de distância de negócios já havia sido reportado por outros pesquisadores, em especial, Evans & Mavondo (2002), os quais, no entanto, consideraram cinco tipos de diferenças componentes do fenômeno, especificamente, político-legais, econômicas, de estrutura de mercado, de práticas de negócio e de idioma. Na pesquisa de Evans & Mavondo (2002), o poder explanatório conjunto dos dois sub-construtos, distância cultural e distância de negócios, se mostrou semelhante ao poder explanatório do construto agregado de distância psíquica, o que seria sugestivo de que "não há perda de informação ao se agregar distância cultural e distância de negócios numa medida agregada de distância psíquica" (EVANS & MAVONDO, 2002, p.529); no entanto, quando Evans & Mavondo (2002) verificaram o impacto individual dos indicadores de cada um dos fenômenos, o poder explanatório do seu modelo, baseado em regressão linear múltipla, aumentou consideravelmente.

Por outro lado, na presente pesquisa, a modelagem por equações estruturais permitiu que se verificasse a existência do fenômeno distância de negócios, distinto de distância cultural, conforme demonstrado pelos testes de uni-dimensionalidade e de validade discriminante, mas não foi possível confirmar um efeito relevante associado a um fator subjacente aos indicadores de distância de negócios, uma vez que nenhum dos dois pesos de regressão (sobre receitas de exportação e sobre lucratividade da exportação) do construto distância negócios se mostrou estatisticamente significativo no modelo estrutural.

Partindo-se de uma analogia conceitual entre distância de negócios e distância psíquica, seria esperado um efeito negativo daquela sobre as receitas de exportação e a lucratividade da exportação, conforme os pressupostos do modelo de Uppsala. Uma possível explicação para a não significância estatística, nesta pesquisa, do efeito de distância de negócios, tanto sobre receitas de exportação, quanto sobre lucratividade da exportação, pode se encontrar numa analogia com o paradoxo da distância psíquica (O'Grady & Lane, 1996). Ou seja, uma vez que os executivos reconheçam diferenças nas práticas de negócio e nas características dos compradores no país de destino, em comparação com seu país de origem, eles poderão dedicar mais esforços e atenção para superarem tais diferenças. Este esforço explícito adicional poderia compensar os efeitos, teoricamente negativos, da distância de negócios.

Pode-se aventar que os efeitos da distância de negócios possam ser contingentes a circunstâncias do ambiente externo (por exemplo, tipo de indústria), bem como às características da empresa, em especial seu tamanho, seu grau de internacionalização e a experiência internacional prévia de seus executivos. É possível que o impacto, supostamente negativo, da distância de negócios seja mais forte em empresas de pequeno porte e com pouca experiência internacional, que não saberiam lidar tão bem com as diferenças. Portanto, sugere-se que as variáveis tamanho da empresa e grau de internacionalização sejam usadas como controle em futuros estudos.

Impactos das barreiras no país de destino

As barreiras à exportação aparecem em diversas revisões de literatura como um dos principais fatores a impactar o desempenho (Aaby e Slater, 1989; Zou e Stan, 1998). Madsen (1989) encontrou associação negativa e significativa entre a magnitude das barreiras à exportação e desempenho de exportação, quando controlado o tamanho das empresas; e Cicic *et al*. (2002) obtiveram suporte parcial para a relação negativa entre barreiras à exportação e desempenho em operações de serviços.

De forma consistente com a literatura, as barreiras no país de destino, no presente estudo, apresentaram efeito negativo estatisticamente significativo, tanto sobre as receitas de exportação quanto sobre a lucratividade da exportação. Uma possível expectativa de que tal efeito negativo pudesse vir a ser diminuído em função de um possível aumento na dedicação

dos executivos para superarem tais obstáculos, uma vez reconhecidos, não teria sido suficiente para compensar os efeitos negativos diretos dos obstáculos.

O fato de que a magnitude do impacto negativo das barreiras no país de destino ter se mostrado consideravelmente maior sobre as receitas de exportação do que sobre a lucratividade da exportação poderia encontrar explicação no fato de que as empresas tenderiam a evitar exportar para países com maiores barreiras, o que diminuiria as receitas das respectivas unidades de exportação *vis-à-vis* as receitas de outras unidades de exportação da própria empresa, mas, uma vez tendo iniciado as exportações para um país com maiores barreiras, os executivos provavelmente tomariam iniciativas diversas para tentar diminuir os impactos negativos sobre a lucratividade daí decorrentes.

É possível, ainda, que as barreiras à exportação impostas pelo país de destino tenham impacto ainda maior entre exportadores brasileiros, no momento da pesquisa de campo. Isto se deve ao fato de, na ocasião da pesquisa, a moeda brasileira, o real, encontrar-se muito valorizada em relação ao dólar, ou seja, os exportadores se encontravam diante de um câmbio desfavorável. Assim sendo, a existência de barreiras tarifárias tornaria ainda mais difícil manter-se competitivo em termos de preços no mercado internacional.

As barreiras tarifárias, além disso, podem ser percebidas como menos relevantes entre exportadores estrangeiros que se beneficiem de mercados comuns ou zonas de livre comércio (por exemplo, no caso do comércio intra-europeu), ou mesmo de acordos comerciais bilaterais com seus mercados de destino (por exemplo, de uma antiga matriz para suas ex-colônias), do que entre exportadores brasileiros para países com os quais o Brasil não desfrute de vantagens tarifárias oriundas deste tipo de situação.

Pode-se conjetcturar que a magnitude do impacto pudesse ter se revelado maior em alguns casos e menor em outros se tivessem sido controlados possíveis efeitos moderadores do impacto das Barreiras no país de destino sobre o Desempenho de exportação, tais como tipo de indústria, tamanho da empresa, grau de internacionalização da empresa ou experiência internacional dos seus gerentes.

Impactos do status da atividade de exportação

A organização da atividade de exportação mostrou-se associada ao desempenho de exportação em vários estudos (*cf.* revisão de Zou & Stan, 1998). Vários aspectos da organização para exportação foram identificados na literatura, sendo três deles utilizados no construto Status da atividade de exportação do presente estudo: autonomia (Beamish et al, 1999; Christensen et al, 1987; Das, 1994; Drogendjik & Slangen, 2006), prestígio da atividade (Cicic et al, 1993; Madsen, 1989) e importância dada à atividade de exportação (Bijmolt & Zwart, 1994).

No presente estudo, o status da atividade de exportação mostrou uma relação positiva e significativa com receitas de exportação. É possível que a relação entre os dois construtos, contudo, não seja simplesmente unidirecional, mas sim de realimentação, ou seja, um aumento nas receitas de exportação, como proporção das receitas totais da empresa, poderia levar a aumento no status da atividade. É possível, também, que tal relação não seja linear, posto que, uma vez atingido um dado volume de exportação de um dado produto para um dado país (em proporção às receitas totais da empresa e às receitas totais de exportação), a empresa prefira não mais aumentá-lo como forma de diluir o seu risco de exposição àquele par produto-país.

A relação entre status da atividade de exportação e receitas de exportação pode, ainda, depender de outros fatores, não incluídos no modelo explicativo deste estudo. Por exemplo, uma eventual melhoria nos resultados da exportação, especialmente na lucratividade, poderia levar os executivos a explorarem mais oportunidades de exportação, o que aumentaria as receitas de exportação, ao mesmo tempo em que conferiria maior status à atividade. O aumento do status poderia, em conseqüência levar à dedicação de mais recursos, reforçando o comportamento de aumento das receitas de exportação. Eventualmente, à medida que as melhores oportunidades de exportação fossem se esgotando, a empresa poderia acabar escolhendo oportunidades de exportação gradualmente menos lucrativas, num fenômeno de retornos decrescentes, um processo que poderia vir a diminuir a lucratividade (média) da exportação, embora ainda aumentando as receitas da atividade. Em algum momento, a busca por redução da exposição ao risco da exportação e os efeitos de retornos decrescentes poderiam conduzir a redução na atividade de exportação e, em conseqüência, nas suas receitas e no seu status.

Os resultados desta pesquisa indicam que, quando a atividade de exportação conquista um nível mais alto de status dentro da empresa, há um efeito positivo significativo sobre as receitas de exportação, mas neste estudo não foi explorada questão de quais seriam os determinantes de um aumento do status da atividade de exportação em primeira instância, nem se tais determinantes exerceriam um impacto direto sobre as receitas de exportação, além de um possível impacto indireto via aumento do status da atividade.

Impactos da sistematização do planejamento de exportação

A influência do processo de planejamento sobre o desempenho de exportação já foi determinada por vários autores, entre os quais Shoham (1999), que encontrou uma relação positiva entre os dois construtos. Várias revisões de literatura (por exemplo, Aaby e Slater, 1989; Zou e Stan, 1998) apontaram o planejamento de mercado como uma das principais variáveis a impactar o desempenho de exportação. Em sua meta-análise dos estudos realizados entre 1978 e 1991, Chetty e Hamilton (1993b) examinaram oito estudos que identificaram uma relação positiva e significativa entre planejamento e desempenho de exportação, dois que não encontraram relação significativa e um que encontrou uma relação negativa. Louter et al (1991), por sua vez, encontraram forte influência dos fatores da estratégia sobre o desempenho da empresa, incluindo-se entre eles o planejamento de exportação.

No presente estudo, os resultados obtidos mostram que o planejamento da exportação– medido pelo grau de formalização do processo (Louter et al, 1991; Madsen, 1989; Robinson & Pearce, 1988; Shoham & Kropp, 1998) e pela busca permanente de oportunidades (por exemplo, Gómez-Mejia, 1988; Moini, 1995) – encontra-se positivamente associado ao desempenho de exportação, em termos de lucratividade da exportação. Esta relação é consistente com os resultados de outros estudos empíricos na literatura, em especial na área de Negócios Internacionais. Por sua vez, na área de Gestão Estratégica os resultados do impacto do planejamento sobre o desempenho parecem menos consistentes entre si (Boyd, 1991; Miller & Cardinal, 1994; Pearce, Freeman & Robinson, 1987; Pearce, Robbins & Robinson, 1987; Robinson & Pearce, 1983, 1988).

Além disso, os resultados do presente estudo mostram que o impacto da sistematização do planejamento de exportação sobre a lucratividade da exportação é muito forte, sendo bem

maior do que o impacto da distância psíquica e das barreiras no país de destino. É possível que a força desta relação seja maior no caso brasileiro do que em estudos realizados em países desenvolvidos. Isto porque, no Brasil, a sistematização do planejamento de exportação é ainda limitada entre as empresas exportadoras, fazendo com que o impacto desta variável se faça sentir de forma mais clara. Mais, ainda, é possível que o grau de impacto do planejamento dependa do estágio de evolução da exportação em cada empresa, sendo, talvez, seu efeito mais relevante em estágios intermediários do que em estágios iniciais de exportação. Vale recordar que, na presente amostra, a exportação representava até 20% das receitas totais em 34% das empresas, enquanto representava mais de 80% das receitas totais em 23% das empresas, se situando entre 21% e 80% das receitas no caso de 40% das empresas pesquisadas (e cerca de 3% das empresas não reportaram sua intensidade de exportação).

Finalmente, cabe comentar um outro resultado do estudo, que é a alta correlação entre a sistematização do planejamento de exportação e o status da atividade de exportação. Esta alta correlação é indicadora, possivelmente, de que as empresas brasileiras que dispõem de um setor de exportação com maior autonomia, prestígio e importância para a organização são também aquelas em que a atividade de planejamento de exportação é mais sistematizada.

Bijmolt & Zwart (1994) já haviam apontado que a direção de causalidade poderia, eventualmente, não ser unívoca. Ou seja, ao invés de a política de exportação simplesmente influenciar o desempenho, seriam os resultados passados da exportação que influenciariam o apoio dos executivos à manutenção ou ao incremento das atividades de exportação, o que poderia vir a se traduzir em modificações na organização da atividade exportadora, nas atitudes gerenciais (favoráveis ou não) e no próprio planejamento das atividades.

A alta correlação entre status da atividade de exportação e sistematização do planejamento de exportação também pode ser devida à existência de "causas" comuns às duas variáveis latentes. É possível que as mesmas razões que levassem uma empresa a atribuir mais importância às atividades relacionadas à exportação também a levassem a dedicar mais esforços e cuidados no planejamento do processo de exportação, o que, por seu turno, conduziria naturalmente a um aumento do prestígio das pessoas envolvidas com estas atividades. O relacionamento entre aqueles dois construtos é, portanto, complexo e parece haver uma combinação de causas comuns (que não foram incluídas no modelo explicativo deste estudo), bem como de efeitos de mediação e de realimentação que podem confundir a

interpretação dos impactos independentes de cada um sobre o desempenho de exportação. Pese embora o estreito relacionamento entre esses dois construtos, decidiu-se mantê-los distintos no modelo explicativo, posto que considerações conceituais indicam que se trata de fenômenos distintos, embora relacionados.

Resumo dos impactos sobre as receitas de exportação e sobre a lucratividade da exportação

Como esperado, as Receitas de exportação se mostraram positiva e fortemente influenciadas pelo Status da atividade de exportação (confirmando, de uma forma geral, os resultados da literatura) e negativa e fortemente influenciadas pelas Barreiras no país de destino (conforme sugerido por MADSEN, 1989). Contudo, ao contrário do esperado, não se verificou impacto significativo nem da Distância psíquica nem da Distância de negócios sobre as receitas de exportação. Como já discutido em relação à Distância psíquica, é possível que a alta correlação desse construto com o Grau de desenvolvimento do país de destino, que resultou numa operacionalização particular em que aquele construto incorpora um dos indicadores originais deste, tenha levado a anulação de determinados efeitos por outros em direção contrária. Já o impacto do construto Distância de negócios merece ser melhor investigado em futuros estudos, em continuação ao estudo de Evans & Mavondo (2002). Naturalmente, se forem controlados eventuais efeitos de moderação e de realimentação, é possível que os impactos, tanto de Distância psíquica quanto de Distância de Negócios, sobre as Receitas de exportação se revelem estatisticamente significativos.

Também como esperado, a Lucratividade da exportação se revelou positiva e fortemente influenciada pela Sistematização do planejamento da exportação (confirmando resultados de Shoham, 1999). Como a maioria das empresas desta amostra é de porte médio ou grande não foi possível investigar uma possível associação negativa entre os dois construtos em exportadores de pequeno porte, conforme estudo de Walters & Samiee (1990). A associação de Lucratividade da exportação com Barreiras no país de destino e com Distância psíquica foi negativa, como esperado, mas de magnitude apenas moderada.

Em conjunto, as variáveis do modelo explicaram 76,6% da variância observada das receitas passadas de exportação (e seu crescimento) e 40,1% da variância observada na lucratividade passada da exportação. Contudo, a alta correlação entre os dois construtos do desempenho de

exportação sugere cuidados na interpretação da magnitude individual dos efeitos. Comparativamente com estudos no campo da Gestão Estratégica, estes resultados são similares ou melhores. Por exemplo, McGahan e Porter (1997) em estudo envolvendo vários tipos de indústrias, apresentaram um modelo com quatro grandes fatores que, juntos, explicavam 52% da variância total do desempenho organizacional; o modelo de Rumelt (1991) explicou 63%; e o de Roquebert, Philips & Westfall (1994), 65%.

6.4 Contribuições do Estudo

Este estudo trouxe algumas contribuições relevantes ao conhecimento teórico e empírico sobre os fatores que influenciam o desempenho de exportação, além de contribuições metodológicas.

Contribuições conceituais e metodológicas

Elaboração de Modelos Conceituais

O ponto de partida do presente estudo foi um levantamento sistemático das contribuições existentes na literatura de Gestão Estratégica e de Negócios Internacionais com relação aos construtos desempenho organizacional e desempenho de exportação e às variáveis que teriam impacto sobre este último. A partir desta revisão de literatura, foi proposto um esquema conceitual genérico para caracterização do desempenho de exportação e foram discutidas modelagens alternativas de conceituação e operacionalização do construto.

A conceituação e operacionalização do fenômeno de desempenho de exportação neste estudo é consideravelmente mais abrangente e teoricamente fundamentada do que pode ser encontrado na maioria dos estudos na área (*cf.* CARNEIRO et al., 2005b).

Proposição de metodologia para validação de construtos

Outra importante contribuição deste estudo refere-se à proposição de uma metodologia para validação empírica de construtos de natureza complexa e multifacetada. Esta metodologia, baseada em modelagem por equações estruturais, conjuga argumentação substantiva com

testes empíricos e foi aplicada com sucesso nesta pesquisa. Embora nenhuma das etapas desta metodologia seja novidade em si mesma, a integração, em um referencial consistente e pronto para aplicação, de recomendações que somente podem ser encontradas em partes por diversos trabalhos na literatura, constitui uma relevante contribuição deste estudo, posto que tal referencial é genérico para utilização em diversas outras áreas de pesquisa.

Uso de Modelos de Equações Estruturais em estudos sobre desempenho de exportação

Uma das principais críticas existentes na literatura sobre desempenho de exportação refere-se ao fato de a maioria dos estudos utilizar modelos parciais, não levando em conta a complexidade do construto desempenho de exportação e das variáveis que o afetam. Para superar tais dificuldades foi sugerido o uso de modelos de equações estruturais, que seriam mais adequados para lidar com a complexidade deste fenômeno (Holzmüller & Stöttinger, 1996). Embora o presente estudo não tenha sido o primeiro a utilizar a Modelagem de Equações Estruturais em estudos de desempenho de exportação, vem-se juntar ao limitado número de estudos que utilizaram tal método, entre os quais Balabanis & Katsikea (2003), Calantone & Knight (2000), Cavusgil & Zou (1994), Chryssochoidis & Theoharakis (2004), Dhanaraj & Beamish (2003), Fahy (2002), Goerzen & Beamish (2003), Holzmuller & Kasper (1991), Lages & Lages (2004), Lages, Lages & Lages (2005), Lages & Montgomery (2004), Wang & Olsen (2002).

Adicionalmente, foram testados no presente estudo oito modelos de mensuração concorrentes e quatro modelos estruturais concorrentes, de modo a chegar ao modelo estrutural final. Esta abordagem de comparação entre modelos concorrentes é extremamente importante (Bollen, 1989; Hair et al., 2005), posto que os critérios de julgamento em equações estruturais apenas indicam se um determinado modelo parece ser razoavelmente consistente com os dados empíricos, mas nada dizem sobre se tal seria o “melhor” modelo ou se não haveria outros modelos equivalentes em termos do ajuste aos dados. Apesar de sua relevância para a seleção de um modelo mais adequado, a abordagem de modelos concorrentes é raramente encontrada nos estudos empíricos.

Ratificação dos resultados encontrados na literatura para o caso particular das empresas brasileiras

De modo geral, as variáveis que impactam o desempenho, testadas no modelo "vitorioso" deste estudo, seguem o *mainstream* da literatura sobre desempenho de exportação, confirmando a existência de tais relações para o caso brasileiro. Esta contribuição é particularmente relevante quando se considera que a maior parte dos estudos foi realizada em países desenvolvidos da Europa e da América do Norte, particularmente naqueles pertencentes ao cluster cultural anglo-germânico. Poucos estudos sobre desempenho de exportação foram realizados em países em desenvolvimento e de cultura latina e, quando o foram, geralmente abordaram um conjunto limitado de variáveis e utilizaram, via de regra, metodologias menos sofisticadas de análise. Assim sendo, os resultados substantivos obtidos neste estudo vêm se juntar àqueles já existentes na literatura, reforçando o papel de algumas variáveis-chave sobre o desempenho de exportação.

Resumo das contribuições para a academia, as empresas e os Governos

O meio acadêmico se beneficiará da proposição feita neste estudo de um modelo de mensuração do desempenho de exportação abrangente, conceitualmente fundamentado e empiricamente validado, bem como de um modelo explicativo que integra estudos de duas grandes áreas – Gestão Estratégica e Negócios Internacionais – e incorpora fatores intervenientes de três principais áreas de influência – o ambiente, a empresa e a estratégia. Adicionalmente, a metodologia de validação de construtos, aqui desenvolvida, também será útil a outros pesquisadores em diferentes campos do conhecimento.

O meio empresarial se beneficiará pela identificação de fatores que afetam o desempenho das operações de exportação, vários dos quais estão sob decisão discricionária dos gerentes, especificamente, o planejamento da exportação, o status conferido à atividade de exportação e os critérios de seleção de países de destino. Os gerentes devem ter em mente que a exportação não deve ser tratada como uma atividade meramente acessória e marginal, em atendimento a eventuais pedidos espontâneos de clientes do exterior. A sistematização do processo de planejamento da exportação, uma seleção criteriosa dos países de destino e uma estrutura organizacional dedicada e prestigiada podem representar a diferença entre sucesso e fracasso da atividade de exportação. Contudo, os executivos devem tomar os devidos cuidados para

evitar que um aumento do prestígio da atividade de exportação não venha a prejudicar outros projetos da empresa, uma vez que todos, em geral, concorrem por um pacote limitado de recursos de financiamento e de atenção gerencial.

Governos poderão utilizar os resultados deste estudo para melhor direcionarem seus esforços no fomento à atividade de exportação, seja, por exemplo, via políticas de negociação multi-lateral ou alocação de recursos de treinamento para as empresas e coleta de informações. As receitas de exportação brasileiras poderiam ser aumentadas se, entre outras iniciativas, o Governo brasileiro lograsse sucesso na negociação de acordos comerciais com outros países que reduzissem diversos obstáculos à exportação, entre os quais, impostos, limites de quotas de volume e barreiras não-tarifárias. Além disso, uma vez que a sistematização do planejamento da exportação apresentou forte impacto sobre a lucratividade da exportação, mais empresas poderiam se dedicar à exportação ou poderiam exportar ainda mais se conseguissem melhorar seu processo de planejamento – o que pode ser incentivado pelo Governo por meio de disponibilização de informações sobre oportunidades em outros países e as características destes e, ainda, por meio de capacitação das empresas, em especial as pequenas e médias, em planejamento bem como por meio de incentivo à formação de quadros gerenciais especializados em atividades internacionais.

6.5 Limitações

Embora tenham sido tomados diversos cuidados e tenha se aplicado um considerável rigor na construção do modelo conceitual e na geração das hipóteses, na coleta e tratamento dos dados e na conceituação e validação dos construtos, uma série de ressalvas merecem ser mencionadas e, portanto, cautela deve ser empregada na interpretação dos resultados.

Em primeiro lugar, deve ser mencionado que todo o modelo está sujeito a erros de aproximação, erros de amostragem e erros de estimação (MacCALLUM & TUCKER, 1991; MacCALLUM, ROZNOWSKI, MAR & REITH, 1994).

O tamanho da amostra (448 casos originalmente,e 389 após o tratamento dos dados) é respeitável e maior do que é usualmente encontrado em estudos na área, mas talvez relativamente pequeno dada a complexidade do modelo explicativo. Um tamanho ainda maior

seria recomendável para contornar problemas decorrentes de não normalidade, presença de *outliers*, e multicolinearidade. Por outro lado, a amostra é suficientemente grande para que se estimem os intervalos de confiança dos parâmetros do modelo e se teste a estabilidade dos parâmetros, por meio de estimação do modelo com várias sub-amostras retiradas aleatoriamente da amostra original (técnica de *bootstrapping*, Arbuckle, 2006).

Adicionalmente, como ocorre com a grande maioria das pesquisas sobre desempenho de empresas, esta pesquisa também pode ter sofrido de viés de sobreviventes (*survival bias, cf.* Marsh & Swanson, 1984), ou seja, aquelas unidades de exportação produto-mercado que deixaram de existir (várias das quais, provavelmente, porque o desempenho de exportação não lhes parecia satisfatório) não estão representadas na amostra. Este fato limita o alcance das conclusões sobre o impacto dos fatores explicativos. Seria interessante em estudos futuros buscar intencionalmente incluir empresas que deixaram de exportar (tenham elas "fechado as portas" ou não) ou que tenham abandonado alguma combinação de exportação produto-mercado e verificar por que tal ocorreu e quais os fatores que poderiam explicar seu "fracasso".

Note-se, também, que não houve validação cruzada (em uma nova amostra) dos modelos de mensuração e estruturais finais (mas tal validação cruzada foi feita nos modelos de mensuração parciais), ou seja, não foi possível avaliar o seu grau de generalização para outras amostras ou para a população. Uma outra forma de estimar o grau de generalização do modelo seria utilizar o índice de validação cruzada (*cross-validation index*, CVI), fornecido pelo pacote estatístico, conforme sugerido por Diamantopoulos & Siguaw (2006b). Também não foi testada a validade do modelo em outras populações – por exemplo, exportadores com receitas de exportação inferiores a US$ 700 mil em 2006, exportadores de serviços ou de *commodities*, exportadores instalados no Brasil mas controlados por capitais estrangeiros, exportadores de outros países, ou mesmo generalização para outros momentos temporais, em que haja diferença significativa no nível de algumas variáveis não modeladas nesta pesquisa (ex: taxa de câmbio).

A própria assimetria da distribuição das receitas de exportação nesta amostra indica que a amostra é composta primordialmente por unidades de exportação produto-mercado relativamente maiores (em comparação com outras unidade de exportação em cada empresa) e talvez os resultados não sejam imediatamente generalizáveis para unidade de exportação

produto-mercado relativamente menores. Um comentário semelhante merece ser feito sobre o impacto dos fatores, haja vista que a amostra possui mais unidades de exportação produto-mercado de sucesso (ou ao menos declaradas como tal) do que de insucesso. Observa-se, ainda, uma sobre-representação dos EUA na amostra.

Na verdade, em algumas pesquisas sobre desempenho, os respondentes podem querer utilizar os resultados da pesquisa para como veículo de comunicação e de sensibilização aos governos. Assim, os respondentes poderiam enviesar as respostas e declararem o seu desempenho como sendo pior do que eles realmente o percebem. Nesta pesquisa, este viés parece não ter ocorrido, haja vista que a maioria das empresas se declarou satisfeita com os resultados da exportação. É possível que os cuidados na preparação do questionário, em especial o fato de se ter utilizado um padrão comparativo de referência (por exemplo, desempenho em relação a outras operações de exportação da empresa) e não apenas um padrão absoluto tenha contribuído para evitar aquele possível uso indesejável das respostas.

Os procedimentos de coleta de dados também estão sujeitos a restrições, especialmente no que tange à confiabilidade de dados de natureza perceptual colhidos retrospectivamente (GOLDEN, 1992; HUBER & POWER, 1985) e prospectivamente. Adicionalmente, a organização das perguntas no questionário – em especial o fato de elas não terem sido aleatoriamente dispostas, mas terem sido agrupadas de forma a diminuir o esforço dos respondentes – pode ter introduzido um viés de método (*method bias*).

O fato de que os dados colhidos não apresentam uma distribuição normal impõe alguns limites aos testes estatísticos. Contudo, o método ADF de estimação dos parâmetros dos modelos de mensuração e estrutural, que foi aqui utilizado, é robusto a afastamentos da normalidade.

Além disso, nem todas as variáveis relevantes podem ter sido incluídas. Em especial, duas grandes esferas de influência sobre o desempenho – as características de cada empresa e a estratégia – foram, cada uma, representada por apenas um construto no modelo final. Também podem não ter sido modelados todos os efeitos relevantes (em especial, não foram consideradas relações não lineares, nem efeitos moderação, de mediação ou de realimentação; nem variáveis para controle estatístico). Ainda, a possível omissão de outras variáveis que pudessem afetar simultaneamente as variáveis dependentes e dependentes deste modelo pode

levar a problemas de endogeneidade e, no extremo, até invalidar as conclusões (Tanriverdi & Venkatraman, 2005). O modelo final foi considerado adequado, mas, apesar de todos os esforços aqui empreendidos para avaliá-lo comparativamente a outros modelos teoricamente plausíveis, nada se poderá dizer sobre se seria o melhor modelo, muito menos se seria o modelo correto (na população).

Quanto aos construtos, todos eles são de natureza complexa. Portanto, sua modelagem exigiu, naturalmente, decisões de simplificação, tendo todas as variáveis latentes explicativas sido tratadas como se unidimensionais fossem. Apenas o desempenho de exportação, foco desta pesquisa, foi modelado como um construto multidimensional. O fato de que a pesquisa é explicativa exige que se coletem dados sobre diversas outras variáveis (os fatores explicativos do modelo), limitando, assim, o número de indicadores e, por conseguinte, de dimensões do construto desempenho de exportação que poderiam ser levantados. Por esta razão, optou-se por fazer um recorte bem delimitado do construto. Foi considerada apenas a classe de medidas econômicas e, dentre estas, apenas foram colhidos indicadores referentes às receitas de exportação, ao crescimento das receitas de exportação e à lucratividade da exportação. Naturalmente, quaisquer conclusões sobre os impactos das variáveis explicativas modeladas deverão ser limitadas e estes aspectos do desempenho. Além disso, não foi investigado se sucesso e fracasso deveriam ser considerados como dois fenômenos discretos de natureza distinta (embora relacionada) ao invés de dois extremos de uma mesma escala de medidas (conforme especulado, mas também não testado, por Cavusgil & Zou, 1994, e por Matthyssens & Pauwels, 1996).

Embora, de uma forma geral, os modelos que ultrapassaram o escrutínio do processo de validação tenham mostrado boas características psicométricas, ainda assim alguns construtos apresentaram variância média extraída (AVE) inferior a 50%, algumas cargas de indicadores não foram suficientemente altas e alguns indicadores apresentaram um coeficiente individual de confiabilidade inferior a 50% – o que lança uma certa suspeita sobre o grau de adequabilidade da representação dos construtos pelos indicadores. Há ainda o fato de que foram utilizados relativamente poucos indicadores por construto – uma limitação necessária em função do *trade-off* representatividade *vs*. questões práticas de coleta de dados.

Além disso, as evidências sobre a dimensionalidade do construto desempenho (econômico) de exportação não foram totalmente conclusivas, embora a maioria dos resultados deste estudo

pareça indicar que se trata de um construto bi-dimensional e que passado e futuro representariam facetas distintas do fenômeno.

A estabilidade dos parâmetros, na transição do modelo de mensuração para o estrutural, não foi como desejável. Isto pode ser devido a erro de especificação – ou do modelo de mensuração ou do estrutural ou de ambos –, bem como a multicolinearidade entre os construtos, em especial entre as variáveis independentes Status da atividade de exportação e Grau de sistematização do planejamento de exportação e entre as variáveis dependentes Receitas (e seu crescimento) de exportação e Lucratividade da exportação. A não utilização de dados colhidos longitudinalmente também impede que se avalie a estabilidade temporal dos parâmetros do modelo (BOWEN & WIERSEMA, 1999). A referida multicolinearidade dificulta, ainda, a interpretação dos efeitos, posto que eles não podem não ser independentes.

Vale dizer, ainda, que, embora esta pesquisa busque fazer inferências sobre relações de causa e efeito, a rigor a existência de causalidade em ambientes não totalmente controláveis (como é o caso da maioria das pesquisas em Ciências Sociais, esta inclusive) somente pode ser sugerida, mas não provada. Conforme Hair et al. (1998), pode-se supor existência de relação de causa e efeito se:

- há associação (neste caso, correlação) suficiente forte entre as variáveis;
- há antecedência temporal da variável causa em relação à variável efeito;
- não se consegue supor a existência de outras possíveis variáveis causais alternativas; e
- existe embasamento teórico para a relação.

Na opinião de Bollen (1989), a existência de condição de (pseudo)isolação é pré-requisito para se possam tecer considerações sobre causa e efeito. Tal condição, no entanto, pode acabar sendo violada se:

- tiverem sido omitidas outras variáveis intervenientes;
- tiverem sido omitidas causas comuns a duas ou mais variáveis do modelo, entre as quais se supõe existir uma relação de causa e efeito;
- uma ou mais variáveis apresentar erro (aleatório) de mensuração;
- a relação de causalidade for recíproca;
- houver correlação (estatisticamente significativa) entre os termos de erro; ou

- uma perspectiva incorreta de mensuração (exemplo, reflexiva, quando a correta fosse formativa) tiver sido utilizada.

Uma vez que SEM trabalha apenas com dados correlacionais e esta é uma pesquisa de corte transversal (e não longitudinal), a eventual inferência de uma relação de causa e efeito deverá estar fortemente calcada na teoria substantiva, que não seja refutada pelos dados empíricos. Alguns pesquisadores (por exemplo, Zou & Stan, 1998), de forma a contornar problemas de interpretação relacionadas com a direção de causalidade (afinal, é o fator X que causa impacto na variável de desempenho Y ou vice-versa?) mencionam, nas perguntas do questionário, uma defasagem temporal (de um ou dois anos) entre o valor da variável explicativa e o valor (no ano imediatamente anterior) do indicador de desempenho. Nesta presente pesquisa, no entanto, tal cuidado não foi tomado porque se julgou que isso poderia confundir os respondentes.

6.6 Sugestões para futuros estudos

A fundamentação teórica do estudo, assim como seus resultados empíricos, permitem chegar a um conjunto de sugestões para futuros estudos, que poderão inspirar outros pesquisadores.

A conceituação e operacionalização do desempenho de exportação deve continuar merecendo atenção dos pesquisadores, uma vez que para se chegar a conclusões bem fundamentadas é necessário que todos os construtos, em particular os dependentes, sejam operacionalizados de forma válida e, se possível, generalizável para outros contextos de pesquisa (países, populações, indústrias etc.). A replicação de um dado modelo de mensuração é essencial para que se ganhe confiança na sua validade. Seria interessante que fossem propostos e testados novos modelos que diferissem daquele testado nesta pesquisa em termos do número de dimensões, da cobertura conceitual, da abrangência temporal (passado vs. futuro), da perspectiva de referência (relativa a outras operações de exportação da empresa vs. aos concorrentes), do grau de complexidade hierárquica (primeira ordem vs. segunda ordem) e da consideração explícita de indicadores de sucesso e de fracasso.

Outra linha de interesse de pesquisa seria investigar se os efeitos dos fatores explicativos sobre outras facetas do desempenho de exportação, por exemplo desempenho de mercado e desempenho estratégico, seriam distintos daqueles aqui encontrados sobre a faceta econômica.

Certamente, outros fatores impactam o desempenho de exportação e estes deveriam ser testados. Sempre que possível, recomenda-se o uso de modelos contingenciais, posto que o fenômeno de desempenho de exportação parece depender do contexto específico, não estando sujeito a impactos universais.

Particularmente, o impacto da distância de negócios, ainda pouco testado na literatura, merece ser melhor investigado. No que tange a distância psíquica, o conjunto de estudos na área, e este presente estudo também, indicam o quanto o fenômeno é complexo e multifacetado. Uma vez que se trata de uma variável que recorrentemente é utilizada como fator explicativo nos estudos sobre desempenho, é necessário continuar investigando sua natureza conceitual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AABY, N.-E.; SLATER, S. Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. *International Marketing Review*, v.6 n.4, p.7-25, 1989.

AIKEN, L.; WEST, S. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage: Newbury Park – CA, 1991.

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, *Journal of International Business* Studies, v.23, n.1, p.1-28, 1992.

ALBAUM, G.; TSE, D. Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters. *Journal of International Marketing*, v.9, n.4 p.59-81, 2001.

AMINE, L.; CAVUSGIL, S. Export Marketing Strategies in the British Clothing Industry. *European Journal of Marketing*, v.20, n.7, p.21-33, 1986.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firm's Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. *International Business Review*, v.11, p.347-363, 2002.

ANDERSON, C.; ZEITHAML, C. Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance. *Academy of Management Journal*, v.72, n.1, p.5-24, 1984.

ANDERSON, James C.; GERBING, David W. Assumptions and Comparative Strengths of the Two-Step Approach: Comment on Fornell and Yi. *Sociological Methods and Research*, v.20, n.3, p.321-333, 1992.

ANDERSON, James C.; GERBING, David W. Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis with a Pretest Assessment of Their Substantive Validities. *Journal of Applied Psychology*, v.76, n.5, p.732-740, 1991.

ANDERSON, James C.; GERBING, David W. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, v.103, p.411-423, 1988.

ANDERSON, J.; GERBING, D. The Effects of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions and Goodness-of-fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis. *Psychometrika*, v.49, p.155-173, 1984.

ARBUCKLE, J. *Amos 7.0 User's Guide*. Chicago IL: Amos Development Corporation, 2006

ARBUCKLE, J.; WOTHKE, Werner. Amos 4.0 User's Guide. Chicago, IL: SmallWaters Corporation, 1999.

ARMSTRONG, J.; OVERTON, T. Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, v.14, p.396-402, 1977.

ARNOLD, H. Moderator Variables: A Clarification of Conceptual, Analytic and Psychometric Issues. *Organizational Behavior and Human Performance*, v.29, p.143-174, 1982.

AULAKH, P.; KOTABE, M. Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets. *Journal of International Business Studies*, v.28, p.145-175, 1st quarter 1997.

AULAKH, P.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, v.43, n.3, p.342-361, 2000.

AUPPERLE, K.; CARROLL, A.; HATFIELD, J. An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability, *Academy of Management Journal*, v.28 p.446-463, 1985.

AXINN, C. Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference? *International Marketing Review*, 5, p.61-71, Summer 1988.

AXINN, C.; NOORDEWIER, T.; SINKULA, J. Export Strategies and Export Performance: An Empirical Investigation of a Products/Markets Typology. In: CAVUSGIL, S. (Ed. Série); MADSEN, T. (Ed. Vol.), *Advances in International Marketing*, Greenwich, CT: JAI Press Inc., v.8, p.27-58, 1996.

BACON, D.; SAUER, P.; YOUNG, M. Composite Reliability in Structural Equations Modeling. *Educational and Psychological Measurement*, v.55, n.3, p.394-406, 1995.

BAGOZZI, R. Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles. In: _____ (ed.). *Principles of Marketing Research*, Oxford: Blackwell, p.317-385, 1994.

_____. An Examination of the Validity of Two Models of Attitude. *Multivariate Behavioral Research*, v.16 (Jul), p.323-359, 1981.

_____.; PHILLIPS, L. Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. *Administrative Science Quarterly*, v.17, p.459-489, 1982.

_____; YI, Y. On the Use of Structural Equation Modeling in Experimental Designs. *Journal of Marketing Research*, v.26, Aug, p.271-284, 1988.

_____; _____; PHILLIPS, L. Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, v.36, p.421-458, 1991.

BAIN, J. *Industrial Organization: A Treatise*. New York: Wiley, 1959.

_____. *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries.* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.

BALABANIS, G.; KATSIKEA, E. Being an Entrepreneur: Does It Pay? *International Business Review*, v.12, p.233-252, 2003.

BALDAUF, A., CRAVENS, D.; WAGNER, U. Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies. *Journal of World Business*, v.35, n.1, p.61-79, 2000.

BANDEIRA-DE-MELLO, R., ALBERTON, A., MARCON, R., GRZEBIELUCKAS, C.; KRÜGER, R. Exploring Stakeholder 'Contracting' Effects on Firm Performance. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30º, 2006, Salvador, Bahia. *Anais*... Salvador: ANPAD, 2006.

BARNETT, W.; GREVE, H.; PARK, D. An Evolutionary Model of Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, v.15 (special issue), p.11-28, winter 1994.

BARNEY, J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading – MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

_____. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

_____. Asset Stock Accumulation and Sustained Competitive Advantage: A Comment, *Management Science*, v.35 p.1511-1513, 1989.

_____. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, *Management Science*, v.32 n.10 p.1231-1241, 1986.

BASS, B.; CASCIO, W.; O'CONNOR, E. Magnitude Estimations of Expressions of Frequency and Amount. *Journal of Applied Psychology*, v.59, n.3, p.313-320, 1974.

BAZERMAN, M. *Processo Decisório*. Tradução da 5ª ed. São Paulo: Campus, 2004.

BEAMISH, P.; CRAIG, R.; McLELLAN, K. The Performance Characteristics of Canadian versus US Exporters in Small and Medium-Sized Firms. *Management International Review*, v.33, n.2, p.121-137, 1993.

_____; KARAVIS, L.; GOERZEN, A.; LANE, C. The Relationship between Organizational Structure and Export Performance. *Management International Review*, v.39, n.1, p.37-45, 1999.

BECKERMAN, W. Distance and the Pattern of Intra-European Trade. *The Review of Economics and Statistics*, 28, 31-40, 1956.

BENTLER, P.; JAMSHIDIAN, M. Gramian Matrices in Covariance Structure Models. *Applied Psychological Measurement*, v.18, n.1 (Mar), p.79-94, 1994.

BETHLEM, A. *Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil*. São Paulo: Atlas. 2003.

_____. *Gestão de Negócios: Uma Abordagem Brasileira*. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

BETTIS, R. Modern Financial Theory, Corporate Strategy and Public Policy: Three Conundrums *Academy of Management Review*, v.8, n.3, p.406-415, 1983.

_____; HALL, W. Diversification Strategy, Accounting Determined Risk and Accounting Determined Return. *Academy of Management Journal*, v.25, n.2, p.254-264, 1982.

_____; MAHAJAN, V. Risk/Return Performance of Diversified Firms. *Management Science*, v.31, n.7, p.785-800, Jul. 1985.

BIJMOLT, T.; ZWART, P. The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch Small and Medium-Sized Firms. *Journal of Small Business Management*, v.2, p.69-82, Apr 1994.

BILKEY, W. Development of Export Marketing Guidelines. *International Marketing Review*, p.31-40, spring 1985.

_____. Variables Associated with Export Profitability. *Journal of International Business Studies*, pp.39-55, Fall 1982.

_____.; TESAR, G. The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, v.9, n.1, spring/summer, p.93-98, 1977.

BJÖRKMAN I.; FORSGREN, M. Nordic International Research: A Review of Its Development, *International Studies of Management and Organization*, v.30, n.1, p.6-25, 2000.

BOLLEN, K. *Structural Equations with Latent Variables*. John Wiley; Sons, 1989.

_____. Multiple Indicators: Internal Consistency or no Necessary Relationship? *Quality and Quantity*, v.18, p.377-385, 1984.

_____.; LENNOX, R. Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, v.110, n.2, p.305-314, 1991.

BONACCORSI, A. On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, v.23, p.605-635, Fall 1992.

BORKOWSKI, S. International Versus Domestic Managerial Performance Evaluation: Some Evidence. *International Journal of Accounting*, v.28, n.2, p.129-140, 1993.

BOSWELL, J. The Rise and Decline of Small Firms. Londres: Allen and Unwin, 1973.

BOURGEOIS III, L. On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, v.6, p.29-40, 1981.

BOURGEOIS III, L. Performance and Consensus. *Strategic Management Journal*, v.1, p.217-248, 1980.

BOWEN, H.; WIERSEMA, M. Matching Method and Paradigm in Strategy Research: Limitations of Cross-Sectional Analysis and Some Methodological Alternatives. *Strategic Management Journal*, v.20, p.625-636, 1999.

BOWMAN, E. A Risk/Return Paradox for Strategic Management. *Sloan Management Review*, v.21, p.17-31, 1980.

BOYD, B. Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-analytic Review. *Journal of Management Studies*, v.28, n.4, p.353-374, 1991.

BREDA, M. The Misuse of Accounting Rates of Return: Comment. *American Economic Review*, v.74, n.3, p.507-508, Jun 1984.

BREWER, P. International Market Selection: Developing a Model from Australian Case Studies, *International Business Review*, v.10, p.155-174, 2001

BRIGGS, S.; CHEEK, J. The Role of Factor Analysis in the Evaluation of Personality Scales. *Journal of Personality*, v.54, n.1, p.106-148, Mar 1986.

BRITO, E., BRITO, L.; MORGANTI, F. Inovação e Seu Efeito no Desempenho das Empresas: Lucro ou Crescimento? In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2º, 2005, Rio de Janeiro. *Anais…* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

_____; CAMPOS, L.; BRITO, L.; THOMAZ, C. Reputação e desempenho: Uma análise empírica no setor bancário. *Revista Economia e Gestão*, v.5, n.11, 2005.

BRITO, L., DUARTE, A.; Di SERIO, L. Práticas Operacionais e o Desempenho: Uma Análise Empírica de Empresas Paulistas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31º, 2007, Rio de Janeiro. *Anais…* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

_____; VASCONCELOS, F. How Much Does Country Matter?. In: COOPER, A.; ALVAREZ, S.; CARRERA, A.; MESQUITA, L; VASSOLO, R. (Orgs.). *Entrepreneurial Strategies*. 1st ed. Oxford: Blackwell Publishing, v.1, 2006, p.95-113.

_____; _____. Firm Performance in an Extremely Turbulent Environment: Year, Industry and Firm Effects. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27º, 2006, Atibaia, São Paulo. *Anais…* Atibaia: ANPAD, 2003.

BROUTHERS, K.; BROUTHERS, L. Explaining the National Cultural Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, v.32, n.1, p.177-189, 1st Quarter 2001.

BROWN, D.; LAVERICK, S. Measuring Corporate Performance. *Long Range Planning*, v.27, n.4, p.89-98, 1994.

BROWN, R. Efficacy of the Indirect Approach for Estimating Structural Equation Models with Missing Data: A Comparison of Five Methods. *Structural Equation Modeling*, v.1, p.287-316, 1994.

BROWN, Roger L. Asymptotic Comparison oif Missing Data Procedures for Estimating Factor Loadings. *Psychometrika*, v.48, n.2, p.269-291, 1983.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, Kathleen M. Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *Academy of Management Review*, v.20, n.2, p.343-378, 1995.

BUHNER, R. Assessing International Diversification of Wets Germany Corporations. *Strategic Management* Journal, v.8, p.25-37, 1987.

BUZZELL, R.; GALE, B.; SULTAN, R. Market Share – A Key to Profitability. *Harvard Business Review*, v.53, n.1, p.97-106, 1975.

BYRNE, B. *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

CADOGAN, J.; CUI, C.; LI, E. Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: The Moderating Roles of competitive Intensity and Technological Turbulence. *International Marketing Review*, v.20, n.5, p.493-513, 2003.

_____; DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J. Export Market-Oriented Activities: Theirs Antecedents and Performance Consequences. *Journal of International Business Studies*, v.33, n.3, p.615-626, 3rd quarter 2002.

CALANTONE, R.; KNIGHT, G. The Critical Role of Product Quality in the International Performance of Industrial Firms. *Industrial Marketing Management*, v.29, n.6, p.493-506, Nov 2000.

CALOF, J. The Mode Choice and Change Decision Process and its Impact on International Performance. *International Business Review*, v.2, n.1, p.97-110, 1993.

CAMERON, K. Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, v.32, n.5, p.539-553, 1986.

CAMPBELL, D.; FISKE, D. Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, v.56, p.81-105, 1959.

CAPAR, N; KOTABE, M. The Relationship between International Diversification and Performance in Service Firms. *Journal of International Business Studies*, v.34, p.345-355, 2003.

CAPON, N., FARLEY, J. U.; HOENG, A., Determinants of Financial Performance: A Meta-analysis. *Management Science*, v.36, n.10, p.1143-1159, 1990.

CARMINES, E.; ZELLER, R. Reliability and Validity Assessment. In: Sage University Paper Series on *Quantitative Applications in the Social Sciences*, 07-017, 6th printing, Beverly Hills: Sage Publications, 1979.

CARNEIRO, J. Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter: Reflexões sobre as Sutilezas por trás da Simplicidade do Modelo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28º, 2004, Curitiba, Paraná. *Anais…* Curitiba: ANPAD, 2004.

CARNEIRO, J.; SILVA, J.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. Conceptualisation and Measurement of Business Performance: A Multidimensional Approach. Lisbon, Portugal: *Proceedings of the 4th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management*, 15p., 2005a.

CARNEIRO, J.; HEMAIS, C., ROCHA, A.; SILVA, J Conceptualisation and Measurement of Export Performance: Proposition of a Generic Analytical Framework and Critical Assessment of the Empirical Literature 1999-2004. Oslo, Norway: *Proceedings of the 31st EIBA (European International Business Academy) Annual Conference*, 30p., 2005b.

CARNEIRO, J., SILVA, J., PINTO, A.; DIB, L. Medidas Contábeis-Financeiras como Indicadores de Desempenho Organizacional: Análise Crítica de sua Conceituação e Operacionalização. In: ENCONTRO ANUAL DO CONSEJO LATTINOAMERICANO DE ESCULEAS DE ADMINSTRACIÓN, 2005c, Santiago, Chile. *Anais…* Santiago: CLADEA, 2005.

CARROLL, G. A Sociological View on Why Firms Differ. *Strategic Management Journal*, v.14, n.4, p.237-249, 1993.

CARSON, D. Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing*, v.24, n.11, p.8-12, 1990.

CAVES, R. Industrial Organization and New Finding on the Turnover and Mobility of Firms. *Journal of Economic Literature*, v.36, n.4, p.1947-1982, 1998.

_____. *American Industry: Structure, Conduct, Performance*. 4th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.

_____. *American Industry: Structure, Conduct, and Performance*. 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972.

_____; JONES, R. *World Trade and Payments*, 4th ed., Boston – MA: Little, Brown, 1985.

_____; PORTER, M. From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, *Quarterly Journal of Economics*, p.241-261, 1977

CAVUSGIL, S. Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*, v.21, n.1, p.3-22, 1984

_____; KIRPALANI, V. Introducing Products into Export Markets: Success Factors. *Journal of Business Research*, v.27, p.1-15, 1993.

_____; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, v.58, p.1-21, Jan 1994.

CHAKRAVARTHY, B. Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*, v.7 p.437-458, 1986.

CHANDLER, A. *Strategy and Structure: Changes in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge – MA: MIT Press, 1962.

CHETTY, S.; HAMILTON, R. T. The Export Performance of Smaller Firms: A Multi-Case Study Approach. *Journal of Strategic Marketing*, v.1, p.247-256, 1993a.

_____; HAMILTON, R. T. Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta Analysis. International Marketing Review, v.10, n.3, p.26-34, 1993b.

CHEW, B. *The Geometry of Competition*. Monitor Group, São Paulo, 2000. Disponível em <http://www.monitor.com>. Acesso em: 10 jul 2003.

CHILD, J. Management and Organizational Factors Associated with Company Performance – Part II. *Journal of Management Studies*, v.12, p.1227, 1975.

_____. Management and Organizational Factors Associated with Company Performance – Part I. *Journal of Management Studies*, v.11, p.175-189, 1974.

_____. Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, v.6, p.2-22, 1972.

_____, NG, S.; WONG, C, Psychic Distance and Internationalization: A Critical Examination, artigo apresentado no 2000 Annual Meeting of the Academy of International Business, Phoenix – AR, Nov 17-20, 2000

CHO, K.; PADMANABHAN, P. Revisiting the Role of Cultural Distance in MNC's Foreign Ownership Mode Choice: The Moderating Effect of Experience Attributes. *International Business Review*, v.14, n.3, p.307-324, 2005.

CHRISMAN, J.; HOFER, C.; BOULTON, W. Toward a System for Classifying Business Strategies. *Journal of the Academy of Management Review*, v.13, n.3, p.413-428, 1988.

CHRISTENSEN, C.; ROCHA, A.; GERTNER, R. An Empirical Investigation of the Factors Influencing Export Success of Brazilian Firms. *Journal of International Business Studies*, v.18, p.61-77, fall 1987.

CHRYSSOCHOIDIS, G.; THEOHARAKIS, V. Attainment of Competitive Advantage by Exporter-Importer Dyad: The Role of Export Offering and Import Objectives. *Journal of Business Review*, v.57, p.329-337, 2004.

CHURCHILL, G. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, v.16, p.64-73, Feb 1979.

CICIC, M.; PATTERSON, P.; SHOHAM, A. Antecedents of International Performance: A Service Firms' Perspective. *European Journal of Marketing*, , v.36, n.9/10, p.1103-1118, 2002.

COHEN, M.; SILVA, J. O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em *Fast-Food*: o Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, v.4, n.2, p.109-131, mai-ago 2000.

COLLINS, J. A Market Performance Comparison of U.S. Firms Active in Domestic, Developed and Developing Countries. *Journal of International Business Studies*, v.2, p.271-287, 1990.

COLLIS, D. A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case or the Bearing Industry, *Strategic Management Journal*, 12, p.49-68, 1991.

_____; MONTGOMERY, C. *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill Higher Education, 1997

CONNOLLY, T.; COLON, E.; DEUTSCH, S. Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituencies Approach. *Academy of Management Review*. v.5, n.2, p.211-217, 1980.

CONTRACTOR, F.; KUNDU, S.; HSU, C.-C. A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector. *Journal of International Business Studies*, v.34, n.1, p.5-18, 2003.

COOL, K.; DIERICKX, I. Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability. *Strategic Management Journal*, v.14, p.47-59, 1993.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982, *Management Science*, v.33 n.9, p.1102-1124, 1987.

COOPER, R. *The Dimensions of Industrial Firms' New Product Strategies*. Documento de trabalho não publicado, McGill University, Apr 1982.

_____; KLEINSCHMIDT, Elko J. The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*, v.16, p.37-55, Spring 1985.

COPELAND, T.; ANTIKAROV, V. *Real Options*, New York: Texere, 2001. (Tradução para o português: *Opções Reais*, Rio de Janeiro: Campus, 2002.)

_____; KOLLER, T.; MURRIN, Jack. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 2nd ed., New York: John Wiley; Sons, Inc., 1996.

CORDELL, V. Interaction Effects of Country of Origin with Branding, Price, and Perceived Performance Risk. *Journal of International Consumer Marketing*, v.5, n.2, p.5-20, 1993.

COX III, E. The Optimal Number of Response Alternatives for a Scale: A Review. *Journal of Marketing Research*, v.17, n.4, p.407-422, Nov 1980.

CRONBACH, L. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, v.16, p.297-234, 1951.

_____; MEEHL, P. Construct Validity in Psychological Tests. *Psychological Bulletin*, v.52, n.4, p.281-302, 1955.

CUNNINGHAM, M.; SPIEGEL, R. A Study in Successful Exporting. *British Journal of Marketing*, p.2-12, spring, 1971.

CURWEN, P.; WHALLEY, J. Measuring Internationalisation in the Mobile Telecommunications Industry. *International Business Review*, v.15, n.6, p.660-681, 2006.

CYERT, R.; MARCH, J. *A Behavioral Theory of the Firm*. 2nd ed. Oxford, Inglaterra: Blackwell Business, 1963.

CZINKOTA, M. A National Export Assistance Policy for New and Growing Businesses. *Journal of International Marketing*, v.2, n.1, p.91-101, 1994.

_____; JOHNSTON, W. J. Exporting: Does Sales Volume Make a Difference? *Journal of International Business Studies*, p.147-153, spring/summer 1983.

DAS, Ma. Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries: Some Preliminary Findings. *European Journal of Marketing*, v.28, n.12, p.19-33, 1994.

DAY, G. Assessing Competitive arenas: Who Are Your Competitors? In: _____; REIBSTEIN, D.; GUNTHER, R. (eds.) *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, New York: John Wiley; Sons, Inc., 1997.

_____; NEDUNGADI, P. Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, v.58, n.2, p.31-44, 1994

_____; WENSLEY, R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, v.52, p.1-20, Apr 1988.

DEARDEN, J. The Case Against ROI Control. *Harvard Business Review*, v.47, n.3, p.124-135, 1969.

DEMIRAG, I, Assessing Foreign Subsidiary Performance: The Currency Choice of U.K. MNC's. *Journal of International Business Studies*, v.17, n.2, p.257-275, 1988.

DENG, J.; MENGUC, B.; BENSON, J. The Impact of Human Resource Management on Export Performance of Chinese Manufacturing Enterprises. *Thunderbird International Business Review*, v.45, n.4, p.409-420, 2003.

DENIS, J.-E.; DEPELTEAU, D. Market Knowledge, Diversification and Export Expansion. *Journal of International Business Studies*, v.3, p.77-89, fall 1985.

DESS, G. Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry. *Strategic Management Journal*, v.8, p.259-277, 1987.

_____; DAVIS, P. Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, v.27, n.3, p.467-488, Sept 1984.

_____; ROBINSON JR., R. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and the Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, v.5, n.3, p.265-273, July-Sept 1984

_____; RASHEED, A. Commentary: "Generic Strategies: Classification, Combination and Context" (Danny Miller). In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.), *Advances in Strategic Management*, v.8, p.409-416, Greenwich, Conn: JAI Press, 1992.

DeVELLIS, R. *Scale Development: Theory and Applications*. 2nd ed., Applied Social Research Methods Series, v.26, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, v.41, n.3, p.242-261, 2003.

DIAMANTOPOULOS, A. Export Performance Measurement: Reflective versus Formative Indicators. *International Marketing Review*, v.16, n.6, p.444-457, 1999.

_____; INGLIS, K. Differences Between High- and Low-Involvement Exporters. *International Marketing Review*, v.5, p.53-60, summer 1988.

_____; SIGUAW, J. Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, v.17, n.4, p.263-282, 2006a.

_____; SIGUAW, Judy A. *Introducing LISREL*. Londres: SAGE Publications Ltd, 2006b.

_____; WINKLHOFER, Heidi M. Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, v.38, n.2, p.269-277, 2001.

DIAS, A. Relações Entre Tamanho, Diversificação, Gestão de Recursos, Participação de Mercado e Desempenho Organizacional de Companhias Brasileiras de Capital Aberto. In:

ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30º, 2006, Salvador, Bahia. *Anais*… Salvador: ANPAD, 2006.

DIAS, A.; GONÇALVES, M. O Papel Mediador das Estratégias Corporativas nas Relações entre Ambiente e Desempenho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31º, 2007, Rio de Janeiro Bahia. *Anais*… Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

DIERICKX, I; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, v.35, n.12, p.1504-1511, 1989.

DILLMAN, D., *Mail and Telephone Surveys: The Tailored Design Method*, 2nd ed., New York: John Wiley; Sons, 2000.

DIMITRATOS, P.; LIOUKAS, S.; CARTER, S. The Relationship between Entrepreneurship and International Performance: The Importance of Domestic Environment. *International Business Review*, v.13, p.19-41, 2004.

DOMINGUEZ, L.; SEQUEIRA, C. Determinants of LDC Exporters' Performance: A Cross-National Study. *Journal of International Business Studies*, v.24, p.19-40, 1st quarter 1993.

DORNIER, P.-P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. *Logística e Operações Globais: Texto e Casos*. São Paulo: Atlas, 2000.

DROGENDIJK, R.; SLANGEN, A. Hofstede, Schwartz, or Managerial Perceptions? The Effects of Different Cultural Distance Measures on the Establishment Mode choices by Multinational Enterprises. *International Business Review*, v.15, n.4, p.361-380, 2006.

DUPUIS, M.; PRIME, N. Business Distance and Global Retailing: A Model for Analysis of Key Success/Failure Factors. *International Journal of Retail; Distribution Management*, v.24, n.1, p.30-38, 1996.

ECCLES, R. The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, p.131-137, Jan-Feb 1991.

EDWARDS, J. Multidimensional Constructs in Organizational Behavior Research: An Integrative Analytical Framework. *Organizational Research Methods*, v.4, n.2 (Apr), p.144-192, 2001.

_____; BAGOZZI, R. On the Nature and Direction of Relationships between Constructs and Measures. *Psychological Methods*, v.5, n.2, p.155-174, 2000.

EITEMAN, D.; STONEHILL, A.; MOFFETT, M. *Multinational Business Finance*, 10th ed., Pearson Addison Wesley, 2003. (Tradução para português: *Administração Financeira Internacional*, Porto Alegre: Bookman, 2003.)

ELTON, E.; GRUBER, M. *Modern Portfolio Theory and Investment Analysis*. 5th ed., New York: John Wiley; Sons, Inc., 1995.

EPSTEIN, S. Aggregation and Beyond: Some Basic Issues on the Prediction of Behavior. *Journal of Personality*, v.51, p.360-392, 1983.

ESTELLITA, M.; CARVALHO, F.; LIMA, A. Marketing e Desempenho nas Empresas Brasileiras: Um Estudo Empírico Usando Dados de Balanços para o Período 1998-2003. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30º, 2006, Salvador, Bahia. *Anais*... Salvador: ANPAD, 2006.

EVANS, J.; MAVONDO, F. Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of the International Retailing Operations, *Journal of International Business Studies*, v.33, n.3, p.515-532, 2002.

EVANGELISTA, F. Strategy as a Determinant of Export Performance: Some Conceptual and Measurement Issues. *Faculty Working Paper Series*, Tennessee State University, College of Business, 1995.

_____. Export Performance and Its Determinants: Some Empirical Evidence from Australian Manufacturing Firms. In: CAVUSGIL, S.; AXINN, C. (Eds.) *Advances in International Marketing*, v.4, p.207-229, New York: JAI Press, 1994.

FAHY, J. A Resource-based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global environment. *International Business Review*, v11, p.5778, 2002.

FENWICK, I.; AMINE, L. Export Performance and Export Policy: Evidence form the U.K. Clothing Industry. *Journal of the Operational Research Society*, v.30, n.8, p.747-754, 1979.

FIEGENBAUM, A.; HART, S.; SCHENDEL, D. Strategic Reference Points Theory. *Strategic Management Journal*, v.17, p.219-235, 1996.

FISCHER, B. Relação Entre Estratégias de Entrada em Mercados Estrangeiros e Performance Exportadora Resultante em Empresas Brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30º, 2006, Salvador, Bahia. *Anais*... Salvador: ANPAD, 2006.

FISHER, F.; McGOWAN, J. On the Misuse of Accounting Rates of Return To Infer Monopoly Profits. *American Economic Review*, v.73, n.1, p.82-97, Mar 1983.

FLETCHER, R.; BOHN, J. The Impact of Psychic Distance on the Internationalisation of the Australian Firm, *Journal of Global Marketing*, v.12, n.2. p.47-68, 1998.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Relationship between Exportation and Performance: Empirical Findings from Brazil. In: 32nd EIBA Annual Conference, 2006, Fribourg, Suíça, 2006.

FONTANELLE, C., HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. Influência do Perfil Empreendedor dos Franqueados no Desempenho Organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30º, 2006, Salvador, Bahia. *Anais*... Salvador: ANPAD, 2006.

FORD, B. L. Missing Data Procedures: A Comparative Study. *ASA Proceedings of the Social Statistics Section*, p.324-329. Boston, MA: Annual American Statistical Association, 1976.

FORNELL, C.; YI, Y. Assumptions of the Two-Step Approach to Latent Variable Modeling. *Sociological Methods and Research*, v.20, n.3, p.291-320, 1992.

_____; _____. Assumptions of the Two-Step Approach: Reply to Anderson and Gerbing. *Sociological Methods and Research*, v.20, n.3, p.334-339, 1992b.

_____; LARCKER, David F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, v.17, p.39-50, Feb 1981.

FORSGREN, M; JOHANSON, Jan (eds.). *Managing Networks in International Business*. Philadelphia: Gordon; Breach, 1992.

FORTE, S.; MOREIRA, M . Competitividade Internacional Baseada em Recursos: Estudo da Relação entre os Recursos e as Estratégias de Internacionalização nas Maiores Empresas Exportadoras do Setor Calçadista Brasileiro. Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC), v. 9, p. 27-52, 2007.

FOSS, N., Research in Strategy, Economics and Michael Porter, *Journal of Management Studies*, v.33 n.1 Jan p.1-24, 1996

FRANCIS, J.; COLLINS-DODD, C. Impact of Export Promotion Programs on Firm Competencies, Strategies and Performance. *International Marketing Review*, v.21, n.4/5, p.474-495, 2004.

_____; _____. The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, v.8, n.3, p.84-103, 2000.

FRANKE, R. HOFSTEDE, G.; BOND, M. Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note. *Strategic Management Journal*, v.12 (special issue), p.165-175, 1991.

FUNCEX (Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior). *Quem Somos*. Disponível em: <http://www.funcex.com.br/conheca.asp>. Acesso em 08/10/2007.

FÜHR, I.; MACHADO, M. Proposição de Modelo Teórico para Explicar a Relação entre Envolvimento Exportador e Performance Exportadora: Um Estudo Multicasos na Indústria de *Candies* Brasileira. In: WORKSHOP COPPEAD EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 6º, 2007, Rio de Janeiro. *Anais…* Rio de Janeiro: COPPEAD, 2007.

GALBRAITH, J.; KAZANJIAN, R. *Strategy Implementation*. St. Paul: West Publishing, 1986.

GARRIDO, I. A Relação entre Orientação para Mercado Externo, Performance Internacional e Estratégias de Internacionalização. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31º, 2007, Rio de Janeiro. *Anais…* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GENÇTÜRK, E.; KOTABE, M. The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A contingency Explanation. *Journal of International Marketing*, v.9, n.2, p.51-72, 2001.

GERBING, D.; ANDERSON, J. An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, v.25, p.186-192, May 1988.

_____; _____. On the Meaning of Within-Factor Correlated Measurement Errors. *Journal of Consumer Research*, v.11 (Jun), p.572-580, 1984.

GHEMAWAT, P, Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion, *Harvard Business Review*, sept., p.137-147, 2001

GINSBERG, A. Operationalizing Organizational Strategy: An Integrative Framework, *Academy of Management Review*, v.9, n.3, p.548-557, 1984.

GLUECK, W.; WILLIS, Rt. Documentary Sources and Strategic Management Research. *Academy of Management Review*, v.4, n.1, p.95-102, 1979.

GOLDEN, B., The Past Is the Past — Or Is It? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of Past Strategy, *Academy of Management Journal*, v.35 p.848-860, 1992.

GOERZEN, A.; BEAMISH, P. Geographic Scope and Multinational Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, v.24, p.1289-1306, 2003.

GOMES, L.; RAMASWAMY, K. An Empirical Examination of the Form of the Relationship Between Multinationality and Performance. *Journal of International Business Studies*, 1st Quarter, v.30, n.1, p.173-187, 1999.

GOMEZ-MEJIA, L. The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, v.9, p.493-505, 1988.

GOOD, L.; HUDDLESTON, P. Ethnocentrism of Polish and Russian Consumers: Are Feeling and Intentions Related? *International Marketing Review*, v.12, n.5, p.35-48, 1995.

GOSHAL, S.; TANURE, B. *Estratégia e Gestão Empresarial: Construindo Empresas Brasileiras de Sucesso – Estudos de Casos*., São Paulo: Campus, 2004.

GOULART, P.; SILVA, J. Uma Grande Angular na Análise Estratégica: O Modelo Integrado e os Impactos no Desempenho. In: HILAL, A.; MACEDO-SOARES, T. (Orgs.). *Estudos em Negócios III*. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2004.

GRANT, R. Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies. *Journal of International Business Studies*, v.18, n.3, p.79-89, 1987.

GRANT, R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, p.114-135, Spring 1991

GREEN, R.; CUNNINGAHM, W.; CUNNINGHAM, I. The Effectiveness of Standardized Global Advertising. *Journal of Advertising*, v.4, n.3, p.25-30, 1975.

GRZEBIELUCKAS, C., MARCON, R.; ALBERTON, A. A Estratégia de Diversificação e sua Influência na Performance: Uma Análise Empírica em Companhias Abertas no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31º, 2007, Rio de Janeiro. *Anais*... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Performance. Documento de trabalho não publicado nº 21/81, Graduate School of Management, Boston University, Jun 1982.

HAIR JR., J.; BLACK, W.; BABIN, B; ANDERSON, R. *Multivariate Data Analysis*. 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.

_____; ANDERSON, R; TATHAM, R; BLACK, W. *Multivariate Data Analysis*. 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

HAMBRICK, D. High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, v.26, p.687-707, 1983a.

_____. An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments. *Academy of Management Journal*, v.26, p.213-230, 1983b.

_____. Operationalizing the Concept of Business-level in Strategy Research. *Academy of Management Review*, v.5, p.567-576, 1980.

_____; MACMILLAN, I.; DAY, D. Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix – A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses. *Academy of Management Journal*, v.25, n.3, p.510-531, Sept 1982.

HANSEN, G.; WERNERFELT, B. Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, v.10, n.5, p.399-411, 1989.

HART, S.; CRAIG, A. Dimensions of Success In New Product Development. In: BAKER, M. (Ed.) *Perspectives on Marketing Management*, v.3, p.207-243, 1993.

_____; TZOKAS, N. The Impact of Marketing Research Activity on SME Export Performance: Evidence from the UK. *Journal of Small Business Management*, v.37, p.63-75, Apr 1999.

HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. Is Performance Driven by Industry – or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence. *Strategic Management Journal*, v.24, p.1-16, 2003.

HENDERSON, R.; MITCHELL, W. The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance. *Strategic Management Journal*, v.18, special summer issue, p. 5-14, 1997.

HILL, C.; DEEDS, D. The Importance of Industry Structure for the Determination of the Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective. *Journal of Management Studies*, v.33, n.4, p.429-451, Jul 1996.

_____; JONES, Gareth. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 4th ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

HINKIN, T. A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Organizational Research Methods*, v.1, n.1, p.104-121, Jan 1998.

HIRSCHEY, M.; WICHERN, D. Accounting and Market-Value Measures of Profitability: Consistency, Determinants and Uses. *Journal of Business and Economic Statistics*, v.2, n.4, p.375-383, 1984.

HITT, M.; HOSKISSON, R.; KIM, H. International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, v.40, n.4, p.767-798, 1997.

HOFER, C. Toward a Contingency View of Business Strategy. *Academy of Management Journal*, v.18, n.4, p.784-810, 1975.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 1997.

_____. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills – CA: Sage Publications, 1980

_____; BOND, M. The Confucian Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, v.16, n.4, p.4-21, 1988.

HOLZMÜLLER, H.; KASPER, H. On a Theory of Export Performance: Personal and Organizational Determinants of Export Trade Activities Observed in Small and Medium-sized Firms. *Management International Review*, v.31, special issue, p.45-70, 1991.

_____; STÖTTINGER, Barbara. Structural Modeling of Success Factors in Exporting: Cross-Validation and Further Development of an Export Performance Model. *Journal of International Marketing*, v.4, n.2, p.29-55, 1996.

HOX, J. AMOS, EQS and LISREL for Windows: A Comparative Review. *Structural Equation Modeling*, v.2, p.79-91, 1995.

HREBINIAK, L.; JOYCE, W. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, v.35, p.336-349, 1985.

HUBER, G.; POWER, D. Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy. *Strategic Management Journal*, v.6, p.171-180, 1985.

HUGHES, M.; PRICE, R. L.; MARRS, D. Linking Theory Construction and Theory Testing: Models with Multiples Indicators of Latent Variables. *Academy of Management Review*, v.11, n.1, p.128-144, 1986.

HULLAND, J.; TODINO, H.; LECRAW, D. Country-of-origin Effects on Seller's Price Premiums in Competitive Philippine Markets. *Journal of International Marketing*, v.4, n.1, p.57-79, 1996.

HUNT, S.; MORGAN, R. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, v.59, p.1-15, Apr 1995.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). CONCLA – Comissão Nacional de Classificação, 2007. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br/>. Acesso em 13/12/2007.

INGLEHART, R.; BASANEZ, M.; MORENO, A. Human Values and Beliefs: A cross-Cultural Sourcebook. Michigan: University of Michigan Press, 1998.

ITAKI, M. A Critical Assessment of the Eclectic Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, v.22, p.445-460, 3rd quarter 1991.

JACOBSON, R. The "Austrian" School of Strategy. *Academy of Management Review*, v.17, n.4, p.782-807, 1992.

_____. Unobservable Effects and Business Performance. M*arketing Science*, v.9, n.1, p.74-85, 1990.

_____; AAKER, D. The Validity of ROI as a Measure of Business Performance. Am*erican Economic Review*, v.77, n.3, p.470-478, 1987.

JAIN, S., Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses, *Journal of Marketing*, v.53, n.1, p.70-79, 1989

JARVIS, C.; MacKENZIE, S.; PODSAKOFF, P. A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, v.30, n.2, p.199-218, 2003.

JAUCH, L.; OSBORN, R.; GLUECK, W. Short-term Financial Success in Large Organizations: The Environment-Strategy Connection. *Strategic Management Journal*, v.1, p.49-63, 1980.

JAVALGI, R.; CUTLER, B.; WINANS, W. At Your Service! Does Country of Origin Research Apply to Services?. *Journal of Services Marketing*, v.15, n.7, p.565-582, 20017

JENSEN, M. Value Maximisation, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function. *European Financial Management*, v.7, n.,3, p.297-317, 2001.

_____; MECKLING, W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v.3, p.305-360, 1976.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, v.1, p.83-101, 2003.

_____; _____. The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

_____; _____. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge and Increasing Foreign Market Commitment, *Journal of International Business Studies*, v.8, n.1, p.23-32, 1977.

_____; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, v.12, n.3, p.305-322, 1975.

JONES, Gareth R.; HILL, Charles W. L. Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice. *Strategic Management Journal*, v.9, n.2 p.159-172, Mar/Apr 1988.

JÖRESKOG, K. Statistical Analysis of Sets of Codgenric Test. *Psychometrika*, v.36, p.109-133, Jun 1971.

_____; GOLDBERGER, A. Estimation of a Model with Multiple Indicators and Multiple Causes of a Single Latent Variable. *Journal of the American Statistical Association*, v.10, n.351, p.631-639, Sept 1975.

JÖRESKOG, Karl G.; SÖRBOM, Dag. LISREL 7: *A Guide to the Program and Applications*. Chicago: SPSS Inc., 1989

JULIAN, C. Export Marketing Performance: A Study of Thailand Firms. *Journal of Small Business Management*, v.41, n.2, p.213-221, 2003.

KANTER, R.; BRINKERHOFF, D. Organizational Performance: Recent Developments in Measurement. *Annual Review of Sociology*, v.7, p.322-349, 1981.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, v.39, n.1, p.53-79, fall 1996a.

_____; _____, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, p.75-85, Jan-Feb 1996b.

KARNANI, A.; WERNERFELT, Birger, Multiple Point Competition. *Strategic Management Journal*, v.6, n.1, p.87-96, 1985.

KATSIKEAS, C.; LEONIDOU, L.; MORGAN, N. Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development. *Academy of Marketing Science*, v.28, n.4, p.493-511, fall 2000.

_____; PIERCY, N.; IOANNIDIS, C. Determinants of Export Performance in a European Context. *European Journal of Marketing*, v.30, n.6, p.6-35, 1996.

KAYNAK, E; KUAN, W. Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firms. *Journal of Business Research*, v.27, p.33-49, 1993.

KELLOWAY, E. *Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

KHAN, M. *A Study of the Success and Failure in the Swedish Export Industry*. Stocolmo: Akademiliteratur, 1978.

KIM, J.-O.; MUELLER, C. Factor Analysis: Statistical Methods and Practical Issues. In: SULLIVAN, J. (Ed. Série), *Quantitative Applications in the Social Sciences*, chapter 14, 1978.

KIM, L; LIM, Y. Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Changing Country: A Taxonomic Approach, *Academy of Management Journal*, v.31 p.802-827, 1988

KIRPALANI, V.; MaCINTOSH, N. International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firms. *Journal of International Business Studies*, v.???, p.81-90, winter 1980.

_____; BALCOME, D. International Marketing Success: On Conducting More Relevant Research. In: ROSSON, P. ; REID, S. (Eds) *Managing Export Entry and Expansion: An International Context*, New York: Praeger, 1987.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. In: CAVUSGIL S. (Ed. Série); MADSEN, T. (Ed. Vol.), *Advances in International Marketing*, v.8, p.11-26, Greenwich, CT: JAI Press Inc., 1996.

KOGUT, B. Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains (part 2). *Sloan Management Review*, v.27, p.27-38, summer 1985.

_____; SINGH, H, The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, *Journal of International Business Studies*, v.19, n.3, p.411-432, 1988.

KOH, A. Relationships Among Organizational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance. *International Marketing Review*, v.8, n.3, p.46-60, 1991.

_____; ROBICHEAUX, R. Variations in Export Performance Due to Differences in Export Marketing Strategy: Implications for Industrial Marketers. *Journal of Business Research*, v.17, p.249-258, 1988.

KUMAR, A.; DILLON, W. The Interaction of Measurement and Structure in Simultaneous Equation Models with Unobservable Variables. *Journal of Marketing Research*, v.24 (Feb), p.98-105, 1987a.

_____; _____. Some Further Comments on Measurement/Structure Interaction and the Unidimensionality of Constructs. *Journal of Marketing Research*, v.24 (Nov), p.438-444, 1987b.

LAGES, L., LAGES, C.; LAGES, C. Bringing Export Performance Metrics into Annual Reports: The APEV Scale and the PERFEX Scale. *Journal of International Marketing*, v.13, n.3, p.79-104, 2005.

_____; LAGES, C. The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing*, v.12, n.1, p.36-56, 2004.

LAGES, Luis Filipe; MONTGOMERY, David B. Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation: Evidence form Small and Medium-sized Exporters. *European Journal of Marketing*, v.38, n.9/10, p.1186-1214, 2004.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. *Organization and Environment*. Boston: Harvard University, Division of Research, 1967.

LEE, C. Export Marketing Policies and the Determinants of Export Performance. *Korean Management Review*, v.22, n.1, p.243-266, 1992.

_____; GRIFFITH, D. The Marketing Strategy-Performance Relationship in an Export-Driven Developing Economy. *International Marketing Review*, v.21, n.3, p.321-334, 2004.

LEE, J.; HABTE-GIORGIS, B. Empirical Approach to Sequential Relationships between Firm Strategy, Export Activity, and Performance in U.S. Manufacturing Firms. *International Business Review*, v.13, p.101-129, 2004.

LEE, S.; HERSHBERGER, S. A Simple Rule for Generating Equivalent Models in Structural Equation Modeling. *Multivariate Behavioral Research*, v.25, n.3, 313-334, 1990.

LEITE, H. *Afinidades Culturais do Executivo e a Seleção de Mercados Externos nas Empresas Brasileiras Produtoras de Manufaturados*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Coppead/UFRJ. Rio de Janeiro, RJ: Coppead/UFRJ, 1981.

_____; ROCHA, A.; FIGUEIREDO, K. A Percepção Cultural e a Decisão de Exportar, In: ROCHA, A. (Org.), *Gerência de Exportação no Brasil*, Rio de Janeiro: UFRJ, cap.3, p.61-71, 1988.

LENZ, R. Determinants of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review, *Strategic Management Journal*, v.2, p.131-154, 1981.

LEONIDOU, L.; KATSIKEAS C. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, v.27, n.3, p.517-551, 1996.

_____; _____; SAMIEE, S. Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, v.55, p.51-67, 2002.

LEONTIEF, W. Domestic Production and Foreign Trade: The American Position Re-Examined. *Proceeding of the American Philosophical Society*, v.37, 1953.

LEVITT, T. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, v.61, p.92-102, May-Jun 1983.

LI, T. The Impact of the Marketing–R&D Interface on New Product Export Performance: A Contingency Analysis. *Journal of International Marketing*, v.7, nn.1, p.10-33, 1999.

LIM, J.; SHARKEY, T.; KIM, K. Determinants of International Marketing Strategy. *Management International Review*, v.33, n.2, p.103-120, 1993.

LING-YEE, L.; OGUNMOKUN, G. Effect of Marketing Control on Export Venture Performance: The Moderating Role of Relationship Intensity and Market Dynamism. *Journal of Global Marketing*, v.16, n.3, p.5-29, 2003.

_____; OGUNMOKUN, Gabriel O. Effect of Export Financing Resources and Supply-Chain Skills on Export Competitive Advantages: Implications for Superior Export Performance. *Journal of World Business*, v.36, n.3, p.260-279, 2001.

LISSITZ, R.; GREEN, S. Effect of the Number of Scale Points on Reliability: A Monte Carlo Approach. *Journal of Applied Psychology*, v.60, n.1, p.10-13, 1975.

LITTLE, R.; RUBIN, D. *Statistical Analysis with Missing Data*. New York: John Wiley; Sons, 1987.

LOHMÖLLER, J.-B. The PLS Program System: Latent Variables Path Analysis with Partial Least Squares Estimation. *Multivariate Behavioral Research*, v.23, n.1 (Jan), p.125-127, 1988.

LONG, W.; RAVENSCRAFT, D. The Misuse of Accounting Rates of Return: Comment. *American Economic Review*, v.74, p.494-500, Jun 1984.

LOUTER, P.; OUWERKERK, C; BAKKER, B A. An Inquiry into Successful Exporting. *European Journal of Marketing*, v.25, n.6, p.7-23, 1991.

LUBATKIN, M.; SHRIEVES, R. Towards Reconciliation of Market Performance Measures to Strategic Management Research. *Academy of Management Review*, v.11, n.3, p.497-512, 1986.

LUZ, M. de. Relationship between Export Strategy Variables and Export Performance of Brazil-based Manufacturers. *Journal of Global Marketing*, v.7, n.1, p.87-110, 1993.

MacCALLUM, R.; BROWNE, M. The Use of Causal Indicators in Covariance Structure Models: Some Practical Issues. *Psychological Bulletin*, v.114, n.3, p.533-541, 1993.

_____; ROZNOWSKI, M.; MAR, C.;; REITH, J. Alternative Strategies for Cross-Validation of Covariance Structure Models. *Multivariate Behavioral Research*, v.29,n .1 (Jan), p.1-32, 1994.

_____; _____; NECOWITZ, L. Model Modifications in Covariance Structure Analysis: The Problem of Capitalization on Chance. *Psychological Bulletin*, v.111, n.3, p.490-504, 1992.

_____; TUCKER, L. Representing Sources of Error in the Common-Factor Model: Implications for Theory and Practice. P*sychological Bulletin*, v.109, p.502-511, 1991.

MacKENZIE, S. Opportunities for Improving Consumer Research through Latent Variable Structural Equation Modeling. *Journal of Consumer Research*, v.35, p.159-166, 2001.

MALEKZADEH, A.; NAHAVANDI, A. A Small Business Exporting: Misconceptions Are Abundant. *American Journal of Small Business*, v9, n.4, p.15-22, 1985.

MADSEN, T. Managerial Judgment of Export Performance. *Journal of International Marketing*, v.6, n.3, p.82-93, 1998.

_____; SERVAIS, Per. The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, v.6, n.6, p.561-583, 1997.

_____. Introduction: Export and Internationalization Research – Enrichment and Challenges. In: CAVUSGIL, S. (Ed. Série); MADSEN, T. (Ed. Vol.), Advances in International Marketing, Greenwich, CT: JAI Press Inc., v.8, p.1-8, 1996.

_____. Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*, v.6, n.4, p.41-57, 1989.

_____. Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings. In: *Advances in International Marketing*, v.2, p.177-198, Greenwich , CT: JAI Press Inc., 1987.

MAHONEY, J.; PANDIAN, J. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, v.13 p.363-380, 1992

MAJOCCHI, A; ZUCCHELLA, A. Internationalization and Performance: Findings form a Set of Italian SMEs. *International Small business Journal*, v.21, n.3, p.249-268, 2003.

MALEKZADEH, A.; NAHAVANDI, A. Small Business Exporting: Misconceptions Are Abundant. *American Journal of Small Business*, v.9, n.4, p.7-14, 1985.

MARCH, J.; SUTTON, R. Organization Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, v.8, n.6, p.698-706, 1997.

MARSH, H.; HOCEVAR, D. Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-Concept: First- and Higher-Order Factor Models and Their Invariance Across Groups. *Psychological Bulletin*, v.97, n.3, p.562-582, 1985.

MARSH, T.; SWANSON, D. Risk-Return Trade-offs for Strategic Management. *Sloan Management Review*, p.35-49, spring 1984.

MASCARENHAS, B; AAKER, D. Strategy over the Business Cycle. *Strategic Management Journal*, v.10, p.199-210, 1989.

MASON, E. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economic Review*, suppl. 29, p.61-74, 1939.

MASCITELLI, R. A Framework for Sustainable Advantage in Global High-Tech Markets, *International Journal Technology Management*, v.17 n.3 p.240-258, 1999

MATTHYSSENS, P; PAUWELS, P. Assessing Export Performance Measurement. In: CAVUSGIL, S.; AXINN, C. (Eds.). *Advances in International Marketing*, Greenwich, CT: JAI Press Inc., v.8, p.85-114, 1996.

_____; _____. Measuring Success in Export Marketing Strategy – A Critical Review. In: CONFERÊNCIA ANUAL DO *CONSORTIUM FOR INTERNATIONAL MARKETING RESEARCH*, 1994, Rio de Janeiro. *Anais…* Rio de Janeiro: CIMaR, 1994.

MAURI, A.; MICHAELS, M., Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination, *Strategic Management Journal*, v.19 p.211-219, 1998

McGAHAN, A.; PORTER, M., What Do We Know About Variance in Accounting Profitability?. *Management Science*, v.48, p.834-851, 2002.

_____; _____. How Much Does Industry Matter, Really?. *Strategic Management Journal*, v.18, special summer issue, p.15-30, 1997.

McGEE, J.,; THOMAS, H., Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy, *Strategic Management Journal*, v.7 p.141-160, 1986

McGUINNESS, N.; LITTLE, B. The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products. *Journal of Marketing*, v.45, n.2, p.110-122, 1981.

McGUIRE, J; SCHNEEWEIS, T; HILL, J. An Analysis of Alternative Measures of Strategic Performance. In: LAMB, R.; SHRIVASTAVA, P (Eds.). *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT: JAI Press, v.4, p.127-154, 1986.

MENON, A.; VARADARAJAN, R.; ADIDAM, P.; EDISON, S. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy: A Model and Test. *Journal of Marketing*, v.63 (Apr), p.18-40, 1999.

MICHEL, A.; SHAKED, I. Multinational Corporations vs. Domestic Corporations: Financial Performance and Characteristics. *Journal of International Business Studies*, v.18, n.3, p.89-100, 1986.

MILES, R.; SNOW, C. *Organization Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, C.; CARDINAL, L. Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal*, v.37, n.6, p.1649-1665, 1994.

MILLER, D. Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal* v.31, n.2, p.280-308, 1988.

_____. Toward a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts. *Journal of Management Studies*, v.18, n.1, p.1-26, 1981.

_____; FRIESEN, P. Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Study with American Data – Part II: Performance Implications, *Organizational Studies*, v.7 p.255-261, 1986

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). *Advances in Strategic Management*, Greenwich – CT: JAI Press, v.5, p.1-67, 1988.

MOINI, A. An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using a Three-Stage Model. *Journal of Small Business Management*, p.9-25, Jul 1995.

MOON, J.; LEE, H. On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry. *International Marketing Review*, v.7, n.5, p.16-26, 1990.

MORAES, W. Administração Estratégica e Performance de Grandes Empresas Brasileiras. In: MEDEIROS, D.; RAMOS, F. (Orgs.). *Gestão Industrial*. 1ª ed. Recife: Editora Universitária / UFPE, 2000, p. 77-97.

MORGAN, N.; KALEKA, A.; KATSIKEAS, C. Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*; v.68, n.1, p.90-108, Jan 2004.

MORGAN-THOMAS, A.; BRIGDEWATER, S. Internet and Exporting: Determinants of Success in Virtual Export Channels. *International Marketing Review*, v.21, n.4/5, p.393-408, 2004.

MYERS, M.; CAVUSGIL, S. Export Pricing Strategy-Performance Relationship: A Conceptual Framework. In: CAVUSGIL, S.; AXINN, C. (Eds.). *Advances in International Marketing*, Greenwich, CT: JAI Press Inc., v.8, p.159-178, 1996.

NAGLE, T.; HOLDEN, R. *Estratégia e Táticas de Preço*. 3ª.ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

NAMIKI, N. A Taxonomic Analysis of Export Marketing Strategy: An Exploratory Study of U.S. Exporters of Electronic Products. *Journal of Global Marketing*, v.8, n.1, p.27-50, 1994.

NAMIKI, N. The Impact of Competitive Strategy on Export Sales Performance: An Exploratory Study. *Mid-Atlantic Journal of Business*, v.25, n.6, p.21-37, 1989.

NELSON, R. Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?, *Strategic Management Journal*, v.12 p.61-74, winter special issue, 1991

_____; WINTER, S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge – MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NORDSTRÖM, K.; VAHLNE, J.-E, Is the Globe Shrinking? Psychic distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries during the Last 100 years, *Proceedings of the International Trade and Finance Association's Annual Conference*, Abr 22-25, Laredo, Texas, 1992.

NUNNALLY, J. *Psychometric Theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

_____; BERNSTEIN, Ira H. *Psychometric Theory*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 1994.

O'CASS, A.; JULIAN, C. Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Strategy and Export Performance of Australian Exporters. *European Journal of Marketing*, v.37, n.3/4, p.366-384, 2003a.

_____; _____. Modelling the Effects of Firm-Specific and Environmental Characteristics on Export Performance. *Journal of Global Marketing*, v.16, n.3, p.53-74, 2003b.

O´GRADY, S.; LANE, H. The Psychic Distance Paradox *Journal of International Business Studies*, 2nd quarter, p.309-333, 1996.

PANGARKAR, N.; LIM, H. Performance of Foreign Direct Investment from Singapore. *International Business Review*, v.12, p.601-624, 2003.

PAVORD, W.; BOGART, R. The Dynamics of the Decision to Export. *Akron Business and Economics Review*, v.6, p.6-11, spring, 1975.

PEARCE, J.; FREEMAN, E.; ROBINSON, R. The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance. *Academy of Management Review*, v.12, p.658-675, 1987.

PEARCE, J.; ROBBINS, D.; ROBINSON, R. The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance. *Strategic Management Journal*, v.8, p.125-134, Mar-Apr 1987.

PEDERSEN, T.; SHAVER, J. Internationalization Revisited: The 'Big Step' Hypotheses, documento de trabalho não publicado, Copenhagen Business School – Institute of International Economics and Management, Março 2000.

PENROSE, E, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley and Sons, 1959.

PERIN, M.; SAMPAIO; C.; HOOLEY, G. Os Recursos de Marketing como Antecedentes da Performance. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30º, 2006, Salvador, Bahia. *Anais…* Salvador: ANPAD, 2006.

PETER, J. Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*, v.18, n.2, p.133-145, May 1981.

PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, v.14 p.179-191, 1993

PHILLIPS, L. Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing. *Journal of Marketing Research*, v.5, p.395-415, 1981.

_____; CHANG, D.; BUZZEL, R. Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses. *Journal of Marketing*, v.47 Spring p.26-43 , 1983.

PIERCY, N. *Export Strategy: Markets and Competition*. Londres: Allen and Unwin, 1982.

PINHEIRO, A. Encarando o Desafio das Exportações. In: _____; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. (Eds.). *O Desafio das Exortações*, Rio de Janeiro, RJ: BNDES, 2002.

PORTER, M. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, v.12, p.95-117, 1991.

_____. *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press, 1990

_____. Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, v.28, n.2, p.9-40, 1986.

_____. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance*, New York: The Free Press, 1985. (Tradução para o português: *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Rio de Janeiro: Campus, 1989.)

_____. The Contribution of Industrial Organizational to Strategic Management *Academy of Management Review*, v.6 p.609-620, 1981

_____. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980. (Tradução para o português: *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.)

POWELL, T. Organizational Alignment as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, v.13, n.2, p.119-134, Feb 1992.

PRASAD, V.; RAMAMURTHY, K.; NAIDU, G. The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. *Journal of International Marketing*, v.9, n.4, p.82-110, 2001.

QUELCH, J.; HOFF, E. Customizing Global Marketing. *Harvard Business Review*, v.64, p.59-68, May-Jun 1986.

Q.IAN, G. Multinationality, Product Diversification, and Profitability of Emerging US Small- and Medium-sized Enterprise. *Journal of Business Venturing*, v.17, p.611-633, 2002.

RAMASWAMY, K.; KROECK, K.; RENFORTH, W. Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Comment. *Journal of International Business Studies*, 1st quarter, p.167-177, 1996.

_____. Multinationality and Performance: An Empirical Examination of the Moderating Effect of Configuration. *Academy of Management Proceedings*, p142-146, 1993.

RAYMOND, M.; KIM, J; SHAO, A. Export Strategy and Performance: A Comparison of Exporters in a Developed Market and an Emerging Market. *Journal of Global Marketing*, v.15, n.2, p.5-29, 2001.

REECE, J.; COOL, W. Measuring Investment Center Performance. *Harvard Business Review*, v.56, n.3, p.28-46, 1978.

REED, R; DeFILLIPPI, R. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, v.15 n.1 p.88-102, 1990

REID, S. Exporting: Does Sales Volume Make a Difference? – Comment. *Journal of International Business Studies*, p.153-155, summer 1985.

_____. The Decision-maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, v.12, fall, p. 101-112, 1981

RICARDO, D. *The Principles of Political Economy*. 1817. (Tradução para o português, *Princípios de Economia Política e Tributação*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.)

RINDSKOPF, D.; ROSE, T. Some Theory and Applications of Confirmatory Second-Order Factor Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, v.23, p.51-67, 1988.

ROBERTSON, C.; CHETTY, S. A Contingency-based Approach to Understanding Export Performance. *International Business Review*, v.9, p.211-235, 2000.

ROBINSON, K.; McDOUGALL, P. Entry Barriers and New Venture Performance: A Comparison of Universal and Contingency Approaches. *Strategic Management Journal*, v.22, p.659-685, 2001.

_____; _____. The Impact of Alternative Operationalizations of Industry Structural Elements on Measures of Performance for Entrepreneurial Manufacturing Ventures. *Strategic Management Journal*, v.19, p.1079-1100, 1998.

ROBINSON, R.; PEARCE II, J. Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business Unit Performance, *Strategic Management Journal*, v.9 n.1 p.43-60, 1988.

ROCHA, A. Segmentação do Mercado de Pequenas e Médias Empresas para uma Nova Tecnologia. In:CHRISTENSEN, C; ROCHA, A.(Ogs.). *Marketing de Tecnologia: Textos e Casos* São Paulo: Atlas, 1989.

_____. *Gerência de Exportação no Brasil*, São Paulo: Atlas, 1988.

_____; BLUNDI, Domenica. *Conceptualizing and Measuring Export Performance*. In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 4º, 2003, Rio de Janeiro. *Anais*... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

_____; CHRISTENSEN, C. The Export Experience of a Developing Country: A Review of Empirical Studies of Export Behavior and the Performance of Brazilian Firms. In: CAVUSGIL, S.; AXINN, C. (Eds.) *Advances in International Marketing*, v.4, Greenwich, CT: JAI Press, 1994.

_____; _____.; Da CUNHA, C. Aggressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry. *International Marketing Review*, v.7, n.5, p.6-15, 1990.

ROGERS, P., MENDES-DA-SILVA, W.; PAULA, G. Efeitos da Estratégia de Diversificação no Desempenho das Indústrias Brasileiras: Um Estudo de Companhias de Capital Aberto no Período de 1997 a 2001. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29º, 2005, Brasília, DF. *Anais*... Brasília: ANPAD, 2005.

RONEN, S.; SHENKAR, O, Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis, *Academy of Management Review*, v.10, n.3, p.435-454, 1985

ROQUEBERT, J., PHILLIPS R.,; WESRFALL P. Markets vs. Management: What Drives Profitability? *Strategic Management Journal*, v.17, p.653-664, 1996.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JORDAN, B. *Princípios de Administração Financeira*, São Paulo: Atlas, 1998.

ROSSITER, J. The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing. *International Journal of Research in Marketing*, v.19, p.305-335, 2002.

ROTH, K.; MORRISON, A. Business-Level Competitive Strategy: A Contingency Link to Internationalization. *Journal of Management*, v.18, n.3, p.473-487, 1992.

RUIGROK, W.; WAGNER, H. Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective. *Management International Review*, v.1, n.43, p.63-83, 2003.

RUMELT, R. How Much Does Industry Matter?. *Strategic Management Journal*, v.12, p.167-85, 1991.

_____. *Strategy, Structure and Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1974.

SALAMON, G. Accounting Rates of Return. *The American Economic Review*, v.75, n.3, p.495-504, Jun 1985.

SAMIEE, S.; ROTH, K. The Influence of Global Marketing Standardization on Performance. *Journal of Marketing*, v.56, p.1-17, 1992.

_____; WALTERS, P. Influence of Firm Size on Export Planning and Performance. *Journal of Business Research*, v.20, p.235-248, 1990.

SARIS, W.; STRONKHORST, H. *Causal Modeling in Non-experimental Research: An Introduction to the LISREL Approach*. Amsterdam: Sociometric Research Foundation, 1984.

SCHENDEL, D. Editor's Introduction to the 1997 Summer Special Issue: The Interaction of Organizational And Competitive Influences on Strategy and Performance. *Strategic Management Journal*, v.18 (special issue), p.1-3, 1997.

_____; HOFER, Charles W. Introduction. In: SCHENDEL Dan E;; HOFER, Charles W. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Canadá: Little, Brown; Company, 1979.

SCHLEGELMILCH, B. Can Export Performance Be Explained by Attitudinal Differences?. *Managerial and Decision Economics*, v.7, n.4, p.249-254, 1996.

_____; ROSS, A. The Influence of Managerial Characteristics on Different Measures of Export Performance. *Journal of Marketing Management*, v.3, n.2, p.145-158, 1987.

SCHMALENSEE, R. Do Markets Differ Much?. *American Economic Review*, v.75 n.3, p.341-350, 1985.

SCHOPPE, K. 10 Direct Personality Factor Questionnaire. (calibrated and unpublished version), Frankfurt, 1991.

SCHRIESHEIM, C.; POWERS, K.; SCANDURA, T.; GARDINER, C.; LANKAU, M. Improving Construct Measurement in Management Research: Comments and a Quantitative Approach for Assessing the Theoretical Content Adequacy of Paper-and-pencil Survey-type Instruments. *Journal of Management* v.19, p.385-417, 1993.

SCHWARTZ, N. Self-reports: How Questions Shape the Answers. *American Psychologist*, v.54, n.2 (Feb), p.93-105, 1999.

SCHWARTZ, S., Beyond Individualism /Collectivism: New Cultural Dimension of Values, in: KIM, U., TRIANDIS, H. C. KAGITCIBASI, CHOI, S. C.; YOON, G. (eds.), *Beyond Individualism and Collectivism: Theory, Methods and Applications* (p.85-119), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994, p.85-119.

SECEX (Secretaria de Comércio Exterior). *Balança Comercial*. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/balComercialCompacta.php>. Acesso em 03/11/2007.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration:* New York: Harper; Row, 1957.

SETH, A.; THOMAS, H. Theories of the Firm: Implications for Strategy Research. *Journal of Management Studies*, v.31, n.2, p.165-191, Mar 1994.

SHARMA, D.; BLOMSTERMO, A. The Internationalization Process of Born Globals. *International Business Review*, v.12, p.739-753, 2003.

SHARP, B. Competitive Marketing Strategy: Porter Revisited, *Marketing Intelligence; Planning*, v.9 n.1 p.4-10 1991

SHENKAR, O. Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, v.32, n.3, p.519-535, 3rd quarter 2001.

SHOHAM, A. Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy, and Export Performance: A Structural Model Examination. *Journal of International Marketing*, v.7, n.2, p.24-50, 1999.

_____. Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing,* v.6, n.3, p.59-81, 1998.

_____. Effectiveness of Standardized and Adapted Television Advertising: An International Field Study Approach. *Journal of International Consumer Marketing*, v.9, n.1, p.5-23, 1996a.

_____. Marketing Mix Standardization: Determinants of Export Performance. *Journal of Global Marketing*, v.10, n.2, p.53-73, 1996b.

_____. Global Marketing Standardization. *Journal of Global Marketing*, v.9, n.1/2, p.91-119, 1995.

_____; ALBAUM, G. Reducing the Impact of Barriers to Exporting: A Managerial Perspective. *Journal of International Marketing*, v.3, n.4, p.85-105, 1995.

_____; EVANGELISTA, F.; ALBAUM, G. Strategic Firm Type and Export Performance. *International Marketing Review*, v.19, n.3, p.236-258, 2002.

_____; KROPP, F. Explaining International Performance: Marketing Mix, Planning, and Their Interaction. *Marketing Intelligence; Planning*, v.16, n.2, p.114-123, 1998.

SILVA, J.; DIAS, A. O Poder Explanatório da Tipologia de Miller; Dess: Uma Comparação na Indústria Farmacêutica Brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30º, 2006, Salvador, Bahia. *Anais…* Salvador: ANPAD, 2006.

SLAATTE, H. *The Pertinence of Paradox*. New York: Humanities Press, 1968.

SLATER, S.; NARVER, J. Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types. *European Journal of Marketing*, v.27, n.10, p.33-51, 1993.

SMITH, Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Londres: W. Strahan; T. Cadwell, 1776. (Reimpresso em 1976 por W. Strahan; T. Cadwell, Oxford: Clarendon Press. Tradução para o português, *A Riqueza da Nações: Investigação sobre sua Natureza e Suas Causas*. 2ª. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985

SMITH, A. Some Problems When Adopting Churchill's Paradigm for the Development of Service Quality Measurement Scales. *Journal of Business Research*, v.46, p.109-120, 1999.

SNOW, C.; HREBINIAK, L. Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, v.25, p.317-336, Jun 1980.

SPANOS, Y; LIOUKAS, S. An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, v.22, p.907-934, 2001.

SPERS, R.; WRIGHT, J. Mercado de Bens Populares no Brasil: Desempenho e Estratégia das Empresas. *RPA Brasil* (Maringá), v.3, p.5-18, 2006.

SRIRAM, R.; GUPTA, Y. Strategic Cost Measurement for Flexible Systems. *Long Range Planning*, v.24, n.5, p.34-40, 1991.

STEENKAMP, J.-B.; Van TRIJP, H. The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs. *International Journal of Research in Marketing*, v.8, p.283-299, 1991.

STEERS, R. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, v.20, p.546-558, 1975.

STERNBERG, E. Stakeholder Theory Exposed. *The Corporate Governance Quarterly*, v.2, n.1, p.4-18, 1996. Disponível no site da Social Science Research Network eLibrary: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract-id=263144. Acesso em 11/06/2004.

STEWART, D.; McAULEY, A. Congruence of Domestic and Export Marketing Strategies: An Empirical Investigation of Its Performance Implications. *International Marketing Review*, v.17, n.6, p.563-585, 2000.

STOPFORD, J.; WELLS JR., L. *Managing the Multinational Enterprise*. New York: Basic Books, 1972.

STÖTTINGER, B.; SCHEGELMILCH, B. Psychic Distance: A Concept Past Its Due Date?, *International Marketing Review*. v.17, n.2. p.169-173, 2000.

_____; _____. Explaining Export Development through Psychic Distance: Enlightening or Elusive?. *International Marketing Review*, v.15, n.5, p.357-372, 1998.

STRAUB, D.; BOUDREAU, M.-C.; GEFEN, D. Validation Guidelines for IS Positivist Research. *Communications of the Association for Information Systems*, v.13, p.380-427, 2004.

STYLES, C. Export Performance Measures in Australia and in the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, v.6, n.3, p.12-36, 1998.

SULLIVAN, D. The "Threshold of Internationalization": Replication, Extension and Reinterpretation. *Management International Review*, v.34, n.2, p.16-186, 1994.

SZYMANSKI, D.; BHARADWAJ, S.; VARADARAJAN, P. Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, v.57, p.1-17, Oct 1993.

TALLMAN, S.; LI, J. Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. *Academy of Management Journal*, v.39, p.179-196, 1996.

TANRIVERDI, H.; VENKATRAMAN, N. Knowledge Relatedness and the Performance of Multibusiness Firms, *Strategic Management Journal*, v.26, n.2, p.97-119, 2005.

THACH, S.; AXINN, C. Redefining Export Success: Not Which Measures, but Why Measure. In: CONFERÊNCIA ANUAL DO *CONSORTIUM FOR INTERNATIONAL MARKETING RESEARCH*, 1994, Rio de Janeiro,. *Anais…* Rio de Janeiro: CIMaR, 1994.

THEODOSIOU, M.; LEONIDOU, L. Standardization versus Adaptations of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. *International Business Review*, v.12, p.141-171, 2003.

TOBIN, J. A General Equilibrium Approach to Monetary Theory. *Journal of Money, Credit, and Banking*, v.1, n.1, p.15-29, 1969.

TOOKEY, D. Factors Associated with Success in Exporting. *Journal of Management Studies*, v.1, n.1, p.48-66, 1964.

TROMPENNAARS, F. *Nas Ondas da Cultura: Como Entender a Diversidade Cultural nos Negócios*. São Paulo: Educator, 1994.

VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. *Strategic Management Journal*, v.11 p.1-23,1990.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. *Journal of Management*, v.13, p.109-122, 1987.

_____; _____. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, v.11, n.4, p.801-814, Oct 1986.

_____; _____. Construct Validation ob Business Economic Performance Measures: A Structural Equation Modeling Approach. Academy of Management Proceedings, San Diego, CA, Aug 1985.

VERWAAL, E; DONKERS, B. Firm Size and Export Intensity: Solving an Empirical Puzzle. *Journal of International Business Studies*, v.33, n.3, p.606-613, 3rd quarter 2002.

VORHIES, D.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-driven Firms. *European Journal of Marketing*, v.33, p.1171-1202, 1999.

WALTERS, P. A Study of Planning for Export Operations. *International Marketing Review*, p.74-81, autumn 1985.

WALKER, O.; RUEKERT, R. Marketing's role in the Implementation of Business Strategies: A Critical review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, v.51, p.15-33, Jul 1987.

WALTERS, P.; SAMIEE, S. A Model for Assessing Performance in Small U.S. Exporting Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.15, n.2, p.33-50, winter 1990.

WANG, C. The Degree of Standardization: A Contingency Framework for Global marketing Strategy Development. *Journal of Global Marketing*, v.10, n.1, p.89-107, 1996.

WANG, G.; OLSEN, J. Knowledge, Performance, and Exporter Satisfaction: An Exploratory Study. *Journal of Global Marketing*, v.15, n.3/4, p.39-64, 2002.

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, v.14, n.2, p.34-55, 1988.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, v.5, p.171-180, 1984.

_____. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, v.16, p.1'71-174, 1995.

WHITE, R. Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. *Strategic Management Journal*, v.7, p.217-231, 1986.

WILLIAMSON, O. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975

_____. Managerial Discretion and Business Behavior. *American Economic Review*, v.53, p.1032-1057, 1963.

WISEMAN, F.; BILLINGTON, M. Comment on a Standard Definition of Response Rates. *Journal of Marketing Research*, v.21 (Aug), p.336-338, 1984.

WOLFF, J.; PETT, T. Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance. *Journal of Small Business Management*, v.38, p.34-47, Apr 2000.

WONG, V.; SAUNDERS, J. Business Orientation and Corporate Success. *Journal of Strategic Management*, v.1, p.20-40, 1993.

WORLD BANK. *World Tables*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press, 1995.

WORLD BANK. *Data; Statistics*. 2007. Disponível em http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:20394937~menuPK:1192714~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html. Acesso em 06/12/2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; CHAN, P.; HAMEL, K. Strategic Profiles and Performance: An Empirical Test of Select Key Propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.19, n.3, p.245-254, summer 1991.

YEOH, P.-L. International Learning: Antecedents and Performance Implications among Newly Internalizing Companies in an Exporting Context. *International Marketing Review*, v.21, n.4/5, p.511-535, 2004.

ZAMMUTO, R. A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*, v.9, n.4, p.606-616, 1984.

ZEITHAML, V.; VARADARAJAN, P. R; ZEITHAML, C. The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, v.22, n.7, p.37-64, 1988.

ZOU, S.; ANDRUS, D.; NORVELL, D. Standardization of International Marketing Strategy by Firms from a Developing Country. *International Marketing Review*, v.14, n.2, p.107-123, 1997.

_____; FANG, E; ZHAO, S. The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*, v.11, n.4, p.32-55 Dec 2003.

_____; TAYLOR, C.; OSLAND, G. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, v.6, n.3, 1998.

_____; STAN, S. The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, v.15, n.5, p.333-356, 1998.

ZUCCHELLA, A. Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case. Athens: *Proceedings of the 28th EIBA Conference*, 27p, 2002.

APÊNDICES

Apêndice A – Indicadores de desempenho de exportação

A Tabela A.1 apresenta diversos indicadores de desempenho de exportação que foram utilizados em pesquisas empíricas.

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
1. Albaum & Tse (2001)	1. *Market share* em comparação ao dos concorrentes	Escalas bipolares de cinco pontos (muito melhor ↔ muito pior)
	2. *Market share* vis-à-vis expectativas	
	3. Lucro operacional em comparação ao dos concorrentes	
	4. Lucro operacional vis-à-vis expectativas	
2. Aulakh *et al.* (2000)	1. As exportações contribuíram para o crescimento das vendas da empresa	Escala composta a partir das respostas a quatro escalas tipo Likert de cinco pontos
	2. As exportações melhoraram a participação de mercado da nossa empresa	
	3. Nossa atividade de exportação tornou nossa empresa mais competitiva	
	4. Lucratividade das exportações	
3. Axinn (1988)	1. Percentagem (percebida) das vendas originadas de exportação (em relação às vendas da empresa como um todo)	Não está claro. Provavelmente, pergunta em aberto ou intervalos de percentagens
	2. Receitas de exportação; receitas totais	Valores absolutos (reportados pelos respondentes) e respectivo cálculo pelo pesquisador
4. Balabanis & Katsikea (2003)	1. (Percepção do) Crescimento das receitas de exportação relativamente aos concorrentes nos últimos cinco anos	Escala bipolar de dez pontos (baixo desempenho ↔ alto desempenho)
	2. (Percepção dos) Lucros da exportação relativamente aos dos concorrentes nos últimos cinco anos	Escala bipolar de dez pontos (baixo desempenho ↔ alto desempenho)
	3. (Percepção do) Retorno sobre os investimentos de exportação relativamente aos concorrentes nos últimos cinco anos	Escala bipolar de dez pontos (baixo desempenho ↔ alto desempenho)
	4. (Percepção do) Desempenho exportador geral relativamente aos concorrentes nos últimos cinco anos	Escala bipolar de dez pontos (baixo desempenho ↔ alto desempenho)
	5. Escala composta por três dos indicadores anteriores (crescimento de receitas de exportação foi removido em virtude de apresentar alta correlação com desempenho exportador geral)	Soma simples dos quatro indicadores anteriores (*)
5. Baldauf et al. (2000)	1. Eficácia da exportação a. Desenvolvimento de receitas de exportação b. Desenvolvimento de intensidade de exportação c. *Market share* d. Número de mercados cobertos	Escala composta a partir das respostas a quatro questões medidas em escalas bipolares de cinco pontos (decrescendo fortemente ↔ crescendo fortemente)
	2. Intensidade de exportação	(Pode-se inferir que foi utilizado) auto-reporte

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
	3. Receitas de exportação	(Pode-se inferir que foi utilizado) auto-reporte
6. Beamish et al. (1999)	1. Receitas de exportação	Valor (em dólares?)
	2. Intensidade de exportação	Proporção das receitas de exportação sobre as receitas totais
	3. Crescimento das receitas de exportação	"tendência das receitas de exportação" (?) (variação percentual entre ano corrente e ano anterior?)
7. Bijmolt & Zwart (1994)	1. Percentagem das receitas totais originadas de vendas no exterior	Não foi explicitado no artigo. Provavelmente, pergunta em aberto ou intervalos de percentagens
	2. Percepção do grau de lucratividade da exportação em comparação com o mercado doméstico	Não foi explicitado no artigo
	3. Percepção do desenvolvimento do desempenho exportador nos últimos cinco anos	Não foi explicitado no artigo
	4. Grau de satisfação como o desempenho exportador	Não foi explicitado no artigo
8. Cadogan et al. (2003)	1. Eficiência de exportação	Escala composta por dois itens, previamente normalizados: (i) receitas de exportação por empregado e (ii) receitas (absolutas) médias de exportação por país de destino
	2. Crescimento da exportação	Escala composta por dois itens, previamente normalizados: (i) variação percentual das receitas de exportação em comparação com três anos antes e (ii) crescimento das receitas de exportação em comparação com o crescimento médio dos concorrentes, medido numa escala bipolar de dez pontos (fraco (*poor*) ↔ ótimo (*outstanding*))
	3. Lucro percebido da exportação	Escala bipolar de dez pontos (grande prejuízo (*very unprofitable*) ↔ muito lucrativo (*very profitable*))
9. Cadogan et al. (2002)	1. Volume de exportação	Escalas bipolares de sete pontos (muito insatisfeito ↔ muito satisfeito)
	2. Lucros da exportação	
	3. *Market share* da exportação	
	4. Taxa de entrada em novos mercados	
	5. Nível de satisfação com o atingimento dos objetivos da exportação	Escala consolidada composta pelos quatro itens anteriores
	6. Crescimento das receitas de exportação	Mudança percentual nos últimos três anos multiplicada pelo nível de expansão da exportação em comparação com os competidores (1=muito pior ↔ 7=muito melhor), de forma a controlar os efeitos da indústria
	7. Satisfação com o desempenho da exportação	Escala bipolar de sete pontos ("fraca" ↔ "excepcional")
10. Calantone & Knight (2000)	1. Mesma operacionalização adotada por Cavusgil & Zou (1994)	Seguiu instrumentos utilizados por Cavusgil & Zou (1994)
11. Capar & Kotabe (2003)	1. Lucro da empresa dividido por receitas totais da empresa	Valores absolutos colhidos de fontes secundárias
12. Cavusgil & Kirpalani (1993)	1. Atingimento das expectativas	Escalas de três categorias: insucesso ou sucesso limitado; sucesso moderado; e sucesso substancial
	2. Volume de vendas e *market share* alcançados	

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
	3. Contribuição da exportação para os lucros	
13. Cavusgil & Zou (1994)	1. Grau de atingimento dos objetivos estratégicos	Média ponderada (pelo grau de importância) do atingimento (1) ou não (0) de sete objetivos estratégicos
	2. Crescimento anual das receitas de exportação (cinco anos)	Auto-reporte da taxa de crescimento da exportação, ano a ano, nos últimos cinco anos, numa escala de sete posições (negativo, 0%, 1-5%, 6-10%, 11-15%, 16-20%, mais de 20%)
	3. Lucratividade geral da exportação (cinco anos)	Auto-reporte da lucratividade geral da exportação, ano a ano, nos últimos cinco anos (S/N)
	4. Nível de sucesso percebido da exportação	Escala bipolar de dez pontos (mal-sucedido↔bem-sucedido)
	5. Escala composta pelos quatro indicadores anteriores	Soma simples dos quatro indicadores anteriores
14. Cicic et al. (2002)	1. Percentagem (auto-reportada) das vendas originadas de exportação (em relação às vendas da empresa como um todo)	Auto-reporte em formato livre (obs: análise fatorial indicou que esta pergunta e as três referentes à segunda questão refletiam um único fator)
	2. Percepção do atingimento das expectativas de desempenho	Escala composta pelas respostas a três perguntas (vide Patterson, 2000)
15. Cooper & Kleinschmidt (1985)	1. Crescimento das receitas de exportação	Coletados através de entrevistas pessoais, mas não foi explicitado como a informação foi solicitada aos respondentes
	2. Intensidade de exportação	
16. Deng et al. (2003)	1. Crescimento de receitas de exportação	Medido sobre um período de três anos passados
	2. Intensidade de exportação	Proporção das receitas de exportação sobre as receitas totais
17. Dhanaraj & Beamish (2003)	1. Lucratividade de exportação *2. Market share* 3. Crescimento (das receitas de exportação)	Escalas Likert de cinco pontos (não detalhados no artigo original)
18. Dominguez & Siqueira (1993)	1. Receitas de exportação	Dados secundários
	2. Intensidade de exportação	Percentual, auto-reporte
	3. Crescimento das receitas de exportação no último ano	Percentual, auto-reporte
19. Evans & Mavondo (2002)	1. Variação de diversos indicadores financeiros (o número não foi explicitado pelos autores) nos últimos três anos	1. Média aritmética simples dos indicadores, medidos em escalas de sete pontos (decréscimo de mais de 20% ↔ aumento de mais de 20%)
	2. Efetividade estratégica	2. Escala de sete pontos (muito ma--sucedido ↔ muito bem-sucedido)
20. Francis & Collins-Dodd (2004)	1. Resultados econômicos e de mercado a. Intensidade de exportação b. Crescimento das receitas de exportação c. Número de países destino das exportações d. Percentual de exportações para país mais próximo	a. Razão entre duas medidas auto-reportadas: receitas de exportação e receitas totais, no ano corrente e nos cinco anos anteriores b. Razão (ou diferença???) entre receitas do ano corrente e receitas do ano anterior c. Valor absoluto, auto-reportado d. Percentagem auto-reportada

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
	2. Atingimento de objetivos de exportação	Escala consolidada construída a partir da "soma" dos resultados de escalas bipolares de nove pontos sobre o grau percebido de atingimento de sete objetivos estratégicos (objetivo não ↔ atingido objetivo ultrapassado), baseados em Cavusgil & Zou (1994)
	3. Competências a. Aperfeiçoamento de quatro competências relativamente às competências dos concorrentes b. Uso de planejamento estratégico formal	Escalas consolidadas construídas a partir da "soma" dos resultados, respectivamente, de: a. Escalas bipolares de nove pontos (muito abaixo da média ↔ muito acima da média) b. Escala bipolar de nove pontos (não utilizado ↔ muito utilizado)
	4. Resultados estratégicos a. Prioridade atribuída a novos mercados geográficos e a novos produtos no ano seguinte nos próximos três anos. b. Intenção de aumentar a intensidade de exportação no ano seguinte e nos próximos três anos.	Escalas bipolares de nove pontos ("*not at all*" ↔ "*very much*")
21. Francis & Collins-Dodd (2000)	1. intensidade de exportação	Proporção das receitas de exportação sobre as receitas totais (dados colhidos a partir de fontes secundárias)
	2. receitas de exportação	Valores em dólares (colhido a partir de fontes secundárias)
	3. crescimento da intensidade de exportação	Variação (diferença aritmética?) da intensidade de exportação, comparando-se o ano corrente (passado?) com três anos antes
	4. margem bruta de exportação (em relação à margem bruta doméstica)	Escala bipolar de sete pontos (muito mais baixa ↔ muito mais alta (que a margem doméstica))
22. Gençtürk & Kotabe (2001)	1. (Eficiência) Contribuição da exportação para o lucro da empresa	Escala bipolar de cinco pontos (muito maiores ↔ muito menores que os do mercado doméstico)
	2. (Eficácia) Crescimento da intensidade de exportação. Obs.: Foram feitas duas perguntas: Intensidade de exportação (atual) Intensidade de exportação (dois anos antes)	Calculado pela divisão direta das respostas às duas perguntas componentes, as quais foram relatadas em escalas ordinais de 12 categorias (variando de "0%" a "mais de 50%")
	3. Posição competitiva, em termos da contribuição das exportações em três aspectos: crescimento da empresa; qualidade geral da gestão da empresa; e fortalecimento do posicionamento competitivo da empresa	*Score* composto a partir das respostas a três escalas de concordância de cinco pontos
23. Gomes & Ramaswamy (1999)	1. Desempenho financeiro	Retorno sobre os ativos (ROA)
	2. Desempenho operacional	Razão entre custos operacionais e receitas de vendas

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
24. Gomez-Mejia (1988)	1. Escala composta por três indicadores: - Crescimento do *market share* internacional nos últimos 30 meses - Crescimento da intensidade de exportação (medido a partir das repostas sobre intensidade de exportação colhidas em dois momentos temporais, com um ano de diferença) - Índice de intensidade de exportação (intensidade de exportação da empresa dividida pela dos principais concorrentes)	Escala composta pela soma dos *scores z* (valores padronizados) dos três indicadores, cujas respostas foram obtidas a partir da opinião dos gerentes.
25. Hart & Tzokas (1999)	1. Intensidade de exportação	Receitas de exportação / receitas totais
	2. Contribuição da exportação para os lucros	Lucros de exportação / lucros totais
26. Julian (2003) (autor seguiu a operacionalização sugerida por Cavusgil & Zou, 1994)	1. Grau de atingimento dos objetivos estratégicos	Média ponderada (pelo grau de importância) do atingimento (1) ou não (0) de sete objetivos estratégicos
	2. Crescimento anual das receitas de exportação (cinco anos)	Auto-reporte da taxa de crescimento da exportação, ano a ano, nos últimos cinco anos, numa escala de sete posições (negativo, 0%, 1-5%, 6-10%, 11-15%, 16-20%, mais de 20%)
	3. Lucratividade geral da exportação (cinco anos)	Auto-reporte da lucratividade geral da exportação, ano a ano, nos últimos cinco anos (S/N)
	4. Nível de sucesso percebido da exportação	Escala bipolar de dez pontos (mal-sucedido↔bem-sucedido)
	5. Escala composta pelos quatro indicadores anteriores	Soma simples dos quatro indicadores anteriores
27. Katsikeas et al. (1996)	1. Grau de atingimento de cada um de três objetivos de exportação nos últimos três anos: receitas, *market share* e lucratividade.	Três escalas bipolares de cinco pontos (muito mal ↔ muito bem), posteriormente agregadas num único fator (cf. análise de componentes principais), cujo *factor score* foi utilizado como indicador de desempenho de exportação
28. Koh (1991)	1. Percepção da lucratividade da exportação em relação a vendas no mercado doméstico	Escala bipolar de cinco pontos: - exportar o produto para aquele país é *muito mais* lucrativo (8% ou mais) do que vender nos Estados Unidos [mercado doméstico] - exportar ... é *um pouco mais* lucrativo (entre 3% e 7% a mais) do que... - exportar ... é *aproximadamente tão* lucrativo (±2%) quanto ... - exportar é *um pouco menos* lucrativo (entre 3% e 7% a menos) do que... - exportar é *muito menos* lucrativo (menos que 8%) do que...

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
29. Koh & Robicheaux (1988)	1. Percepção da lucratividade da exportação em relação a vendas no mercado doméstico	Escala bipolar de cinco pontos: - exportar o produto para aquele país é *muito mais* lucrativo (8% ou mais) do que vender nos Estados Unidos [mercado doméstico] - exportar ... é *um pouco mais* lucrativo (entre 3% e 7% a mais) do que... - exportar ... é *aproximadamente tão* lucrativo (±2%) quanto ... - exportar é *um pouco menos* lucrativo (entre 3% e 7% a menos) do que... - exportar é *muito menos* lucrativo (menos que 8%) do que...
30. Lages & Lages (2004)	1. Satisfação com a melhoria do desempenho de curto prazo da exportação - Receitas - Lucratividade - *Market share* no mercado mais importante - Desempenho geral de exportação	Escala bipolar de cinco pontos ("muito menos satisfeito no ano 2 do que ano 1" ↔ "muito mais satisfeito no ano 2 do que ano 1")
	2. Melhoria de curto prazo da intensidade de exportação - % de receitas da unidade de exportação em relação às receitas totais - % da lucratividade da exportação em relação à lucratividade da empresa	Escala bipolar de cinco pontos ("grande decréscimo do ano 1 para o ano 2" ↔ "grande crescimento do ano 1 para o ano 2")
	3. Expectativa de melhoria no curto prazo do desempenho de exportação - Receitas de exportação - Lucratividade da exportação - Atingimento dos objetivos da unidade de exportação - Satisfação com a operação de exportação	Escala bipolar de cinco pontos ("piora significativa" ↔ "melhora significativa)

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
31. Lages, Lages & Lages (2005)	1. Escala (*summated scale*) de desempenho financeiro da exportação, composta por "Esta unidade de exportação...": - ... tem sido muito lucrativa - ... tem gerado um grande volume de receitas - ... atingiu rápido crescimento 2. Escala de desempenho estratégico da exportação, composta por "Esta unidade de exportação...": - ... melhorou nossa competitividade global - ... fortaleceu nossa posição estratégica - ... aumentou significativamente nosso *market share* global 3. Escala de atingimento dos objetivos anuais da exportação, composta por "Esta unidade de exportação...": - ... apresentou desempenho muito satisfatório - ... tem sido muito bem-sucedida - atingiu plenamente nossas expectativas	Escalas de concordância de cinco pontos
	4. Contribuição da unidade de exportação (*export venture*) para as operações de exportação da empresa, em termos de: - Volume de exportação - Receitas de exportação - Lucro da exportação	Escala "intervalar" (com os intervalos de tamanhos diferentes) de cinco faixas (05-9%, 10%-29%, 30%-59%, 60%-84%, 85%-100%) (obs: não fica claro como foi feita a agregação das três sub-escalas)
	5. Escala de satisfação com o desempenho geral da exportação, composta por: - *Market share* da unidade de exportação no mercado destino - Desempenho geral da unidade de exportação	Escala bipolar de cinco pontos ("realmente não satisfeito" ↔ "extremamente satisfeito")
32. Lee & Griffith (2004)	1. Satisfação com desempenho de exportação atual	Escalas diferenciais semânticas de cinco pontos, posterior-mente agregadas, com pesos idênticos, numa escala composta
	2. Avaliação do desempenho de exportação no "futuro próximo"	
33. Lee & Habte-Giorgis (2004)	1. Retorno sobre os ativos médios após impostos (ROAA)	Razão entre lucro líquido (após impostos) e ativos totais
	2. Retorno sobre o patrimônio líquido médio (ROAE)	Razão entre lucro líquido (após impostos) e patrimônio líquido (indevidamente os autores escreveram "receitas totais" ao invés de "patrimônio líquido")
	3. Valor de mercado da empresa	Valor da ação ao final do período fiscal multiplicado pelo número de ações em circulação
	4. Tobin's Q	Razão entre valor "total" da empresa (soma entre valor total das ações ordinárias mais ações preferenciais + valor da dívida) e custo de reposição [ou valor contábil?] de seus ativos

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
34. Li (1999)	1. *Market share* (no mercado destino) 2. Margem de lucro antes de impostos	Cinco faixas de percentuais (1%-5%, 6%-10%, 11%-15%, 16%-20%, >21%), posteriormente convertidos para escala de cinco pontos
35. Li & Ogunmokun (2001)	1. Acesso a nova tecnologia	Escalas bipolares de cinco pontos (objetivo fracamente atingido ↔ plenamente atingido), posteriormente convertidas numa escala composta referente a "Atingimento dos objetivos estratégicos"
	2. Redução da dependência de mercado	
	3. Melhora no *lead time* (prazo para lançamento de novo produto)	
	4. Satisfação dos clientes em comparação com os principais competidores	
	5. Crescimento de receitas de exportação em comparação aos principais competidores	Escala bipolar de cinco pontos (muito pior ↔ muito melhor que o dos principais competidores); não fica claro como a segunda pergunta foi medida. Posteriormente foram agregadas numa escala composta referente a "Vendas e Crescimento"
	6. O crescimento das receitas de exportação tem sido superior a 10% a.a. ao longo do tempo	
36. Ling-yee & Ogunmokun (2003)	1. Grau de atingimento, pela *export venture*, de cada um dos seguintes objetivos estratégicos: a. diversificação de produto b. desenvolvimento de novos produtos c. melhoria de produtos existentes d. redução do ciclo de lançamento de novos produtos e. acesso a conhecimento, tecnologia e *know-how* tácito de outra empresa	Todos os itens foram medidos por meio de escalas bipolares de cinco pontos (objetivo mal atingido (*achieved to a small extent*) ↔ objetivo plenamente atingido (*achieved completely*))
37. Ling-yee & Ogunmokun (2001)	1. A unidade de exportação (*export venture*) atingiu o objetivo estratégico de conquistar acesso a nova tecnologia	Escalas bipolares de cinco pontos (objetivo estratégico foi atingido fracamente (*to a small extent*) ↔ fortemente (*to a great extent*)), posteriormente agregadas num único fator chamado de "atingimento de objetivos estratégicos"
	2. A unidade de exportação (*export venture*) atingiu o objetivo estratégico de reduzir dependência (exposição?) de mercado	
	3. A unidade de exportação (*export venture*) atingiu o objetivo estratégico de melhorar o prazo para lançamento de inovações (*lead time*)	
	4. A unidade de exportação (*export venture*) atingiu melhor satisfação dos consumidores do que seus competidores	
	5. A unidade de exportação (*export venture*) exibiu melhor crescimento de receitas de exportação do que seus principais competidores	Escalas bipolares de cinco pontos (desempenho muito pior do que o dos principais competidores ↔ ... muito melhor ...), posteriormente agregadas num único fator chamado de "receitas e crescimento da unidade de exportação"
	6. A unidade de exportação (*export venture*) atingiu mais de 10% de crescimento anual de receitas de exportação ao longo do tempo (?)	
38. Li (1999)	1. *Market share* no mercado destino	Escalas ordinais de cinco posições (1% a 5%, 6% a 10%, . .., > 21%), posteriormente convertidas numa escala composta única
	2. Margem operacional do novo produto (medida no âmbito da empresa ou de um dado mercado destino?)	
39. Louter, Ouwerkerk & Bakker (1991)	1. Grau percebido de sucesso, medido como "nossa avaliação do sucesso"	Pergunta aberta
	2. Receitas de exportação divididas por receitas totais	Percentual, medido em dois anos distintos

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
	3. Grau de lucratividade da exportação - contribuição da exportação para os lucros - lucratividade relativa [às operações domésticas] da exportação	- A exportação é lucrativa? (não fica claro se a resposta foi operacionalizada como uma dicotomia ou um multicotomia) - Comparada com as vendas domésticas, a exportação é satisfatoriamente lucrativa?
40. Madsen (1989)	1. Lucratividade da exportação [relativamente ao mercado doméstico] - Lucro líquido, nos últimos dois anos, comparado com o lucro líquido no mercado doméstico	Escala de sete pontos (não detalhada pelo autor)
	2. Receitas de exportação	Receitas totais nos últimos dois anos (não fica claro se se trata de resposta aberta ou se havia faixas pré-definidas)
	3. Crescimento [das receitas] da exportação	Escala de sete pontos (não detalhada pelo autor)
41. Moini (1995)	1. "Sucesso de exportação" (a rigor, foi utilizado um indicador comportamental / situacional)	Escala de três pontos: - Exportador "parcialmente interessado" (intensidade de exportação menor ou igual a 10% e declínio ou ausência de crescimento no volume de exportação nos últimos cinco anos) - Exportador "em crescimento" (intensidade de exportação menor ou igual a 10%, mas crescimento no volume de exportação nos últimos cinco anos) - Exportador "bem-sucedido" (intensidade de exportação superior a 10% e crescimento do volume de exportação nos últimos cinco anos) Obs: claramente, esta categorização não é exaustiva, pois falta uma possibilidade – intensidade de exportação superior a 10% e ausência de crescimento nos últimos cinco anos
42. Morgan et al. (2004)	1. Volume de exportação	Escalas bipolares (muito pior ↔ muito melhor que os principais competidores)
	2. *Market share* de exportação	
	3. Lucratividade	
	4. % de vendas derivadas de produtos introduzidos no mercado de exportação nos últimos três anos	
	5. Qualidade do serviço	Escalas bipolares (muito pior ↔ muito melhor que os principais competidores)
	6. Qualidade do relacionamento da sua empresa com o distribuidor	
	7. Reputação da sua empresa [perante o distribuidor?]	
	8. Lealdade do distribuidor à sua empresa	
	9. Satisfação [dos distribui-dores?] com sua oferta geral de produto / serviço	
	10. Qualidade do relacionamento da sua empresa com os consumidores finais	Escalas bipolares (muito pior ↔ muito melhor que os principais competidores)
	11. Reputação da sua empresa [perante o consumidor?]	
	12. Lealdade do consumidor à sua empresa	
	13. Satisfação do consumidor final	
43. Morgan-Thomas	1. Crescimento dos lucros de exportação	Todos os indicadores forma medidos por

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
& Brigdewater (2004)	2. Aumento do número de países atendidos (por exportação)	meio de escalas de concordância (não detalhadas no texto) e posteriormente agregados numa escala única composta de "sucesso de exportação"
	3. Crescimento das receitas de exportação	
	4. Melhoria do desempenho geral (de exportação?)	
44. O'Cass & Julian (2003a)	1. Sucesso percebido da *export venture*	Escala bipolar de dez pontos (mal sucedido ↔ bem sucedido)
45. O'Cass & Julian (2003b)	1. Desempenho geral de exportação 2. Lucratividade geral da exportação 3. Intensidade de exportação	1. Escala bipolar de dez pontos (muito mal sucedido ↔ muito bem sucedido) 2. Escala bipolar de dez pontos (razoavelmente lucrativa ↔ extremamente lucrativa) 3. Proporção das receitas de exportação em relação às receitas totais
46. Prasad et al. (2001)	1. Mudança nas receitas de exportação	Escalas bipolares de cinco pontos sobre a percepção (muito abaixo ↔ muito acima das expectativas), posteriormente agregadas, por meio de análise fatorial, numa única escala composta.
	2. Lucratividade da exportação	
	3. Desenvolvimento de consciência e de imagem no exterior	
	4. Entrada em mercados-chave no exterior	
	5. Melhora da situação de *market share*	
	6. Aquisição de nova tecnologia / conhecimento	
47. Ramaswamy et al. (1996)	1. Retorno sobre vendas (ROS) 2. Retorno sobre os investimentos (ROI)	
48. Raymond et al. (2001)	1. Receitas (da exportação) *vis-à-vis* expectativas 2. Lucros (da exportação) *vis-à-vis* expectativas 3. Desempenho geral (da exportação) *vis-à-vis* expectativas	Escalas de concordância de cinco pontos (concordo totalmente ↔ discordo totalmente)
49. Robertson & Chetty (2000)	1. Lucratividade da exportação	Escala bipolar de cinco pontos sobre o grau de satisfação com cada indicador (muito satisfeito ↔ muito insatisfeito) e outra escala bipolar de quatro pontos sobre o grau de importância de cada indicador (muito importante ↔ muito pouco importante)
	2. Intensidade de exportação	
	3. Diversificação de mercado	
	4. Crescimento de (vendas de?) exportação	
	5. Desempenho geral da exportação cinco anos atrás	Escala bipolar de cinco pontos (muito bom ↔ muito ruim)
	6. Desempenho geral da exportação hoje	
	7. Expectativa de desempenho geral da exportação daqui a três anos	
	8. Escala agregada a partir dos sete indicadores acima	Soma algébrica simples das respostas às 11 questões anteriores (o total poderia variar de 11 a 51) (Obs: a rigor, os quatro primeiros indicadores deveriam ter sido calculados a partir da multiplicação do seu respectivo nível de desempenho com o seu grau de importância)
50. Ruigrok & Wagner (2003) (obs: desempenho da empresa e não especificamente desempenho de exportação)	1. Desempenho financeiro	Retorno sobre os ativos (ROA)
	2. Desempenho operacional	Custos operacionais divididos pro receitas totais (OCTS)

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
51. Samiee & Roth (1992)	1. Retorno sobre o investimento (ROI)	Todas medidas como a médias dos últimos três anos, auto-reportadas
	2. Retorno sobre os ativos (ROA)	
	3. Crescimento das receitas	
	4. Receitas totais	
	5. Receitas de vendas no exterior	
	6. Lucro internacional dividido por lucro total	
52. Schlegelmilch (1987)	1. Intensidade de exportação	Receitas de exportação divididas por receitas totais da empresa nos últimos três anos (não fica claro se esta e as demais informações foram colhidas de dados secundários ou se foram auto-reportadas)
	2. Índice de intensidade de exportação	Intensidade de exportação da empresa dividida por intensidade de exportação da indústria
	3. Crescimento de receitas de exportação	Variação nas receitas de exportação nos últimos três anos
	4. Índice de crescimento de receitas de exportação	Crescimento de receitas de exportação da empresa dividido por crescimento de receitas de exportação da indústria
	5. Índice de lucratividade de exportação (em relação ao mercado doméstico)	Soma dos níveis anuais de lucro (percebidos) de exportação dividida pela soma dos níveis anuais de lucro (percebidos) no mercado doméstico, nos últimos três anos, todos medidos em escalas Likert de cinco pontos (“negativo”, “baixo”, “na média”, “considerável”, “alto”)
53. Shoham (1999)	1. Satisfação com intensidade de exportação	Todos os itens medidos por escalas bipolares de sete pontos (muito insatisfeito ↔ muito satisfeito) Obs: Os indicadores de crescimento foram medidos em relação ao ano anterior e a cinco anos antes.
	2. Satisfação com receitas de exportação	
	3. Satisfação com a lucratividade (margem líquida) da exportação	
	4. Satisfação com a mudança na intensidade de exportação	
	5. Satisfação com a mudança nas receitas de exportação	
	6. Satisfação com a mudança na lucratividade (margem líquida) da exportação	
54. Shoham (1998)	1. Escala de receitas de exportação, composta por quatro indicadores: - Intensidade de exportação - Receitas de exportação Satisfação com intensidade de exportação - Satisfação com receitas de vendas	Intensidade de exportação: escala de 10 pontos (1 = 0%-9%, 10 = 90%-100%) Receitas de exportação: escala de 10 pontos (1 = S$0-$4.9, 10 = mais de US$14 milhões) Satisfação com intensidade ou com receitas de exportação: escalas diferenciais semânticas de sete pontos (“muito insatisfeito” ↔ “muito satisfeito”)

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
	2. Escala de mudança, nos últimos cinco anos, composta por sete indicadores: - Mudança na intensidade de exportação - Mudança nas receitas de exportação - Mudança na margem de lucro da exportação Mudança o *market share* da exportação - Satisfação com mudança na intensidade de exportação - Satisfação com mudança nas receitas de exportação - Satisfação com mudança na margem de lucro da exportação	Indicadores de mudança medidos em escalas de cinco pontos (1 = "grande diminuição", 2 = "pequena diminuição", 3 = "sem variação", 4 = "pequeno aumento", 5 = "grande aumento") Indicadores de satisfação com a mudança medidos em escalas diferenciais semânticas de sete pontos
	3. Escala de lucratividade de exportação, composta por dois indicadores: - Margem de lucro da exportação - Satisfação com margem de lucro da exportação	Margem de lucro: escala de 10 pontos (1 =prejuízo, 10 = superior a 16%) Satisfação com margem de lucro: escala diferencial semântica de sete pontos
55. Shoham et al. (2002)	1. Intensidade de exportação	Proporção das receitas de exportação sobre as receitas totais
	2. Sucesso percebido da exportação	Escala bipolar de cinco pontos (não foram detalhados os extremos da escala)
56. Stewart & McAuley (2000)	1. Nível de sucesso percebido da exportação	(seguindo Cavsugil & Zou, 1994) Escala bipolar de dez pontos (mal-sucedido↔bem-sucedido)
	2. Crescimento anual das receitas de exportação (três anos)	Auto-reporte da taxa de crescimento da exportação, ano a ano, nos últimos três anos (inferindo-se que foi seguido Cavusgil & Zou (1994), numa escala de sete posições (negativo, 0%, 1-5%, 6-10%, 11-15%, 16-20%, mais de 20%)). Obs: Aparentemente os autores apenas citaram, mas não usaram, estas medidas
57. Styles (1998)	1. Crescimento anual das receitas de exportação (cinco anos)	Auto-reporte da taxa de crescimento da exportação, ano a ano, nos últimos cinco anos, numa escala de sete posições (negativo, estável, 1-5%, 6-10%, 11-15%, 16-20%, mais de 20%)
	2. Lucratividade geral da exportação (cinco anos)	Auto-reporte da lucratividade geral da exportação, ano a ano, nos últimos cinco anos, uma escala de três posições (prejuízo, equilíbrio, lucro)
	3. Grau de atingimento dos objetivos estratégicos	Média ponderada (pelo grau de importância, numa distribuição de pontos de soma igual a 100) grau de atingimento (numa escala de cinco pontos: "de jeito nenhum" ↔ "completa-mente") de sete objetivos estratégicos pré-definidos mais um objetivo livre ("outro")
	4. Nível de sucesso percebido da exportação (na opinião dos respondentes)	Escala bipolar de dez pontos (mal-sucedido ↔ muito bem-sucedido)
	5. Nível de sucesso percebido da exportação (como os respondentes julgam que os concorrentes avaliariam)	Escala bipolar de dez pontos (mal-sucedido ↔ muito bem-sucedido)

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
58. Wang & Olsen (2002)	1. Satisfação com a exportação a. Satisfação com os lucros de exportação b. Satisfação com as receitas de exportação c. Satisfação com o desempenho geral de exportação 2. Disconfirmação das expectativas de exportação a. O desempenho de exportação superou as expectativas b. As receitas de exportação superaram as expectativas c. O *market share* da exportação superou as expectativas d. A contribuição da exportação para os lucros da empresa superou as expectativas 3. Lucratividade da exportação a. Um proporção significativa dos lucros é gerada pela exportação (intensidade dos lucros de exportação?) b. A exportação representa um componente crítico nos lucros da empresa	Escalas de concordância de sete pontos (discordo totalmente ↔ concordo totalmente)
59. Wolff & Pett (2000)	1. Intensidade de exportação	Receitas de exportação / receitas totais
60. Yeoh (2004)	1. Mudança na intensidade de exportação 2. Satisfação com mudança na intensidade de exportação 3. Satisfação com mudança nas receitas de exportação	Todas as medidas se referiam a um intervalo de cinco anos no passado. Não fica claro como foi medido mudança na intensidade de exportação (por exemplo, foi calculado como a média entre a intensidade de exportação a cada ano ou como variação (percentual ou aritmética) entre o primeiro e o último anos?). As escalas de satisfação são bipolares de cinco pontos (muito insatisfeito ↔ muito satisfeito). Os três indicadores foram agregados (por média aritmética simples? Após normalização?) num único indicador composto.
61. Zou et al. (1998)	1. Desempenho financeiro da exportação: Esta unidade de exportação (*export venture*) ... a. ... tem sido muito lucrativa b. ... tem gerado um grande volume de vendas c. ... atingiu rápido crescimento 2. Desempenho estratégico da exportação: Esta unidade de exportação... a. ... melhorou nossa competitividade global b. ... fortaleceu nossa posição estratégica c. ... aumentou significativamente nossa parcela de mercado global	Escalas Likert de cinco pontos (discordo fortemente ↔ concordo fortemente)

Estudos (em ordem alfabética)	Indicadores	Operacionalização dos indicadores
	3. Satisfação com a unidade de exportação: a. O desempenho desta unidade de exportação tem sido muito satisfatório b. Esta unidade de exportação pode ser considerada muito bem-sucedida c. Esta unidade de exportação atingiu plenamente nossas expectativas	
62. Zou et al. (2003)	1. Lucratividade da *export venture*, no último ano, relativamente aos principais concorrentes	Todos os itens foram medidos em escalas bipolares de sete pontos (muito pior ↔ muito melhor), posteriormente agregadas por meio de análise fatorial.
	2. ROI da *export venture*, no último ano, relativamente aos principais concorrentes	
	3. Margem sobre vendas (ROS) da *export venture*, no último ano, relativamente aos principais concorrentes	
	4. Margens (???) da *export venture*, no último ano, relativamente aos principais concorrentes	

(*) inferido pelo autor desta pesquisa

Tabela A.1 – Exemplificação de operacionalização de indicadores de desempenho de exportação na literatura

Apêndice B – Questionário enviado às empresas

Este estudo é conduzido pelo Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro e tem como objetivo **avaliar a influência de diversos fatores sobre as exportações de empresas brasileiras**. Todas as informações serão consideradas estritamente confidenciais. Os resultados serão apresentados de forma agregada, de maneira a impossibilitar a identificação de respostas individuais.
O preenchimento deste questionário deve levar cerca de 15 minutos. Agradecemos sua valiosa colaboração.

➔ **Por favor, forneça informações sobre um produto exportado pela sua empresa:**

Indique um dos principais produtos exportados pela sua empresa no período 2004 a 2006: _____

Indique o país com o qual você mais se envolveu na exportação deste produto entre 2004 e 2006: _____

Sua empresa produz este produto? ☐ sim, produz ☐ não, só comercializa

Considere unicamente este produto e este país de destino para responder às próximas perguntas deste questionário.

Em média, o pessoal da nossa empresa visita aquele país ...

☐ nunca ☐ a cada dois anos ou menos ☐ uma vez por ano ☐ duas vezes por ano ☐ três vezes por ano ou mais ☐ temos escritório naquele país

Como você classificaria o tipo de exportação deste seu produto para aquele país? (Marque todas as opções que se aplicam.)

☐ exportação indireta (através de *trading* ou de empresa comercial exportadora ou de agente de compra sediados no Brasil)

☐ consórcio de exportação (através de ação cooperada entre um grupo de empresas)

☐ exportação direta via agentes (através de agentes ou representantes da própria empresa sediados no exterior)

☐ exportação direta sem agentes (para distribuidores ou para empresas de importação sediados no exterior; ou para subsidiárias de distribuição ou instalações da sua própria empresa no exterior; ou diretamente para clientes no exterior)

☐ outro tipo (por favor, indique qual) _____

Em cada pergunta a seguir, marque um "X" na opção que melhor representa a sua resposta. Exemplo:

muito pior / muito menor	um pouco pior / um pouco menor	aproximadamente igual	um pouco melhor / um pouco maior	muito melhor / muito maior
1	2	3	4	5

Ou, se julgar apropriado, marque um "X" na opção "não sei / não se aplica".

Compare-se com seus concorrentes, locais ou estrangeiros, que atuam naquele país que você selecionou:

				não sei / não se aplica
Qualidade do seu produto (especificações, tipo de material, acabamento, confiabilidade, resistência etc.) em comparação com os concorrentes naquele país	muito pior	1 2 3 4 5	muito melhor	( )
Reputação da sua empresa ou da marca do seu produto em comparação com as dos concorrentes naquele país	muito pior	1 2 3 4 5	muito melhor	( )
Serviços ao comprador prestados pela sua empresa naquele país (prazo de entrega, local de entrega, assistência técnica, informações, visitas, atendimento a solicitações etc.) em comparação aos serviços prestados pelos seus concorrentes	muito piores	1 2 3 4 5	muito melhores	( )
Freqüência de lançamento de novos produtos em comparação com os concorrentes naquele país	muito menor	1 2 3 4 5	muito maior	( )
Grau de sofisticação de seu produto exportado em comparação ao dos concorrentes naquele país	muito menor	1 2 3 4 5	muito maior	( )
Tamanho da sua empresa em comparação com o tamanho dos seus principais concorrentes naquele país	muito menor	1 2 3 4 5	muito maior	( )

Indique se o seu produto exportado para aquele país é igual ou modificado em comparação com o produto que sua empresa vende no Brasil, em termos de:

Qualidade do seu produto exportado em comparação com a qualidade do produto que você vende no Brasil	exatamente igual	1	2	3	4	5	muito modificada	
Variedade de modelos na sua linha de produto exportada em comparação com variedade que você oferece no Brasil	exatamente igual	1	2	3	4	5	muito modificada	
Especificações técnicas do seu produto exportado em comparação com suas especificações no Brasil	exatamente iguais	1	2	3	4	5	muito modificadas	
Embalagens do produto exportado em comparação com as embalagens que você utiliza no Brasil	exatamente iguais	1	2	3	4	5	muito modificadas	

Indique se o Brasil lhe parece semelhante ou diferente daquele país em termos de:

								não sei / não se aplica
Grau de desenvolvimento econômico	muito semelhante	1	2	3	4	5	muito diferente	( )
Características dos compradores	muito semelhantes	1	2	3	4	5	muito diferentes	( )
Práticas de negócio	muito semelhantes	1	2	3	4	5	muito diferentes	( )

Dê sua opinião sobre as seguintes características daquele país de destino de sua exportação deste produto:

								não sei / não se aplica
Impostos para entrar com este produto naquele país	muito baixos	1	2	3	4	5	muito altos	( )
Obstáculos burocráticos ou legais para entrar com este produto naquele país	poucos	1	2	3	4	5	muitos	( )
Imagem que os clientes naquele país têm deste tipo de produto quando ele é vendido por empresas brasileiras	muito negativa	1	2	3	4	5	muito positiva	( )
Nível de proteção ou de preferência dado aos produtores locais naquele país (pelo Governo ou pelos clientes) em comparação com o dado aos exportadores brasileiros	muito pior	1	2	3	4	5	muito melhor	( )

Dê a sua opinião sobre as características da atividade de exportação da sua empresa:

								não sei / não se aplica
Na nossa empresa, a autonomia das pessoas responsáveis por exportação, em comparação com a autonomia das pessoas de outras áreas, é	muito menor	1	2	3	4	5	muito maior	( )
Na nossa empresa, o prestígio obtido ao se trabalhar com atividades de exportação, em comparação com o prestígio obtido em outras áreas da empresa, em geral, é	muito menor	1	2	3	4	5	muito maior	( )
Na nossa empresa, a importância dada às atividades de exportação, em comparação com outras atividades, em geral, é	muito menor	1	2	3	4	5	muito maior	( )
O processo de planejamento de exportação na nossa empresa, em geral, é	muito informal	1	2	3	4	5	muito organizado	( )

Indique seu grau de concordância ou discordância com relação às afirmações a seguir:

								não sei / não se aplica
Na nossa empresa, não gostamos de projetos incertos ou arriscados, mesmo que potencialmente lucrativos	discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente	( )
Na nossa empresa, gostamos de tentar coisas novas	discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente	( )
Nossa empresa está sempre em busca de novas oportunidades de exportação	discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente	( )

Indique seu grau de satisfação ou insatisfação, de modo geral, com os resultados da exportação deste produto para aquele país, considerando o período 2004 a 2006:

Valor total das suas exportações deste produto para aquele país de 2004 a 2006	muito insatisfeito	1	2	3	4	5	muito satisfeito	
Margem de lucro da sua exportação deste produto para aquele país de 2004 a 2006	muito insatisfeito	1	2	3	4	5	muito satisfeito	
Crescimento do seu volume de exportação deste produto para aquele país	muito insatisfeito	1	2	3	4	5	muito satisfeito	
Resultados gerais (lucros, volume, posição competitiva, relacionamento com clientes etc.) da sua exportação deste produto para aquele país de 2004 a 2006	muito insatisfeito	1	2	3	4	5	muito satisfeito	

Considerando o período 2004 a 2006, analise os resultados de sua exportação deste produto para aquele país comparativamente às suas exportações deste produto para outros países:

								não sei / não se aplica
Valor total que você exportou deste produto para aquele país, em comparação com o valor médio de suas exportações deste produto para outros países	muito menor	1	2	3	4	5	muito maior	( )
Crescimento de seu volume de exportação deste produto para aquele país em comparação com crescimento médio de seu volume de exportação deste produto para outros países	muito menor	1	2	3	4	5	muito maior	( )
Lucratividade da sua exportação deste produto para aquele país em comparação com sua lucratividade média da exportação deste produto para outros países	muito menor	1	2	3	4	5	muito maior	( )

Considerando o período de 2004 a 2006, compare os seus resultados de exportação deste produto com os resultados de seus concorrentes brasileiros que exportaram este produto para aquele país:

								não sei / não se aplica
Quantidade deste produto exportada pela sua empresa para aquele país em comparação com a dos seus concorrentes brasileiros que exportaram este produto para aquele país	muito menor	1	2	3	4	5	muito maior	( )

Supondo que você continue a exportar este produto para aquele país, indique sua expectativa sobre os resultados dessa exportação nos próximos 3 anos:

								não sei / não se aplica
Nos próximos 3 anos a exportação deste produto para aquele país provavelmente nos trará	grande prejuízo	1	2	3	4	5	grande lucro	( )
De forma geral, os resultados da sua exportação deste produto para aquele país nos próximos 3 anos provavelmente serão	péssimos	1	2	3	4	5	ótimos	( )
Você julga que a quantidade deste produto que você exportará para aquele país, nos próximos 3 anos, será menor ou maior que a quantidade média que você espera exportar deste produto para outros países?	muito menor	1	2	3	4	5	muito maior	( )
Você julga que a quantidade deste produto exportada para aquele país, nos próximos 3 anos, vai crescer menos ou mais do que você espera que crescerá nos outros países?	muito menos	1	2	3	4	5	muito mais	( )
Em relação à lucratividade média de suas exportações para outros países, a lucratividade da exportação deste produto para aquele país nos próximos 3 anos provavelmente será	muito menor	1	2	3	4	5	muito maior	( )

Dê a sua opinião:

Se a decisão coubesse a você, você recomendaria à sua empresa que a exportação deste produto para aquele país...

☐	☐	☐	☐	☐
Fosse interrompida	Diminuísse ligeiramente	Fosse mantida no nível atual	Aumentasse ligeiramente	Aumentasse consideravelmente

Suponha que a taxa de câmbio para os próximos 3 anos ficasse em torno de R$ 2,50 / dólar. Informe sua expectativa de resultados futuros da exportação deste produto para aquele país, considerando essa taxa hipotética de câmbio:

De forma geral, os resultados da sua exportação deste produto para aquele país nos próximos 3 anos provavelmente seriam péssimos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ótimos

Por favor, forneça algumas informações pessoais:
(Estas informações serão utilizadas apenas para controle estatístico e para futuro retorno dos resultados para a sua empresa. A confidencialidade das respostas será garantida.)

Seu nome: _____ Telefones: (____) _____

Seu cargo: _____ (____) _____

Há quantos anos você trabalha com exportação? _____ e-mail: _____

Você deseja receber cópia dos resultados consolidados desta pesquisa? ☐ sim ☐ não

Por favor, forneça algumas informações sobre a sua empresa:

Razão social: _____

Há quantos anos a sua empresa exporta? _____ anos

Para quantos países a sua empresa exportou em 2006? _____ países

Aproximadamente, quantos funcionários tem a sua empresa? No Brasil: _____ No exterior: _____

As vendas da sua empresa no exterior representam qual porcentagem aproximada das vendas totais da sua empresa? [%]

As receitas totais anuais da sua empresa são:

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
menos de R$ 2 milhões / ano	entre R$ 2 milhões e R$ 10 milhões	entre R$ 10 milhões e R$ 50 milhões	entre R$ 50 milhões e R$ 200 milhões	entre R$ 200 milhões e R$ 1 bilhão	entre R$ 1 bilhão e R$ 5 bilhões	mais de R$ 5 bilhões / ano

Quem detém maior poder de decisão na sua empresa?

☐ dono ou sócios brasileiros ☐ 50% / 50% entre brasileiros e estrangeiros ☐ dono ou sócios estrangeiros

Por favor, utilize o verso deste questionário para acrescentar algum comentário ou opinião.

Caso deseje, entre em contato conosco:
Tel.: 21 9163-4177 (Prof. Jorge Carneiro)
e-mail: exportador2007@coppead.ufrj.br

Por favor, utilize o envelope pré-selado para nos enviar este questionário respondido.

Ou, se preferir, envie por fax: 21 2598-9848
A/C: Profa. Angela da Rocha

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

Apêndice C – Carta personalizada de apresentação da pesquisa

UNIVERSIDADE DO BRASIL
UFRJ

COPPEAD
UFRJ

Rio de Janeiro, <dia> de <mês> de 2007.

<nome da empresa>

A/C: Sr. <nome do executivo responsável>

Prezado Senhor,

O Instituto Coppead de Administração, órgão de ensino e pesquisa em negócios da Universidade Federal do Rio de Janeiro, está realizando uma pesquisa com o objetivo de avaliar os fatores que podem afetar o sucesso de exportadores brasileiros. Este trabalho está sendo desenvolvido em parceria com o *CIMaR – Consortium for International Marketing Research,* uma associação internacional de pesquisadores na área de gestão internacional.

Neste sentido, considerando a relevante contribuição de sua empresa às exportações brasileiras, gostaríamos de contar com sua colaboração, preenchendo o questionário em anexo e devolvendo-o por e-mail ou por fax (21 2598-9848), assim que possível. O preenchimento do questionário tomará apenas 15 minutos.

Todas as informações serão mantidas como estritamente confidenciais e os resultados serão apresentados de forma agregada, de maneira a impedir a identificação de respostas individuais. Às empresas que retornarem o questionário preenchido enviaremos um resumo consolidado das principais conclusões do estudo.

Caso deseje, sinta-se à vontade para nos contatar através do telefone 21 9163-4177 (Prof. Jorge Carneiro) ou do e-mail exportador2007@coppead.ufrj.br.

Agradecemos desde já sua valiosa colaboração, que permitirá obter melhor entendimento dos fatores que afetam as exportações brasileiras, fornecendo subsídios para as políticas de governo, além de inspirar outras empresas brasileiras a se engajarem na atividade exportadora.

Cordialmente,

Profa. Angela da Rocha
Professora Titular de Negócios Internacionais
Coordenadora do Núcleo de Pesquisas em Internacionalização de Empresas
Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro

Apêndice D – Avaliação das propriedades estatísticas dos dados da amostra

A seguir, é apresentada uma análise das propriedades estatísticas das variáveis, tendo-se optado por realizar tal análise construto a construto, com seus respectivos indicadores. São apresentadas informações sobre dados ausentes, perfil da distribuição e sua aderência, ou não, à normalidade, bem como correlações entre as variáveis.

A análise a seguir mostra que nenhuma variável obedece a uma distribuição (univariada) normal. Isto, portanto, também descarta a possibilidade de os dados terem uma distribuição multivariada normal.

Propriedades estatísticas das variáveis associadas ao desempenho de exportação

Receitas de exportação

Este construto foi inicialmente operacionalizado por quatro indicadores:

- Satisfação com receitas passadas de exportação
- Receitas passadas de exportação vs. receitas médias das outras operações de exportação da empresa
- Volume passado de exportação (deste produto para aquele país) vs. volume de exportação de concorrentes brasileiros
- Expectativa de volume futuro de exportação (deste produto para aquele país) vs. volume médio das outras operações de exportação (deste produto) da empresa

A variável Volume passado de exportação (deste produto para aquele país) vs. volume de outros concorrentes brasileiros apresentava muitos dados ausentes e havia, por isso, sido retirada da amostra. As outras três variáveis apresentavam, respectivamente, 1, 17 e 10 dados ausentes. As três variáveis restantes não apresentam uma distribuição normal, embora a seguinte variável se mostre visualmente próxima de uma normal (a julgar pela curva Q-Q normal): Expectativa de volume futuro de exportação (deste produto para aquele país) vs. volume médio das outras operações de exportação (deste produto) da empresa.

Receitas passadas de exportação vs. receitas médias das outras operações de exportação da empresa e Expectativa de volume futuro de exportação (deste produto para aquele país) vs.

volume médio das outras operações de exportação (deste produto) da empresa são assimétricas, o que indica que os respondentes tenderam a escolher *unidades de exportação produto-mercado* relativamente maiores que as outras da própria empresa.

Todas as correlações bivariadas são significativas.

Crescimento das receitas de exportação

Este construto foi inicialmente operacionalizado por três indicadores:

- Satisfação com crescimento passado das receitas de exportação
- Crescimento do volume passado de exportação vs. crescimento médio do volume das outras operações de exportação da empresa
- Expectativa de crescimento futuro do volume de exportação (deste produto para aquele país) vs. expectativa de crescimento geral do volume das outras operações de exportação (deste produto) da empresa

O número de casos com variáveis ausentes era respectivamente de 2, 19 e 12. A hipótese de distribuição normal é rejeitada.

225 empresas (54,3% dos 414 casos da amostra, após a exclusão dos casos com muitos dados ausentes) relataram que o crescimento da exportação do produto escolhido para o país selecionado foi maior que o crescimento médio das vendas desse produto para outros países, enquanto que apenas 62 (15,0%) indicaram ter sido menor, tendo ainda 108 empresas (26,1%) ter declarado que o crescimento teria sido semelhante e 19 (4,6%) não responderam a esta pergunta.

Lucratividade da exportação

Este construto foi inicialmente operacionalizado por quatro indicadores:

- Satisfação com margem de lucro passada da exportação
- Lucratividade passada da exportação vs. lucratividade das outras operações de exportação da empresa
- Expectativa de lucratividade futura da exportação
- Expectativa de lucratividade futura da exportação vs. expectativa de lucratividade das outras operações de exportação da empresa

A variável Lucratividade passada da exportação vs. lucratividade das outras operações de exportação da empresa apresenta um razoável número de casos com dados ausentes, 21. As demais variáveis apresentam, respectivamente, 2, 8 e 10 casos com dados ausentes. A hipótese de distribuição normal pode ser rejeitada, embora visualmente as quatro variáveis não se afastem muito de uma curva normal.

Todos os indicadores são significativamente correlacionados com os demais.

Propriedades estatísticas das variáveis associadas ao ambiente externo

Grau de desenvolvimento do país de destino

Este construto foi inicialmente operacionalizado por seis indicadores:

- PIB / capita
- Consumo de energia elétrica per capita
- Percentagem da população urbana com acesso a instalações sanitárias melhoradas
- IDH (Índice de desenvolvimento humano)
- Taxa de alfabetização de adultos
- Taxa de sobrevivência infantil

Após a estimação *hot deck* dos dados ausentes, nenhum outro dado ausente restou para estas variáveis. Nenhuma das seis variáveis se aproxima de uma curva normal, conforme indicado pela estatística de Kolmogorov-Smirnov, bem como por uma inspeção visual do histograma e da curva Q-Q normal. A forte assimetria nas distribuições é devido à predominância dos EUA como país de destino de exportações, bem como pelo fato de que alguns países apresentam valores para essas variáveis que são muito baixos comparados com a média e a mediana.

Por outro lado, todas as correlações entre os indicadores são altas e significativas ao nível de confiança de 1%. Contudo, a correlação entre IDH e Taxa de alfabetização de adultos é muito alta (0,89) – obviamente porque a segunda é uma componente na fórmula de definição da primeira. Isto pode, inclusive, ser uma das causas de soluções impróprias na estimação de parâmetros das equações estruturais.

Distância psíquica

Este construto foi inicialmente operacionalizado por cinco indicadores:

- Grau de diferença (entre país de origem e país de destino)
- Distância cultural
- Diferença no grau de desenvolvimento econômico
- Diferença nas características dos compradores
- Diferença nas práticas de negócio

Após a estimação *hot deck*, sobraram pouquíssimos dados ausentes (respectivamente: 0, 0, 4, 5 e 8). A premissa de normalidade é rejeitada, tanto pelo teste de Kolmogorov-Sminorv, quanto pelos histogramas. No entanto, a curva Q-Q normal das variáveis Diferença nas características dos compradores e Diferença nas práticas de negócio sugere que estas duas variáveis estariam próximas de uma distribuição normal.

Todas as correlações entre os indicadores são significativas no nível de confiança de 5% e a maioria, ao nível de confiança de 1%. No entanto, algumas correlações não são muito altas (são inferiores a 0,2).

Em diversos países, não se verifica uma uniformidade na percepção dos respondentes relativamente às Diferenças no Grau de Desenvolvimento Econômico, às Diferenças nas Características dos Compradores e às Diferenças nas Práticas de Negócio. Em alguns casos as respostas variam de "1" a "5" (Argentina, Alemanha, Hong Kong, Itália, Japão, Holanda, Espanha, Inglaterra, Estados Unidos) ou "2" a "5" (Chile) ou "1" a "4" (Porto Rico). Tal divergência aparente pode ser devida a características particulares associadas à classe específica de produto exportado ou à indústria à qual ele pertence. Eventualmente, poderia se questionar se as respostas seriam confiáveis.

Barreiras no país de destino

Este construto foi inicialmente operacionalizado por quatro indicadores:

- Impostos
- Obstáculos burocráticos e legais
- Preconceito contra produtos brasileiros
- Nível de preferência por empresas locais

O quarto indicador (Nível de preferência por empresas locais) já havia sido removido anteriormente, em função da grande incidência de dados ausentes (23,0%). Além disso, esta variável apresentou problemas de interpretação por parte dos respondentes.

Nos demais três indicadores, a incidência de dados ausentes era relativamente baixa, respectivamente, 3, 5 e 11. Deve-se recordar, contudo, que foi inicialmente empregada a técnica de *hot deck imputation* para estimar os dados ausentes dos indicadores Impostos e Obstáculos burocráticos e legais. Nenhum indicador se aproxima de uma curva normal, conforme indicado pela estatística de Kolmogorov-Smirnov, bem como por uma inspeção visual do histograma e da curva Q-Q normal.

Preconceito contra produtos brasileiros não apresenta correlação estatisticamente significativa com os outros dois indicadores do construto. Além disso, sua natureza substantiva sugere que ele talvez fosse melhor caracterizado como um indicador formativo. Deverá ser retirada do modelo de mensuração.

No entanto, a retirada de dois indicadores (Preferência por empresas locais e Preconceito contra produtos brasileiros) deste construto, o torna localmente sub-identificado – com apenas dois indicadores.

Apesar de o construto ter ficado com apenas dois indicadores, julgou-se que não seria apropriado buscar novos possíveis indicadores em bases secundárias, uma vez que os indicadores colhidos no questionário representam percepções especificas e idiossincráticas de cada unidade de exportação produto-mercado (tomando-se a percepção do respondente como *proxy* para a percepção "geral" da unidade de exportação), enquanto que dados de bases secundárias representariam níveis gerais da variável em cada país, independentemente do tipo de produto. Talvez estes dois conjuntos de variáveis não fossem bem correlacionados entre si, nem representassem o mesmo conceito.

Em alguns casos, há divergências entre os respondentes, que assinalam respostas distintas relativamente aos impostos de um mesmo produto para um mesmo país.

Propriedades estatísticas das variáveis associadas às características da empresa

Tamanho da empresa

Este construto foi inicialmente operacionalizado por três indicadores:

- Tamanho relativo
- Número de empregados
- (Logaritmo natural das) Receitas totais

As variáveis apresentam poucos dados ausentes (respectivamente: 15, 4 e 8). Nenhum dos indicadores apresenta uma distribuição normal, segundo o teste de Kolmogorov-Smirnov. A distribuição extremante assimétrica de Número de empregados e de (logaritmo natural das) Receitas totais pode ser entendido pelo fato de que a maioria dos exportadores brasileiros é constituída de empresas muito pequenas, mas há também algumas poucas muito grandes. Por seu turno, a variável Tamanho relativo se aproxima de uma curva normal, ao menos se esta avaliação for baseada no aspecto visual do histograma e da curva Q-Q normal.

Somente a correlação entre Número de empregados e (logaritmo natural das) Receitas totais é estatisticamente significativa. No entanto, do ponto de vista substantivo, faz mais sentido pensar em tamanho relativo (tamanho em comparação com outras empresas na mesma indústria), haja vista as diferenças observadas de escala entre as diversas indústrias (conforme sugerido por Rocha, 1989).

A sugestão seria excluir este construto do modelo de equações estruturais e tratá-lo como variável de controle, sendo representada somente pelo indicador Tamanho relativo, numa abordagem de *surrogate variable* (Hair et al., 2005). A variável poderia ser caracterizada por três níveis: menor (respostas “1” e “2”), semelhante (resposta “3”) e maior (respostas “4” e “5”), os quais correspondem a 164 (40%), 118 (29%), 117 (28%) dos casos, havendo, ainda, 15 (4%) casos com dados ausentes nesta variável. Ou seja, nenhum dos grupos seria grande demais ou pequeno demais se comparado com os outros dois.

O teste da única hipótese relativa ao Tamanho da empresa poderia ser feito por meio da análise de subgrupos em equações estruturais. Contudo, cada grupo parece ser pequeno demais para se realizar uma análise de sub-grupos com equações estruturais. Uma alternativa é construir uma equação de regressão (em que a variável dependente seria Lucratividade da

exportação) e o Tamanho da empresa (representado por Tamanho relativo) seria tratado como *dummy*.

Grau de internacionalização da empresa

Este construto foi inicialmente operacionalizado por três indicadores:

- Receitas no exterior sobre receitas totais
- Tempo de atuação no exterior
- Número de países

As variáveis apresentavam poucos dados ausentes (respectivamente: 8, 3 e 4). Todos os testes rejeitam a hipótese nula de que estas variáveis teriam uma distribuição normal. A forte assimetria de Tempo de atuação no exterior e de Número de países se deve ao fato de que a maioria dos exportadores brasileiros ainda atua há pouco tempo no mercado externo, embora haja também alguns atuando há muito tempo, e a maioria exporta para poucos países, havendo, no entanto, uns poucos exportadores com operações em muitos (ex: mais de 80) países.

A distribuição de Receitas no exterior sobre receitas totais se aproxima de um "U" invertido. *Receitas no exterior sobre receitas totais* não é bem correlacionado com Tempo de atuação no exterior (isto poderia ser talvez explicado pelo fato de que, ao atingir determinado percentual de receitas no exterior, a empresa procure não mais aumentar este percentual, como forma de não aumentar sua exposição ao exterior), mas cada um desses dois indicadores é bem correlacionado com Número de países.

Tempo de atuação no exterior e Número de países são razoavelmente correlacionados (0,30). A decisão foi manter apenas estes dois indicadores no construto, embora isto torne o construto localmente sub-identificado do ponto de vista de estimação estatística dos seus parâmetros.

Propensão dos executivos a riscos

Este construto foi inicialmente operacionalizado por dois indicadores:

- Aceitação de projetos arriscados
- Atração por "coisas" novas

Havia poucos dados ausentes, respectivamente, 9 e 7. Aceitação de projetos arriscados se aproxime de uma curva normal, com base na inspeção visual do histograma e da curva Q-Q normal, embora o teste de Kolmogorov-Smirnov rejeite esta possibilidade. Atração por "coisas" novas viola uma distribuição normal, sob todos os três critérios.

A correlação entre os dois indicadores não é alta (0,142), mas é significativa ao nível de significância de 5%. A baixa correlação pode ser resultado de interpretação equivocada da redação negativa de um dos indicadores.

A maior parte das empresas (209 casos) declarou não gostar de projetos incertos ou arriscados mesmo que potencialmente lucrativos, enquanto que uma parte significativa (114) se mostrou neutra e uma boa parte, embora menor (109), indicou aceitar tal tipo de projeto. Por outro lado, quanto à Atração por "coisas" novas, pouquíssimas empresas (apenas 45) declararam não estarem permanentemente em busca de "coisas" novas. É possível que os dois indicadores não reflitam, efetivamente, o mesmo conceito.

Como sugestão, poder-se-ia remover este construto do modelo SEM. Como se trata de uma variável latente localmente sub-identificada, isto até seria bom para a estimação do modelo de mensuração e do modelo estrutural de SEM. Pode-se, contudo, mantê-lo numa equação de regressão, escolhendo-se um de seus indicadores (sugere-se Aceitação de projetos arriscados) como *surrogate variable*. Apesar desses problemas, resolveu-se manter esse construto, pendente ainda de futuras avaliações de suas propriedades psicométricas, junto com outros construtos, no modelo explicativo.

Status da atividade de exportação

Este construto foi inicialmente operacionalizado por três indicadores:

- Grau de autonomia dos responsáveis pela exportação
- Prestígio conferido pela exportação às pessoas envolvidas
- Importância dada às atividades de exportação

Estas variáveis tinham poucos dados ausentes, respectivamente: 4, 8 e 5. Nenhum dos indicadores apresenta uma distribuição normal, mas Grau de autonomia dos responsáveis pela exportação se aproxima visualmente de uma normal, a julgar pela curva Q-Q normal. De

qualquer forma, os outros dois indicadores não se mostram visualmente muito afastados de uma curva normal.

Estes indicadores são razoavelmente bem comportados. Não se afastam tanto assim de uma curva normal e sua correlação bivariada é significativa em nível de 1%.

Propriedades estatísticas das variáveis associadas à estratégia

Grau de sistematização do planejamento de exportação

Este construto foi inicialmente operacionalizado por três indicadores:

- Grau de formalização do processo de planejamento de exportação
- Busca permanente de oportunidades de exportação
- Freqüência de visitas ao mercado no exterior

Poucos dados ausentes (respectivamente: 7, 4 e 8). A premissa de distribuição normal é rejeitada pelos três critérios de avaliação aqui utilizados.

A esmagadora maioria das empresas declarou buscar permanentemente novas oportunidades de exportação, enquanto pouquíssimas empresas declararam o contrário. Quanto a Grau de formalização do processo de planejamento de exportação, a grande maioria das empresas declarou ser este "organizado", enquanto muito poucas declararam ser "informal".

Pode-se conjeturar que um processo de *social desirability* possa ter influenciado as respostas a estes dois indicadores, uma vez que evidências não sistematizadas parecem indicar que a atividade de exportação de empresas seria caracterizada, em boa parte dos casos, por pouca formalização, comportamento oportunista e, muitas vezes, reatividade. Por outro lado, é possível imaginar-se que tal quadro esteja efetivamente sofrendo modificações entre os exportadores brasileiros, o que justificaria as respostas dadas.

Pode-se questionar se esse construto parece ter sido medido de forma válida por esses dois indicadores. Por outro lado, como a técnica estatística se baseia em covariâncias, decidiu-se manter este indicador (operacionalizado dessa forma) assumindo-se que haveria uma boa correlação entre as respostas declaradas e aquelas que seriam "verdadeiras".

Freqüência de visitas ao mercado no exterior não apresenta correlação significativa com os outros dois indicadores. Isto pode ser, em parte, devido à codificação de respostas escolhida para este indicador. Decidiu-se excluir este indicador. Mas o construto, assim, ficou localmente sub-identificado.

Grau de diferenciação da oferta da empresa

Este construto foi inicialmente operacionalizado por cinco indicadores:

- Grau de sofisticação do produto
- Diferenciação por qualidade
- Diferenciação por projeto (inovação)
- Diferenciação por suporte
- Diferenciação por imagem

A variável Diferenciação por projeto (inovação) apresentava muitos dados ausentes e havia, por esta razão, sido excluída da amostra final. Com exceção de Diferenciação por qualidade (apenas nove casos com dados ausentes), as demais variáveis apresentavam um número razoável de dados ausentes, respectivamente, 26, 22 e 18. Embora o teste de Kolmogorov-Smirnov rejeite a hipótese nula de distribuição normal, a inspeção visual da curva Q-Q normal sugere que os quatro indicadores se aproximam de uma normal, em especial o Grau de sofisticação do produto. Contudo, o histograma mostra uma exagerada concentração de respostas à direita.

Vale mencionar que a maioria dos respondentes indicou um valor mais alto que o neutro (3), o que levanta dúvidas sobre a validade das respostas – será que a maioria dos produtos exportados por empresas brasileiras é realmente melhor que seus concorrentes no exterior? Por exemplo, apenas sete empresas assinalaram que a qualidade de seus produtos seria inferior à dos concorrentes no exterior, enquanto 284 declararam considerar sua qualidade como melhor.

Todos os indicadores são significativamente correlacionados entre si.

Grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior

Este construto foi inicialmente operacionalizado por quatro indicadores:

- Modificação do nível de qualidade do produto exportado

- Modificação das especificações técnicas do produto exportado
- Modificação da embalagem do produto exportado
- Modificação da variedade de itens da linha de produto exportada

Havia pouquíssimos dados ausentes, respectivamente: 1, 2, 5 e 4. Em todas as variáveis a hipótese nula de distribuição normal é rejeitada, sob os três critérios.

A correlação bivariada entre todos os indicadores é significativa.

Uma vez que a escala de resposta aos quatro indicadores deste construto tinha seu ponto neutro – neste caso, a opção descrita como "exatamente igual" – na posição "1" da escala, enquanto as demais questões apresentavam a posição "3" como a opção neutra – em geral, descrita como "aproximadamente igual" – suspeitou-se que os respondentes poderiam ter se confundido ao responder. Tal suspeita se confirmou.

Em 289 (65%) casos foi possível ou (a) verificar que o respondente assinalou a opção "1" em uma ou mais respostas (assumindo-se, assim, que o respondente entendeu que a opção "3" não seria a neutra) ou (b) verificar junto aos respondentes quais as modificações realizadas no composto do produto (entre o produto vendido no Brasil e o exportado para o país de destino escolhido, bem como entre o produto para este país e aquele para os demais países), ficando a cargo do pesquisador a escolha da resposta a cada uma das quatro variáveis. Nos demais 35% dos casos seria necessário fazer-se uma verificação um a um de qual seria possivelmente a resposta "correta". Talvez nos casos em que a opção "3" foi assinalada em todas as quatro variáveis, possa-se verificar se o tipo de produto exportado é tal que não se esperem modificações. Enfim, teria que ser escolhido algum critério de validação / correção das respostas.

Uma vez que as três hipóteses relacionadas a este construto envolvem relações de moderação, o que implica no uso de analise de sub-grupos em equações estruturais, isto demandaria um número alto de respostas. Tal requisito fica comprometido em função de que estariam sob suspeita e deveriam, portanto, ser retirados da amostra, os casos das empresas que não esclareceram as respostas.

Portanto, retirou-se este construto do modelo explicativo.

Variáveis para verificação da validade concorrente e da validade preditiva

Há 11 casos em que os respondentes declararam uma expectativa de desempenho futuro pior caso o câmbio estivesse a R$ 2,50 / US$. Vale recordar que, no período da coleta de dados, o câmbio se situou entre R$ 1,84 e R$ 1,99.

A maior parte (228 ou 55%) dos respondentes se declarou satisfeito com os resultados gerais passados, enquanto que apenas 61 (15%) se declararam insatisfeitos.

A maioria (255 ou 62%) recomendaria aumentar a exportação do produto selecionado para o respectivo país, enquanto que 56 (13%) recomendariam reduzir ou interromper.

Variáveis para estatística descritiva

Formato da exportação

A maioria das empresas realiza suas exportações de forma direta para o cliente no exterior. Uma boa parte faz uso de agentes de exportação. Os percentuais a seguir se referem à amostra completa de 338 casos:
Via *trading company*: 28 (6,3%)
Consórcio: 0 (0,0%)
Via agentes: 145 (32,4%)
Sem agentes: 273 (60,9%)
Outros / em branco: 2 (0,4%)

Origem do capital

Apenas 9 (2%) empresas são de controle compartilhado (50% / 50%) entre capital brasileiro e capital estrangeiro. As demais 405 (98%) são controladas por capital brasileiro.

Cargo do respondente

Há uma grande diversidade como já apresentado no Capítulo 4: desde Analistas de Exportação a Sócios-Presidentes.

Experiência do respondente com exportação

Há uma grande variabilidade, conforme já apresentado no Capítulo 4: de 4 meses até 46 anos, com média de 13 anos e mediana de 10 anos.

Apêndice E – Validação dos construtos associados ao ambiente externo, às características da empresa e à estratégia

Propriedades psicométricas dos construtos associados ao ambiente externo

Em seguida, rodou-se uma análise fatorial exploratória, na amostra de calibração com 131 casos. Os requisitos para se rodar análise fatorial exploratória (Hair et al., 2005) estavam atendidos, nomeadamente, amostra maior do que 100 casos, o número de casos:variável era igual a 11,9:1 (maior que o mínimo de 10:1), o teste de esfericidade de Barlett se mostrou altamente significativo (qui-quadrado ≈ 849, $p < 0{,}001$), a medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO MSA) foi adequado (igual a 0,697, maior que 0,50 como devido), na matriz de correlação anti-imagem todos os valores da diagonal (que correspondem a MSA's individuais) são superiores a 0,50, e a maioria (76,4%, embora nem todos como seria desejável) os demais valores dessa matriz são pequenos (menores que 0,20).

A solução não rotacionada não produziu um padrão claro de fatores, uma vez que havia muitas cargas cruzadas (indicadores com carga alta em mais de um fator). Por outro lado, utilizando o critério de auto-valores > 1,0, as soluções com rotação ortogonal e rotação oblíqua (Figura E.1) produziram um padrão, similar entre si, de associação entre indicadores e fatores que sugere quatro fatores – e não três, como suposto anteriormente pela discussão conceitual. Na solução oblíqua, os quatro fatores explicam cumulativamente 80,8% da variância observada.

É importante notar que os cinco indicadores supostamente associados a Distância psíquica se mostraram empiricamente agrupados em dois fatores, que poderiam ser substantivamente interpretados como: Distância cultural (composto por DifPai e DisCult) e Distância de negócios (composto por DifDsvm, DifComp e DifPNeg) (vale lembrar que o conceito de Distância de negócios havia sido já proposto por Evans & Mavondo, 2002, e foi abordado na Revisão da Literatura do presente estudo).

Os indicadores PIB/capita e Distância cultural apresentam carga alta em dois (mesmos) fatores. Isto parece sugerir uma associação maior, do que poderia ser inicialmente suposto,

entre Grau de desenvolvimento do país de destino e Distância cultural, ao menos nesta amostra específica de exportadores brasileiros.

	Fatores			
	1	2	3	4
PIBcap	**0,53**	0,81	0,13	-0,11
InstSan	**0,89**	0,18	-0,03	0,00
TxAlfab	**0,88**	0,12	-0,03	0,05
TxSobrv	**0,85**	0,14	-0,01	0,01
GDifPai	-0,03	**0,76**	0,15	-0,13
DisCult	0,32	**0,78**	0,09	-0,08
DifDsvm	0,03	0,15	**0,57**	-0,08
DifComp	-0,05	0,06	**0,76**	0,02
DifPNeg	-0,02	0,05	**0,94**	-0,05
Imposto	0,01	-0,04	-0,04	**0,74**
ObstBur	0,03	-0,18	-0,06	**0,78**

Método de extração: fatores comuns
Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser
Obs: estão assinaladas em cinza as cargas consideradas altas (≥ 0,30)

	Fatores			
	1	2	3	4
PIBcap	**0,64**	0,23	-0,21	0,92
InstSan	**0,91**	-0,03	0,00	0,34
TxAlfab	**0,89**	-0,03	0,05	0,28
TxSobrv	**0,86**	-0,01	0,01	0,30
GDifPai	0,08	0,24	-0,24	**0,77**
DisCult	0,44	0,18	-0,18	**0,84**
DifDsvm	0,03	**0,59**	-0,13	0,24
DifComp	-0,06	**0,76**	-0,04	0,15
DifPNeg	-0,03	**0,94**	-0,12	0,18
Imposto	0,03	-0,08	**0,74**	-0,12
ObstBur	0,02	-0,12	**0,80**	-0,26

Método de extração: fatores comuns
Método de rotação: Oblimin com normalização de Kaiser
Obs: estão assinaladas em cinza as cargas consideradas altas (≥ 0,30)

Figura E.1 – Padrão de associação sugerido entre indicadores e fatores do ambiente externo

Sua forte correlação nesta amostra pode ser um resultado idiossincrático, em função das escolhas de países pelos respondentes, ou seja, é possível que, nesta amostra particular de países escolhidos, os países com maior distância cultural em relação ao Brasil sejam também aqueles mais desenvolvidos, mas não seria possível generalizar esta associação para a população de países destino das exportações brasileiras. Esta associação particular tornar-se

ainda mais forte quando se excluem da amostra os maiores *outliers*, que correspondem a países com baixo grau de desenvolvimento.

Dada a proposição inicial de três fatores e, uma vez que o agrupamento dos indicadores em quatro fatores também faz sentido à luz da teoria e, além disso, parece haver uma associação forte entre alguns indicadores de Grau de desenvolvimento do país de destino e Distância cultural, decidiu-se rodar uma análise fatorial confirmatória, na amostra de validação, para se compararem três possíveis modelos de mensuração dos construtos do ambiente externo:

- Modelo # A1 de ambiente externo. Três fatores, tais como sugeridos pela discussão conceitual inicial, ou seja, Grau de desenvolvimento do país de destino, Distância psíquica (composto por cinco indicadores) e Barreiras no país de destino;
- Modelo # A2 de ambiente externo. Quatro fatores, tais como sugeridos pela análise fatorial exploratória, ou seja, Grau de desenvolvimento do país de destino (mas mantendo-se neste fator o indicador PIBcap, em função de similaridade conceitual com os demais indicadores do construto, apesar de usa carga fatorial ser mais alta junto ao fator Distância cultural), Distância cultural (composta por dois indicadores), Distância de negócio (composta por três indicadores) e Barreiras no país de destino;
- Modelo # A3 de ambiente externo. Três fatores, tais como sugeridos pela conjugação da análise de correlações e da análise fatorial exploratória, ou seja, Distância psíquica (composta por dois indicadores originalmente relacionados a Distância cultural e mais quatro indicadores originalmente relacionados a Grau de desenvolvimento do país de destino), Distância de negócios (composto por três indicadores) e Barreiras no país de destino.

Os passos 1 a 4 do roteiro de avaliação das propriedades psicométricas, correspondentes à análise fatorial exploratória, já foram vistos anteriormente e sugerem um único modelo (modelo # A2). Quanto aos passos 10, 11, 12, 13, 20, 25 e 26, eles não foram utilizados nesta análise, conforme já justificado anteriormente. Os passos 33 e 34 serão apresentados mais adiante, quando da inserção de todos os construtos (relacionados ao desempenho, ao ambiente externo, às características da empresa e à estratégia) no modelo de mensuração final.

Ao se tentar estimar os parâmetros de mensuração de cada um dos três modelos do ambiente externo, por meio de análise fatorial confirmatória, o AMOS não foi capaz de calcular os parâmetros do modelo nulo. A investigação das variáveis do modelo levou à conclusão de que

o problema estava na variável PIBcap. Suspeitando-se da presença de severos *outliers* nesta variável, resolveu-se identificar quais poderiam ser. Isto foi feito através da substituição desta variável pela variável IDH (que contém, em sua fórmula de cálculo, informações sobre PIB/capita) – desta feita, foi possível estimar o modelo, embora o processo tivesse chegado a uma solução não admissível (variância marginalmente negativa para o termo de erro do indicador IDH). Os sete maiores *outliers* multivariados correspondiam a sets casos de empresas que selecionaram Angola (seis casos) ou Gana (um caso) como país de destino. Estes casos foram removidos, mas ainda assim, não foi possível estimar o modelo. Investigaram-se novamente os maiores *outliers* e se concluiu que estes estavam agora associados a casos que selecionaram Nigéria (dois casos), Índia (três casos) ou Nicarágua (um caso) como país de destino. Mesmo após a retirada destes seis *outliers* adicionais, o AMOS não conseguiu estimar o modelo nulo quando se manteve no modelo o indicador PIBcap, mas conseguiu estimá-lo quando este indicador foi substituído por IDH.

Decidiu-se, então, substituir PIBcap por IDH. Contudo, apesar da inclusão do indicador IDH, não se excluiu dos modelos o indicador TxAlfab. Embora se deva reconhecer que o fato de TxAlfab fazer, de alguma forma, parte da forma de cálculo do IDH, resolveu-se manter este indicador para se ter um maior cociente indicadores : construto. Os três modelos, pictoricamente apresentados nas Figuras E.2-a a E.2-c, foram todos estimados com uma amostra de validação da qual foram removidos os 13 maiores *outliers* multivariados, restando, portanto, 270 casos.

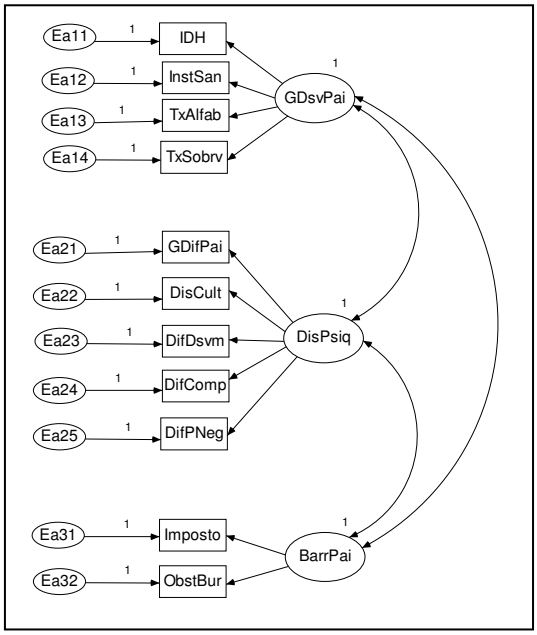


Figura E.2-a – Modelo # A1 do ambiente externo

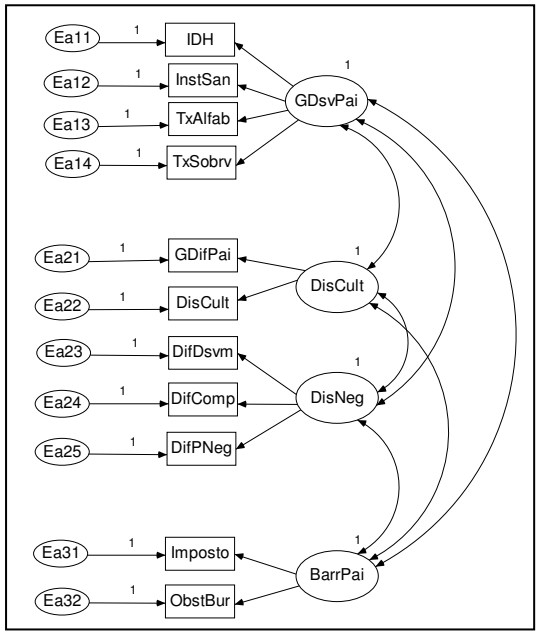


Figura E.2-b – Modelo # A2 do ambiente externo

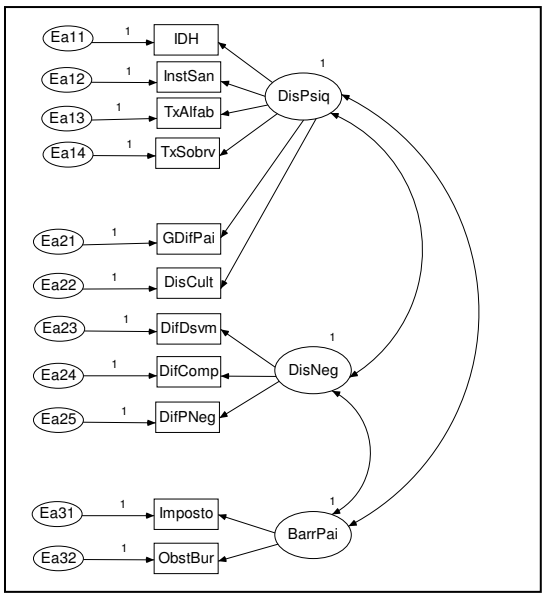


Figura E.2-c – Modelo # A3 do ambiente externo

<u>Passo 5 - A estimação dos parâmetros não produz nenhuma solução imprópria ou não admissível</u>

A estimação do modelo # A1 do ambiente externo chegou a uma variância marginalmente negativa (valor absoluto < 0,001 e p = 0,97, portanto, não estatisticamente diferente de zero) para o termo de erro do indicador IDH. Conforme sugerido por Marsh (1989) e Dillon et al. (1987), esta variância foi fixada em zero e o modelo foi reestimado, desta feita, sem qualquer problema. A estimação do modelo # A2 também chegou a variâncias negativas – para os

termos de erro de IDH (valor absoluto <0,001 e p = 0,744, não significativamente diferente de zero) e de ObstBur (valor absoluto = 1,322 p = 0,604, não significativamente diferente de zero). Fixando-se em zero ambas as variâncias desses termos de erro, o modelo convergiu. No modelo # A3, o processo de estimação produziu uma variância negativa apenas para o termo de erro de ObstBur (valor absoluto = 1,393, p =0,642, não significativamente diferente de zero), sendo que a variância do termo de erro de IDH foi marginalmente positiva (valor absoluto < 0,000), mas estatisticamente significativa. Ao se fixar em zero a variância do termo de erro de ObstBur, o modelo # A3 convergiu.

Passo 6 - Os sinais das cargas fatoriais são compatíveis com o esperado pela teoria e, em cada construto, apontam todos na mesma direção

Requisito atendido nos modelos # A1 e # A2. Contudo, no modelo# A3, as cargas dos indicadores do construto Distância de negócios foram todas negativas. Ao invés de descartar este modelo como não adequado, resolveu-se avaliar a possibilidade de tal resultado ser devido à presença de indicadores (deste e de outros construtos) que apresentassem baixo grau de confiabilidade. Os resultados de avaliação dos modelos # A1 e # A2 indicam que dois indicadores (InstSan e TxSobrv) apresentam confiabilidade muito baixa (vide Passo 31 adiante). Ao se retirarem estes dois indicadores, o requisito dos sinais das cargas fatoriais foi atendido no modelo # A3. Toda a análise do modelo # A3 daqui em diante levará em conta esta nova modelagem. Mas a exclusão desses dois indicadores não foi feita nos modelos # A1 e # A2, pois isto deixaria esses modelos com dois construtos sub-identificados localmente.

Passo 7 - As correlações inter-itens intra-construto (*inter-item within-construct correlations*, isto é, correlações entre cada par de itens associados a um mesmo construto), estimadas pelo modelo, são suficiente altas

Este requisito é plenamente atendido por todos os modelos avaliados (as correlações intra-construto, tanto as observadas quanto aquelas sugeridas pelo modelo de mensuração, são todas superiores a 0,20).

Passo 8 - As correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente significativas

O AMOS 7.0 não fornece esta informação. Contudo, se forem considerados as correlações observadas na amostra, ao invés das correlações inferidas a partir dos parâmetros estimados pela análise fatorial confirmatória, pode-se observar que todas as correlações inter-itens intra-construto nos modelos # A1 e # A2 são estatisticamente significativas (em nível de 1%)..

Passo 9 - A correlação inter-itens intra-construto média (isto é, a média de todas as correlações inter-itens de um dado construto, estimadas pelo modelo) é suficiente alta, ou seja, maior ou igual a 0,30

Vale mencionar que há uma razoável diferença entre as correlações baseadas na amostra (que foram estimadas pelo SPSS a partir dos valores observados na amostra, com base em 414 casos) e as correlações estimadas em cada um dos modelos de mensuração (que foram estimadas pelo AMOS a partir dos parâmetros estimados para cada modelo, com base nos 270 casos da amostra de validação, já retirados os 13 maiores *outliers*), sendo aquelas às vezes maiores, às vezes menores, que estas – mas a diferença entre as médias não sejam muito diferentes entre os dois métodos de cálculo. Aquela discrepância parece sugerir que, ou a amostra talvez não seja representativa da população ou cada um dos modelos de mensuração talvez não seja representativo das relações entre as variáveis na população, ou, então, amostra e modelos, talvez sejam falhos.

Este requisito é atendido em todos os modelos, quer sejam consideradas as correlações observadas, quer as correlações estimadas (*implied*) pelo modelo de mensuração, sendo as correlações observadas iguais a 0,85, 0,32 e 0,61 e as correlações estimadas iguais a 0,81, 0,45 e 0,69, no modelo # A1. Nos modelos # A2 e # A3, as correlações médias intra-construto são ainda mais altas, o que é um ponto a favor destes modelos.

Passo 10 - As correlações item-total intra-construto (*item-to-total within-construct correlations*, isto é, a correlação de cada item com a soma dos *scores* dos demais itens do mesmo construto, excluído o próprio item) é suficientemente alta, ou seja, maior ou igual a 0,50

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 11 - As correlações item-total intra-construto são estatisticamente significativas

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 12 - A correlação item-total intra-construto média (isto é, a média de todas as correlações item-total de um dado construto) é suficientemente alta

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 13 - As correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente maiores que as correlações inter-itens inter-construtos (*inter-item between-construct correlations*, isto é, correlações entre itens, cada um pertencente a um construto diferente)

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 14 - A correlação inter-itens intra-construto média de cada indicador, bem como qualquer correlação item-total intra-construto, não é alta demais, ou seja, não é maior que 0,90

Requisito atendido quanto às correlações inter-item intra-construto (quer se considerem as correlações observadas ou as correlações estimadas), mas, conforme já justificado, a avaliação das correlações item-total inter-construto não foi realizada. No entanto, no modelo # A1, as correlações estimadas de IDH com os outros três indicadores de Grau de desenvolvimento do país de destino se aproximam de 0,90 (são todas superiores a 0,80). O mesmo ocorre entre GDifPai e DisCult. No modelo # A3, as correlações de TxAlfab são bastante altas com cada um dos outros três indicadores agora associados ao construto designado por Distância psíquica. Todos esses indicadores poderão, no entanto, vir a ser mantidos em seus respectivos modelos de forma a ajudar a aumentar a média de indicadores / construto, requisito da identificação. Caso haja alguma solução imprópria na estimação do modelo de mensuração completo, uma das razões poderá ser esta alta multicolinearidade.

Passo 15 - A magnitude de cada carga padronizada é suficiente alta, ou seja, maior que 0,50 ou, idealmente, maior que 0,707, o que significa que o construto explicaria mais de 50% ($0{,}707^2$) da variância do respectivo indicador, sendo o restante devido a erro de mensuração (idealmente, aleatório, mas eventualmente, também sistemático)

Dentre os 11 indicadores dos construtos associados ao Ambiente externo, DifComp apresenta uma carga padronizada (0,638) menor que 0,707 e DifDsvm e DifPNeg apresentam cargas padronizadas (respectivamente 0,457 e 0,491) ligeiramente menores que 0,50 no modelo # A1. Nos modelos # A2 e # A3 este requisito é bem atendido, sendo apenas as cargas padronizadas de Imposto e de DifDsvm marginalmente menores que 0,707 (respectivamente, 0,703 e 0,695; e 0,655 e 0,675).

Passo 16 - As cargas fatoriais são estatisticamente significativas

Requisito atendido, no nível de significância de 0,001.

Passo 17 - As correlações múltiplas padronizadas (*standardized multiple correlations*, SMC) são suficientemente altas, ou seja, maiores ou iguais a 0,50 (no caso de modelos congenéricos, isto é, modelos em que cada indicador está associado a somente um construto, a correlação múltipla quadrada é igual ao quadrado da carga padronizada)

Como todos os modelos avaliados são congenéricos (Bollen, 1989; Hair et al., 2005), as mesmas conclusões do Passo 15 se aplicam neste Passo 17.

Passo 18 - A variância média extraída (*average variance extracted*, AVE) de cada construto é maior ou igual a 0,50

A variância média extraída (*average variance extracted* – AVE) é calculada como:

$$\text{Variância média extraída} = \frac{\Sigma\,(\text{carga padronizada})^2}{n}$$

Os modelos # A1, # A2 e # A3 atendem a este requisito, haja vista que as Variâncias médias extraídas de seus construtos são, respectivamente, 0,813, 0,503 e 0,727; 0,818, 0,923, 0,852 e 0,790; e 925, 0,791 e 0,828. Os modelos # A2 e # A3 se mostram superiores ao # A1 neste quesito.

Passo 19 - As variâncias dos erros de mensuração de cada indicador são estatisticamente significativas

Nos modelos # A1 e # A2, este requisito foi atendido em nível de 0,01, com exceção do erro de mensuração associado a DifCult (que foi se mostrou, contudo, significativo em nível de 2%, em ambos) e daquele associado a ObstBur, (valor = 0,650 e 0,145, respectivamente), que não se mostrou estatisticamente significativo. No modelo # A3, outros dois termos de erro se mostraram não significativos estatisticamente, especificamente TxAlfab e GDifPai (0,202 p = 0,645; e 0,219, p = 0,296) (vale recordar que, neste modelo, o termo de erro associado a ObstBur foi pré-fixado em zero).

Passo 20 - As correlações de erros inter-construtos (isto é, correlações entre as variâncias dos erros de mensuração de indicadores associados a diferentes construtos) não são estatisticamente significativas

Esta informação não é fornecida pelo AMOS e, portanto, este passo não foi executado.

Passo 21 - Os resíduos padronizados entre (as covariâncias, observadas vs. estimadas, de) indicadores de um mesmo construto não têm um valor negativo alto (isto é, são menores, em valor absoluto, que 3,84 – ou se situam entre 2,58 e 3,84, o que apenas levantaria suspeitas)

No modelo # A1, DifCult apresenta resíduos padronizados que são negativos e superiores a 3,84 com os três indicadores que, no modelo # A2, estão associados a Distância de Negócios, enquanto o indicador GDifPai apresenta resíduos negativos e superior a 2,58, com esses mesmos três indicadores – em conjunto, estes resultados sugerem que o construto modelado como Distância psíquica efetivamente envolveria duas dimensões distintas. Os demais resíduos estão dentro dos limites aceitáveis. No modelo # A3, o resíduo das correlações entre TxAlfab e GDifPai é de -3,870, o que sugere que eles não representariam o mesmo construto. No modelo # A2 este requisito é atendido, o que sugere novamente sua superioridade.

Passo 22 - Os resíduos padronizados entre (as covariâncias, observadas vs. estimadas, de) indicadores de diferentes construtos não têm um valor positivo alto (isto é, são menores, em valor absoluto, que 3,84 – ou se situam entre 2,58 e 3,84, o que apenas levantaria suspeitas)

Este requisito é plenamente atendido nos três modelos.

Passo 23 - A magnitude da mudança esperada completamente padronizada (*completely standardized expected change*) de cada parâmetro é suficientemente pequena

No que tange a mudança nos valores das cargas dos indicadores, em todos os casos a magnitude da mudança esperada completamente padronizada de cada parâmetro é pequena se comparada com as cargas padronizadas dos indicadores (menor que 10% do valor destas). Ou seja, requisito atendido.

Passo 24 - Os índices de modificação estimados pelo pacote estatístico são pequenos, ou seja, menores que 3,84 (o que significa que liberar um parâmetro previamente pré-fixado para ser livremente estimado resultaria numa melhoria não estatisticamente significativa no qui-quadrado do modelo de mensuração)

Nos modelos # A1, # 2 e # A3, os índices de modificação indicam que haveria, respectivamente, 9, 2 e 2 parâmetros que, se fossem liberados para serem estimados, produziriam uma redução estatisticamente significativa no qui-quadrado. No entanto, todos estes índices de modificação se referem a liberação das correlações entre termos de erro de mensuração – mas atender a tais mudanças contraria as boas práticas de mensuração. Afinal, não se deve permitir a estimação da correlação entre termos de erro a menos que haja razões substantivas para esperar que eles estejam mesmo correlacionadas, em geral, devido a uma causa sistemática (por exemplo, um fator exógeno ou um fator de método), que deveria, se assim fosse, ter sido explicitamente incorporado ao modelo.

Nos modelos # A1, # A2 e # A3, os índices de modificação sugerem ainda que haveria uma redução estatisticamente significativa no qui-quadrado do modelo se fossem liberados para serem estimados, respectivamente, três, um e um caminhos (*paths*) ligando um indicador diretamente a outro. No entanto, as boas práticas de mensuração sugerem que tal não seja feito, posto que cada indicador deveria ser determinado por apenas uma variável latente e não por outro indicador.

No modelo # A3, ainda há um índice de modificação que sugere associar o indicador IDH ao construto Barreiras no país de destino. Contudo, a mudança esperada no parâmetro (carga)

seria de apenas 0,003 (valor absoluto) – que representa menos de 10% de sua carga em relação ao construto Distância Psíquica, ao qual ele foi a priori associado. Tendo em vista a relativamente pequena mudança esperada no valor do parâmetro e, ainda, o fato de que atender a tal alteração tornaria o modelo não congenérico, decidiu-se manter o modelo tal como originalmente testado.

Passo 25 - As covariâncias de erros intra-construto (*within-construct error covariance*, isto é, covariâncias entre as estimativas de erros de mensuração de indicadores associados a um mesmo construto) não são estatisticamente significativas

O AMOS não fornece esta informação, por isso este teste não foi realizado.

Passo 26 - As correlações entre (os *scores* agregados de) cada par de dimensões (construtos) é estatisticamente diferente de 1.0

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Os Passos 27 a 29 servem para se verificar o grau de validade discriminante entre os construtos (dimensões) ou, equivalentemente, o grau de uni-dimensionalidade de cada um deles.

Passo 27 - A variância média extraída (*average variance extracted*, AVE) de cada construto é maior do que o quadrado da correlação entre este construto e qualquer outro construto (correlação inter-construtos)

Como pode ser visto na Tabela E.1, o quadrado da correlação entre os construtos Grau de desenvolvimento do país de destino e Distância Psíquica, no modelo # A1, é maior do que a variância média extraída deste último – o que sugere que eles talvez não sejam independentes entre si (como, aliás, modelado no modelo # A3). Já nos modelos # A2 e # A3, este requisito é plenamente atendido.

Modelo # A1	GDsvPai	DisPsiq	BarrPai	
Grau de desenvolvimento do país de destino – GDsvPai	0,813	0,664	0,022	
Distância psíquica – DisPsiq		0,503	0,008	
Barreiras no país de destino – BarrPai			0,727	
Modelo # A2	GDsvPai	DisCult	DisNeg	BarrPai
Grau de desenvolvimento do país de destino – GDsvPai	0,818	0,645	0,016	0,010
Distância cultural – DisCult		0,923	0,032	0,003
Distância de negócio – DisNeg			0,790	0,009
Barreiras no país de destino – BarrPai				0,852
Modelo # A3	DisPsiq	DisNeg	BarrPai	
Distância psíquica – DisPsiq	0,925	0,046	0,001	
Distância de negócio – DisNeg		0,791	0,005	
Barreiras no país de destino – BarrPai			0,828	

Obs: os valores na diagonal indicam a variância média extraída de cada construto, enquanto os valores fora da diagonal indicam o quadrado da correlação entre cada par de construtos

Tabela E.1 – Variâncias médias extraídas e quadrados das correlações entre construtos do desempenho de exportação

Passo 28 - O Δ-χ^2 (isto é, a diferença no grau de *fit* (medido pelo qui-quadrado) entre dois modelos, dada a diferença de graus de liberdade entre eles), entre um modelo que fixa em 1.0 a correlação entre dois construtos (dimensões) e outro que mantém esta correlação livre para ser estimada (preservando, assim, a individualidade dos construtos) é estatisticamente significativo (o que indica que as duas dimensões (construtos) podem ser considerados efetivamente distintos entre si)

No modelo # A1, do ponto de vista substantivo somente faria sentido cogitar-se correlação não estatisticamente diferente de 1,0 entre os construtos Grau de desenvolvimento do país de destino e Distância Psíquica. No entanto, ao se fixar esta correlação em 1,0, o AMOS reportou que a matriz de correlações entre os construtos não era positiva definida, o que significa que não poderia ser invertida – e isto colocaria sob suspeita os valores dos parâmetros estimados pelo modelo. De qualquer forma, o Δ-χ^2 seria de 55,1 (= 259,6 – 204,5), significativo – o que sugeriria que as duas dimensões seriam distintas entre si.

No caso do modelo # A2, este teste seria equivalente a uma avaliação parcial de sua comparação com os modelo # A1 e # A3. Esta comparação pode ser feita pela análise dos resultados de todos os passos deste roteiro. Com relação ao modelo # A3, os resultados anteriores e mais o fato de que BarrPai apresenta correlação negativa e significativa com os demais sugere que este teste não é necessário.

Passo 29 - O Δ-χ^2 entre um modelo que mantém cada indicador associado a seu respectivo construto (definido a priori) e outro que considera todos os indicadores de dois construtos como associados a um único construto, é estatisticamente significativo (o que significa que as duas dimensões (construtos) podem ser considerados efetivamente distintas entre si)

No modelo # A1, ao se associarem a um mesmo construto todos os nove indicadores (quatro de Grau de desenvolvimento do país de destino e cinco de Distância psíquica), o Δ-χ^2 ficou em 59,5 (=264,0 – 204,5), também significativo – o que sugere que as duas dimensões, ao menos como representadas a priori por aqueles indicadores, não representam um mesmo construto. Isto pode também ser explicado, à luz dos resultados empíricos, pelo fato de que Distância psíquica não parece estar bem representada por esses cinco indicadores, haja vista que três indicadores (aqueles que no modelo # A2 estão associados a Distância de negócios) não parecem pertencer à mesma dimensão que os demais.

No caso do modelo # A2, este teste seria equivalente a uma avaliação parcial de sua comparação com os modelo # A1 e # A3. Esta comparação pode ser feita pela análise dos resultados de todos os passos deste roteiro. Com relação ao modelo # A3, os resultados anteriores e mais o fato de que BarrPai apresenta correlação negativa e significativa com os demais sugere que este teste não é necessário.

Os Passos 30 e 31 tratam da avaliação do grau de confiabilidade das medidas.

Passo 30 - O coeficiente de confiabilidade composto, ρ_c, de cada construto é suficientemente alto, ou seja, maior ou igual a 0,60

$$\text{Coeficiente de confiabilidade composto } (\rho_c) = \frac{(\Sigma\ \lambda_i \text{ padronizada})^2}{(\Sigma\ \lambda_i \text{ padronizada})^2 + \Sigma\delta_i}$$

Os construtos dos modelos # A1, # A2, # A3 apresentam os seguintes valores para ρ_c de cada um de seus construtos: 0,435, 0,790 e 0,793; 0,472, 0,832, 0,805 e 0,751; e 0,958, 0,753 e 0,776. Com exceção do construto Grau de desenvolvimento do país de destino, nos modelos # A1 e no modelo # A2, todos os demais construtos apresentam coeficiente de confiabilidade composta bem acima do valor mínimo de 0,60, o que indica boa confiabilidade dos

indicadores como representativos de seus respectivos construtos. Neste quesito, o modelo # A3 se mostra melhor que os demais.

Passo 31 - O índice de confiabilidade de cada item, ρ_i, é suficientemente alto

Além de se ter um índice para medir a confiabilidade de cada variável latente (como, por exemplo, o ρ_c), é necessário avaliar-se também a confiabilidade com que cada indicador é medido. Bagozzi (1994) propôs o índice de confiabilidade individual de um item, ρ_i, como a seguir:

Segundo o critério de Bagozzi (1994), sete dos 11 indicadores, no modelo # A1, estão abaixo do limite de 0,50 para o índice de confiabilidade e oito não atendem ao critério de Hair et al. (2005) – o que coloca esses indicadores, tal como arranjados neste modelo, sob forte suspeita. No modelo # A2, este problema ocorre em cinco e sete indicadores, respectivamente, de um total de 11 – sendo que em ambos os modelos os indicadores InstSan e TxSobrv apresentam um ρ_i particularmente baixo. No modelo três, o problema ocorre apenas em dois e três indicadores de um total de nove. Estes resultados sugerem que o modelo # A3 seria melhor.

É interessante notar que os dois indicadores (TxAlfab e GDifPai) que apresentaram resíduos altos entre suas correlações observadas e estimadas apresentam-se, contudo, com boa confiabilidade individual – o que indica que o problema da diferença nas correlações não pode ser atribuído a falta de confiabilidade. Se for resolvido retirar um dos indicadores do modelo será por conta do resíduo e não da (falta de) confiabilidade.

Passo 32 - Os diversos indicadores do grau de adequabilidade geral do modelo de mensuração (*goodness-of-fit*) apresentam um quadro satisfatório

A Tabela E.2 apresenta os diversos índices de *fit* de cada um dos modelos avaliados.

		absolutos			relativos		parcimônia
	χ^2	χ^2 / df	GFI	RMSEA ***	TLI	CFI	PNFI
Modelo # A1	204,5*	4,9	0,957	0,120 (0,104; 0,137)	0,926	0,943	0,710
Modelo # A2	78,7*	2,0	0,983	0,060 (0,040; 0,079)	0,981	0,986	0,708
Modelo # A3	53,3**	2,1	0,979	0,065 (0,041; 0,089)	0,959	0,972	0,659

* nível de probabilidade < 0,001
** nível de confiabilidade = 0,001
*** valor estimado; entre parênteses, é apresentado o intervalo de confiança

Tabela E.2 – Índices de fit dos modelos de mensuração dos construtos do ambiente externo

Todos os três modelos testados apresentam, de uma forma geral, bons índices de *fit*, mas o modelo # A2 se mostra melhor, seguido de perto pelo modelo # A3.

Considerando-se o conjunto dos resultados, decidiu-se manter apenas os modelos # A2 e o modelo # A3 (modificado, ou seja, sem os indicadores InstSan e TxSobrv) para futura avaliação num modelo ampliado de mensuração, que inclua os construtos das outras áreas de influência e também os construtos que operacionalizam o desempenho de exportação.

Propriedades psicométricas dos construtos associados às características da empresa

Rodou-se uma análise fatorial exploratória, na amostra de calibração com 131 casos. Os requisitos para se rodar análise fatorial exploratória (Hair et al., 2005) estavam basicamente atendidos, nomeadamente, amostra maior do que 100 casos, o número de casos:variável era igual a 18,7:1 (maior que o mínimo de 10:1), o teste de esfericidade de Barlett se mostrou altamente significativo (qui-quadrado $\approx$ 300, p < 0,001), a medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO MSA) foi adequado (igual a 0,585, maior que 0,50 como devido), na matriz de correlação anti-imagem quase todos os valores da diagonal (que correspondem a MSA's individuais) são superiores a 0,50 (há somente dois valores ligeiramente inferiores, 0,46 e 0,48) e a maioria (85,7% embora nem todos como seria desejável) dos demais valores dessa matriz são pequenos (menores que 0,20).

A solução não rotacionada sugere um padrão fatorial idêntico ao sugerido a priori pela teoria, o qual é confirmado pela solução ortogonal (Varimax) e oblíqua (Oblimin direto), conforme pode ser visto na Figura E.3.

	Fatores		
	1	2	3
TempInt	-0,01	**0,44**	-0,12
NPaises	0,02	**0,70**	0,29
AcRisco	-0,03	0,05	**0,37**
AtNovid	0,18	-0,07	**0,48**
AutonEx	**0,43**	0,07	0,23
PrestEx	**0,78**	0,01	-0,08
ImporEx	**0,71**	-0,08	0,08

	Fatores		
	1	2	3
TempInt	0,01	**0,45**	-0,14
NPaises	0,00	**0,69**	0,27
AcRisco	-0,06	0,04	**0,38**
AtNovid	0,14	-0,09	**0,47**
AutonEx	**0,41**	0,07	0,19
PrestEx	**0,80**	0,03	-0,16
ImporEx	**0,71**	-0,07	0,01

Método de extração: fatores comuns	Método de extração: fatores comuns
Método de rotação: Varimax c/ normalização Kaiser	Método de rotação: Oblimin c/ normalização Kaiser
Obs: estão assinaladas em cinza as cargas consideradas altas (≥ 0,30)	

Figura E.3 – Padrão de associação sugerido entre indicadores e fatores das características da empresa

Assim, as características da empresa serão representadas por um único modelo de mensuração:

- Modelo # F1 das características da empresa. Três fatores: Grau de internacionalização (representado por dois indicadores), Propensão dos executivos a riscos (composto por dois indicadores) e Importância dada às atividades de exportação (representado por três indicadores).

Este modelo é pictoricamente apresentado na Figura E.4.

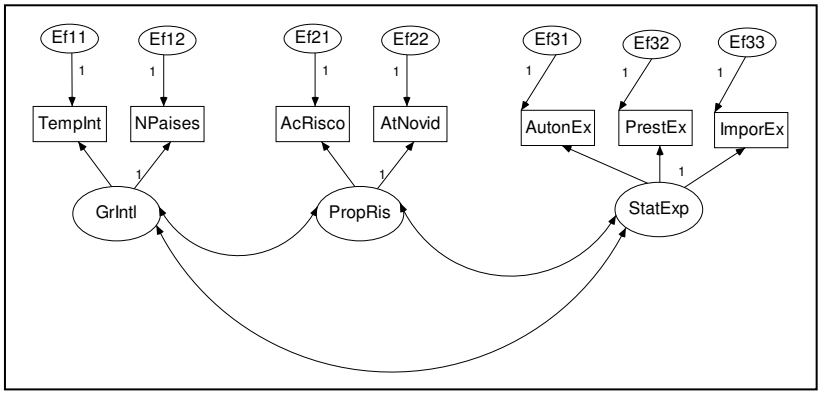


Figura E.4 – Modelo # F1 das características da empresa

Os passos 1 a 4 do roteiro de avaliação das propriedades psicométricas, correspondentes à análise fatorial exploratória, já foram vistos anteriormente e sugerem um único modelo (modelo # F1). Quanto aos passos 10, 11, 12, 13, 20, 25 e 26, eles não foram utilizados nesta análise, conforme já justificado anteriormente. Os passos 33 e 34 serão apresentados mais adiante, quando da inserção de todos os construtos (relacionados ao desempenho, ao ambiente externo, às características da empresa e à estratégia) no modelo de mensuração final.

Em termos de identificação do modelo de mensuração, o modelo # F1 apresenta dois construtos que são localmente sub-identificados (possuem somente dois indicadores), o que pode vir a trazer problemas na estimação empírica dos parâmetros do modelo, mas, como um todo, o modelo é sobre-identificado. Se algum problema na estimação dos parâmetros vier a ocorrer, então pode-se retirar do modelo o construto Propensão dos executivos a riscos e, em segundo lugar, Grau de internacionalização.

O AMOS identificou 14 casos que, segundo o critério de distância de Mahalanobis, apresentavam *p1* ou *p2* < 0,01. Inicialmente, tentou-se, a estimação dos parâmetros do modelo de mensuração com os 283 casos da amostra de validação, sem a exclusão, portanto, destes *outliers*. Contudo, o AMOS reportou ter chegado a uma solução não admissível, especificamente, uma variância negativa (problema conhecido como *Heywood case*) e significativamente diferente de zero para o termo de erro do parâmetro NPaises. Os maiores *outliers* estavam associados a casos com um número muito alto de TempInt (anos de atuação no exterior, especificamente 80 e 60) e NPaises (número de países, especificamente, 106, 100, 90, 75, 80). Excluíram-se estes *outliers*, mas o mesmo termo apresentou novamente variância negativa.

Uma vez que o valor negativo estimado para esta variância é muito diferente de zero, não faz sentido fixar-se este parâmetro em zero (o que seria uma solução usualmente empregada quando da ocorrência de *Heywood cases*), resolveu-se considerar as seguintes possíveis causas gerais de soluções impróprias:

- *Outliers* univariados ou multivariados: este problema aparentemente já foi resolvido com a remoção de sete *outliers*; o maior *outlier* passou a estar associado a um *p1* de 0,002 e a um *p2* de 0,371 (não significativo);
- Alta multicolinearidade (r > 0,85) entre os indicadores: não ocorre neste caso;
- Correlações negativas entre indicadores: existem sete correlações (observadas) negativas entre os sete indicadores, todas de valor baixo (no máximo, 0,08 em valor absoluto) e não estatisticamente significativas, o que não parece representar um problema;
- Comunalidade muito baixa entre os indicadores (cf. Nunnally & Bernstein, 1994): não verificado neste caso, haja vista o valor alto para o teste de esfericidade de Barlett;

- Número insuficiente de indicadores com cargas altas em cada fator: as cargas, dadas pela análise fatorial exploratória, são todas altas (> 0,30), mas há poucos indicadores por construto (média de 2,3), o que pode ser um problema;
- Sub-identificação, teórica ou empírica, do modelo: teoricamente o modelo é identificável, posto que tem graus de liberdade positivos; empiricamente também parece sê-lo, posto que não parece haver redundância entre os indicadores e suas respectivas covariâncias;
- Amostra pequena (< 150, *cf.* BENTLER & JAMSHIDIAN, 1994): não é o caso aqui;
- Número muito alto de parâmetros ou de fatores, ou seja, modelo muito complexo: não é o caso aqui;
- Tratamento inadequado de dados ausentes ou uso da técnica de exclusão *pairwise*: não é o problema neste caso, haja vista que foi realizada estimação de todos os dados ausentes por meio da técnica de baseada nos dados do modelo (*model-based*) conjuntamente com média e regressão – isto pode, contudo, ter aumentado o grau de dependência linear entre os indicadores, mas não a ponto de esta poder ser considerada alta, como demonstrado pelo cálculo das correlações.
- Multicolinearidade entre variáveis latentes, ou seja, variáveis latentes altamente correlacionadas, i.e., cuja correlação na população seja muito próxima de 1.0 ou -1.0: isto não parece provável, mas não pode ser imediatamente descartado;
- Distribuição não normal dos dados: pode ser um problema neste caso e não há como resolvê-lo por meio das técnicas usuais de transformação dos dados;
- Erro de especificação do modelo teórico: pode ser um problema neste caso, embora o modelo tenha sido fundamentado em extensa discussão conceitual; além disso, vale lembrar que a análise fatorial exploratória confirmou as expectativas teóricas.
- Dependência linear (bivariada ou multivariada) entre indicadores: uma vez que a correlação observada máxima é de 0,547, essa não parece ser a causa do problema;
- Observações influentes (*influential observations*), individuais ou em conjunto: tendo-se retirado os maiores *outliers*, é menos provável que observações influentes continuem prejudicando a estimação dos parâmetros.
- Valores na população que sejam próximos dos valores admissíveis, o que pode causar sub-identificação empírica: não parece ser o problema, posto que a solução não admissível está muito afastada do limite admissível (zero);

- Flutuação amostral (amostra "azarada"): os cuidados com a coleta de dados e o teste do viés de não respondentes parecem indicar que este problema não ocorreu aqui;
- *Starting values* inapropriados na técnica de estimação *maximum likelihood*: como esta técnica não foi utilizada, este não é o problema;
- Relações não lineares entre as variáveis: isto não foi avaliado, mas é possível que este problema esteja presente; inclusive algumas das hipóteses do modelo ampliado se referem a efeitos de moderação (relações não lineares, portanto).

Considerando-se que possíveis causas poderiam ser um erro de especificação do modelo ou o fato de que há construtos localmente sub-identificados, resolveu-se testar dois outros modelos: um sem o construto Grau de internacionalização e outro sem o construto Propensão dos executivos a risco (cada um desses sub-modelos, contudo, tem pouquíssimos graus de liberdade, o que não é desejável).

No primeiro caso, ocorreu outra solução imprópria, qual seja uma variância negativa (-5,540) para o termo de erro de mensuração do indicador Atração por "coisas" novas. No segundo caso, ocorreu uma variância negativa (-4.936,447) para o indicador Número de países. Dados os resultados empíricos, resolveu-se retirar do modelo ambos os construtos Grau de internacionalização e Propensão dos executivos a risco. O sub-modelo resultante das Características da empresa é exatamente identificado (possui apenas três indicadores e um único construto) e não pode ser avaliado estatisticamente. Por esta razão, resolveu-se testar o construto restante associado às Características da empresa num mesmo modelo de mensuração em que estejam presentes também os construtos associados a Estratégia – esta pode ser uma forma de se contornarem os problemas que podem ter levado às soluções impróprias.

<u>Propriedades psicométricas dos construtos associados à estratégia</u>

Rodou-se uma análise fatorial exploratória na amostra de calibração (131 casos). Os requisitos para tanto estavam satisfeitos: amostra maior do que 100 casos, o número de casos:variável era igual a 13,1:1 (maior que o mínimo de 10:1), o teste de esfericidade de Barlett se mostrou altamente significativo (qui-quadrado $\approx$ 1.109, p < 0,001), a medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO MSA) foi adequado (igual a 0,742, maior que 0,50 como devido), na matriz de correlação anti-imagem todos os valores da diagonal (que

correspondem a MSA's individuais) são superiores a 0,50 e a maioria (82,2% embora nem todos como seria desejável) os demais valores dessa matriz são pequenos (menores que 0,20).

A solução inicial não rotacionada sugeriu uma estrutura fatorial idêntica à proposta na discussão conceitual, a qual foi confirmada pelas rotações ortogonal e oblíqua, conforme pode ser observado na Figura E.5.

	Fatores		
	1	2	3
FPlanej	0,05	0,09	**0,56**
BOporEx	0,02	0,05	**0,57**
GSofist	-0,11	**0,63**	0,07
DifQldd	0,02	**0,75**	0,10
DifSup	0,03	**0,42**	0,36
DifImag	0,02	**0,74**	0,05
ModQldd	**0,83**	0,00	0,03
ModEspe	**0,84**	-0,04	0,01
ModEmba	**0,59**	-0,02	0,06
ModVari	**0,70**	-0,01	0,03

Método de extração: fatores comuns
Método de rotação: Varimax c/ normalização Kaiser

	Fatores		
	1	2	3
FPlanej	0,07	0,16	**0,57**
BOporEx	0,05	0,13	**0,57**
GSofist	-0,12	**0,63**	0,16
DifQldd	0,01	**0,75**	0,22
DifSup	0,04	**0,46**	0,42
DifImag	0,01	**0,74**	0,16
ModQldd	**0,83**	-0,02	0,08
ModEspe	**0,84**	-0,06	0,06
ModEmba	**0,59**	-0,02	0,09
ModVari	**0,70**	-0,02	0,07

Método de extração: fatores comuns
Método de rotação: Oblimin c/ normalização Kaiser

Obs: estão assinaladas em cinza as cargas consideradas altas (≥ 0,30)

Figura E.5– Padrão de associação sugerido entre indicadores e fatores da estratégia

Assim, a estratégia poderia ser bem representada pelos três construtos originalmente sugeridos: Grau de sistematização do planejamento de exportação (representado por dois indicadores), Grau de diferenciação da oferta da empresa (composto por quatro indicadores) e Grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior (representado por quatro indicadores). Contudo, dada a discussão anterior sobre o teste de efeitos de moderação, relacionados aos construtos Grau de diferenciação da oferta da empresa e Grau de adaptação do composto de produto ao mercado no exterior, a estratégia será representada por um único modelo de mensuração:

- Modelo # E1 da estratégia. Um fator: Grau de sistematização do planejamento de exportação (representado por dois indicadores).

Uma vez que o construto Grau de sistematização do planejamento de exportação é localmente sub-identificado, isto pode vir a trazer problemas na estimação empírica dos parâmetros do modelo. Se tal vier a ocorrer, tal construto poderá ser retirado do modelo.

Dados os problemas de sub-identificação local de alguns construtos relacionados às Características da empresa e de outros relacionados à Estratégia, resolveu-se testar um modelo de mensuração que incorporasse os construtos das duas esferas de influência – como forma de aumentar os graus de liberdade. Mas levando-se em conta que os construtos Grau de diferenciação da oferta e Grau de adaptação do composto de Produto somente estão presentes em hipóteses de efeitos de moderação e que o número de casos da amostra seria insuficiente para testar este tipo de efeito com SEM, estes construtos não serão incluídos no modelo de mensuração.

A estimação deste modelo levou a duas soluções impróprias: variâncias negativas para os termos de erro dos indicadores Número de países e Atração por "coisas" novas. Resolveu-se, então, excluir o construto Propensão dos executivos a riscos, mas o problema de *Heywood case* continuou e, pior ainda, o número de *outliers* associados a um nível de *p2* menor que 0,01 aumentou. Estimou-se, então, um modelo sem os construtos Grau de internacionalização e Propensão dos executivos a riscos. O modelo testado é apresentado na Figura E.6 e a discussão de sua adequabilidade segue.

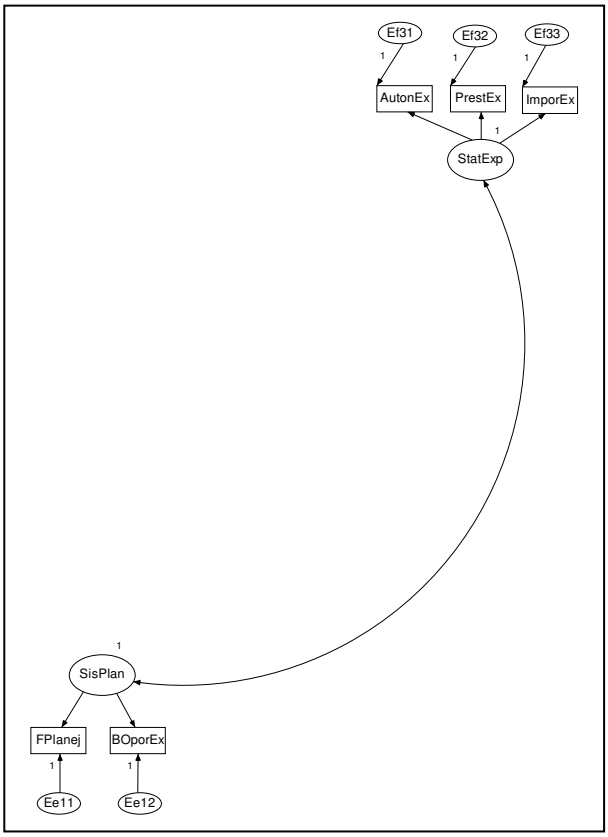


Figura E.6– Modelo de mensuração das características da empresa e da estratégia

Os Passos 1 a 4 já foram discutidos quando se realizou a análise fatorial exploratória .

Passo 5 - A estimação dos parâmetros não produz nenhuma solução imprópria ou não admissível

Requisito atendido. A estimação pelo método ADF não produziu qualquer solução imprópria.

Passo 6 - Os sinais das cargas fatoriais são compatíveis com o esperado pela teoria e, em cada construto, apontam todos na mesma direção

Requisito atendido.

Passo 7 - As correlações inter-itens intra-construto (*inter-item within-construct correlations*, isto é, correlações entre cada par de itens associados a um mesmo construto), estimadas pelo modelo, são suficiente altas

Este requisito é plenamente atendido pois a menor correlação intra-construto é de 0,30.

Passo 8 - As correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente significativas

O AMOS 7.0 não fornece esta informação. Contudo, se forem considerados as correlações observadas na amostra, ao invés das correlações inferidas a partir dos parâmetros estimados pela análise fatorial confirmatória, pode-se observar que todas as correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente significativas em nível de 1%, como requerido.

Passo 9 - A correlação inter-itens intra-construto média (isto é, a média de todas as correlações inter-itens de um dado construto, estimadas pelo modelo) é suficiente alta, ou seja, maior ou igual a 0,30

Neste modelo, ao contrário do que ocorreu com os construtos de Desempenho de exportação, é muito pequena a diferença entre as correlações baseadas na amostra e as correlações estimadas em cada um dos modelos de mensuração.

A correlação média nos dois construtos é maior ou igual a 0,30.

Passo 10 - As correlações item-total intra-construto (*item-to-total within-construct correlations*, isto é, a correlação de cada item com a soma dos *scores* dos demais itens do mesmo construto, excluído o próprio item) é suficientemente alta, ou seja, maior ou igual a 0,50

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 11 - As correlações item-total intra-construto são estatisticamente significativas

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 12 - A correlação item-total intra-construto média (isto é, a média de todas as correlações item-total de um dado construto) é suficientemente alta

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 13 - As correlações inter-itens intra-construto são estatisticamente maiores que as correlações inter-itens inter-construtos (*inter-item between-construct correlations*, isto é, correlações entre itens, cada um pertencente a um construto diferente)

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Passo 14 - A correlação inter-itens intra-construto média de cada indicador, bem como qualquer correlação item-total intra-construto, não é alta demais, ou seja, não é maior que 0,90

Requisito atendido quanto às correlações inter-item intra-construto (que são todas menores ou iguais a 0,60), mas, conforme já justificado, a avaliação das correlações item-total inter-construto não foi realizada.

Passo 15 - A magnitude de cada carga padronizada é suficiente alta, ou seja, maior que 0,50 ou, idealmente, maior que 0,707, o que significa que o construto explicaria mais de 50%

(0,707^2) da variância do respectivo indicador, sendo o restante devido a erro de mensuração (idealmente, aleatório, mas eventualmente, também sistemático)

Este requisito está atendido apenas parcialmente. Três, dos cinco, construtos apresentam carga padronizada menor que 0,707 e dois deles apresentam carga menor que 0,50 (especificamente, 0,481 e 0,462)

Passo 16 - As cargas fatoriais são estatisticamente significativas

Requisito atendido, no nível de significância de 0,001.

Passo 17 - As correlações múltiplas padronizadas (*standardized multiple correlations*, SMC) são suficientemente altas, ou seja, maiores ou iguais a 0,50 (no caso de modelos congenéricos, isto é, modelos em que cada indicador está associado a somente um construto, a correlação múltipla quadrada é igual ao quadrado da carga padronizada)

Como todos os modelos avaliados são congenéricos (Bollen, 1989; Hair et al., 2005), as mesmas conclusões do Passo 15 se aplicam neste Passo 17.

Passo 18 - A variância média extraída (*average variance extracted*, AVE) de cada construto é maior ou igual a 0,50

As variâncias médias extraídas dos construtos são, respectivamente, 0,318 e 0,478, o que significa que o construto Status da atividade de exportação e o construto Grau de sistematização do planejamento de exportação explicam apenas 31,8% e 47,8% (menos de 50%, portanto) da variância de seus respectivos indicadores, sendo o restante devido a erro de mensuração.

Passo 19 - As variâncias dos erros de mensuração de cada indicador são estatisticamente significativas

Este requisito foi plenamente atendido no nível de significância de 0,001.

Passo 20 - As correlações de erros inter-construtos (isto é, correlações entre as variâncias dos erros de mensuração de indicadores associados a diferentes construtos) não são estatisticamente significativas

Esta informação não é fornecida pelo AMOS e, portanto, este passo não foi executado.

Passo 21 - Os resíduos padronizados entre (as covariâncias, observadas vs. estimadas, de) indicadores de um mesmo construto não têm um valor negativo alto (isto é, são menores, em valor absoluto, que 3,84 – ou se situam entre 2,58 e 3,84, o que apenas levantaria suspeitas)

Requisito plenamente atendido.

Passo 22 - Os resíduos padronizados entre (as covariâncias, observadas vs. estimadas, de) indicadores de diferentes construtos não têm um valor positivo alto (isto é, são menores, em valor absoluto, que 3,84 – ou se situam entre 2,58 e 3,84, o que apenas levantaria suspeitas)

Requisito plenamente atendido.

Passo 23 - A magnitude da mudança esperada completamente padronizada (*completely standardized expected change*) de cada parâmetro é suficientemente pequena

Há somente um índice de modificação com valor superior a 3,84, mas que está relacionado à correlação entre dois termos de erro, e a magnitude da mudança correspondente no parâmetro é pequena (menor que 20%) em comparação com as cargas dos respectivos itens associados. Portanto, este índice de modificação pode ser ignorado.

Passo 24 - Os índices de modificação estimados pelo pacote estatístico são pequenos, ou seja, menores que 3,84 (o que significa que liberar um parâmetro previamente pré-fixado para ser livremente estimado resultaria numa melhoria não estatisticamente significativa no qui-quadrado do modelo de mensuração)

Vide o comentário no Passo 24.

Passo 25 - As covariâncias de erros intra-construto (*within-construct error covariance*, isto é, covariâncias entre as estimativas de erros de mensuração de indicadores associados a um mesmo construto) não são estatisticamente significativas

O AMOS não fornece esta informação, por isso este teste não foi realizado.

Passo 26 - As correlações entre (os *scores* agregados de) cada par de dimensões (construtos) é estatisticamente diferente de 1.0

Conforme já justificado, este passo não foi realizado.

Os Passos 27 a 29 servem para se verificar o grau de validade discriminante entre os construtos (dimensões) ou, equivalentemente, o grau de uni-dimensionalidade de cada um deles.

Passo 27 - A variância média extraída (*average variance extracted*, AVE) de cada construto é maior do que o quadrado da correlação entre este construto e qualquer outro construto (correlação inter-construtos)

Como pode ser visto na Tabela E.3, os dois construtos parecem não ser independentes, o que sugere juntá-los num só – que poderia ser designado por Grau de organização da atividade de exportação. Contudo, as considerações teóricas que levaram às hipóteses deste estudo indicam que cada um dos construtos exerceria efeitos distintos sobre cada uma das variáveis de desempenho – ou seja, não seria recomendável juntar seus indicadores num único construto.

Modelo de Características da empresa e de Estratégia	StatExp	SisPlan
Status da atividade de exportação – StatExp	0,478	0,561
Grau de sistematização do planejamento de exportação - SisPlan		0,318

Obs: os valores na diagonal indicam a variância média extraída de cada construto, enquanto os valores fora da diagonal indicam o quadrado da correlação entre cada par de construtos

Tabela E.3 – Variâncias médias extraídas e quadrados das correlações entre construtos das características da empresa e da estratégia

Passo 28 - O Δ-χ^2 (isto é, a diferença no grau de *fit* (medido pelo qui-quadrado) entre dois modelos, dada a diferença de graus de liberdade entre eles), entre um modelo que fixa em 1.0 a correlação entre dois construtos (dimensões) e outro que mantém esta correlação livre para ser estimada (preservando, assim, a individualidade dos construtos) é estatisticamente

significativo (o que indica que as duas dimensões (construtos) podem ser considerados efetivamente distintos entre si)

Não é possível realizar este teste, posto que ao se fixar em 1,0 a correlação entre os dois construtos, a matriz de variâncias e covariâncias das variáveis latentes na mais seria positiva definida e, portanto, não poderia ser invertida, como exigido para a estimação dos parâmetros.

Passo 29 - O Δ-χ^2 entre um modelo que mantém cada indicador associado a seu respectivo construto (definido a priori) e outro que considera todos os indicadores de dois construtos como associados a um único construto, é estatisticamente significativo (o que significa que as duas dimensões (construtos) podem ser considerados efetivamente distintas entre si)

O Δ-χ^2 é de 5,81 (=14,910 – 9,099), que é significativo em nível de 5%, mas não em nível de 1%, o que, novamente, leva a suspeitar que os indicadores talvez reflitam a um mesmo construto, ao menos nesta amostra em particular. Contudo, por razões conceituais e nomológicas, eles não serão agrupados num único construto.

Passo 30 - O coeficiente de confiabilidade composto, ρ_c, de cada construto é suficientemente alto, ou seja, maior ou igual a 0,60

A confiabilidade composta do construto Grau de sistematização do planejamento de exportação (0,516) está abaixo do mínimo desejável, mas a confiabilidade composta do construto Status da atividade de exportação (0,790) está adequada.

Passo 31 - O índice de confiabilidade de cada item, ρ_i, é suficientemente alto

Pelo critério de Bagozzi (1994), os indicadores BOporEx, FPlanej e AutonEx exibiriam confiabilidade individual abaixo do desejado.

Passo 32 - Os diversos indicadores do grau de adequabilidade geral do modelo de mensuração (*goodness-of-fit*) apresentam um quadro satisfatório

A Tabela E.4 apresenta os diversos índices de *fit*, tanto do modelo com dois construtos, quanto os índices de *fit* de um modelo com apenas um construto representado pelos três indicadores de Status da atividade de exportação e um indicador (FPlanej) de Grau de sistematização do planejamento de exportação.

		absolutos			relativos		parcimônia
	χ^2	χ^2 / df	GFI	RMSEA ***	TLI	CFI	PNFI
Dois constr.	9,1*	2,3	0,983	0,067 (0,000; 0,126)	0,811	0,924	0,353
Um constr.	7,3**	3,7	0,984	0,097 (0,029; 0,177)	0,749	0,916	0,298

* não significativo ao nível de 5%
** não significativo ao nível de 5%, mas significativo ao nível de 1%
*** valor estimado; entre parênteses, é apresentado o intervalo de confiança

Tabela E.4 – Índices de fit do modelo de mensuração dos construtos das características da empresa e da estratégia

Como se vê, o modelo com dois construtos apresenta índices de *fit* melhores e, por também ser mais interessante do ponto de vista substantivo e nomológico, será o único mantido.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo