

SAMIRA DE CARVALHO RIBEIRO

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE EXPORTAÇÃO: um
estudo em pequenas e médias empresas de Minas Gerais**

**BELO HORIZONTE
UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS ECONÔMICAS
2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SAMIRA DE CARVALHO RIBEIRO

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE EXPORTAÇÃO: um
estudo em pequenas e médias empresas de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC de Belo Horizonte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de atuação: Administração e Empreendedorismo

Orientador: Prof.º Dr. Daniel Jardim Pardini

BELO HORIZONTE
UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS ECONÔMICAS
2009

A Deus por me conceder o dom da vida e perseverança.

A minha família pela ajuda e compreensão, paciência e incentivo.

Aos amigos e colegas do SEBRAE, absolutamente imprescindíveis para realização deste sonho

Aos grandes Mestres da instituição FUMEC

AGRADECIMENTOS

Ao meu querido professor Dr. Daniel Pardini, meu orientador e incentivador deste trabalho, por ter me acolhido e apoiado de forma incondicional.

Aos mestres do Curso de Mestrado da Universidade FUMEC, especialmente a Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik, ao Prof. Dr. Afrânio Carvalho Aguiar, Prof Dr. Gustavo Quiroga Souki, Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva, Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho, Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira e ao Prof Dr. Carlos Alberto Gonçalves.

Aos meus pais e irmãs e toda minha família que sempre acreditaram no meu sucesso.

Ao meu companheiro Júlio Júnior pela paciência, apoio, companheirismo e amor.

Aos queridos amigos que torceram e rezaram muito por mim, em especial Glória, Socorro, Luciene e Maria.

Ao meu querido amigo e padrinho desta conquista, o Dr. Luiz Márcio Haddad Pereira Santos quem me incentivou a fazer este mestrado.

Aos meus colegas do SEBRAE, sem os quais não seria possível a realização deste trabalho.

A equipe da secretaria do mestrado, e muito particularmente a Vanda, Evelyn e Cláudia que sempre me apoiaram no que fosse possível para que esse projeto se concretizasse.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram e incentivaram para que este sonho fosse concretizado – muito obrigada por tudo!

“Há uma força motriz mais poderosa que o vapor, a eletricidade e a energia atômica: a vontade.”

Albert Einstein

RESUMO

Este estudo objetivou identificar e avaliar as competências empreendedoras de exportação de pequenos e médios empresários de Minas Gerais. Para desenvolver e validar uma escala de mensuração dessas competências, tomou-se como referência as concepções de distância psíquica (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) e competências empreendedoras (McCLELLAND, 1998). Do construto teórico de distância psíquica, foram extraídos aqueles atributos associados as percepções de distância geográfica, cultural e econômica. No que cerne o modelo de McClelland, utilizou-se os três grupos de dimensões (ou variáveis) de competências empreendedoras – Realização, Planejamento e Poder – e a estas foram acrescentados mais duas dimensões - Competências Individuais e Medidas de Desempenho. Na estruturação e validação do instrumento de investigação, fez-se uso do método de painel de especialistas. Para testar o questionário, 193 pequenos e médios empresários, sendo 132 exportadores e 61 não exportadores, responderam ao instrumento de mensuração proposto. Os resultados demonstraram que quase a metade das exportações se concentram na América do Sul, o que revela a intenção destes empresários em investir em mercados mais próximos. Os resultados da análise estatística descritiva apontam que, para os exportadores, a formação escolar e acadêmica não contribui para a exportação de seus produtos. A valorização da marca e aumento dos lucros obtidos, são percebidos como os indicadores de maior média na percepção de sucesso nas exportações. Por outro lado, as expectativas em relação aos países estrangeiros apresentaram o menor índice médio. No teste de validação do Índice de Competências Empreendedoras para Exportação – ICEEx, restaram 8 das 10 dimensões do modelo original. Em pesquisas futuras, essas 8 dimensões validadas poderão ser novamente testadas. Quanto a correlação do ICEEx com os indicadores de Percepção de Sucesso na Exportação - PSE, após os testes de dimensionalidade e confiabilidade, desse segundo construto, comprovou-se não existir coeficientes de correlação significativas. Esta pesquisa contribui com os estudos de internacionalização de pequenas e médias empresas, uma vez que, identifica os fatores e as respectivas variáveis das competências empreendedoras para exportação e propõe uma escala validada para mensurá-las.

Palavras-chave: Competências empreendedoras, distância psíquica exportação, comportamento, empresas de pequeno e médio porte.

ABSTRACT

This study objectified to identify and to evaluate the enterprising skills of exportation of small and medium entrepreneurs of Minas Gerais. To develop and to validate a measurement scale of these skills, was taken as reference the psychic distance conceptions (JOHANSON and WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) and entrepreneurs abilities (McCLELLAND, 1998). From the theoretical construct of psychic distance, were extracted those attributes associated with the cultural, economic and geographical distance perceptions. In what cerne the model of McClelland, was used the three groups of dimensions (or variable) of entrepreneurs skills - Accomplishment, Planning and Power - and to these had been added more two dimensions - Individual Skills and Performance Measures. In the structure and validation of the investigation instrument, was used the method of the specialists panel. To test the questionnaire, 193 small and medium businessmen, being 132 exporters and 61 non-exporters, responded to the proposed measurement instrument. The results showed that almost half of exportations are concentrated in South America, which reflects the intention of these entrepreneurs to invest in nearby markets. The results of the descriptive statistical analysis point that, for exporters, the school and academic education doesn't contribute to the exportation of its products. The valuation of the brand and increase profits, are perceived as the indicators of higher average of success perception in exportations. On the other hand, the expectations about the foreign countries had the lowest average rate. In the validation test of Entrepreneurial Skills Index for Exportation - ICEEx, had remaining 8 of the 10 dimensions of the original model. In future researches, these 8 validated dimensions may be re-tested. Regarding the correlation of ICEEx with the indicators of Success Perception in Exportation - PSE, after tests of dimensionality and reliability of this second construct, was proved not exist significant correlation coefficients. This research contributes with internationalization studies of small and medium companies, since it identifies the factors and respective variables of enterprising skills for exportation and propose a validated scale to measure them.

Keywords: Enterprising Skills, psychic distance, exportation, behavior, small and medium companies.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Classificação das competências.....	42
FIGURA 2 - Teste do modelo de validação para o ICEEx.....	83

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Participação % no número de empresas exportadoras.....	24
GRÁFICO 2 - Participação % no valor exportado por porte de empresa.....	25
GRÁFICO 3 - Principais grupos de produtos exportados pelas micro empresas.....	25
GRÁFICO 4 - Principais grupos de produtos exportados pelas médias empresas.....	26
GRÁFICO 5 - Principais blocos de destino das MPE's.....	27
GRÁFICO 6 - Principais blocos de destino das Médias Empresas.....	27
GRÁFICO 7 - Principal setor de atuação da empresa.....	55
GRÁFICO 8 - Tipo de administração das empresas pesquisadas.....	57

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Demonstrativo dos critérios oficiais de classificação das MPME's.....	21
QUADRO 2 – Estágios da tomada de decisão.....	32
QUADRO 3 - Conceitos de competências.....	34
QUADRO 4 - Competências: construtos e autores.....	36
QUADRO 5 - Atributos que norteiam a construção de competências.....	40
QUADRO 6 - Grupos de variáveis para a avaliação das competências empreendedoras de exportação.....	50

QUADRO 7 - Critérios para adequação da solução fatorial encontrada.....	70
QUADRO 8 - Índices de ajuste do modelo proposto.....	87
QUADRO 9 - Interpretação da intensidade do coeficiente da correlação.....	91
QUADRO 10 - Resultados dos testes de hipóteses.....	97

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Países para os quais as empresas entrevistadas exportam.....	54
TABELA 2 - Principais produtos exportados pelas empresas pesquisadas.....	55
TABELA 3 - Pesquisa - Número de funcionários.....	57
TABELA 4 - Tempo de vida das empresas pesquisadas (em anos).....	58
TABELA 5 - Estatística descritiva das escalas utilizadas na pesquisa.....	58
TABELA 6 - Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar a percepção de sucesso na exportação.....	61
TABELA 7 Teste de aderência a normalidade de Kolmogorov-Sminorv.....	65
TABELA 8 - Solução fatorial dos construtos.....	70
TABELA 9 - Confiabilidade dos construtos da pesquisa.....	74
TABELA 10 - Avaliação da validade convergente dos construtos.....	75
TABELA 11 - Avaliação da variância média extraída e da confiabilidade composta dos construtos.....	77
TABELA 12 - Avaliação da validade discriminante dos construtos.....	79
TABELA 13 - Estimativas de mensuração do modelo proposto.....	85
TABELA 14 - Fórmula p/ construção das variáveis que medem os fatores e o ICEEx.....	86
TABELA 15 - Estatística descritiva das novas variáveis.....	86
TABELA 16 - Solução fatorial para o construto PSE.....	89
TABELA 17 - Estatística descritiva da variável percepção de sucesso na exportação.....	91
TABELA 18 - Correlação dos fatores e do ICEEx com a PSE.....	92
TABELA 19 - Teste de normalidade das variáveis.....	94
TABELA 20 - Teste de igualdade de variância para as variáveis - comparando as empresas exportadoras e não exportadoras.....	95
TABELA 21 - Análise descritiva dos dados.....	95

TABELA 22 - Teste de diferença de média entre empresas exportadoras e não exportadoras.....	96
TABELA 23 - Coeficientes de correlação e significâncias.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA	-	Ausentes ao acaso
ABE	-	Associação Brasileira dos Exportadores
ACAA	-	Ausente completamente ao acaso
AFC	-	Análise Fatorial Confirmatória
ALADI	-	Associação Latino Americana de Integração
ALICE	-	Análise das Informações do Comércio Exterior
APEX	-	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
AVE	-	Average Variance Extracted
CC	-	Confiabilidade Composta
CF	-	Carga Fatorial
BNDES	-	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
DEPLA	-	Departamento de Planejamento e Desenv. do Comércio Exterior
DSE	-	Declaração Simplificada de Exportação
FIEMG	-	Federação das Indústrias de Minas Gerais
FIRJAN	-	Federação das Indústrias do Rio de Janeiro
FUNCEX	-	Centro de Estudos do Comércio Exterior
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDE	-	Investimento Direto no Estrangeiro
KMO	-	Kaiser-Meyer-Olkin
MDIC	-	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPE's	-	Pequenas e Médias Empresas
SEBRAE	-	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	-	Secretaria de Comércio Exterior
SEDE/MG	-	Secretaria de Estado de Desenvolvimento de Minas Gerais

- SOBEET** - Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica
- TEB** - Teste de Esfericidade de Barlett
- VEF** - Variância Explicada do Setor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 O PORQUÊ DE SE ESTUDAR COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS – PMEs – NO CONTEXTO BRASILEIRO.....	19
3 OBJETIVOS.....	29
3.1 Objetivo Geral.....	29
3.2 Objetivos Específicos.....	29
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	30
4.1 A exportação no contexto da internacionalização.....	30
4.2 Competência – concepções nas perspectivas individual, gerencial e organizacional.....	34
4.3 Competências e o perfil empreendedor.....	43
4.4 De que maneira então identificar e sistematizar as competências empreendedoras.....	45
5 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	48
5.1 Estratégia de pesquisa.....	48
5.1.1 O uso do painel de especialistas para estruturação do instrumento de pesquisa.....	51
5.1.2 Unidade de análise e coleta de dados.....	51
6 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE EXPORTAÇÃO EM PMEs MINEIRAS - ANÁLISE DE DADOS E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS.....	53
6.1 Caracterização da amostra.....	53
6.2 Análise descritiva dos dados - média e desvio padrão dos resultados das escalas utilizadas para as empresas exportadoras.....	58
6.3 A validação da escala de competências empreendedoras para exportação.....	62
6.3.1 Análise de dados ausentes.....	63
6.3.2 Análise de <i>Outliers</i>	64
6.3.3 Normalidade dos dados.....	65
6.4 Linearidade.....	67
6.5 Fidedignidade das medidas do instrumento.....	68

6.6 Dimensionalidade.....	68
6.7 Confiabilidade.....	73
6.8 Validade Convergente e Discriminante.....	74
6.9 Validade nomológica.....	81
6.10 Correlação dos fatores validados para medir o ICEEx e a sua correlação com a percepção de sucesso na exportação.....	88
6.11 Dimensionalidade.....	88
6.12 Confiabilidade.....	90
6.13 Transformação do construto Percepção de Sucesso na Exportação (PSE) em uma variável.....	90
6.14 Correlações bivariadas entre a Percepção de Sucesso na Exportação (PSE) e os fatores e Índice de Competência Empreendedora para Exportar (ICEEx).....	91
6.15 Teste t de Diferença de Média para as competências empreendedoras: empresas que exportam <i>versus</i> empresas que não exportam.....	93
6.16 Correlação dos fatores e do Índice de Competências Empreendedoras de Exportação (ICEEx) com a Intenção de exportar / Continuar exportando e Percepção de que o setor em que a empresa atua tem maior facilidade para exportar.....	98
7 CONCLUSÃO.....	100
8 REFERÊNCIAS.....	103
9 ANEXOS.....	108

1. INTRODUÇÃO

No contexto mundial, o processo de globalização é um dos fenômenos que mais promovem transformações da humanidade. Seus aspectos influenciam as questões econômicas, político-reguladoras, demográficas, sócio-culturais e tecnológicas. A globalização pode ser definida como um processo de integração do mercado mundial, compreendendo a desregulamentação do comércio entre países e a liberdade de movimentação de pessoas e capitais (MOTTA, 1996).

Drucker (2002) vê a globalização como um acontecimento que traz consigo efeitos fortes sobre as organizações e as pessoas. As tendências desta globalização impulsionaram os países a adotarem a ideologia do mercado livre, provocando um processo natural de integração econômica e cultural, influenciados pelos avanços nas comunicações e novas oportunidades de mercado que surgem para as empresas. As diversas formas de relações com mercado externo são denominadas internacionalização. Acerca do processo de internacionalização, podemos dividi-la em duas abordagens: econômica e comportamental.

No contexto econômico as relações das empresas com o mercado permeiam as práticas empreendedoras de forma complexa: aqui as qualidades das competências envolvem conhecer os aspectos geográficos, culturais e gerenciais dos diversos sistemas que formam a ambiência internacional (BENKO, 2002). A internacionalização, associada as posturas empreendedoras e competências específicas, passa a ser, então, um instrumento essencial no âmbito estratégico para o desenvolvimento da empresa e até mesmo para sua permanência no mercado. No âmbito comportamental, a sociedade pós-capitalista, concebida como do conhecimento, demanda um indivíduo universalmente instruído, cujas características se concentram em absorver o conhecimento e a sabedoria herdados da tradição humana, em paralelo com a ciência do presente e a moldagem do futuro (DRUCKER, 2002).

Acompanhado esta tendência o Brasil, com seus inúmeros produtos e serviços com significativo potencial para atender o mercado externo, vêm usufruindo desta “era” da internacionalização por meio de exportação de produtos e serviços. Desde a abertura da economia brasileira nos anos 1990, há um contínuo crescimento das exportações no país. No

entanto, é ainda insignificante o volume de exportação das pequenas e médias empresas no volume total exportado pelo Brasil, se compararmos, por exemplo, com a representatividade numérica dessas organizações no país.

Com esta dissertação, propõem-se rever a literatura de internacionalização, no sentido de ampliar o conhecimento sobre a inserção internacional das pequenas e médias empresas. Um dos conceitos presente nos estudos sobre internacionalização, refere-se à distância psíquica (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Muito se tem investigado sobre as dificuldades das organizações adentrarem em outros mercados devido à distância geográfica, cultural e econômica dos países envolvidos na comercialização de produtos e serviços. Talvez em função da maioria das transações mundiais serem realizadas por empresas de grande porte, pouco ainda se estudou sobre a internacionalização de PME's.

Uma das propostas deste trabalho é agregar ao estudo dos meios e obstáculos da internacionalização de pequenos e médios empreendimentos, as possíveis competências necessárias à viabilização de exportações dessas organizações. Assim, no desenvolvimento deste trabalho, será resgatada também a literatura que trata de competências empreendedoras (McCLELLAND, 1998; PARDINI, BRANDÃO e SOUKI, 2008) A contribuição deste trabalho consiste em ampliar o conhecimento existente sobre competências empreendedoras de exportação, sugerindo um instrumento de mensuração das mesmas.

Para testar o questionário que será validado no decorrer desta dissertação, optou-se por aplicar o instrumento de pesquisa em pequenas e médias empresas do estado de Minas Gerais.

Um estudo elaborado, em 2006, pela Associação Brasileira dos Exportadores (ABE) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), revelou os principais obstáculos das empresas de pequeno porte para exportar os seus produtos/serviços. São eles:

- 1- Obter conhecimento inicial adequado sobre exportações;
- 2- Identificar produtos possíveis de comercializarem no exterior;
- 3- Entender protocolos de negócios em outros países; e

- 4- Selecionar mercados-alvo adequados com base em informações disponíveis.

Essas percepções, ao mesmo tempo em que se aproximam dos elementos conceituais de distância psíquica, denotam a necessidade de se entender as capacidades necessárias para a consolidação dos negócios no mercado internacional, por parte das PME's.

Além desta introdução, essa dissertação apresenta no segundo tópico as justificativas e o problema de pesquisa. No tópico 3 são evidenciados os objetivos geral e específicos. No tópico 4 resgata a literatura sobre competências e suas principais perspectivas, bem como estudos sobre distância psíquica e empreendedorismo. A metodologia de pesquisa está descrita no quinto tópico e, no sexto tópico, são apresentados os resultados da dissertação, por meio da análise das competências empreendedoras para exportação. Para finalizar, concluímos a dissertação apresentado posteriormente as referências e os anexos.

2. O PORQUÊ DE SE ESTUDAR COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO PROCESSO DE EXPORTAÇÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS – PMEs – NO CONTEXTO BRASILEIRO.

Nos últimos anos tem-se percebido uma crescente preocupação de pequenos e médios empresários brasileiros. Assessorados por órgãos do governo federal e de apoio às Pequenas e Médias Empresas - PME's, de expandirem seus negócios para o mercado internacional. Isso tem ocorrido muito em função do acirramento da competição e do crescimento do mercado mundial. A falta de iniciativas para avançar na comercialização de produtos e serviços no front externo pode levar a perda de competitividade das empresas.

De acordo com Mações e Dias (2001) a exportação é uma decisão estratégica, que envolve a identificação dos produtos a serem comercializados e a sua disponibilização nos mercados internacionais. A presença no exterior pode ocorrer de forma gradativa e na maioria das vezes se inicia pela exportação indireta, exportação direta, licenciamentos, *joint venture's* em um estágio mais avançado, com o investimento direto no estrangeiro (OSLAND, TAYLOR E ZOU, 2001).

O desafio de participar do mercado internacional assume grande dimensão e complexidade quando se trata das pequenas e médias empresas. Aqui, dentre outras são típicas as dificuldades de mobilização dos recursos financeiros necessários, o baixo nível tecnológico, a carência de canais de acesso aos mercados internacionais. Todos esses fatores contribuem para uma baixa capacidade competitiva, intimamente associada ao porte e à falta de articulação dessas empresas com outras organizações que poderiam as auxiliar no desenvolvimento de atividades de exportação.

Nos estudos organizacionais de internacionalização uma das concepções comumente encontrada na literatura, diz respeito a distância psíquica, percepções que indicam as diferenças culturais, gerenciais e educacionais existentes entre os países de origem das organizações envolvidas em relações comerciais. (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; GHEMAWAT, 2001; SILVA, ROCHA e FIGUEIREDO, 2007).

Essas pesquisas podem vir a auxiliar no entendimento das dificuldades manifestadas por exportadores na busca de mercados internacionais. No caso específico das pequenas e

médias empresas, são ainda incipientes os trabalhos que versam sobre a influência da distância psíquica na internacionalização desses empreendimentos. As dimensões associadas as distâncias geográficas, de cultura, e de gerenciamento são aspectos importantes a serem considerados na identificação daquelas competências necessárias à exportação de produtos e serviços.

O termo competência tem sido amplamente utilizado nos estudos das organizações numa perspectiva individual, coletiva e organizacional. Neste trabalho a proposta seria entender as habilidades empreendedoras demandadas para viabilizar a internacionalização do empreendimento. O estudo de McClelland (1998) é referência na literatura de competências. O autor identifica no seu trabalho 10 competências empreendedoras divididas em três grupos de variáveis relacionadas às habilidades de Planejamento, Realização e Poder na viabilização de idéias de negócios. Muito em função da ausência de instrumentos de mensuração que tratam das competências necessárias a internacionalização de pequenas e médias empresas, utilizou-se como referência neste estudo o trabalho de McClelland (1998).

No Brasil ainda são pouco explorados os estudos que versam sobre a gestão da exportação, uma das formas de internacionalizar o empreendimento, em especial em pequenas e médias empresas. Diante desse cenário, duas questões emergem: até que ponto as competências empreendedoras influenciam na busca e efetivação do processo de exportação? Quais seriam essas competências e qual o grau de importância? Assim, essa dissertação pretende identificar as competências que influenciam na busca do mercado externo, por meio da análise das competências empreendedoras necessárias no processo de exportação de pequenas e médias empresas. Desta forma, pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa:

Quais as principais competências empreendedoras para a exportação em pequenos e médios empreendimentos?

No sentido de buscar responder a referida pergunta, merece esclarecer as diferenças de tipificação estrutural predominante para as organizações brasileiras. O QUADRO 1 indica alguns critérios para classificação das empresas quanto ao porte (micro, pequena,

média e grande), estabelecidas segundo diferentes parâmetros (número de empregados, faturamento anual, valor médio exportado) e entidades (Sebrae, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e outros).

QUADRO 1

Demonstrativo dos critérios oficiais de classificação das Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas no Brasil

ENTIDADE	CRITÉRIO
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE	Número de pessoas ocupadas: a) Indústria Micro - até 19 pessoas Pequena de 20 a 99 pessoas Média - de 100 a 499 pessoas Grande - acima de 500 pessoas b) Comércio Micro - até 9 pessoas Pequena - de 10 a 49 pessoas Média - de 50 a 99 pessoas Grande - acima de 100 pessoas
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE	Número de pessoas ocupadas: Micro - até 19 pessoas Pequena de 20 a 99 pessoas Média - de 100 a 499 pessoas Grande - acima de 500 pessoas
Ministério do Trabalho	Micro - até 9 pessoas Pequena - de 10 a 99 pessoas Média - de 100 a 499 pessoas Grande - acima de 500 pessoas
BNDES (aplicável à indústria, comércio e serviços, conforme a Carta Circular nº 64/02 , de 14 de outubro de 2002)	Micro - receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais). Pequenas - receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais). Médias - receita operacional bruta anual ou

	<p>anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).</p> <p>Grandes - receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).</p>
--	--

Fonte: <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>

De acordo com a pesquisa da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN (2006), no Brasil existe aproximadamente quatro milhões de empresas, sendo que 98% são de pequeno e médio porte, que respondem por 20% do PIB. O número de empresas exportadoras evoluiu de cerca de seis mil, em 1976, para cerca de 16 mil, em 2006, representando aproximadamente 0,4% das empresas existentes no país. Esses indicadores revelam que apesar da grande maioria das organizações brasileira serem PME's a sua participação no mercado exportador é ainda bastante reduzida (FUNCEX 2008). Para se ter uma idéia, em 2006, cerca de 100 empresas de grande porte foram responsáveis por 53% das exportações do Brasil. Ainda de acordo com este estudo, a interpretação dos dados aponta para um certo “complexo de inferioridade” do pequeno e médio empreendedor, que não se sentem capazes de atuarem sozinhos no mercado internacional.

Estudos da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC (2006), confirmam que as dificuldades das empresas de pequeno e médio porte brasileiras não se limitam simplesmente às atividades de exportação. Os obstáculos derivam também do limitado acesso ao crédito para produzir; das precárias condições das estruturas de tecnologia de produção e gestão; das elevadas taxas de tributação, dos excessos de burocracia do Estado; da legislação trabalhista e social, que provoca elevados custos financeiros em despesas de pessoal e; da política de importação, que permite a entrada de um grande volume de mercadorias similares importadas, quase sempre subsidiadas e amparadas em financiamentos com condições vantajosas.

Em pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica - SOBEET (2007), a participação no competitivo mercado internacional exige que as empresas brasileiras estejam conscientes

dos procedimentos a serem observados nas diversas etapas que integram a atividade do mercado externo. Esses procedimentos, ao contrário de representarem dificuldades na atuação externa, constituem fatores que visam a permitir a abertura de novas fronteiras internacionais, assim como a expansão e a consolidação de mercados já conquistados.

Como incentivo ao processo de internacionalização, o governo brasileiro definiu medidas oficiais de apoio, sobretudo, para as grandes empresas nacionais. Para as PME's os incentivos, e o acesso a eles, são ainda limitados. A maioria das PME's investem por decisão própria, sem contar com o suporte de uma política governamental específica dirigida a estimular e facilitar as atividades de exportação. Além disso, embora não haja proibições ou restrições governamentais ao investimento direto no exterior, algumas normas cambiais e procedimentos legais dificultam e encarecem as transações (CRETOIU, 2007).

De acordo com SECEX (2007) os desafios que se apresentam para o governo, no setor privado, nas instituições financeiras e nos demais órgãos intervenientes de comércio exterior, está à divulgação e sistematização dos mecanismos de apoio à exportação existente no país. As pequenas e médias empresas precisam dessas informações para dar suporte à decisão de considerar a exportação como alternativa para expansão de seus negócios. Pode-se então dizer, que as pequenas e médias empresas brasileiras ainda não estão usufruindo da participação do comércio mundial, muito em função das limitações de apoio direto e concreto do governo para tornar isso realidade.

Outro dado que vale ressaltar e que justifica o foco na perspectiva das exportações em PME's brasileiras é a mudança estrutural da balança comercial do país e os níveis de participação dessas empresas no comércio com mercados externos. No período compreendido entre meados dos anos de 1960 e 1980, as exportações do Brasil cumpriram o papel de fornecer divisas e aumentar a renda doméstica, ampliando o leque de oportunidades aos investimentos nos setores eleitos pelo processo de substituição de importações (GUIMARÃES, 2006). Segundo o autor, até o final dos anos de 1970 as exportações de bens manufaturados foram beneficiadas por certa estabilidade cambial e por um generoso sistema de incentivos e subsídios que se estendeu até o final do primeiro quinquênio dos anos de 1980.

Os incentivos contribuíram para elevar a participação das exportações de manufaturados nas exportações totais de 24,1%, em 1974, para 49,5%, em 1987 (PINHEIRO E MOREIRA, 2000). A mudança estrutural da pauta de exportações brasileiras evidenciou um aprendizado e um amadurecimento nas atividades de comércio exterior em um número reduzido de grandes empresas, as quais, atualmente, respondem pela concentração das exportações de manufaturados. Essas grandes empresas aprimoraram suas atividades de fabricação e as operações técnicas voltadas para a permanência das vendas externas.

Considerando o total das empresas brasileiras que atuam no mercado externo, o GRÁFICO 1 apresenta a participação de cada grupo em 2007, de acordo com o porte. Os indicadores confirmam os dados já revelados pela pesquisa da FUNCEX (2008).

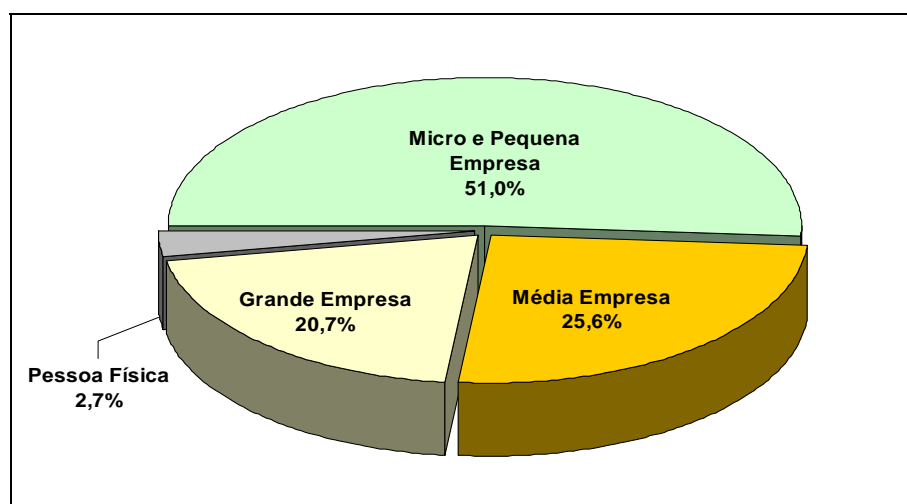


GRÁFICO 1 - Participação % no número de empresas exportadoras – 2007

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria do Comércio Exterior e Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior - DEPLA

Mesmo com um alto percentual de representatividade das micro, pequenas e médias empresas (76,6%) no total das organizações brasileiras exportadoras, essas empresas responderam por apenas 8,4% do total exportado pelo Brasil em 2007. (Ver GRÁFICO 2)

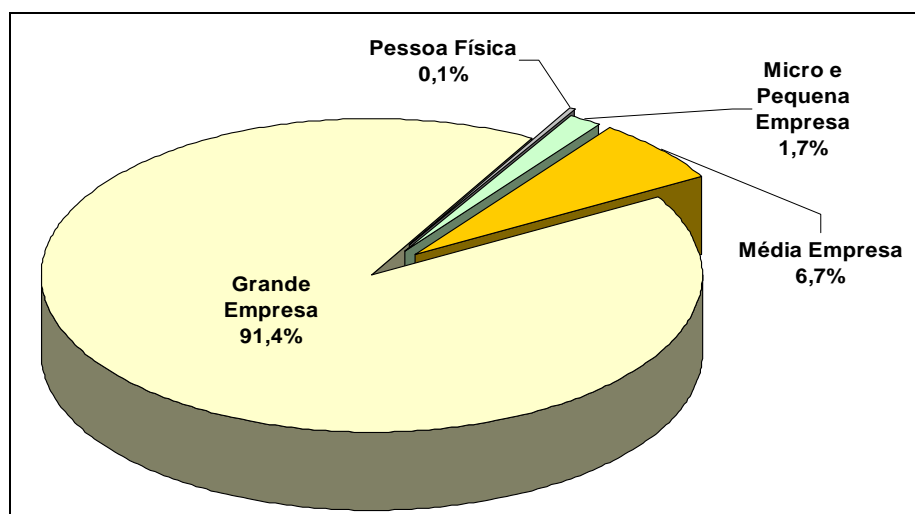


GRÁFICO 2 - Participação % no valor exportado por porte de empresa – 2007
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria do Comércio Exterior e Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior - DEPLA

No que concerne aos mercados alvo das micro, pequenas e médias empresas exportadoras brasileiras os GRÁFICOS 3 e 4 abaixo apontam para uma grande semelhança dos setores no mercado externo que recebem produtos das micros e pequenas (GRÁF. 3) e médias (GRÁF. 4) empresas.

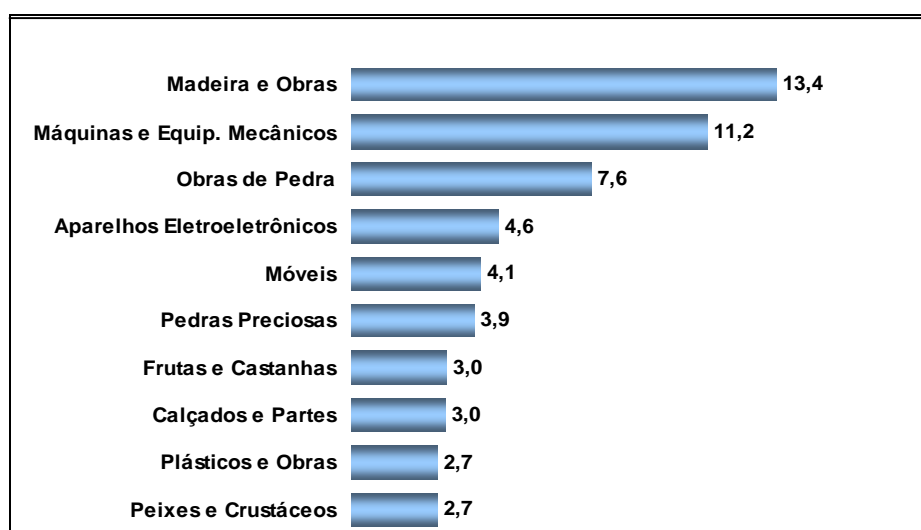


GRÁFICO 3 - Principais Grupos de Produtos Exportados pelas Micro e Pequenas Empresas / 2006 - Participação %

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria do Comércio Exterior e Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior - DEPLA

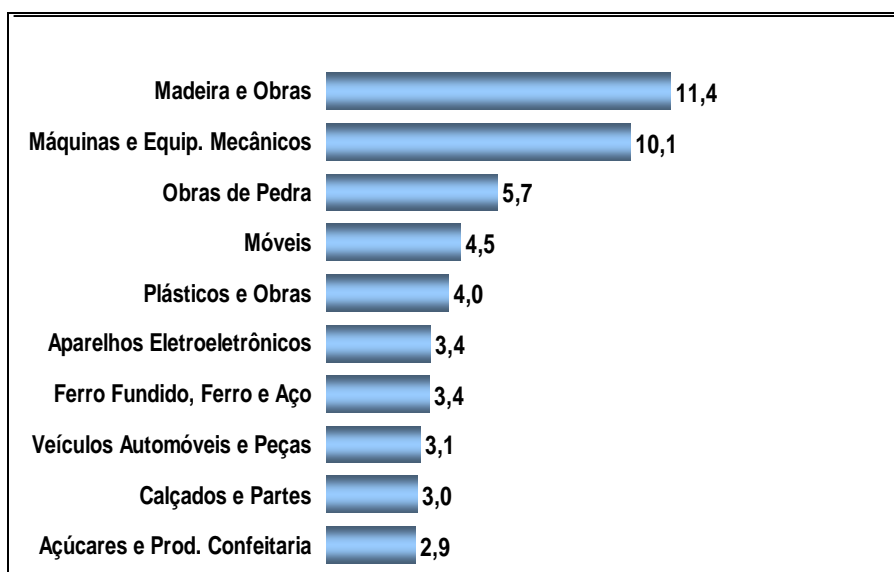


GRÁFICO 4 - Principais grupos de produtos exportados pelas médias empresas 2006 – Participação %

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria do Comércio Exterior e Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior - DEPLA

No tocante ao destino das mercadorias, em 2007, as exportações das micro e pequenas empresas tiveram como principais mercados a ALADI e a União Européia (MDICE, 2007). Os países da ALADI - Associação Latino Americana de Integração, organismo intergovernamental com sede na cidade de Montevidéu, no Uruguai, que visa contribuir com a promoção da integração da região latino-americana, procurando garantir seu desenvolvimento econômico e social, forma os principais destinos dos produtos brasileiros (GRÁF. 5).

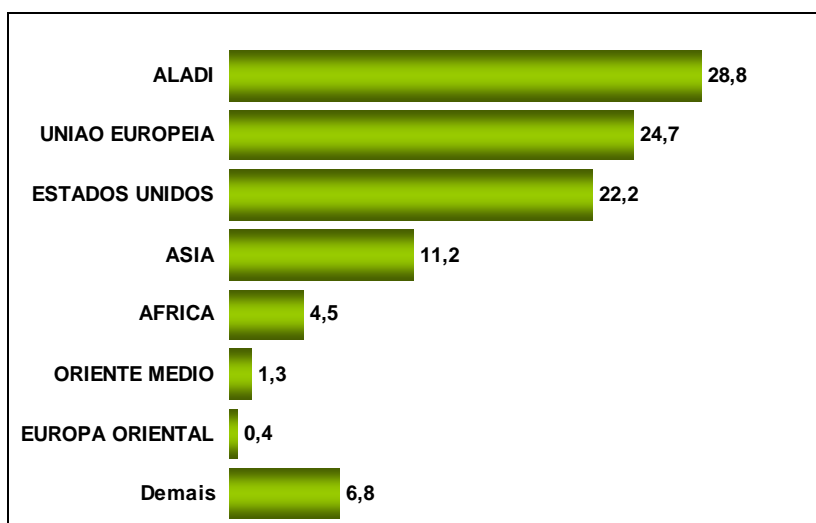


GRÁFICO 5 - Principais Blocos de Destino das Micro e Pequenas Empresas 2007 – Participação %

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria do Comércio Exterior e Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior - DEPLA

Por parte das médias empresas, também sobressaíram vendas para a ALADI, que responderam por 27,5% das exportações. Nota-se um equilíbrio entre dois outros importantes mercados compradores, Estados Unidos e União Europeia, com participações de 24,4% e 24,1%, respectivamente. (GRÁF. 6)

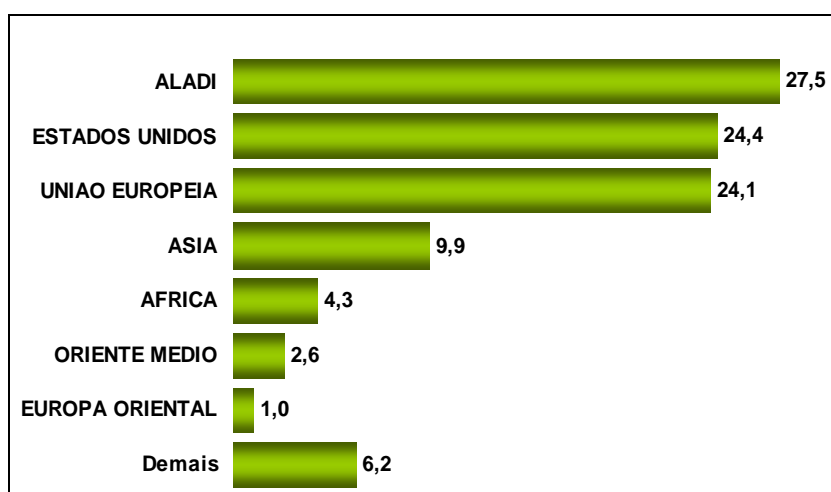


GRÁFICO 6 - Principais Blocos de Destino das Médias Empresas - 2007 Participação %

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria do Comércio Exterior e Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior - DEPLA

Os estudos sobre internacionalização, do ponto de vista econômico, limitam-se a explicar as formas de internacionalização, os faturamentos, desempenho obtidos e fatias de participação nos blocos internacionais. Neste caráter estático, não se considera o efeito da aprendizagem sobre o mercado, ou mesmo das habilidades necessária a se fazer frente aos mercados internacionais.

As abordagens do processo de internacionalização adotadas nos modelos comportamentais buscam entender a tomada de decisão do indivíduo associadas à internacionalização das empresas. As transformações que vêm ocorrendo no mundo contemporâneo, em consequência de fatores como o aprimoramento da tecnologia, a derrubada de fronteiras nacionais e o entrelaçamento de mercados, decorrentes notadamente dos processos de globalização, têm resultado na demanda por um novo profissional, o qual apresente um perfil com competências sistematizadas. A contribuição deste trabalho reside em ampliar o conhecimento sobre as competências associadas às atividades de exportação. Cabe ressaltar também os poucos estudos sobre escalas que de fato identifique e mensurem essas competências. O tópico seguinte descreve os objetivos do trabalho.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Identificar e avaliar as competências empreendedoras de exportação de pequenos e médios empresários do Estado de Minas Gerais.

3.2 Objetivos Específicos

- 1) Desenvolver e validar uma escala para mensurar as competências empreendedoras de pequenos e médios empresários na exportação de produtos e serviços.
- 2) Avaliar os impactos das competências empreendedoras em pequenas e médias empresas exportadoras, na percepção de sucesso na exportação.
- 3) Verificar se existem diferenças estatisticamente significativas em relação às competências dos empreendedores de pequenas e médias empresas que exportam e aqueles que não exportam.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é abordada a atividade de exportação no contexto da internacionalização de pequenos e médios empreendimentos e resgatada a perspectiva comportamental do empreendedor. A sessão enfatiza também a revisão da literatura de competências, empreendedorismo e competências empreendedoras, para então propor um modelo teórico de estudo de investigação das competências empreendedoras de exportação em PME's.

4.1 A exportação no contexto da internacionalização

A internacionalização de uma empresa é um fenômeno amplo que compreende desde a exportação de produtos e serviços até a sua produção direta no mercado externo. Incluem-se, ainda, várias modalidades de integração com a economia internacional, como parcerias, acordos de cooperação e transferência de tecnologia (NORDSTROM E VAHNE, 2007). Dentre as ações de internacionalização, a atividade exportadora é o tipo de envolvimento comercial internacional mais típico entre as organizações. Traduz-se no principal processo de envolvimento de uma empresa em operações com outros países fora de sua base de origem.

No campo de estudos sobre internacionalização de empresas as teorias existentes tendem principalmente para duas correntes. De um lado, as teorias que tratam de uma abordagem mais econômica e, de outro, as teorias que abrangem uma perspectiva comportamental (JOHANSON e VAHLNE, 2001). Este estudo terá como foco a abordagem comportamental, uma vez que o objeto de pesquisa se associa às percepções individuais sobre as competências empreendedoras necessárias às exportações conduzidas em pequenos e médios empreendimentos.

A linha de pesquisa que enfatiza os modelos comportamentais no processo de internacionalização busca ir além das limitações dos aspectos econômicos. As bases de seus fundamentos estão centradas no processo decisório que permeia a atividade de atender

mercados externos. De acordo com Reid (1983), os tomadores de decisão seriam os responsáveis pela inserção da empresa nos mercados externos. Assim, o engajamento da empresa em atividades no mercado internacional seria consequência das atitudes, experiências e expectativas do tomador de decisão.

Um dos argumentos do modelo de Reid (1983) - baseado na experiência ou exposição dos administradores ao mercado internacional ou ao grau de educação, idade ou conhecimento de línguas estrangeiras - é de que algumas firmas ignoram as oportunidades para iniciar o processo de exportação, enquanto outras simplesmente não as utilizam. Isso mostra uma atitude diferente por parte do tomador de decisão (REID, 1983; DICHTL et. al.,2002).

O modelo de tomada de decisão na exportação proposto por Reid (1983) é representado por cinco estágios que se sucedem cronologicamente e, em alguns casos, simultaneamente. Cada estágio é caracterizado por variáveis específicas da empresa e do tomador de decisão, são elas:

- 1- O reconhecimento da possibilidade de exportar: aqui percebe-se as oportunidades para a exportação, bem como identificam-se aqueles advindos da atividades exportadora;
- 2- A intenção de exportar: neste estágio manifestam-se os fatores motivacionais, as expectativas e a postura da administração quanto às estratégias de entrada no mercado internacional;
- 3- Tentativas de exportação: esta etapa é consequência dos dois primeiros estágios ou ainda uma resposta positiva ao recebimento de algum pedido espontâneo do exterior. Pedidos espontâneos – aqueles em não foram feitos esforços de vendas para criar demandas , ou mesmo uma eventual visita a feira de negócios podem motivar o cumprimento dos estágios anteriores;
- 4- Avaliação da exportação: neste estágio a empresa avalia a sua decisão já consolidada de exportar. As ações de exportação passam a ser parte integrante de sua estratégia;

O QUADRO 2 ilustra os cinco estágios do processo decisório das atividades de exportação propostos por Reid (1983).

QUADRO 2

Estágios da tomada de decisão

	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Estágio 5
	Reconhecimento da exportação	Intenção de exportação	Tentativa de exportação	Avaliação da exportação	Aceitação da exportação
	Problemas ou reconhecimento de oportunidade ou necessidade	Motivação, atitude, crenças e expectativas a respeito da contribuição das exportações	Experiência pessoal com exportações	Resultados do engajamento nas exportações	Adoção da exportação ou da rejeição à exportação
Tomador de decisão (variáveis envolvidas)	Experiência passada relacionada à exportação ou não: tipo e nível de informação a que o indivíduo está exposto; pedidos espontâneos do exterior	Expectativas de entrada em mercados externos, orientação para os mercados externos e atitudes para envolvimento com mercados externos.	Analisa possíveis pedidos internacionais por meio de pesquisas em mercados externos	Lucratividade, estabilidade das vendas	Expansão das atividades mostradas por crescimento constante das exportações como: incremento das exportações como porcentagem das vendas totais; entrada continuada em novos mercados; externos.
Empresa (variáveis envolvidas)	Performance passada da empresa, reputação e visibilidade.	Objetivos da administração e recursos existentes da empresa.	Pedidos externos espontâneos, existência de recursos administrativos e financeiros	Resultados do engajamento no comportamento exportados.	

Fonte: Adaptado de Reid (1983)

A tomada de decisão no processo de exportação implica também num esforço adicional: quanto maior a diferença entre o país de origem e o estrangeiro, em termos de desenvolvimento, nível, conteúdo educacional e linguagem, maior o nível de incerteza. Essa manifestação se aproxima da concepção de distância psíquica.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) definem distância psíquica como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação entre países. Nos processos de internacionalização, a distância psíquica pode vir a restringir os investimentos iniciais em países considerados culturalmente distintos do país da empresa exportadora. Existem evidências de que as empresas começam o seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente próximos (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975)

A necessidade gradual de aquisição, integração e uso de conhecimentos sobre os mercados e as operações no exterior e a intensidade do comprometimento com os negócios internacionais geram aprendizagem e minimizam a distância psíquica. A aprendizagem que resulta desse processo de experimentação é necessária para superar as distâncias psíquicas entre a empresa e os diversos mercados, em termos do idioma, da cultura, do nível educacional, das práticas de gerenciamento e da legislação. Björkman e Forsgren (2000) destacam a importância de as empresas se inserirem nas redes que formam os mercados globais para incrementar a aprendizagem e expandir os negócios internacionalmente.

Ainda nesta direção, Johanson e Vahlne (1990) *apud* Hilal e Hemais (2001) propõem um processo seqüencial para a diminuição dos impactos da distância psíquica nas empresas que consiste dos seguintes etapas: *a)* atividades esporádicas de exportação, *b)* uso de representantes e agentes, *c)* estabelecimento de subsidiárias de vendas e *d)* implantação de unidades de fabricação no exterior. Essa seqüência de operações pode vir a diminuir o risco percebido e o desconhecimento da dinâmica de funcionamento na atuação em mercados externos. À medida que a empresa adquire experiência, reduzem-se os impactos advindos da distância psíquica. A escolha de mercados seria então pautada pela percepção da distância cultural, iniciando-se a ação internacional pelos mercados culturalmente mais próximos. Ao adquirir experiências nesses mercados, pouco a pouco a empresa passaria a buscar mercados culturalmente mais distantes.

Quatro dimensões compõem a estrutura de análise da distância psíquica entre dois países (GHEMAWAT, 2001): *a)* dimensão cultural, que se refere às diferenças de idiomas, grupos étnicos, religião e regras sociais; *b)* dimensão administrativa, relativa à falta de laços coloniais e a ausência de instituições que compartilham dos mesmos sistemas monetários e políticos; *c)* dimensão geográfica, que diz respeito ao possível isolamento físico e tamanho

dos países envolvidos, diferenças de clima e inadequação de transporte e infra-estruturas de comunicação e; d) dimensão econômica, que engloba as diferenças de renda dos consumidores, os custos e qualidade de produtos e serviços, os modelos de gestão financeira, recursos humanos, informação e conhecimento predominante nos sistemas organizacionais dos países em questão.

4.2 Competência – concepções nas perspectivas individual, gerencial e organizacional

Diversas têm sido as definições atribuídas ao termo competência. A inexistência de um consenso quanto a seu conceito, além de divergências de caráter filosófico e ideológico, podem também ser atribuídas à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento (MANFREDI, 1998; FLEURY e FLEURY, 2000).

O conceito de competência compreende o processo contínuo e articulado da formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento da capacitação, de maneira a adicionar valor as atividades da organização e da sociedade.

O QUADRO 3 apresenta os diversos conceitos de competências e os respectivos focos de estudo.

QUADRO 3

Conceitos de competências

Autor	Conceito	Ênfase
Becker <i>et al.</i> (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho.
Boog (1991, p.16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
Boterf (1997, p.267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendente, de natureza singular”.	Mobilização e Ação.
Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos e resultados.

Bruce (1996, p.6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados.
Davis (2000, p. 01 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (..) São Essenciais para participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos de habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.
Durand (1998, p.3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados
Dutra <i>et al.</i> (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para seu atingimento (<i>input</i>)”.	Aptidão, resultados e formação.
Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, entregar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado.
Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.	Ação e resultado.
Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva e dinâmica.
Magalhães <i>et al.</i> (1997, p.14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
Moscovici (1994, p.26)	O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiências, maturidade. Uma pessoa compreende executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.
Parry (1996, p. 48)	Um agrupamento de conhecimentos habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado e formação.
Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a praticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.
Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação	Ação e resultados

	conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências)afim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	
Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultado
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação e resultado.

Fonte: Adaptado o autor

Com base na análise das várias abordagens (americana, latino-americana, francesa, australiana) cabe salientar que o conceito de competência está relacionado aos seguintes construtos: formação, capacitação, ação, mobilização, resultados, perspectiva dinâmica, auto-desenvolvimento e interação. (ver QUADRO 4)

QUADRO 4

Competências: construtos e autores

CONSTRUTOS ASSOCIADOS AO CONCEITO DE COMPETENCIAS	AUTOR
Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (Formação)	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker <i>et al.</i> (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Sandberg (1996)
Capacitação (Aptidão)	Moscovici (1994), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Dutra <i>et al.</i> (1998), Zarifian (2001)
Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos , fato esse que difere do conceito potencial (Ação)	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase <i>et al.</i> (1998), Cravino (1994), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Flauray (2000), Davis (2000), Zarifian (2001)
Articulação de recursos (Mobilização)	Boterf (1997)
Busca de melhores desempenhos (Resultados)	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase <i>et al.</i> (1998), Becker <i>et al.</i> (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (1994), Ruas (1999), Fleury e Flauray (2000), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)

Questionamento constante (Perspectiva Dinâmica)	Hipólito (2000)
Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo. (Auto-Desenvolvimento)	Bruce (2006)
Relacionamento com outras pessoas (Interação)	Sandberg (1996)

Fonte: Adaptado de Reid (1983)

Para Zarifian (2001), as definições atuais que fundamentam o chamado *modelo da competência*, muito embora tenham emergido na literatura francesa em meados dos anos oitenta, a partir de pesquisas realizadas na França pelo *Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications* - CEREQ e *Conseil National du Patronat Français* - CNPF, atual *Mouvement des Entreprises de France* - MEDEF, caracterizam-se, ainda hoje, pela influência marcante das abordagens típicas dos anos setenta em torno do conceito de *qualificação do emprego*. Nessa direção, para o CNPF:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação (CNPF, 1998 apud ZARIFIAN, 2001, p. 66).

O novo contexto mundial no qual os gestores da atualidade estão inseridos exige deste grupo uma série de conhecimentos, atitudes, comprometimento e competências. Os empreendedores passam a lidar com problemas gerenciais, precisando tomar decisões complexas sobre custos, qualidade, entre outras em períodos de curto prazo. Por isso, ao nível do indivíduo, a competência pode ser entendida como a capacidade do gestor de utilizar conhecimentos prévios adquiridos para tomar decisões, resolver problemas e lidar com novas situações.

Para Fleury e Fleury (2001) a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo estes autores competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Ainda segundo Fleury e Fleury (2001) o significado de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

No caso das competências necessárias ao processo de internacionalização de empresas cabe destacar o estudo de Knight e Cavusgil (2004). Neste trabalho é investigado os três primeiros anos das pequenas e médias empresas no processo de internacionalização de suas atividades. Os autores denominas essas organizações de *born-global*, ou empresas globais nascentes, e agrupam as competências desenvolvidas em quatro categorias:

- *Competência tecnológica global*: A orientação para o desenvolvimento em tecnologias permite reduções de custos de produção e viabiliza a produção em escalas menores. Esse último efeito é apontado como o responsável em atender diferentes nichos no mercado internacional.
- *Desenvolvimento de produtos únicos*: Relacionado com a primeira competência, esta habilidade orienta o processo de desenvolvimento tecnológico para a produção de produtos diferenciados, inovadores e de excelência.
- *Foco em qualidade*: Por meio desta competência busca-se atender e superar as expectativas do consumidor e permite-se otimizar os recursos na medida em que evita re-trabalhos e melhora o desempenho da empresa.
- *Utilizar distribuidores independentes*: Aprender a relacionar com parceiros nos países de destino é apontado como a quarta competência. Aqui a *born-global* compartilha riscos com o distribuidor independente, além de aproveitar as competências já desenvolvidas pelo parceiro.

O acesso ao mercado externo das chamadas *born-global's* são respaldadas pelas quatro competências relacionadas, o que levou ao desempenho superior em suas estratégias de internacionalização. Knight e Cavusgil (2004) indicam que as *born-global's*, muitas

vezes menores em escala de produção e sem a infra-estrutura das grandes empresas, conseguem vencer suas limitações de ativos porque utilizam intensamente suas competências tidas como os ativos intangíveis.

No que se refere à inovação das empresas, a pesquisa revela que as empresas de pequeno e médio porte relacionam a “inovação” com a busca de novas tecnologias e mercados internacionais. O simples fato de iniciar a de internacionalização do empreendimento é manifestado um processo de como inovação organizacional, fundamentais para aumentar a competitividade das empresas.

O processo de exportação requer um indivíduo com competências associadas ao perfil empreendedor. Desta forma o processo de exportação é uma evolução daquele que apresenta tais características empreendedoras já descritas no capítulo anterior - competências individuais específicas que vão ao encontro de variáveis ligadas a dimensões das competências empreendedoras. Para que o empreendimento alcance o estágio de exportação o empreendedor deve desenvolver competências empreendedoras de internacionalização que envolve atributos além de criar e gerenciar negócios. Estes empreendedores devem possuir a capacidade de enxergar recursos e oportunidades que outras pessoas não conseguem. Também devem dominar informações relacionadas às características do ambiente onde se deseja exportar:

Além dessa visão global, empreendedores internacionais geralmente possuem uma bagagem de experiência em gestão internacional, um forte comprometimento com o negócio e uma influente rede de relacionamentos (MARKWALD e PUGA, 2005).

O conceito de competência no contexto gerencial começou a ser estruturado por Richard Boyatzis. Segundo Wood e Payne (1998, p. 23), Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência no livro seminal *The competence manager: a model for effective performance*, que iniciou o debate acerca do tema competências. O modelo de Boyatzis baseia-se na explicitação de 21 atributos que norteiam a construção de competências. O QUÁDRO 5 sintetiza esta construção.

QUADRO 5

Atributos que norteiam a construção de competências

1- Metas e Gestão pela Ação	1- Orientação eficiente 2- Produtividade 3- Diagnóstico e uso de conceitos 4- Preocupação com impactos (pró-ativo)
2- Lideranças	5- Autoconfiança 6- Uso de apresentações orais 7- Pensamento lógico 8- Conceitualização
3- Recursos Humanos	9- Uso de poder socializado 10- Otimismo 11- Gestão de grupo 12- Auto-avaliação e senso crítico
4- Direção de subordinados	13- Desenvolvimento de outras pessoas 14- Uso de poder unilateral 15- Espontaneidade
5- Foco em outro <i>clusters</i>	16- Autocontrole 17- Objetividade perceptual 18- Adaptabilidade 19- Preocupação com relacionamentos próximos
6- Conhecimento especializados	20- Memória 21- Conhecimento especializado

Fonte: Adaptado de Wood e Pyne, 1998

Boyatzis centraliza seu trabalho em “comportamentos observáveis”, baseados na concepção behaviorista. O modelo prevê ainda aspectos psicológicos relacionados a três fatores: motivação, auto-imagem e papel social, e habilidades.

Não obstante a ausência de unanimidade quanto ao conceito de competência, Barato (1998) destaca a prevalência de duas correntes conceituais. Uma primeira, de origem anglo-americana, que tem como referência o mercado de trabalho e centra nos fatores ou aspectos ligados ao desempenho organizacional. E uma segunda, originária da França, que enfatiza o vínculo entre trabalho e educação, indicando as competências como resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem. Para McClelland e Dailey (1972), a competência é um conjunto de características individuais observáveis - conhecimentos, habilidades, objetivos, valores - capazes de prever e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações do cotidiano.

Nos últimos anos, tanto nas escolas de administração quanto nas empresas, o termo competências empresariais é um dos mais empregados. Ao mesmo tempo, essa expressão gera uma série de diferentes interpretações entre empresários, executivos e estudiosos do assunto, causando certa confusão sobre o seu emprego adequado. Boog (1991, p. 15), nos fornece a seguinte definição:

“competência empresarial é o conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve e aperfeiçoa, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades e encantem seus clientes e usuários”.

Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Assim, a competência deve ser entendida como a responsabilidade que o empregado assume diante de situações produtivas (Fleury e Fleury, 2001).

Numa perspectiva organizacional Prahalad e Hamel (1997) revelam a concepção de *core competencies*, ou “competências essenciais”, um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam a um diferencial competitivo para as organizações. Essas competências encontram-se no nível estratégico da organização e seriam as responsáveis por criar diferenciais junto aos clientes. A criação de valor agregado a um produto ou serviço, para à concorrência, ilustra uma dessas situações. Nestes casos fazer frente à intenção estratégica é determinante para o desenvolvimento das competências essenciais em uma organização (PRAHALAD, C. K; HAMEL G., 1997).

Quando a empresa se depara com uma capacidade que agrega valor na estratégia empresarial por ser rara, não imitável, não substituível e versátil, a empresa tem uma competência organizacional. Sendo essa competência a responsável por resultados superiores a média do mercado em virtude do seu forte alinhamento com a estratégia empresarial, a empresa tem uma competência organizacional essencial (PRAHALAD, C. K; HAMEL G., 1997).

Ruas (2000) classifica as competências organizacionais em três níveis: estratégico, funcional e gerencial (FIGURA 1).

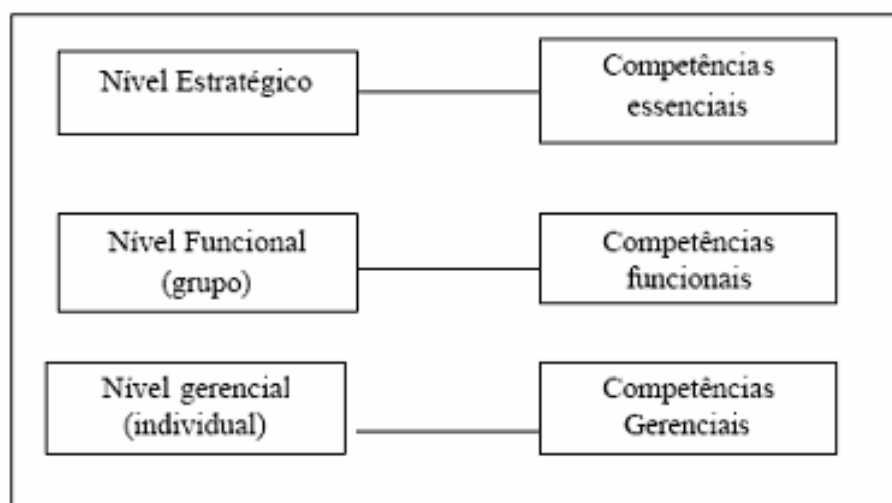


Figura 1 – Classificação das competências
Fonte: Ruas (2000)

- *Competências essenciais*: são estruturadas do nível estratégico, abrangem a empresa como um todo e expressam o conceito definido por Hammel e Prahalad;
- *Competências funcionais*: são as competências necessárias para realizar as funções básicas da empresa e aparecem sob a forma de competências coletivas;
- *Competências gerenciais*: são aquelas que estabelecem um conjunto ideal de qualificações necessárias para que o indivíduo atinja a performance necessária para a obtenção do resultado. De acordo com Ruas (2000), é nesse nível que se estabelece a relação entre competências individuais e coletivas.

No nível gerencial, Bartlett e Ghoshal (2000) identificam três grandes categorias de competências comumente requeridas: as características associadas a personalidade (atitudes, traços e valores intrínsecos ao caráter e personalidade do indivíduo), os atributos de conhecimento (experiências e discernimentos adquiridos por treinamento e desenvolvimento da carreira) e as habilidades especializadas (ligadas aos requisitos específicos do trabalho).

É importante também para a empresa desenvolver as capacidades relacionadas às atividades-fim, saber reinventar as competências, adquirir capacidades dinâmicas, também conhecidas por capacidades combinativas, e aplica-las nos processos empresariais (GRANT, 1996). Neste processo a organização transforma e recria os recursos disponíveis criando rotinas estratégicas e organizacionais fomentadoras das novas competências. A empresa cria uma competência para poder se adaptar às diferentes situações ambientais impostas. Grant (1996) observa que essa adaptação ocorre pelo desenvolvimento constante da competência adquirida para responder as divergências externas e internas do contexto empresarial

A competência diz respeito às características e conhecimentos essenciais que o empreendedor de pequena e média empresa deve ter para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como, para o aproveitamento de oportunidades geradas pelo mercado em que esta está inserida.

Para iniciar, ou mesmo expandir as operações destinadas ao mercado externo, o pequeno e médio empresário depende de uma gama de competências para lidar com as barreiras econômicas, sociais e políticas dos países alvo.

4.3 Competências e o perfil empreendedor

Vários estudiosos associam o perfil do empreendedor com o sucesso ou insucesso do empreendedorismo. Fillion (1999a, p.20) relata que para indivíduos interessados no estudo da criação de novos empreendimentos, os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são os valores, a diversidade, a profundidade da experiência e qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende operar.

Schumpeter, apud Oliveira (2000), afirma que empreendedor é alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos produtos ou processos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização.

Ser empreendedor significa ser um realizador que produz novas idéias por meio da congruência entre criatividade e imaginação. O empreendedor, em geral, é motivado pela auto-realização e pelo desejo de assumir responsabilidades e ser independente (FELIPPE, 1996). Considera irresistíveis os novos empreendimentos e propõe sempre idéias criativas seguidas de ações. A auto-avaliação, a autocrítica e o controle do comportamento são características do empreendedor que busca o autodesenvolvimento. Para se tornar um empreendedor de sucesso, é preciso reunir imaginação, determinação, habilidade de organizar, liderar pessoas e de conhecer tecnicamente etapas e processos. Para Felipe (1996) o empreendedor é:

“aquele capaz de deixar os integrantes da empresa surpreendidos, sempre pronto para trazer e gerir novas idéias, produtos, ou mudar tudo o que já existe. É um otimista que vive no futuro, transformando crises em oportunidades e exercendo influência nas pessoas para guiá-las em direção às suas idéias. É aquele que cria algo novo ou inova o que já existe e está sempre pesquisando. É o que busca novos negócios e oportunidades com a preocupação na melhoria dos produtos e serviços. Suas ações baseiam-se nas necessidades do mercado.”

Ainda em seu estudo, a professora Maria Inês Felipe (1996, pág. 10) revela que: “empreendedor não é fruto do nascimento ou de herança genética, mas resultado de trabalho, talento e reserva econômica. É própria de uma sociedade capitalista liberal e de sua ideologia de sucesso individual.” Em geral, as pessoas que sonham em ter o seu próprio negócio são movidas pela ambição de ganhar muito dinheiro e serem independentes. A simples idéia de estarem subordinadas a alguém as apavora. Algumas pessoas são levadas a abrir o seu próprio negócio por motivos muitas vezes alheios às suas vontades. Tais situações abrangem exemplos de profissionais que saíram de grandes organizações com recursos econômicos significativos e que resolveram montar um novo empreendimento; aqueles que deixaram seus empregos para se tornarem empresários e aqueles que, sem maiores pretensões, herdaram algum negócio da família. Ser o próprio patrão implica estar exposto a constantes mudanças, assumir responsabilidades e sofrer pressões da sociedade, dos órgãos governamentais e dos empregados. A dedicação ao trabalho aumenta significativamente: muitas vezes trabalha-se mais de 8 horas por dia, sem um salário fixo garantido no final do mês e sem férias integrais.

Drucker (2002) argumenta que o empreendedor não se caracteriza por traços da personalidade e sim pelo comportamento propositivo diante das situações negociais. Nessa perspectiva O perfil empreendedor estaria diretamente ligado a atitude e iniciativa. Empreendedor é aquele que busca a mudança, reage a ela e vislumbra uma oportunidade, nem sempre vista pelos demais. Cria algo novo, diferente, inovando ou transformando valores e conseguindo conviver com as incertezas e riscos do negócio. Ainda para o autor a busca constante de novos conhecimentos e desafios estão diretamente ligados na “inovação” ao espírito empreendedor. A inovação consiste na concretização de idéias e deve ser compreendida pelos impactos que podem provocar no empreendimento. Ao empreendedor é atribuída a habilidade de edificar negócios, gerar empregos e manter a inovação sistemática de maneira a se manter competitivo no mercado. (DRUCKER, 2002)

4.4 De que maneira então identificar e sistematizar as competências empreendedoras

Revisitando a literatura sobre o tema, foi utilizado nesta dissertação o estudo do psicólogo norte americano David McClelland (1998), da Universidade de Harvard. O autor realizou uma pesquisa mundial para conhecer o que havia de comum entre empreendedores de negócios bem sucedidos, procurando detectar se as características mais observadas eram comuns entre eles em diferentes países. McClelland (1998) identificou dez principais competências e as dividiu em três conjuntos:

1- Competências relacionadas à realização:

- **Buscar oportunidades e ter iniciativa:** qualidade do empreendedor que aproveita oportunidades fora do comum para começar um empreendimento. Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias. Age para expandir o empreendimento a novas áreas, produtos, serviços ou para expandir seu conhecimento.

- **Correr riscos calculados:** Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados. Avalia alternativas e calcula riscos. Coloca-se em situações que implicam riscos ou desafios moderados.
- **Exigir qualidade e eficiência:** Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato. Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem os padrões de excelência. Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
- **Ter persistência:** Age diante de um obstáculo significativo. Age repetidamente a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo. Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para que atinja as metas e objetivos.
- **Ter comprometimento:** Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa. Colabora com as pessoas de seu grupo ou se coloca no lugar delas, se necessário, para terminar um trabalho. Esmera-se em manter as pessoas satisfeitas, acima do desejo de lucro a curto prazo.

2- Competências relacionadas a planejamento

- **Buscar informações:** Dedicar-se pessoalmente a obter informações para realização de seu empreendimento. Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço. Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
- **Estabelecer Metas:** Define metas desafiantes que têm significado pessoal. Estabelece metas de longo prazo, claras e específicas e objetivos mensuráveis de curto prazo.
- **Realiza planejamento e monitoramento sistemáticos:** Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos. Constantemente revisa os planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças ocorridas. Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisão.

3- Competências relacionadas a poder

- **Faz uso de persuasão e rede de contatos:** Estabelece estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros. Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir os próprios objetivos. Age para desenvolver e manter relacionamentos importantes para seus empreendimentos.
- **Independência e autoconfiança:** Busca autonomia em relação a normas e controle de outros. Mantém o ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores. Expressa confiança na própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

5. METODOLOGIA

Para identificar e avaliar as competências empreendedoras de exportação utilizou-se uma metodologia quantitativa e descritiva. De acordo com Gonçalves e Meireles (2004) os métodos quantitativos são considerados adequados quando se deseja conhecer a extensão do objeto de estudo do ponto de vista do público pesquisado. Neste estudo, além de se buscar validar uma escala de competências empreendedoras de exportação, pretende-se também avaliar as percepções de pequenos e médios empresários manifestadas nas respostas do questionário proposto. Por meio das manifestações pessoais, os métodos quantitativos permitem fazer um elo entre a visão da realidade social e os eventos do sistema social em foco. Possibilitam também conhecer a soma das respostas de uma investigação e associá-las com outros construtos das unidades de análise em estudo (MALHOTRA 2006; GONÇALVES E MEIRELES, 2004).

De forma a estruturar um questionário que refletisse as competências necessárias para o pequeno e médio empresário exportar, tomou-se como referência os trabalhos de McClelland (1998) e Ghemawat (2001). As etapas do processo metodológico a serem descritas na sequência envolvem a estratégia da pesquisa, o uso do painel de especialistas para estruturação do instrumento de pesquisa e Unidade de análise e coleta de dados.

5.1 Estratégia de pesquisa

Cabe salientar que este estudo fez parte do Projeto Interdisciplinar de Pesquisa do Programa de Pesquisa e Iniciação Científica - ProPIC da Universidade FUMEC, de maio de 2008 a maio de 2009, tendo sido financiado parte das despesas de sua execução. Inicialmente o objetivo do projeto era replicar um trabalho desenvolvido em pequenas e médias empresas britânicas sobre a internacionalização dos empreendimentos em território brasileiro (CHILD e RODRIGUES, 2005). A idéia era entender a influência dos aspectos de distância psíquica e as competências empreendedoras necessárias na inserção das PME's de Minas Gerais no mercado internacional. A ocupação funcional da pesquisadora,

remanescente do SEBRAE/MG, facilitou posteriormente a coleta de dados nas unidades de análise sugeridas. Ao realizar a revisão de literatura sobre o tema percebeu-se que, apesar dos amplos estudos sobre competências empreendedoras, poucas pesquisas foram realizadas sobre aquelas habilidades destinadas a internacionalização de pequenos e médios empreendimentos. O mesmo pode-se dizer em relação aos modelos de mensuração de competências associadas às atividades de exportação.

Antes de proceder a identificação e avaliação das competências empreendedoras de exportação, estruturou-se e validou-se o questionário objeto desta dissertação. Para suprir a ausência de um modelo de mensuração específico de competências empreendedoras de exportação, fez-se uso do estudo de David McClelland (1998), sobre competências empreendedoras. Assim, para cada conjunto de variáveis propostas pelo autor - Realização, Planejamento e Poder - construiu-se possíveis indicadores associados a competências empreendedoras de exportação destes três construtos. Duas outras dimensões foram incluídas no instrumento de mensuração: Competências Individuais – inserida de maneira a englobar também influências advindas das experiências, convívio social e aprendizados no âmbito das competências empreendedoras para exportação, e Medidas de Desempenho ou Percepção de Sucesso da exportação – de vendas, lucratividade, participação no mercado e outras variáveis (ver QUADRO 6).

Faz-se pertinente esclarecer que a utilização de indicadores de medidas de desempenho buscou revelar a percepção de sucesso da exportação daqueles representantes da PME's exportadoras. Posteriormente serão feitas análises de correlação da percepção de sucesso das empresas exportadoras com os fatores de competências empreendedoras. No caso das PME'S não exportadoras, o instrumento de pesquisa se restringiu às questões relacionadas às dimensões para análise das competências empreendedoras.

QUADRO 6**Grupos de variáveis para a avaliação das competências empreendedoras de exportação**

<p style="text-align: center;"><u>CONJUNTO DE REALIZAÇÃO</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Busca de Oportunidades e Iniciativa- Correr Riscos Calculados- Exigência da Qualidade e Eficiência.- Persistência- Comprometimento.
<p style="text-align: center;"><u>CONJUNTO DE PLANEJAMENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Busca de Informações- Estabelecimento de Metas- Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
<p style="text-align: center;"><u>CONJUNTO DE PODER</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Persuasão e Rede de Contatos- Independência e Autoconfiança
<p style="text-align: center;"><u>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Influências do convívio social.- Aprendizagens e conhecimentos adquiridos através de estudos e qualificações.- Experiências profissionais.
<p style="text-align: center;"><u>MEDIDAS DE DESEMPENHO</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Participação no mercado- Lucratividade- Percepção de Sucesso

A estrutura proposta no quadro acima referenciou a construção da *survey* de competências empreendedoras de exportação que compôs o modelo estatístico para avaliar os impactos destas variáveis na exportação de pequenos e médios empreendimentos

5.1.1 O uso do painel de especialistas para estruturação do instrumento de pesquisa

Como forma de estruturar e validar o instrumento de investigação foi utilizado o método de painel de especialistas ou técnica *Delphi*. Essa ferramenta busca o consenso de opiniões de especialistas coletadas por meio da aplicação interativa de questionários sobre os objetos em estudo (LEMOS, 2003). Malhotra (2006) sugere que um painel de especialistas seja formado por grupos que podem variar entre 06 a 15 pessoas. No trabalho em questão foram selecionados 12 especialistas entre pesquisadores da área, professores e profissionais, sendo que 07 desses especialistas responderam ao questionário e apontaram deficiências e registraram suas sugestões. Alguns desses especialistas relataram que havia um excesso de variáveis relacionadas a uma mesma dimensão que poderiam ser aglutinadas em um número menor de variáveis, isso tornaria o questionário mais objetivo e não prejudicaria o objetivo do estudo (ANEXO A). Com relação à clareza, formatação, redação, relevância e entendimento, os especialistas apontaram que, de fato, as variáveis refletiam cada uma das dimensões, sendo o questionário considerado adequado e consistente para a realização da pesquisa proposta.

5.1.2 Unidade de análise e coleta de dados

Definiu-se, inicialmente, por pesquisar as competências empreendedoras para exportação com empresários de empresas exportadoras do setor de agronegócios em Minas Gerais. Constatou-se, porém, que ao restringir o universo da pesquisa a um recorte setorial (agronegócios), perderia-se significativamente o tamanho da amostra. Verificou-se também a necessidade de inclusão na amostra de empresários de PMEs exportadoras, para

comparação dos resultados. Dessa forma, a pesquisa foi realizada com empresários de pequenas e médias empresas exportadoras e não exportadoras, de diversos setores, do estado de Minas Gerais.

Em pesquisa realizada no banco de dados do SEBRAE/MG a presente pesquisadora identificou 2.500 pequenas e médias empresas exportadoras e não exportadoras de diversos segmentos, que foram acrescidas a 210 PME's (exclusivamente exportadoras) do site estadual Exporta Minas.

No sentido de testar o instrumento de mensuração de competências empreendedoras para exportação testado no painel de especialistas, criou-se um questionário eletrônico, tendo sido enviado à 2.710 PME's mineiras. Posteriormente ao envio por e-mail do questionário, a cada 07 dias aqueles que ainda não haviam respondido, receberam um lembrete convidando-os novamente para participar da pesquisa. Em função da caducidade do banco de dados disponibilizado pelo SEBRAE/MG, apenas 959 e-mails confirmaram o recebimento do questionário. Após 6 semanas apenas três questionários foram respondidos.

Desta forma, houve a necessidade de mudar a estratégia de coleta de dados. Inicialmente optou-se por entrar em contato, por telefone, com representante das empresas. Essa abordagem teve como finalidade sensibilizá-los sobre a importância da participação nesta pesquisa. No entanto, em decorrência da dificuldade em contactar o principal empresário das empresas, descartou-se o uso desta estratégia. Porém, em um dos contatos realizados com um empresário verificou-se a realização de um evento sobre exportação, com palestras e cursos, patrocinado pela FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. Assim, na sequência, solicitou-se ao responsável da FIEMG pelo evento a autorização para proceder a aplicação do questionário no local. Foram contratadas duas pessoas para realizar esta tarefa de coleta de dados e no total foram respondidos 193 questionários, entre exportadores e não exportadores. O capítulo seguinte apresenta os resultados da pesquisa.

6 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE EXPORTAÇÃO EM PMEs MINEIRAS - ANÁLISE DE DADOS E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo está dividido em três sessões. A primeira trata da caracterização da amostra, tendo como referência a estrutura das empresas pesquisadas, tipos de produtos e países para os quais as PMEs exportam. A segunda sessão aborda a análise descritiva da média e desvio padrão dos resultados das escalas utilizadas para as empresas exportadoras e não-exportadoras. Revela também a percepção de sucesso dos exportadores. Na terceira sessão são descritos os procedimentos para validação da escala de competências empreendedoras e algumas inferências dos resultados sobre os dados coletados.

6.1 Caracterização da amostra

A presente análise foi estruturada considerando a necessidade de responder aos objetivos propostos. Inicialmente foi feita a descrição da amostra utilizada na pesquisa. Para tanto, optou-se por separar os dados de acordo com as empresas que exportam e que não exportam. Das 193 empresas que participaram da pesquisa, 132 (67,9%) exportam seus produtos ou serviços e 61 (32,1%) não exportam.

Observou-se que as empresas que exportam há menos tempo, o fazem há um ano. Por outro lado, as que exportam há mais tempo estão há 30 anos no mercado internacional. O tempo médio no qual as empresas pesquisadas exportam é de 6 anos, sendo que o desvio padrão encontrado foi de 5 anos.

Para identificar os destinos das exportações das PME's solicitou-se a indicação de até três países. Conforme apresentado na Tabela 3 a maior incidência de exportação é para países da América do Sul, com destaque para a Argentina (22 citações). Na sequência dos dez mais citados aparecem 07 países da América do Sul, 02 países da América do Norte e apenas 01 país europeu, o que denota a opção por privilegiar regiões geográficas mais próximas. Do total de países citados, 49,48% são da América do Sul. Estes dados evidenciam a influência da manifestação da concepção de distância psíquica: quanto maior a

diferença entre o país de origem e o estrangeiro, em termos de desenvolvimento, nível, conteúdo educacional e linguagem, maior o nível de incerteza.

TABELA 1
Países para os quais as empresas entrevistadas exportam

Países	n	% de citações	% de casos
Argentina	22	11,46	17,32
Venezuela	15	7,81	11,81
Chile	14	7,29	11,02
Estados Unidos	14	7,29	11,02
Uruguai	12	6,25	9,45
Colômbia	11	5,73	8,66
Paraguai	11	5,73	8,66
Bolívia	10	5,21	7,87
Alemanha	8	4,17	6,30
Equador	8	4,17	6,30
México	8	4,17	6,30
Perú	7	3,65	5,51
Portugal	7	3,65	5,51
Japão	6	3,13	4,72
Itália	5	2,60	3,94
Panamá	5	2,60	3,94
Dubái	4	2,08	3,15
Noruega	4	2,08	3,15
França	3	1,56	2,36
Oriente Médio	3	1,56	2,36
Angola	2	1,04	1,57
Bélgica	2	1,04	1,57
Cuba	2	1,04	1,57
Dinamarca	2	1,04	1,57
Emirados Árábios	2	1,04	1,57
Espanha	2	1,04	1,57
Guiné Equatorial	1	0,52	0,79
Reino Unido	1	0,52	0,79
Rep. Dominicana	1	0,52	0,79
Total	192	100,00	151,18

Fonte: Dados da pesquisa

No que tange ao principal setor de atuação das empresas pesquisadas no GRÁF. 7, observa-se que a amostra das empresas exportadoras é composta principalmente por organizações oriundas da indústria (67,4%), seguidas por empresas do setor de agronegócios (21,2%) e do setor de comércio (11,4%). Nenhuma das empresas exportadoras atua no setor

de serviços. Já para as não exportadoras, mais da metade dos entrevistados, advêm do setor de agronegócios, com 52,5%, na sequência aparecem os representantes do setor de comércio, com 26,2%, do setor industrial com 16,4% e do setor de serviços com 4,9%.

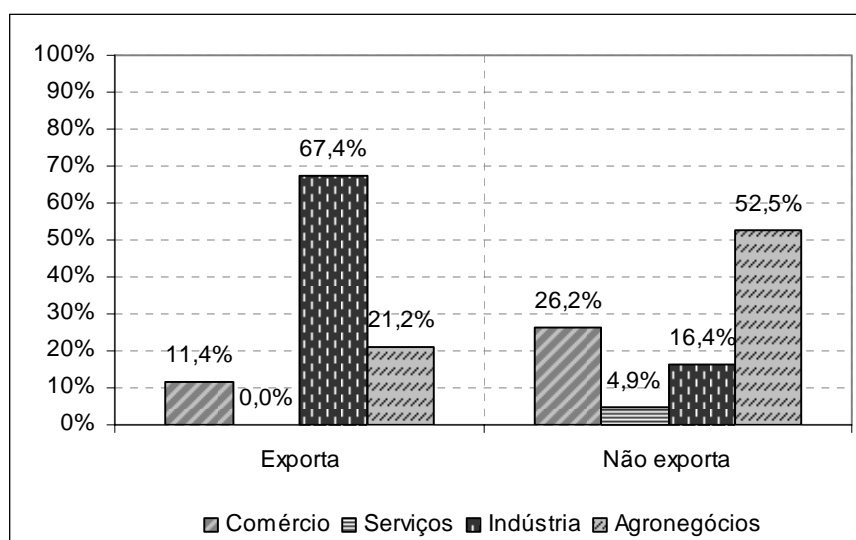


GRÁFICO 7 – Principal setor de atuação da empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da amostra apontam também para os principais produtos exportados pelas pequenas e médias empresas pesquisadas (ver Tabela 2). A maior incidência de exportação foi do segmento de frutas (14 citações), seguida pelo segmento de peças automotivas, café e couro. Diferentemente da caracterização do volume de exportação do Estado de Minas Gerais, que apresenta uma alta participação no segmento de *commodities*, as PMEs mineiras demonstram baixa incidência desse tipo de produto.

TABELA 2
Principais produtos exportados pelas empresas pesquisadas

Principal produto	Freq.	%
Alumínio	1	0,76%
Aparelhos eletrônicos	3	2,29%
Artesanato	1	0,76%
Cachaça	6	4,58%

Café	10	7,63%
Calçados	9	6,87%
Cerâmica	1	0,76%
Couro	11	8,40%
Embalagens	1	0,76%
Eq.de informática	1	0,76%
Eq.eletronicos	10	7,63%
Equipamento para aves	2	1,53%
Ferro e aço	3	2,29%
Ferro fundido	7	5,34%
Fornos	3	2,29%
Frutas	14	10,69%
Laticínios	2	1,53%
Madeira e móveis	3	2,29%
Máquinas e equipamento	8	6,11%
Mármore e granitos	1	0,76%
Material cirúrgico	5	3,82%
Material construção	2	1,53%
Material farmacêutico	1	0,76%
Minério	1	0,76%
Peças automotivas	11	8,40%
Peças em alumínio	1	0,76%
Pedras	5	3,82%
Pedras preciosas	2	1,53%
Plásticos e componentes	5	3,82%
Software	1	0,76%
Total	131	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

O GRÁFICO 8 mostra que a maioria das empresas exportadoras (69,7%), e não exportadoras (68,9%) têm administração profissionalizada. Na sequência aparecem as empresas de gestão mista, 18,9% das exportadoras e 21,3% das não exportadoras, e as familiares totalizam 11,4% das empresas exportadoras e 9,8% das empresas não exportadoras.

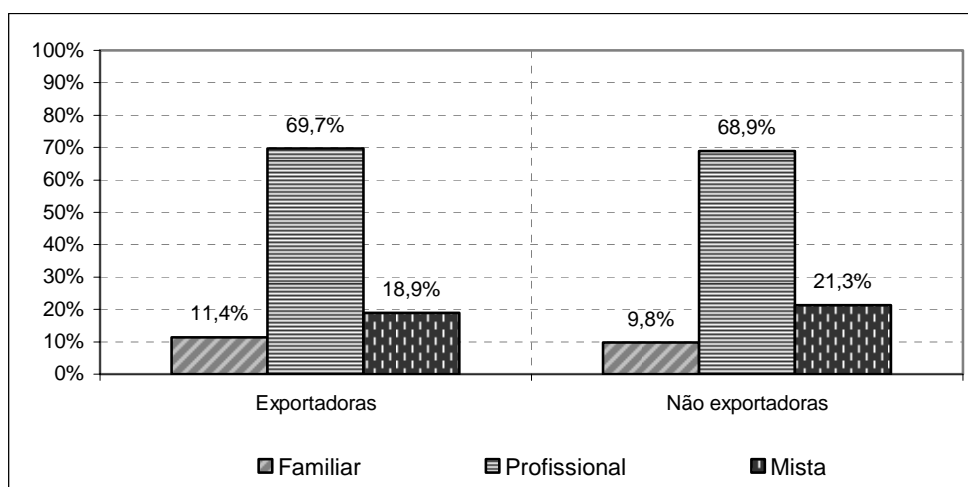


GRÁFICO 8 – Tipo de administração das empresas pesquisadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao número de funcionários, nota-se que, para as exportadoras esse número varia de 12 a 162 funcionários. No caso das empresas não exportadoras, o número mínimo de funcionários é de 3 e o máximo de 162. A média de funcionários para as empresas exportadoras foi de 33 e o desvio padrão de 8. As empresas não exportadoras apresentam número médio de 34 funcionários e desvio padrão de 24 (TAB. 3).

TABELA 3
Número de funcionários

Empresas	N	Mínimo	Máximo	Média	D. Padrão
Exportadoras	132	12	162	33	18
Não exportadoras	61	3	162	34	24

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao tempo de vida das empresas, a idade mínima observada foi de 2 anos e a máxima de 35 anos tanto para empresas exportadoras quanto não exportadoras. O tempo médio de vida das empresas exportadoras é de 11 anos e desvio padrão de 7 anos. Já para as empresas não exportadoras o tempo médio de vida é de 12 anos e desvio padrão de 8 anos, conforme TAB. 4.

TABELA 4
Tempo de vida das empresas pesquisadas (em anos)

Empresas	N	Mínimo	Máximo	Média	D. Padrão
Exportadoras	132	2	35	11	7
Não exportadoras	58	2	35	12	8

Fonte: Dados da pesquisa

6.2 Análise descritiva dos dados - média e desvio padrão dos resultados das escalas utilizadas para as empresas exportadoras

A Tabela 5 apresenta a média e o desvio padrão das escalas empregadas na pesquisa. Os resultados estão discriminados para empresas que exportam e empresas que não exportam.

TABELA 5
Estatística descritiva das escalas utilizadas na pesquisa

Fato res	Variáveis	Exportadoras			Não exportadoras		
		n	Média	D. Padrão	n	Média	D. Padrão
F1 – Oportunidade e iniciativas	B2.2.1) Estar sempre alerta às oportunidades de exportação do mercado internacional	132	9,39	0,85	61	8,92	1,16
	B2.2.2) Identificar mercados potenciais para a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) pouco explorados em outro(s) país(es).	132	9,24	1,00	61	8,82	1,06
	B2.2.3) Ser proativo na busca de oportunidades em mercados internacionais promissores.	132	9,10	0,99	61	8,89	1,33
	B2.2.4) Estar atento à novas possibilidades de exportação para outro(s) país(es) devido às constantes mudanças no mercado internacional.	132	9,18	0,96	61	8,69	1,23
F2 – Análise de risco	B2.3.1) Avaliar os riscos econômicos, legais e mercadológicos de diferentes países antes de decidir pela exportação.	132	9,17	0,96	61	8,84	1,25
	B2.3.2) Monitorar as ameaças existentes no ambiente do(s) país(es) para o(s) qual(is) pretende exportar.	132	9,02	1,02	61	8,31	1,59
	B2.3.3) Analisar de forma criteriosa os desafios a serem enfrentados para exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	132	9,20	1,08	61	8,44	1,43

	B2.3.4) Analisar os possíveis cenários para o empreendimento, considerando o(s) país(es) que pretenda exportar.	132	9,27	0,98	61	8,46	1,60
F3 – Qualidade e eficiência	B2.4.1) Avaliar se a qualidade de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) atende(m) ao mercado antes de iniciar o processo de exportação.	132	9,47	0,89	61	9,25	1,35
	B2.4.2) Buscar constantemente melhorar os processos da empresa para atender às exigências do mercado internacional.	132	9,11	0,84	61	8,84	1,14
	B2.4.3) Adequar o(s) produto(s) e/ou serviço(s) aos padrões internacionais de qualidade.	132	9,14	0,94	61	8,49	1,21
	B2.4.4) Manter um elevado padrão de qualidade dos produto(s) e/ou serviço(s) e de eficiência dos processos de forma a atender às exigências do mercado internacional.	132	9,08	0,96	61	8,38	1,37
F4 - Persistência	B2.5.1) Mesmo diante das dificuldades, manter o propósito de exportar o(s) produto(s) e/ou serviço(s).	132	7,41	1,49	61	6,59	1,37
	B2.5.2) Persistir no intuito de exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) por mais que o país de origem apresente barreiras que dificultam esse processo	132	6,93	1,72	61	6,03	1,51
	B2.5.3) Não desistir do objetivo de exportar o(s) produto(s) e/ou serviço(s), mesmo que apareçam vários obstáculos em seu caminho	132	6,69	1,74	61	5,44	1,47
F5 - Dedicção	B2.6.1) Dedicar intensamente para o sucesso da exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	131	8,28	1,05	61	6,08	1,23
	B2.6.2) Empenhar bastante no processo de exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	132	8,42	0,92	61	6,21	1,23
	B2.6.3) Investir grande parte de seu tempo e energia para exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	132	7,73	1,22	61	5,80	1,48
F6 – Informação e atualização	B2.7.1) Buscar informações sobre vários aspectos do mercado potencial, antes de iniciar o processo de exportação.	132	9,14	1,08	61	7,30	1,48
	B2.7.2) Consultar especialistas para obter assessoria técnica sobre o processo de exportação.	132	8,81	1,31	61	7,03	1,43
	B2.7.3) Manter-se constantemente atualizado sobre o processo de exportação dos produto(s) e/ou serviço(s)	132	8,80	1,08	60	7,55	1,21
	B2.7.4) Manter-se informado, lendo revistas, jornais, conversando com as pessoas para identificar o que pode interferir na exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	132	8,64	1,24	61	7,97	1,40
F7 – Planejamento e Monitoramento	B2.8.1) Fazer revisões detalhadas dos planos e metas constantemente, levando em conta o mercado internacional.	132	8,79	1,16	61	7,66	1,48

	B2.8.2) Realizar um planejamento formal, com metas previamente definidas para a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	132	8,93	1,03	61	7,61	1,43
	B2.8.3) Planejar como será a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s) e monitorar os resultados para verificar se tudo está saindo dentro do planejado e atendendo as metas propostas.	132	9,36	1,01	61	8,11	1,40
	B2.8.4) Ter como um dos objetivos da empresa a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	132	8,65	1,03	60	7,63	1,37
F8 – Persuasão e rede de contatos	B2.9.1) Ter uma rede de contatos que auxilie na exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	132	7,82	1,39	60	6,63	1,29
	B2.9.2) Consultar a sua rede de contatos antes de tomar decisões sobre a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	131	7,38	1,43	61	6,59	1,24
	B2.9.3) Procurar conhecer pessoas que possam contribuir com a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	132	7,06	1,33	61	6,90	1,49
	B2.9.4) Influenciar e persuadir pessoas da sua rede de relacionamento que possam contribuir com a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	132	6,61	1,44	61	6,30	1,27
F9 – Independência e autoconfiança	B2.10.1) Ter capacidade para tomar as decisões necessárias para exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	131	7,50	1,27	61	7,11	1,21
	B2.10.2) Fazer tudo que é preciso para a exportação do(s) seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	132	6,75	1,54	60	6,28	1,35
	B2.10.3) Ter confiança de que é capaz de exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	132	8,06	1,43	61	8,08	1,39
F10 – Experiências internacionais relacionadas com exportação	B2.11.1) Ter tido experiências de viagens internacionais prévias.	129	7,43	1,41	61	7,54	1,62
	B2.11.2) Ter uma formação escolar / acadêmica que contribua para a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) de sua empresa.	131	4,60	2,34	61	3,79	2,28
	B2.11.3) Participar de eventos ligados à exportação.	132	7,71	1,55	61	7,79	1,48
	B2.11.4) Dominar pelo menos uma língua estrangeira.	132	9,45	0,86	61	8,80	1,33
	B2.11.5) Ter experiência(s) profissional(is) anteriores que contribui(am) para exportação de(s) seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	132	7,18	1,50	61	7,38	1,61
Bloco 3 – Outras perguntas	B3.1) Pretendo começar a exportar / continuar exportando nos próximos 12 meses.	132	9,37	0,78	61	3,46	2,89

B3.2) Acredito que o setor no qual minha empresa atua tem maior facilidade para exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) do que outros setores.	132	4,72	2,78	61	2,02	3,05
---	-----	------	------	----	------	------

Fonte: Dados da pesquisa

Na comparação das médias obtidas entre os entrevistados das empresas exportadoras e não exportadoras apenas quatro variáveis (“ter confiança de que é capaz de exportar produtos”, “experiências em viagens internacionais”, “participar de eventos ligados a exportação” e “ter experiência profissional anterior que contribua para exportação”) apresentaram índices superiores nas respostas dos não exportadores. De certa maneira é possível inferir que a confiança na capacidade de exportar, assim como três das cinco variáveis associadas ao fator “Experiências internacionais relacionadas com exportação” são evidenciadas também (e em nível superior) nos pequenos e médios empreendimentos não exportadores.

A Tabela 6 apresenta a média e o desvio padrão das variáveis que mensuram a percepção de sucesso na exportação. Como se trata de uma avaliação sobre os resultados obtidos na exportação, conforme já relatado no capítulo metodologia, somente empresas que exportam responderam esse bloco de perguntas.

TABELA 6

Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar a percepção de sucesso na exportação

Variáveis	n	Média	D. Padrão
B4.1) As vendas que a minha empresa tem feito para o mercado externo têm correspondido às minhas expectativas.	132	6,84	1,36
B4.2) Estou vendendo mais para o mercado externo do que os meus concorrentes.	132	6,26	1,94
B4.3) Eu tenho atingido minhas metas de venda para o mercado externo.	132	6,58	1,60
B4.4) Os lucros obtidos com as vendas para o mercado externo têm correspondido às minhas expectativas.	132	6,55	1,57
B4.5) Acredito que estou obtendo maiores lucros nas minhas vendas para o mercado externo do que os meus concorrentes.	132	6,08	1,93

B4.6) Acredito que a participação da minha empresa no mercado externo é maior do que a dos meus concorrentes.	131	5,62	1,68
B4.7) A fatia do mercado externo que a minha empresa possui tem correspondido às minhas expectativas.	132	5,18	2,13
B4.8) O número de países estrangeiros para os quais tenho exportado tem correspondido às minhas expectativas.	131	4,85	2,20
B4.9) A imagem da minha empresa no exterior tem atendido às minhas expectativas.	130	5,93	1,81
B4.10) Os recursos que investi para exportar meus produto(s) e/ou serviço(s) estão sendo bem recompensados.	132	6,78	2,12
B4.11) A marca da minha empresa tem tido maior reconhecimento no mercado externo, se comparada ao(s) meu(s) concorrente(s) direto(s).	132	5,84	1,87
B4.12) A marca da minha empresa tem tido maior reconhecimento no mercado externo, se comparada ao momento que comecei a exportar.	132	7,35	2,16
B4.13) Os lucros obtidos pela minha empresa com o mercado externo estão mais satisfatórios do que os obtidos com o mercado interno.	132	7,09	2,04

Fonte: Dados da pesquisa

No que concerne a percepção de sucesso por parte dos exportadores, a evolução do reconhecimento da marca (7,35) e o aumento do lucro com as atividades de exportação (7,09) se destacam como as maiores médias registradas nos resultados. Por outro lado, o não atendimento às expectativas no que condiz aos países importadores (4,85) e a baixa perspectiva em relação ao aumento de participação do mercado com as exportações (5,18) demonstraram ser as médias mais baixas apuradas.

6.3 A validação da escala de competências empreendedoras para exportação

Um dos objetivos específicos desta dissertação consistiu em desenvolver e validar uma escala para mensurar as competências empreendedoras de pequenos e médios empresários na exportação de produtos e serviços. Assim, neste tópico estão descritos os procedimentos que foram utilizados na estruturação da escala. As ferramentas estatísticas usadas para diagnosticar e remediar eventuais problemas dos dados coletados (TABACHNICK e FIDEL, 2001) foram divididas nos seguintes itens: dados ausentes

existentes no banco de dados (*missing values*), verificação da existência de *outliers* uni e multivariados, teste de normalidade, linearidade, fidedignidade, dimensionalidade e confiabilidade e as validades convergente, discriminante e nomológica dos dados.

6.3.1 Análise de dados ausentes

Dados ausentes acontecem devido à recusa do respondente em emitir uma opinião, erros na coleta de dados ou erro na entrada de dados. De acordo com Hair *et al* (2005), eles podem comprometer a generalização dos resultados. No presente estudo, após avaliar a magnitude dos dados ausentes, foram encontradas 11 células com dados ausentes em uma base com 7.128 células, representando cerca de 0,15% do total. Nos 132 casos apurados, 9 apresentaram 1 dado ausente e 1 caso apresentou 2 dados ausentes. Assim, considerando a exclusão dos casos uma alternativa pouco atrativa, optou-se por manter os 10 questionários, uma vez que, a solução da exclusão reduziria consideravelmente o número de observações para o tamanho da amostra obtido (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Para verificar se os dados ausentes podem ser considerados como ao acaso (AAA) ou completamente ao acaso (ACAA), foi aplicado o procedimento sugerido por Hair *et al* (2005), de realização de correlações dicotômicas. A idéia aqui é avaliar a correlação de dados perdidos classificados com o valor zero. As correlações indicam o grau de associação entre os dados perdidos de cada par de variáveis, sendo que baixas correlações indicam AAA e correlações não significativas indicam ACAA. Ao realizar a análise, verificou-se que não existem correlações significativas para nenhum par de variáveis. Dessa forma, pode-se afirmar que os dados ausentes são ACAA. Assim, realizou-se então a substituição dos mesmos pela média.

6.3.2 Análise de *Outliers*

Prosseguiu-se então com a avaliação das observações atípicas presentes no banco de dados. Segundo Hair et al (2005), as observações atípicas se caracterizam por apresentar um padrão de respostas notavelmente diferente das outras observações. Essas não devem ser rotuladas num primeiro momento como maléficas às análises subseqüentes. O autor ressalta que tais observações atípicas podem ser indicativas de características da população, não sendo assim, descobertas no curso normal da análise.

Existem quatro tipos de observações atípicas, a saber: (1) erro de procedimento como erro na entrada dos dados ou uma falha de codificação; (2) observações que ocorrem devido a ocorrência de eventos extraordinários; (3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem explicação; e (4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, sendo únicas em sua combinação de valores entre as variáveis (HAIR *et al*, 2005).

Iniciou-se esse processo pela análise da consistência do banco de dados, isto é, buscou-se encontrar valores inconsistentes, logicamente incoerentes ou erros de digitação (MALHOTRA, 2006). Na presente pesquisa não foram encontrados valores fora dos limites previstos das escalas (0 a 10) utilizadas.

Para verificar a existência univariada (tipo 2 ou 3) de observações atípicas empregou-se um método comumente usado que consiste na padronização dos resultados: média variável 0 e desvio padrão 1. Hair *et al*, (2005) Sugerem que observações com escores padronizados superiores a 3 ou 4 sejam considerados observações atípicas. Na presente análise empregou-se o critério de escores superiores a 3,24 como observações atípicas.

Foram encontradas 37 observações com escores superiores a 3,24 distribuídos em 19 variáveis, divididos em 16 casos. Por se tratar de um número pequeno de observações, supostamente válidos da população, e visando manter a consistência da amostra, preferiu-se manter tais casos na análise.

Foi verificada também a existência de observações atípicas multivariadas (tipo 4). Empregou-se para tanto a medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al* (2005) tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as

observações em um conjunto de variáveis. Para verificar a significância da medida é empregado o teste qui-quadrado em que valores inferiores a 0,001 são considerados *outliers*. Não foi encontrado nenhum caso de observação atípica multivariada.

6.3.3 Normalidade dos dados

Para verificar a normalidade dos dados empregou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov. De acordo com este procedimento uma variável pode ser considerada normal se o valor da significância da estatística for superior a 0,01 (nível liberal).

TABELA 7
Teste de aderência a normalidade de Kolmogorov-Sminorv

Variáveis	Est.	Sig.
B2.2.1) Estar sempre alerta às oportunidades de exportação do mercado internacional	4,23	0,00
B2.2.2) Identificar mercados potenciais para a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) pouco explorados em outro(s) país(es).	3,84	0,00
B2.2.3) Ser proativo na busca de oportunidades em mercados internacionais promissores.	3,34	0,00
B2.2.4) Estar atento à novas possibilidades de exportação para outro(s) país(es) devido às constantes mudanças no mercado internacional.	3,23	0,00
B2.3.1) Avaliar os riscos econômicos, legais e mercadológicos de diferentes países antes de decidir pela exportação.	3,74	0,00
B2.3.2) Monitorar as ameaças existentes no ambiente do(s) país(es) para o(s) qual(is) pretende exportar.	3,36	0,00
B2.3.3) Analisar de forma criteriosa os desafios a serem enfrentados para exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	3,30	0,00
B2.3.4) Analisar os possíveis cenários para o empreendimento, considerando o(s) país(es) que pretenda exportar.	4,00	0,00
B2.4.1) Avaliar se a qualidade de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) atende(m) ao mercado antes de iniciar o processo de exportação.	5,11	0,00
B2.4.2) Buscar constantemente melhorar os processos da empresa para atender às exigências do mercado internacional.	3,77	0,00
B2.4.3) Adequar o(s) produto(s) e/ou serviço(s) aos padrões internacionais de qualidade.	3,02	0,00
B2.4.4) Manter um elevado padrão de qualidade dos produto(s) e/ou serviço(s) e de eficiência dos processos de forma a atender às exigências do mercado internacional.	2,96	0,00
B2.5.1) Mesmo diante das dificuldades, manter o propósito de exportar o(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,25	0,00

B2.5.2) Persistir no intuito de exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) por mais que o país de origem apresente barreiras que dificultam esse processo	2,17	0,00
B2.5.3) Não desistir do objetivo de exportar o(s) produto(s) e/ou serviço(s), mesmo que apareçam vários obstáculos em seu caminho	2,04	0,00
B2.6.1) Dedicar intensamente para o sucesso da exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,56	0,00
B2.6.2) Empenhar bastante no processo de exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,48	0,00
B2.6.3) Investir grande parte de seu tempo e energia para exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,03	0,00
B2.7.1) Buscar informações sobre vários aspectos do mercado potencial, antes de iniciar o processo de exportação.	2,95	0,00
B2.7.2) Consultar especialistas para obter assessoria técnica sobre o processo de exportação.	2,29	0,00
B2.7.3) Manter-se constantemente atualizado sobre o processo de exportação dos produto(s) e/ou serviço(s)	2,61	0,00
B2.7.4) Manter-se informado, lendo revistas, jornais, conversando com as pessoas para identificar o que pode interferir na exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,26	0,00
B2.8.1) Fazer revisões detalhadas dos planos e metas constantemente, levando em conta o mercado internacional.	2,99	0,00
B2.8.2) Realizar um planejamento formal, com metas previamente definidas para a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,83	0,00
B2.8.3) Planejar como será a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s) e monitorar os resultados para verificar se tudo está saindo dentro do planejado e atendendo as metas propostas.	3,63	0,00
B2.8.4) Ter como um dos objetivos da empresa a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,96	0,00
B2.9.1) Ter uma rede de contatos que auxilie na exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,37	0,00
B2.9.2) Consultar a sua rede de contatos antes de tomar decisões sobre a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,12	0,00
B2.9.3) Procurar conhecer pessoas que possam contribuir com a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,33	0,00
B2.9.4) Influenciar e persuadir pessoas da sua rede de relacionamento que possam contribuir com a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,44	0,00
B2.10.1) Ter capacidade para tomar as decisões necessárias para exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,37	0,00
B2.10.2) Fazer tudo que é preciso para a exportação do(s) seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,37	0,00
B2.10.3) Ter confiança de que é capaz de exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	1,92	0,00
B2.11.1) Ter tido experiências de viagens internacionais prévias.	2,10	0,00
B2.11.2) Ter uma formação escolar / acadêmica que contribua para a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) de sua empresa.	1,38	0,04
B2.11.3) Participar de eventos ligados à exportação.	2,21	0,00
B2.11.4) Dominar pelo menos uma língua estrangeira.	4,42	0,00
B2.11.5) Ter experiência(s) profissional(is) anteriores que contribui(am) para exportação de(s) seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	2,16	0,00

B4.1) As vendas que a minha empresa tem feito para o mercado externo têm correspondido às minhas expectativas.	3,28	0,00
B4.2) Estou vendendo mais para o mercado externo do que os meus concorrentes.	3,11	0,00
B4.3) Eu tenho atingido minhas metas de venda para o mercado externo.	2,70	0,00
B4.4) Os lucros obtidos com as vendas para o mercado externo têm correspondido às minhas expectativas.	2,56	0,00
B4.5) Acredito que estou obtendo maiores lucros nas minhas vendas para o mercado externo do que os meus concorrentes.	3,20	0,00
B4.6) Acredito que a participação da minha empresa no mercado externo é maior do que a dos meus concorrentes.	2,75	0,00
B4.7) A fatia do mercado externo que a minha empresa possui tem correspondido às minhas expectativas.	2,49	0,00
B4.8) O número de países estrangeiros para os quais tenho exportado tem correspondido às minhas expectativas.	2,62	0,00
B4.9) A imagem da minha empresa no exterior tem atendido às minhas expectativas.	3,35	0,00
B4.10) Os recursos que investi para exportar meus produto(s) e/ou serviço(s) estão sendo bem recompensados.	2,77	0,00
B4.11) A marca da minha empresa tem tido maior reconhecimento no mercado externo, se comparada ao(s) meu(s) concorrente(s) direto(s).	2,84	0,00
B4.12) A marca da minha empresa tem tido maior reconhecimento no mercado externo, se comparada ao momento que comecei a exportar.	2,63	0,00
B4.13) Os lucros obtidos pela minha empresa com o mercado externo estão mais satisfatórios do que os obtidos com o mercado interno.	3,55	0,00
B4.14) A crise internacional que começou no segundo semestre de 2008 trouxe efeitos negativos para as minhas exportações.	2,73	0,00

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pode ser verificado na TABELA 7 todas as variáveis rejeitaram a hipótese nula de normalidade dos dados. Confirma-se também a não existência da normalidade multivariada, uma vez que essa exige a distribuição normal univariada (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

6.4 Linearidade

Um dos meios de se verificar a linearidade dos dados é através da verificação da correlação das variáveis par a par. Se a correlação apresenta um coeficiente significativo isso indica que os dados são lineares (HAIR *et al*, 2005). O coeficiente de *Pearson* empregado na presente pesquisa é o mais utilizado para verificar relações lineares entre variáveis

(MALHOTRA, 2006). A partir da análise da matriz de correlação, foram observadas 149 de 703 relações não significativas ao nível de 5%, o que representa 21,2% das correlações possíveis.

Os efeitos não lineares encontrados representaram apenas uma pequena parcela da variação desse tipo de associação entre os indicadores, não implicando, portanto, em falta de linearidade (HAIR *et al*, 2005) ou perda substancial da informação contida na matriz de dados (RAMALHO, 2006).

6.5 Fidedignidade das medidas do instrumento

A análise quantitativa só é possível por meio de um processo de medição e escalonamento de variáveis. A medição consiste na atribuição de números às características dos objetos. Os números atribuídos representarão diferenças reais entre os objetos. Já o escalonamento consiste em definir a métrica subjacente ao processo de medição empregado. Nestes processos são inferidos somente dados observáveis. Essas observações, por exemplo, podem ser feitas por meio de questionários (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994).

Essa pesquisa pode ser classificada na categoria de estudos de construtos latentes abstratos. É fundamental compreender a teoria subjacente à operacionalização das perguntas, favorecendo a interpretação correta por parte dos respondentes (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003). Para que isso ocorra, é imprescindível avaliar a extensão da fidedignidade das medições realizadas por meio da avaliação da confiabilidade e da validade do instrumento de pesquisa.

6.6 Dimensionalidade

Para verificar as dimensões latentes que compõem as competências empreendedoras para exportação em pequenos e médios empreendimentos, foi realizada uma análise fatorial com os itens do questionário para cada dimensão proposta. Netemeyer, Bearden e Sharma (2003)

ressalvam que é necessário explorar a dimensionalidade dos construtos incluídos no estudo, de forma a atestar a fidedignidade do instrumento. Isso porque cada construto teórico deve tratar de dimensões distintas do fenômeno estudado. Dessa forma, a unidimensionalidade implica que os itens do questionário devem estar altamente relacionados uns com os outros formando um único conceito (HAIR *et al*, 2005).

Com relação ao método de extração, utilizou-se a extração por principais componentes. Quanto ao método de rotação foi utilizado o Varimax, que permite que as dimensões subjacentes estejam correlacionadas, uma vez que, as escalas utilizadas são reflexos de um construto multidimensional (HAIR *et al*, 2005).

Para verificar se existem condições adequadas para o uso da Análise Fatorial Exploratória (AFE) utilizou-se o modelo Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O KMO indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum. A proporção da variância está entre 0,000 e 1,000, sendo que, quanto mais próximo de 1,000 (unidade) melhor o resultado e mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial. Malhotra (2006) propõe que a solução fatorial adequada para o KMO deve apresentar um valor entre 0,500 e 1,000.

Já o Teste de Esfericidade de Bartlett indica que a matriz de correlação populacional não é uma identidade, o que ocorre quando o resultado revela um valor significativo ($p < 0,01$).

Com relação a variância explicada é esperado que a solução fatorial consiga explicar pelo menos 60% da variância total dos dados, o que indica que a redução de dados consegue explicar uma parcela considerável da variação existente (Hair *et al*, 2005).

A magnitude das comunalidades é a quantia total de variância que um item original compartilha com todos os outros índices incluídos na análise. A comunalidade para cada indicador deve ser superior a 0,600 (HAIR *et al*, 2005). Para a definição do número de fatores foi utilizado o critério do *eigenvalue*. Somente fatores que apresentaram *eigenvalues* (quantidade de variância explicada por um fator) maiores que 1 foram considerados como significantes (HAIR *et al*, 2005).

A carga fatorial permite interpretar o papel de cada variável na definição do fator, representando a correlação de cada variável com o fator. Segundo Hair *et al* (2005), valores de carga fatorial acima de 0,400 são considerados significantes. O QUADRO 7 apresenta as medidas para adequação da solução fatorial e os respectivos parâmetros de aceitação.

QUADRO 7
Crítérios para adequação da solução fatorial encontrada

Medida	Parâmetro de aceitação
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	> 0,500 (para 2 variáveis) e >0,600 (para 3 variáveis ou mais)
Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB)	Valor significativo inferior a 1%
Variância explicada (VE)	>60%
Comunalidade (h ²)	>0,600
Carga fatorial (CF)	>0,400

Fonte: Hair *et al* (2005); Mingoti (2005); Malhotra (2006)

A TABELA 8 a seguir mostra a análise da solução fatorial para todos os construtos propostos para o modelo.

TABELA 8
Solução fatorial dos construtos

Fator	Variáveis	KMO ^a	TEB ^b	VE ^c	h ^{2d}	CF ^e	Alguma var. foi excluída
F1 - Oportunidade e iniciativas	B2.2.1) Estar sempre alerta às oportunidades de exportação do mercado internacional	0,815	0,00 %	78,69%	0,760	0,872	Não
	B2.2.2) Identificar mercados potenciais para a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) pouco explorados em outro(s) país(es).				0,854	0,924	
	B2.2.3) Ser proativo na busca de oportunidades em mercados internacionais promissores.				0,803	0,896	

	B2.2.4) Estar atento à novas possibilidades de exportação para outro(s) país(es) devido às constantes mudanças no mercado internacional.				0,730	0,855	
F2 - Análise de risco	B2.3.1) Avaliar os riscos econômicos, legais e mercadológicos de diferentes países antes de decidir pela exportação.				0,725	0,851	
	B2.3.2) Monitorar as ameaças existentes no ambiente do(s) país(es) para o(s) qual(is) pretende exportar.	0,847	0,00 %	79,54%	0,822	0,906	Não
	B2.3.3) Analisar de forma criteriosa os desafios a serem enfrentados para exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).				0,805	0,897	
	B2.3.4) Analisar os possíveis cenários para o empreendimento, considerando o(s) país(es) que pretenda exportar.				0,830	0,911	
F3 - Qualidade e eficiência	B2.4.3) Adequar o(s) produto(s) e/ou serviço(s) aos padrões internacionais de qualidade.				0,923	0,961	
	B2.4.4) Manter um elevado padrão de qualidade dos produto(s) e/ou serviço(s) e de eficiência dos processos de forma a atender às exigências do mercado internacional.	0,500	0,00 %	92,35%	0,923	0,961	B2.4.2 e B2.4.4
F4 - Persistência	B2.5.1) Mesmo diante das dificuldades, manter o propósito de exportar o(s) produto(s) e/ou serviço(s).				0,819	0,905	
	B2.5.2) Persistir no intuito de exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) por mais que o país de origem apresente barreiras que dificultam esse processo	0,700	0,00 %	85,79%	0,922	0,960	Não
	B2.5.3) Não desistir do objetivo de exportar o(s) produto(s) e/ou serviço(s), mesmo que apareçam vários obstáculos em seu caminho				0,833	0,913	
F5 - Dedicação	B2.6.1) Dedicar intensamente para o sucesso da exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).				0,849	0,921	
	B2.6.2) Empenhar bastante no processo de exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0,718	0,00 %	81,48%	0,859	0,927	Não
	B2.6.3) Investir grande parte de seu tempo e energia para exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).				0,736	0,858	
F6 - Informação e atualização	B2.7.3) Manter-se constantemente atualizado sobre o processo de exportação dos produto(s) e/ou serviço(s)	0,500	0,00 %	86,14%	0,861	0,928	B2.7.1 e B2.7.2

	B2.7.4) Manter-se informado, lendo revistas, jornais, conversando com as pessoas para identificar o que pode interferir na exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).				0,861	0,928	
F7 - Planejamento e monitoramento	B2.8.1) Fazer revisões detalhadas dos planos e metas constantemente, levando em conta o mercado internacional.				0,803	0,896	
	B2.8.2) Realizar um planejamento formal, com metas previamente definidas para a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).				0,873	0,935	
	B2.8.3) Planejar como será a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s) e monitorar os resultados para verificar se tudo está saindo dentro do planejado e atendendo as metas propostas.	0,798	0,00 %	78,73%			Não
	B2.8.4) Ter como um dos objetivos da empresa a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).				0,791	0,889	
F8 - Persuasão e rede de contatos	B2.9.1) Ter uma rede de contatos que auxilie na exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).				0,767	0,876	
	B2.9.2) Consultar a sua rede de contatos antes de tomar decisões sobre a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0,612	0,00 %	75,84%	0,866	0,941	B2.9.4
	B2.9.3) Procurar conhecer pessoas que possam contribuir com a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).				0,662	0,788	
F9 - Independência e autoconfiança	B2.10.1) Ter capacidade para tomar as decisões necessárias para exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).				0,698	0,836	
	B2.10.2) Fazer tudo que é preciso para a exportação do(s) seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0,678	0,00 %	68,35%	0,607	0,779	Não
	B2.10.3) Ter confiança de que é capaz de exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).				0,745	0,863	
F10 - Aprendizagem e conhecimentos adquiridos	B2.11.1) Ter tido experiências de viagens internacionais prévias.				0,770	0,878	
	B2.11.3) Participar de eventos ligados à exportação.	0,500	0,00 %	77,00%			B2.11.2; B2.11.4 e B2.11.5

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: KMO^a - Kaiser-Meyer-Olkin; TEB^b – Teste de esfericidade de Barlett; VE^c – Variância explicada do fator; h^{2d} – Comunalidade da variável; CF^e – Carga fatorial.

Dentre os 10 fatores apresentados no modelo exposto na TAB. 7, 6 deles atenderam aos pressupostos necessários para se considerar a solução fatorial válida. Nesses 6 fatores não foi preciso retirar nenhuma das variáveis originais. No entanto, nos fatores F3, F6, F8 e F10, foram retiradas variáveis com o objetivo de melhorar a solução fatorial de acordo com os parâmetros estabelecidos.

6.7 Confiabilidade

A análise da confiabilidade da escala verifica se a escala é livre de erros aleatórios (MALHOTRA, 2006). A medida, normalmente empregada para verificar a confiabilidade de uma escala em estudos do comportamento do consumidor, é o Alfa de *Cronbach*.

Tal medida representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003). Ele varia de 0,00 a 1,00 sendo que quanto mais próximo de 1,00 maior a confiabilidade da escala. Malhotra (2006) afirma que valores aceitáveis de confiabilidade devem ser superiores a 0,700, mas no caso de estudos exploratórios valores de 0,600 também são aceitáveis. Na análise de confiabilidade utilizou-se também o recurso (*Analyse>Scale>Reliability analysis>Statistics> Scale IF item deleted*) do software SPSS 13.0 em que se verifica o Alfa de *Cronbach* e também se uma possível retirada de alguma variável do construto aumentaria o valor do mesmo. Algumas exclusões foram feitas com base nesse critério.

A TABELA 9 sintetiza os valores encontrados para o Alfa de Cronbach de acordo com os construtos do modelo e qual variável foi excluída para cada fator.

TABELA 9
Confiabilidade dos construtos da pesquisa

Fator	Confiabilidade	Variável excluída
F1 - Oportunidade e iniciativas	0,909	Não
F2 - Análise de risco	0,914	Não
F3 - Qualidade e eficiência	0,917	Não
F4 - Persistência	0,915	Não
F5 - Dedicção	0,884	B2.6.3
F6 - Informação e atualização	0,835	Não
F7 - Planejamento e monitoramento	0,910	B2.8.4
F8 - Persuasão e rede de contatos	0,887	B2.9.4
F9 - Independência e autoconfiança	0,763	Não
F10 - Aprendizagem e conhecimentos adquiridos	0,745	Não

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado da confiabilidade (Alfa de Cronbach) nos fatores foi superior ao limite sugerido pela literatura de 0,700 (MALHOTRA, 2006). Verifica-se, porém, que nos fatores F5, F7 e F8 foi excluída uma variável de cada fator de forma a aumentar a confiabilidade dos mesmos.

6.8 Validade convergente e validade discriminante

Após verificar a confiabilidade da escala foram realizadas as análises das validades convergentes e divergentes. A validade convergente das medidas busca identificar se os indicadores de um construto realmente são adequados para medir as dimensões latentes de interesse. Já a validade divergente avalia se os construtos efetivamente medem diferentes aspectos do fenômeno de interesse (HAIR *et al*, 2005). Os testes foram realizados por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

O método utilizado para avaliar a validade convergente foi o proposto por Bagozzi, Yi e Philips (1991). Os autores sugerem que a Análise Fatorial Confirmatória pode ser usada para verificar se os indicadores estão significativamente relacionados aos construtos de interesse. Além disso, os autores recomendam que seja verificada a significância das cargas fatoriais dos construtos ao nível de 5% ou 1%, utilizando usualmente testes t unicaudais,

onde o t crítico corresponde a 1,65 ($\alpha=0,05$) ou 2,236 ($\alpha=0,01$). Para testar os modelos fatoriais utilizou-se o método de estimação dos mínimos quadrados generalizados, já que os estimadores dessa função não têm como suposição a normalidade multivariada dos dados (MINGOTI, 2005). Para identificar os construtos latentes fixou-se a variância dos fatores na unidade (1), supondo os construtos na forma padronizada (KELLOWAY, 1998).

Para que o modelo concluísse o processo de análise foi necessário excluir os fatores “F8 - Persuasão e rede de contatos” e “F10 - Aprendizagem e conhecimentos adquiridos”. Isso ocorreu em função de não existir equações suficientes para resolver cada um dos coeficientes desconhecidos dos fatores (HAIR *et al*, 2005). Os autores ressaltam que um dos motivos que pode gerar esse tipo de problema é o excesso de variáveis estimadas no modelo em relação ao número de indivíduos que compõem a amostra. Além disso, as variáveis B2.2.1, B2.3.1, B2.3.3, e B2.5.1 foram também excluídas de forma que todos os pesos da regressão obtivessem um valor T superior ao valor tabelado de 2,236. A TABELA 10 apresenta o resultado para a validade convergente.

TABELA 10
Avaliação da validade convergente dos construtos

Fatores	Variável	Reg. ^a	Erro ^b	Valor T ^c	Padrão ^d	Conf. ^e
F1 - Oportunidades e iniciativas	B2.2.2) Identificar mercados potenciais para a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) pouco explorados em outro(s) país(es).	0,715	0,072	9,989	0,876	0,768
	B2.2.3) Ser proativo na busca de oportunidades em mercados internacionais promissores.	0,799	0,070	11,448	0,909	0,826
	B2.2.4) Estar atento à novas possibilidades de exportação para outro(s) país(es) devido às constantes mudanças no mercado internacional.	0,755	0,074	10,214	0,802	0,644
F2 - Análise de risco	B2.3.2) Monitorar as ameaças existentes no ambiente do(s) país(es) para o(s) qual(is) pretende exportar.	0,670	0,076	8,801	0,823	0,677
	B2.3.4) Analisar os possíveis cenários para o empreendimento, considerando o(s) país(es) que pretenda exportar.	0,695	0,079	8,758	0,801	0,641

F3 - Qualidade e eficiência	B2.4.3) Adequar o(s) produto(s) e/ou serviço(s) aos padrões internacionais de qualidade.	0,706	0,069	10,188	0,818	0,670
	B2.4.4) Manter um elevado padrão de qualidade dos produto(s) e/ou serviço(s) e de eficiência dos processos de forma a atender às exigências do mercado internacional.	0,575	0,071	8,061	0,975	0,950
F4 - Persistência	B2.5.2) Persistir no intuito de exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) por mais que o país de origem apresente barreiras que dificultam esse processo	1,437	0,123	11,677	0,953	0,907
	B2.5.3) Não desistir do objetivo de exportar o(s) produto(s) e/ou serviço(s), mesmo que apareçam vários obstáculos em seu caminho	1,476	0,116	12,693	0,933	0,870
F5 - Dedicção	B2.6.1) Dedicar intensamente para o sucesso da exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0,547	0,076	7,201	0,865	0,749
	B2.6.2) Empenhar bastante no processo de exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0,818	0,089	9,228	0,761	0,579
F6 - Informação e atualização	B2.7.3) Manter-se constantemente atualizado sobre o processo de exportação dos produto(s) e/ou serviço(s)	1,078	0,089	12,077	0,733	0,537
	B2.7.4) Manter-se informado, lendo revistas, jornais, conversando com as pessoas para identificar o que pode interferir na exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0,651	0,085	7,657	0,994	0,989
F7 - Planejamento e monitoramento	B2.8.1) Fazer revisões detalhadas dos planos e metas constantemente, levando em conta o mercado internacional.	0,845	0,074	11,390	0,953	0,908
	B2.8.2) Realizar um planejamento formal, com metas previamente definidas para a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	1,027	0,080	12,920	0,869	0,756
	B2.8.3) Planejar como será a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s) e monitorar os resultados para verificar se tudo está saindo dentro do planejado e atendendo as metas propostas.	0,592	0,082	7,235	0,725	0,525
F9 - Independência e autoconfiança	B2.10.1) Ter capacidade para tomar as decisões necessárias para exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0,818	0,101	8,116	0,738	0,544
	B2.10.2) Fazer tudo que é preciso para a exportação do(s) seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0,898	0,125	7,184	0,664	0,441

B2.10.3) Ter confiança de que é capaz de exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	1,229	0,110	11,202	0,881	0,776
--	-------	-------	--------	-------	-------

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) confiabilidade do indicador de acordo com o critério sugerido por Bagozzi - valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente; e) confiabilidade do indicador: valores acima de 0,4 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40%, sendo considerado ideal (BOLLEN, 1989).

Conforme os critérios sugeridos por Bagozzi, Yi e Philips (1991) e também por Bollen (1989), de cunho mais conservador, verifica-se que todos os indicadores atingiram os valores mínimos necessários para atender ao pressuposto de validade convergente. Desta forma, excluídos os fatores F8 e F10 e as variáveis B2.2.1, B2.3.1, B2.3.3, e B2.5.1, os fatores e suas variáveis apresentados na TABELA 10 atendem ao propósito da pesquisa.

Como alerta Hair et al (2005), o Alfa de Cronbach é uma medida que pode apresentar limitações, uma vez que esse não considera o erro nos indicadores. Uma solução alternativa é o cálculo da Confiabilidade Composta (CC) e da Variância Média Extraída (AVE) através da realização de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Assim, foram feitas a Avaliação da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted - AVE*) e a Confiabilidade Composta (*Composite Reliability - CR*). A AVE indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores (FORNELL e LARCKER, 1981). Já a medida de Confiabilidade Composta é uma estimativa do coeficiente de confiabilidade e representa o percentual de variância dos construtos que é livre de erros aleatórios (FORNELL e LARCKER, 1981). Na TABELA 11 são apresentados os resultados para os construtos do modelo.

TABELA 11

Avaliação da variância média extraída e da confiabilidade composta dos construtos

Fatores	Variáveis	AVE	CC
F1 - Oportunidade e iniciativas	B2.2.2) Identificar mercados potenciais para a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) pouco explorados em outro(s) país(es).	0,75	0,90

	B2.2.3) Ser proativo na busca de oportunidades em mercados internacionais promissores.		
	B2.2.4) Estar atento à novas possibilidades de exportação para outro(s) país(es) devido às constantes mudanças no mercado internacional.		
F2 - Análise de risco	B2.3.2) Monitorar as ameaças existentes no ambiente do(s) país(es) para o(s) qual(is) pretende exportar. B2.3.4) Analisar os possíveis cenários para o empreendimento, considerando o(s) país(es) que pretenda exportar.	0,66	0,79
F3 - Qualidade e eficiência	B2.4.3) Adequar o(s) produto(s) e/ou serviço(s) aos padrões internacionais de qualidade. B2.4.4) Manter um elevado padrão de qualidade dos produto(s) e/ou serviço(s) e de eficiência dos processos de forma a atender às exigências do mercado internacional.	0,81	0,89
F4 - Persistência	B2.5.2) Persistir no intuito de exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) por mais que o país de origem apresente barreiras que dificultam esse processo B2.5.3) Não desistir do objetivo de exportar o(s) produto(s) e/ou serviço(s), mesmo que apareçam vários obstáculos em seu caminho	0,89	0,94
F5 - Dedicção	B2.6.1) Dedicar intensamente para o sucesso da exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s). B2.6.2) Empenhar bastante no processo de exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0,66	0,80
F6 - Informação e atualização	B2.7.3) Manter-se constantemente atualizado sobre o processo de exportação dos produto(s) e/ou serviço(s) B2.7.4) Manter-se informado, lendo revistas, jornais, conversando com as pessoas para identificar o que pode interferir na exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0,76	0,86
F7 - Planejamento e monitoramento	B2.8.1) Fazer revisões detalhadas dos planos e metas constantemente, levando em conta o mercado internacional. B2.8.2) Realizar um planejamento formal, com metas previamente definidas para a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0,73	0,89

	B2.8.3) Planejar como será a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s) e monitorar os resultados para verificar se tudo está saindo dentro do planejado e atendendo as metas propostas.		
F9 - Independência e autoconfiança	B2.10.1) Ter capacidade para tomar as decisões necessárias para exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).		
	B2.10.2) Fazer tudo que é preciso para a exportação do(s) seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0,59	0,81
	B2.10.3) Ter confiança de que é capaz de exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).		

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Tabachnick e Fidel (2001), a Variância Média Extraída (AVE) deve ser superior a 0,50 e a Confiabilidade Composta (CC) superior a 0,70. Os resultados obtidos mostram que todos os construtos apresentam medidas de adequação da mensuração dentro de limites aceitáveis, o que valida os fatores destas variáveis e atende a finalidade desta pesquisa.

Enquanto a Validade Convergente busca validar se os itens de um construto são suficientemente correlacionados de forma a mensurar a variável latente, a Validade Discriminante procura provar se os construtos do modelo tratam de conceitos distintos (MALHOTRA, 2006).

Para avaliar a validade discriminante dos construtos empregou-se o método desenvolvido por Fornell e Larcker (1981). Esse método consiste em fazer uma Análise Fatorial Confirmatória, por meio do método dos mínimos quadrados generalizados. O quadrado do coeficiente de correlação é comparado com os pares de construtos e com a variância média extraída. Os resultados dessa análise estão apresentados na TABELA 12.

TABELA 12
Avaliação da validade discriminante dos construtos

Construto 1	Construto 2	Correlação²	AVE construto 1	AVE construto 2
F1 - Oportunidade e iniciativas	F2 - Análise de risco	0,66	0,75	0,66
F1 - Oportunidade e iniciativas	F3 - Qualidade e eficiência	0,25	0,75	0,81

F1 - Oportunidade e iniciativas	F4 – Persistência	0,13	0,75	0,89
F1 - Oportunidade e iniciativas	F5 – Dedicção	0,23	0,75	0,66
F1 - Oportunidade e iniciativas	F6 - Informao e atualizao	0,17	0,75	0,76
F1 - Oportunidade e iniciativas	F7 - Planejamento e monitoramento	0,21	0,75	0,73
F1 - Oportunidade e iniciativas	F9 - Independência e autoconfiana	0,08	0,75	0,59
F2 - Análise de risco	F3 - Qualidade e eficiência	0,14	0,66	0,81
F2 - Análise de risco	F4 – Persistência	0,26	0,66	0,89
F2 - Análise de risco	F5 – Dedicção	0,20	0,66	0,66
F2 - Análise de risco	F6 - Informao e atualizao	0,13	0,66	0,76
F2 - Análise de risco	F7 - Planejamento e monitoramento	0,23	0,66	0,73
F2 - Análise de risco	F9 - Independência e autoconfiana	0,21	0,66	0,59
F3 – Qualidade e eficiência	F4 – Persistência	0,05	0,81	0,89
F3 – Qualidade e eficiência	F5 – Dedicção	0,26	0,81	0,66
F3 – Qualidade e eficiência	F6 - Informao e atualizao	0,23	0,81	0,76
F3 – Qualidade e eficiência	F7 - Planejamento e monitoramento	0,22	0,81	0,73
F3 – Qualidade e eficiência	F9 - Independência e autoconfiana	0,00	0,81	0,59
F4 - Persistência	F5 – Dedicção	0,35	0,89	0,66
F4 - Persistência	F6 - Informao e atualizao	0,22	0,89	0,76
F4 - Persistência	F7 - Planejamento e monitoramento	0,22	0,89	0,73
F4 - Persistência	F9 - Independência e autoconfiana	0,54	0,89	0,59
F5 – Dedicção	F6 - Informao e atualizao	0,18	0,66	0,76
F5 – Dedicção	F7 - Planejamento e monitoramento	0,20	0,66	0,73
F5 – Dedicção	F9 - Independência e autoconfiana	0,09	0,66	0,59
F6 - Informao e atualizao	F7 - Planejamento e monitoramento	0,60	0,76	0,73
F6 - Informao e atualizao	F9 - Independência e autoconfiana	0,30	0,76	0,59
F7 - Planejamento e monitoramento	F9 - Independência e autoconfiana	0,27	0,73	0,59

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados constataam a validade discriminante para todos os pares de construtos, com base no método proposto por Fornell e Larcker (1981). Isso comprova que os

construtos do modelo medem aspectos diferentes do fenômeno de interesse (MALHOTRA, 2006). O que legitima os diferentes aspectos, com um mesmo foco, nos fatores que compõem o questionário.

6.9 Validade nomológica

Quando se testa um modelo de escala, o pesquisador busca não apenas avaliar a fidedignidade das medições auferidas, mas, principalmente saber se as medições definidas anteriormente estão adequadas e suportam as hipóteses dos relacionamentos entre as variáveis mensuradas. É imprescindível, portanto, avaliar se as associações, supostamente causais, sugeridas por uma teoria são, de fato, suportadas pelos dados coletados. Para isso foi testado uma série de relacionamentos causais por meio da cadeia nomológica sugerida por Hunt (2002).

Também foi utilizado o Método de Equações Estruturais. De acordo com Mackenzie (2001), tal método auxilia na avaliação das relações de causalidade, uma vez que:

- a) leva em conta o erro de mensuração;
- b) aumenta o controle dos efeitos de manipulações experimentais;
- c) é capaz de testar estruturas teóricas complexas;
- d) consegue conjugar abordagens macro e micro;
- e) oferece indícios robustos de validade e confiabilidade.

Apesar do termo Método de Equações Estruturais fazer referência a diversos algoritmos para a solução de sistemas de equações simultâneas, sua utilização permite também compreender a relação entre:

- 1) variáveis observadas, denominadas de indicadores, e suas respectivas variáveis latentes, denominadas construtos latentes e erros de mensuração;

- 2) diversas variáveis latentes, isto é, a relação entre diversos construtos teóricos. Em suma, assume-se que os indicadores mensurados são reflexos dos construtos latentes de interesse somado a um erro de mensuração.

O teste do modelo de validação aponta para a presença de um fator de segunda ordem reflexivo, denominado nesta pesquisa de Índice de Competência Empreendedora para Exportação (ICEEx) como reflexivo. De acordo com Brei e Neto (2006), em um modelo reflexivo a direção da causalidade vai do construto para seus indicadores. Isso quer dizer que mudanças no construto causam variações no índice. Para o modelo concluir a seqüência da análise, a variância do construto de segunda ordem foi fixada em 1 (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Vale ressaltar que a variável B2.10.2 foi excluída porque apresentou uma correlação múltipla com o modelo inferior a 0,400 (padrão estabelecido por Bollen (1989)), além de um erro superior a 1,000.

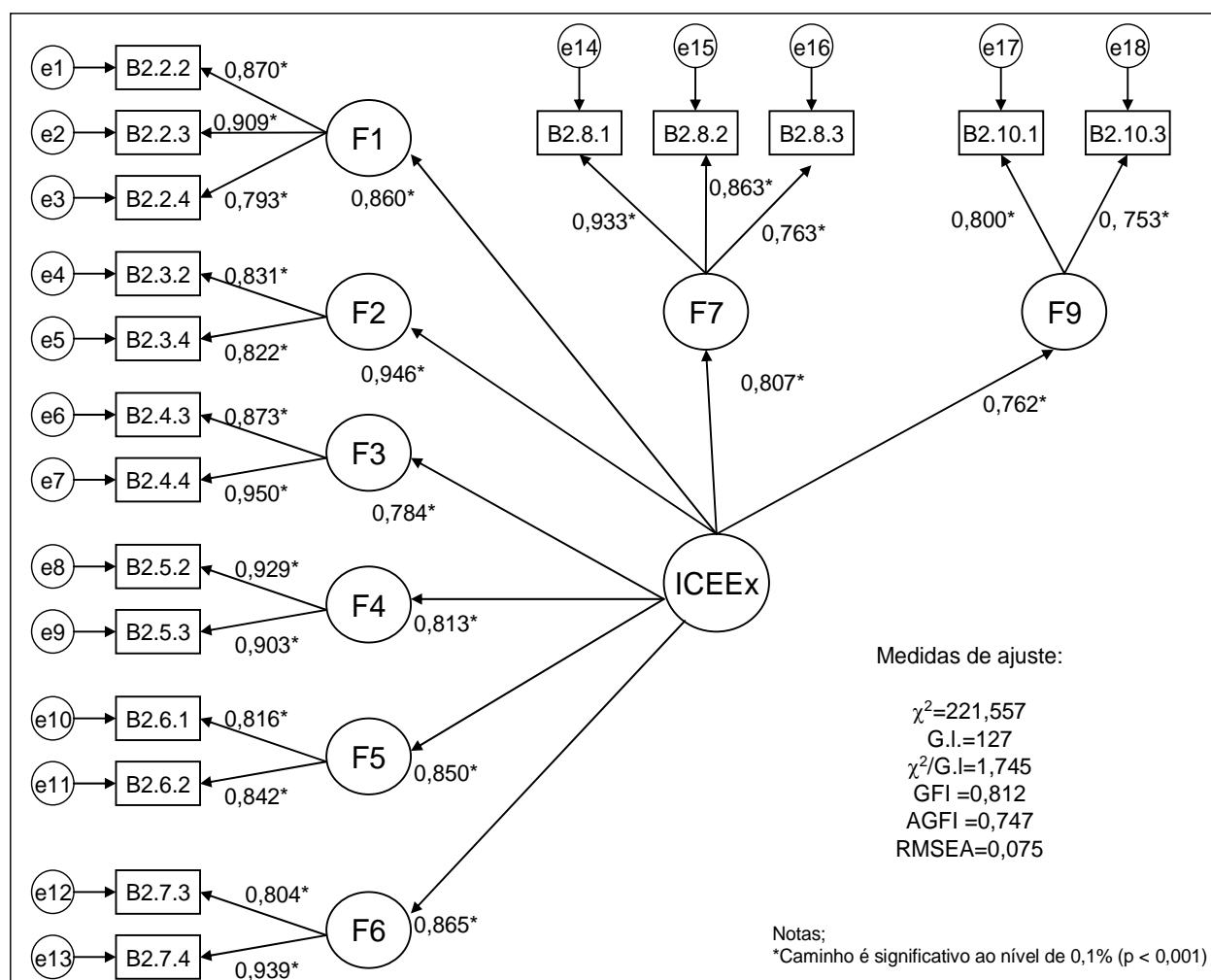


FIGURA 02 - Teste do modelo de validação para o ICEEEx.

Fonte - Dados da pesquisa.

A FIGURA 2 demonstra o modelo reflexivo, também denominado Índice de Competência Empreendedora para Exportação (ICEEEx) com os construtos (dimensões) a ele ligados e seus respectivos valores de relevância. A dimensão Análise de Risco (F2), por exemplo, apresenta o maior valor (0,946) referente ao grau de importância ou casualidade na análise do ICEEEx. A dimensão Informação e Atualização (F6) apresenta um grau de casualidade maior que a dimensão Oportunidade e Iniciativa (F1). Na sequência por ordem sucessiva aparecem as dimensões Dedicção, Persistência, Planejamento e Monitoramento, Qualidade e eficiência, Independência e Autoconfiança (F9). Isso quer dizer que as

dimensões (ou fatores) que compõem o Índice de Competência Empreendedora para Exportação (ICEE), bem como as variáveis em relação aos seus fatores apresentam pesos de relevância distintos.

Pela FIG 2 ainda é possível verificar elevado índices de interferência de causalidade (ou relevância) das variáveis B2... em relação as respectivas dimensões (F's). Os respectivos valores das variáveis e fatores podem também ser confirmados na TABELA 15 (pág 86), na análise do valor padrão de cada construto dependente.

A TABELA 13 apresenta as cargas da regressão e sua significância, além da carga padronizada e da correlação múltipla das variáveis do modelo.

TABELA 13
Estimativas de mensuração do modelo proposto

Construto Dependente	Construto Independente	Reg.^a	Erro^b	Valor T^c	Padrão^d	Conf.^e
ICEEx	F1	0,648	0,079	8,25	0,860	0,740
ICEEx	F2	0,687	0,081	8,465	0,946	0,896
ICEEx	F3	0,527	0,078	6,759	0,784	0,615
ICEEx	F4	0,955	0,141	6,779	0,813	0,661
ICEEx	F5	0,633	0,086	7,366	0,850	0,723
ICEEx	F6	0,675	0,087	7,765	0,865	0,749
ICEEx	F7	0,708	0,092	7,667	0,807	0,652
ICEEx	F9	0,682	0,106	6,455	0,762	0,580
F1	B2.2.2	1	-	-	0,870	0,757
F1	B2.2.3	1,057	0,102	10,375	0,909	0,826
F1	B2.2.4	0,922	0,100	9,179	0,793	0,629
F2	B2.3.2	1	-	-	0,831	0,691
F2	B2.3.4	0,999	0,107	9,330	0,822	0,676
F3	B2.4.3	1	-	-	0,873	0,762
F3	B2.4.4	1,060	0,094	11,301	0,950	0,903
F4	B2.5.2	1	-	-	0,929	0,863
F4	B2.5.3	1,002	0,086	11,660	0,903	0,816
F5	B2.6.1	1	-	-	0,816	0,665
F5	B2.6.2	0,975	0,123	7,900	0,842	0,709
F6	B2.7.3	1	-	-	0,804	0,647
F6	B2.7.4	1,089	0,120	9,042	0,939	0,882
F7	B2.8.1	1	-	-	0,933	0,871
F7	B2.8.2	0,942	0,082	11,544	0,863	0,745
F7	B2.8.3	0,758	0,100	7,592	0,763	0,582
F9	B2.10.1	1	-	-	0,800	0,641
F9	B2.10.3	0,933	0,159	5,860	0,753	0,568

Fonte - Dados da pesquisa.

Nota: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente. e) confiabilidade do indicador: valores acima de 0,4 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40%, sendo considerado ideal (BOLLEN, 1989).

Verifica-se também que são significativas, tanto as cargas referentes às variáveis, quanto os construtos que impactam no ICEEx.

Tendo-se em vista os coeficientes e pesos estimados padronizados das relações causais, pode-se chegar à seguinte expressão para os fatores e para o ICEEx (TABELA 14):

TABELA 14
Fórmula para construção das variáveis que medem os fatores e o ICEEx

Construto	Fórmulas utilizadas
F1 - Oportunidade e iniciativas	$F1 = ((0,870*B2.2.2) + (0,902*B2.2.3) + (0,782*B2.2.4))/3$
F2 - Análise de risco	$F2 = ((0,803*B2.3.2) + (0,804*B2.3.4))/2$
F3 - Qualidade e eficiência	$F3 = ((0,873*B2.4.3) + (0,956*B2.4.4))/2$
F4 – Persistência	$F4 = ((0,936*B2.5.2) + (0,886*B2.5.3))/2$
F5 – Dedicção	$F5 = ((0,804*B2.6.1) + (0,855*B2.6.2))/2$
F6 - Informação e atualização	$F6 = ((0,810*B2.7.3) + (0,958*B2.7.4))/2$
F7 - Planejamento e monitoramento	$F7 = ((0,947*B2.8.1) + (0,863*B2.8.2) + (0,763*B2.8.3))/3$
F9 - Independência e autoconfiança	$F9 = ((0,800*B2.10.1) + (0,753*B2.10.3))/2$
Índice de competência empreendedora para exportar	$ICEEx = ((0,860*F1) + (0,946*F2) + (0,784*F3) + (0,813*F4) + (0,850*F5) + (0,865*F6) + (0,807*F7) + (0,762*F9))/8$

Fonte: Dados da pesquisa

A TABELA 15 exibe o resultado das estatísticas descritivas das novas variáveis calculadas através das fórmulas constantes no TAB. 14.

TABELA 15
Estatística descritiva das novas variáveis

Variável	Mínimo	Máximo	Média	D. Padrão
F1	4,84	8,57	7,86	0,75
F2	4,96	8,27	7,56	0,76
F3	5,91	9,12	8,30	0,83
F4	2,60	8,67	5,90	1,45
F5	4,99	8,29	6,92	0,74
F6	5,16	8,72	7,59	0,94
F7	5,17	8,53	7,68	0,80
F9	3,88	7,77	6,03	0,94
ICEEx	4,53	7,10	6,06	0,52

Fonte: Dados da pesquisa

A qualidade de ajuste de um modelo mede a correspondência da matriz de dados de entrada reais ou observados (covariância ou correlação) com aquela prevista pelo modelo proposto (HAIR ET AL, 2005). Tais autores ressaltam que o pesquisador deve tomar precauções contra o “superajustamento” do modelo aos dados. Ou seja, deve ser mantida

certa proporção entre o número de coeficientes estimados e o número de respondentes de forma a obter parcimônia (a conquista de melhor ou maior ajuste para cada coeficiente estimado).

Para verificar o ajuste do modelo estrutural foram utilizadas medidas de ajuste absoluto e parcimonioso. As medidas de ajuste absoluto avaliam apenas o ajuste geral do modelo não levando em conta o “superajustamento”. Já as medidas de ajuste parcimonioso, avaliam o modelo proposto pela análise do ajuste versus o número de coeficientes estimados necessário para atingir aquele nível de ajuste. No QUADRO 8 são apresentados os valores encontrados e os valores desejados para as medidas de ajuste.

QUADRO 8
Índices de ajuste do modelo proposto

Ajuste	Índice	Valor Encontrado	Valor Desejado
Absoluto	χ^2 (Qui-quadrado)	221,557	N.A
	RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação)	0,075	Inferior a 0,080
	GFI (Índice de qualidade de ajuste)	0,812	Superior a 0,900
Parcim onioso	AGFI (Índice ajustado de qualidade de ajuste)	0,747	Superior a 0,900
	$\chi^2/G.I$ (Qui-quadrado escalonado)	1,745	Entre 1,000 e 3,000

Nota: Coluna valor desejado construída tendo-se como base os limites aceitos na literatura (HAIR et al, 2005)

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, foi avaliada a adequação da solução estrutural obtida. É importante salientar que não ocorreram estimativas ofensivas, tais como variâncias de erro não significantes, o que indica uma relativa estabilidade da solução (HAIR *et al.*, 2005).

Para avaliar o ajuste absoluto do modelo foram usados o RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação) e o GFI (índice de qualidade de ajuste). De acordo com os parâmetros estabelecidos na literatura (HAIR et al, 2005) pode se verificar no QUAD. 8 que o GFI ficou um pouco abaixo do limite estabelecido e que o RMSEA ficou dentro do limite.

Já para avaliar o ajuste parcimonioso foi utilizado o índice de qualidade de ajuste calibrado (AGFI), o qual é ajustado pela razão entre os graus de liberdade para o modelo e o qui-quadrado escalonado. O AGFI ficou um pouco abaixo do limite estabelecido enquanto o Qui-quadrado esscalonado ficou dentro.

Deste modo, mesmo que o modelo não apresente um ajuste perfeito, considerando-se a significância da estatística qui-quadrado, o seu ajustamento é moderado permitindo que inferências acerca das relações causais estimadas sejam realizadas.

6.10 Correlação dos fatores validados para medir o ICEEx e a sua correlação com a percepção de sucesso na exportação

A idéia inicial era verificar, por meio do Método de Equações Estruturais, o impacto dos construtos do modelo validado no tópico 4.3 referente a validação da escala para mensurar competências empreendedoras para exportação. Entretanto, nos testes realizados para obter a validade convergente dos construtos envolvidos nesta análise, foram encontrados diversos problemas considerados como estimativas ofensivas, tais como variâncias de erro não significantes. Tais problemas ocorreram em função do tamanho reduzido da amostra e ao grande número de parâmetros estimados. Dessa forma, optou-se por verificar a dimensionalidade e confiabilidade do construto “Percepção de sucesso na exportação” e realizar correlações bivariadas com o índice e com os fatores que medem as competências empreendedoras para exportar.

6.11 Dimensionalidade

Para verificar a dimensionalidade do construto “Percepção de sucesso na exportação” (PSE) foi realizada uma análise fatorial com os itens incluídos originalmente no questionário. Como método de extração, utilizou-se a extração por componentes principais e para o método de rotação foi utilizado o Varimax. Além disso, os critérios utilizados para

definir a solução fatorial para os construtos que medem as competências empreendedoras para exportar serviram de guia também para essa análise. Os critérios adotados são os mesmos constantes no Quadro 08 (pág. 87).

A solução fatorial para o construto “Percepção de sucesso na exportação” está apresentada na TABELA 16. Verifica-se que a medida de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) foi de 0,928, vale lembrar que o parâmetro de aceitação maior 0,600. A significância do TEB (Teste de Esfericidade de Barlett) foi de 0,00%, aqui os valores significativos devem ser inferiores a 1%. A Variância explicada do construto foi de 74,80%, (as percentagens devem ser superiores 60%). Desta forma os valores e índices analisados KMO, TEB e Variância Explicada estão todos dentro dos parâmetros de aceitação.

Os resultados apresentados na TABELA 16 referentes à Comunalidade da Variável (h^{2d}) e a Carga Fatorial (CF^e) são superiores aos parâmetros aceitáveis, 0,600 e 0,400 respectivamente.

TABELA 16
Solução fatorial para o construto PSE

Variáveis	h^{2d}	CF^e
B4.1) As vendas que a minha empresa tem feito para o mercado externo têm correspondido às minhas expectativas.	0,691	0,832
B4.2) Estou vendendo mais para o mercado externo do que os meus concorrentes.	0,729	0,854
B4.3) Eu tenho atingido minhas metas de venda para o mercado externo.	0,854	0,924
B4.4) Os lucros obtidos com as vendas para o mercado externo têm correspondido às minhas expectativas.	0,843	0,918
B4.5) Acredito que estou obtendo maiores lucros nas minhas vendas para o mercado externo do que os meus concorrentes.	0,745	0,863
B4.6) Acredito que a participação da minha empresa no mercado externo é maior do que a dos meus concorrentes.	0,753	0,868
B4.9) A imagem da minha empresa no exterior tem atendido às minhas expectativas.	0,801	0,895
B4.10) Os recursos que investi para exportar meus produto(s) e/ou serviço(s) estão sendo bem recompensados.	0,806	0,898
B4.11) A marca da minha empresa tem tido maior reconhecimento no mercado externo, se comparada ao(s) meu(s) concorrente(s) direto(s).	0,688	0,829
B4.12) A marca da minha empresa tem tido maior reconhecimento no mercado externo, se comparada ao momento que comecei a exportar.	0,652	0,807
B4.13) Os lucros obtidos pela minha empresa com o mercado externo estão mais satisfatórios do que os obtidos com o mercado interno.	0,666	0,816

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: h^{2d} – Comunalidade da variável; CF^e – Carga fatorial.

Para atender aos critérios propostos de solução fatorial foi necessário retirar duas variáveis: “B4.7) *A fatia do mercado externo que a minha empresa possui tem correspondido às minhas expectativas.*” e “B4.8) *O número de países estrangeiros para os quais tenho exportado tem correspondido às minhas expectativas.*”.

6.12 Confiabilidade

Para o construto Percepção de Sucesso na Exportação (PSE), foi verificado também o Alfa de Cronbach. Tal construto apresentou o valor de 0,963, atestando sua confiabilidade com base no parâmetro estabelecido por Malhotra (2006) de 0,700 para escalas validadas.

6.13 Transformação do construto Percepção de Sucesso na Exportação (PSE) em uma variável

Para isso, foram utilizadas as cargas fatoriais das variáveis encontradas na Análise Fatorial e assim foi calculada a média ponderada das variáveis que compõem o construto (HAIR et AL, 2005) para cada um dos indivíduos da amostra. A demonstração da fórmula é apresentada seguir:

$$\text{Percepção de sucesso na exportação (PSE)} = ((B4.1*0,832) + (B4.2*0,854) + (B4.3*0,924) + (B4.4*0,918) + (B4.5*0,863) + (B4.6*0,868) + (B4.9*0,895) + (B4.10*0,898) + (B4.11*0,829) + (B4.12*0,807) + (B4.13*0,816))/11$$

A TABELA 17 exibe a estatística descritiva da nova variável. Tal variável foi utilizada no cálculo das correlações.

TABELA 17
Estatística descritiva da variável Percepção de Sucesso na Exportação (PSE)

N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
132	2,10	8,64	5,57	1,36

Fonte: Dados da pesquisa

Como se verifica na TABELA 17, o valor mínimo observado para a PSE foi de 2,10 e o valor máximo de 8,64. A média foi de 5,57 e o desvio padrão de 1,36.

6.14 Correlações bivariadas entre a Percepção de Sucesso na Exportação (PSE) e os fatores e Índice de Competência Empreendedora para Exportar (ICEEx)

O cálculo do coeficiente de correlação permite identificar se as variáveis caminham no mesmo sentido (quando a correlação positiva), se caminha em sentido contrário (correlação negativa) ou se não existe um padrão na variação, a correlação igual a 0 (LEVINE, BERESON e STEPHAN, 2000). Shimakura (2006) apresenta um padrão para interpretar o coeficiente de correlação de Spearman apresentado no QUADRO 9. Assim, adotou-se esse critério para interpretação da intensidade da correlação, quando essa é significativa.

QUADRO 9
Interpretação da intensidade do coeficiente da correlação

Coefficiente da correlação	Intensidade
0,00 a 0,19	Correlação muito fraca
0,20 a 0,39	Correlação fraca
0,40 a 0,69	Correlação moderada
0,70 a 0,89	Correlação forte
0,90 a 1,00	Correlação muito forte

A Tabela 18 apresenta os coeficientes de correlação e suas respectivas significâncias da Percepção de Sucesso para Exportação com os fatores e com o ICEEx.

TABELA 18
Correlação dos fatores e do ICEEx com a PSE

Variáveis	PSE - Percepção de sucesso na exportação	
	Correlação	Significância
F1 - Oportunidade e iniciativas	0,186	0,033*
F2 - Análise de risco	0,159	0,069 ^{NS}
F3 - Qualidade e eficiência	0,263	0,002*
F4 - Persistência	0,109	0,215 ^{NS}
F5 - Dedicção	0,275	0,001**
F6 - Informação e atualização	0,215	0,013*
F7 - Planejamento e monitoramento	0,216	0,013*
F9 - Independência e autoconfiança	0,106	0,228 ^{NS}
ICEEx – Índice de competência empreendedora para exportação	0,250	0,004**

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: ^{NS} – coeficiente de correlação não significativo; * - coeficiente de correlação significativo a 5%; e ** - coeficiente de correlação significativo a 1%.

Verifica-se com base na TABELA 18 que a correlação entre a PSE com o F2, F4 e F9 é não significativa. Já as correlações de PSE com F1 e F2 são significativas, porém muito fracas. Os fatores F3, F5, F6, F7 e o ICEEx apresentam correlação significativa com a PSE, porém também fracas. Não foram encontrados coeficientes de correlação fortes para nenhuma das análises realizadas. Em outras palavras, os fatores e o ICEEx estão pouco relacionados com a PSE.

6.15 Teste t de Diferença de Média para as competências empreendedoras: empresas que exportam *versus* empresas que não exportam

Para verificar se empresas que exportam apresentam diferenças nas competências empreendedoras em relação às empresas que não exportam foram aplicados testes t de diferenças de média para amostras independentes. Segundo Malhotra (2006), uma amostra é independente quando são extraídas aleatoriamente de populações diferentes.

Quando as amostras são independentes existem dois tipos de teste: o primeiro é utilizado quando existe igualdade de variância entre as duas amostras testadas e o segundo quando inexistente essa igualdade. Dessa forma, a fim de se determinar o melhor método a ser utilizado na etapa seguinte, em geral é empregado o Teste de Levene para verificar se as amostras possuem a mesma variância ou não. Malhotra (2006) revela as hipóteses subjacentes ao teste:

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_1: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

Caso a significância, do teste seja inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula de que as variâncias são iguais (MALHOTRA, 2006).

O próximo passo é o teste da diferença das médias. Nesse caso tem-se que:

$$H_0: \mu_D = 0$$

$$H_1: \mu_D \neq 0$$

Sendo D a diferença entre as médias populacionais. Se a significância da estatística do teste for inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula de que não existe diferença entre as médias (MALHOTRA, 2006).

As variáveis utilizadas nestes testes foram construídas por meio de uma média ponderada para cada um dos respondentes da amostra. Os pesos foram multiplicados pela média de suas respectivas variáveis formando então as novas variáveis a serem testadas neste momento.

Antes de proceder ao teste de hipóteses das diferenças das médias, verificou-se se os dados seguem uma distribuição normal. Para analisar se os dados estão distribuídos conforme a curva normal e se possuem as propriedades – sino, simetria, correspondências de medidas de tendência central – foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov Z . conforme sugere Malhotra (2006), vale ressaltar que o teste t de diferença de média é robusto a desvios

da normalidade. A TABELA 19 exibe o resultado para o teste de normalidade de Kolmogorov-Sminorv Z.

TABELA 19

Teste de normalidade das variáveis

Variáveis	n	Est.	Sig.
F1 – Oportunidade e iniciativas	193	2,90	0,000
F2 - Análise de risco	193	2,82	0,000
F3 - Qualidade e eficiência	193	2,64	0,000
F4 – Persistência	193	1,49	0,023
F5 – Dedicção	193	1,96	0,001
F6 - Informação e atualização	193	1,50	0,023
F7 – Planejamento e monitoramento	193	2,24	0,000
F9 - Independência e autoconfiança	193	1,66	0,008
ICEEX - Índice de competência empreendedora para exportação	193	0,61	0,851

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme se observa na Tabela 19, somente as variáveis “F4 – Persistência”, “F6 - Informação e atualização”, e o ICEEX - Índice de Competência Empreendedora para Exportação mostraram seguir uma distribuição normal. Verifica-se que para o ICEEX o valor da significância do teste de normalidade é muito alto, uma vez que a aceitação de que a variável atenda a uma distribuição normal exige uma significância igual ou superior a 0,1% e, nesse caso, foi de 85,1%. Dessa forma, foi dado prosseguimento aos testes de hipótese.

Para verificar se as variáveis apresentam igualdade de variância foi realizado o Teste de Levene (LEVINE, BERESON e STEPHAN, 2000). A TABELA 20 exibe os resultados para os testes. Tais resultados irão guiar se o teste t de diferença de médias será para amostras com variância igual ou diferente.

TABELA 20

Teste de igualdade de variância para as variáveis - comparando as empresas exportadoras e não exportadoras

Variáveis	Teste de Levene	
	F	Sig.
F1 - Oportunidade e iniciativas	7,07	0,01
F2 - Análise de risco	22,75	0,00
F3 - Qualidade e eficiência	8,43	0,00
F4 - Persistência	5,02	0,03
F5 - Dedicção	6,47	0,01
F6 - Informação e atualização	0,34	0,56
F7 - Planejamento e monitoramento	13,31	0,00
F9 - Independência e autoconfiança	0,14	0,71
ICEEx - Índice de competência empreendedora para exportação	1,15	0,28

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que somente as variáveis “F6 - Informação e atualização”, “F9 - Independência e autoconfiança” e o ICEEx - Índice de Competência Empreendedora para Exportar não rejeitaram a hipótese nula de igualdade de variância. Todas as outras variáveis mostraram variância diferente entre o grupo de exportadores e o grupo de não exportadores.

Antes de verificar os testes de diferença de média, vale conferir as médias amostrais, desvio padrão e erro padrão encontrados para as variáveis analisadas, tanto para as empresas exportadoras, quanto para não exportadoras. A TABELA 21 exibe tais resultados.

TABELA 21

Análise descritiva dos dados

Variáveis	Empresas	Média	D. padrão	Erro p.
F1 - Oportunidade e iniciativas	Exportadoras	7,86	0,75	0,07
	Não exportadoras	7,55	0,97	0,12
F2 - Análise de risco	Exportadoras	7,56	0,76	0,07
	Não exportadoras	6,93	1,25	0,16
F3 - Qualidade e eficiência	Exportadoras	8,30	0,83	0,07
	Não exportadoras	7,69	1,13	0,15
F4 - Persistência	Exportadoras	5,90	1,45	0,13
	Não exportadoras	4,96	1,20	0,15
F5 - Dedicção	Exportadoras	6,92	0,74	0,06
	Não exportadoras	5,10	0,94	0,12
F6 - Informação e atualização	Exportadoras	7,59	0,94	0,08
	Não exportadoras	6,78	1,05	0,13

F7 - Planejamento e monitoramento	Exportadoras	7,68	0,80	0,07
	Não exportadoras	6,63	1,16	0,15
F9 - Independência e autoconfiança	Exportadoras	6,03	0,94	0,08
	Não exportadoras	5,89	0,92	0,12
ICEEx - Índice de competência empreendedora para exportação	Exportadoras	6,06	0,52	0,05
	Não exportadoras	5,39	0,63	0,08

Fonte: Dados da pesquisa

A TABELA 22 apresenta os resultados para o teste de diferença de média. Para rejeitar a hipótese nula das médias de ambos os grupos de empresas – exportadoras e não exportadoras – é necessário que a significância do teste seja inferior a 5% (MALHOTRA, 2006).

TABELA 22

Teste de diferença de média entre empresas exportadoras e não exportadoras

Variáveis	Teste t de igualdade de média					IC de 95% ^f	
	d ^a	Erro p. da dif. ^b	Est. T ^c	G.l. ^d	Sig. ^e	Inferior	Superior
F1 - Oportunidade e iniciativas	0,32	0,14	2,27	95	0,03	0,04	0,60
F2 - Análise de risco	0,63	0,17	3,63	81	0,00	0,28	0,98
F3 - Qualidade e eficiência	0,62	0,16	3,80	91	0,00	0,29	0,94
F4 - Persistência	0,94	0,20	4,72	140	0,00	0,54	1,33
F5 – Dedicção	1,82	0,14	13,34	95	0,00	1,55	2,09
F6 – Informação e atualização	0,81	0,15	5,36	191	0,00	0,51	1,11
F7 - Planejamento e monitoramento	1,05	0,16	6,38	87	0,00	0,72	1,38
F9 - Independência e autoconfiança	0,14	0,14	1,00	191	0,32	-0,14	0,43
ICEEx - Índice de competência empreendedora para exportação	0,67	0,09	7,68	191	0,00	0,49	0,84

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: d^a = Média amostral das empresas exportadoras – Média amostral das empresas não exportadoras; Erro p. da dif.^b = Erro padrão da diferença; Est. T^c = Estatística do teste; G.l.^d = graus de liberdade do teste; Sig.^e = Significância do teste; IC^f de 95% = Intervalo de confiança de 95%.

Observa-se que apenas a variável “F9 - Independência e autoconfiança” apresentou significância superior a 5%, não rejeitando a hipótese nula de igualdade das médias. Além disso, verifica-se que a maior diferença pode ser observada para os itens “F5 – Dedicção” (d=1,82), “F7 - Planejamento e monitoramento” (d=1,05) e “F4 – Persistência” (d=0,94). Os valores significativos do índice diferença (d^a), apontam predominantemente para os

construtos em que há a percepção e valorização distinta entre cada grupo (exportadores e não exportadores). Isso pode ser comprovado também nas análises das diferenças entre as médias dos fatores dos exportadores e não exportadores (ver TAB. 21). Os fatores com diferenças significativas - F5 (Dedicação), F7(Planejamento e Monitoramento) e F4 (Persistência) devem ser desenvolvidos e aprimorados junto aos não exportadores. As diferenças destes fatores devem ser minimizadas para alcançar os objetivos de exportação.

O QUAD. 10 apresenta de forma os resultados dos testes de hipótese realizados neste tópico.

QUADRO 10
Resultados dos testes de hipóteses

Variáveis	Hipóteses testadas	Diferenças	Sig.	Resultados
F1 - Oportunidade e iniciativas	$\mu_{\text{exportadores}} \neq \mu_{\text{não exportadores}}$	0,32	0,03	Aceita
F2 - Análise de risco	$\mu_{\text{exportadores}} \neq \mu_{\text{não exportadores}}$	0,63	0,00	Aceita
F3 - Qualidade e eficiência	$\mu_{\text{exportadores}} \neq \mu_{\text{não exportadores}}$	0,62	0,00	Aceita
F4 - Persistência	$\mu_{\text{exportadores}} \neq \mu_{\text{não exportadores}}$	0,94	0,00	Aceita
F5 - Dedicação	$\mu_{\text{exportadores}} \neq \mu_{\text{não exportadores}}$	1,82	0,00	Aceita
F6 - Informação e atualização	$\mu_{\text{exportadores}} \neq \mu_{\text{não exportadores}}$	0,81	0,00	Aceita
F7 - Planejamento e monitoramento	$\mu_{\text{exportadores}} \neq \mu_{\text{não exportadores}}$	1,05	0,00	Aceita
F9 - Independência e autoconfiança	$\mu_{\text{exportadores}} \neq \mu_{\text{não exportadores}}$	0,14	0,32	Rejeitada
ICEEx - Índice de competência empreendedora para exportação	$\mu_{\text{exportadores}} \neq \mu_{\text{não exportadores}}$	0,67	0,00	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa

As variáveis dos fatores F1, F2, F3, F4, F5, F6 e F7 foram aceitas para análise comparativa das pesquisas entre exportadores e não exportadores, no entanto o fator F9 – Independência e Autoconfiança - não foi aceito.

6.16 Correlação dos fatores e do Índice de Competências Empreendedoras de Exportação (ICEEx) com a Intenção de exportar (ou continuar exportando) e a Percepção de que o setor em que a empresa atua tem maior facilidade para exportar.

Neste tópico também foi utilizado o coeficiente de *Spearman* para analisar as correlações entre os pares de variáveis. A interpretação da intensidade dos coeficientes de correlações tem como base o Quadro 09 (pág 91)

A TABELA 23 apresenta a correlação dos fatores e do ICEEx com a pretensão de começar a exportar / continuar exportando e com a percepção de maior facilidade do setor que atua para continuar exportando.

TABELA 23
Coefficientes de correlação e significâncias

Variáveis	B3.1 Pretensão de começar ou continuar exportando		B3.2 Maior facilidade do setor que atua para exportar	
	Cor.	Sig.	Cor.	Sig.
F1 - Oportunidade e iniciativas	0,162	0,025*	-0,044	0,546 ^{NS}
F2 - Análise de risco	0,217	0,002**	0,107	0,137 ^{NS}
F3 - Qualidade e eficiência	0,224	0,002**	-0,021	0,775 ^{NS}
F4 – Persistência	0,487	0,000**	0,525	0,000**
F5 – Dedicção	0,638	0,000**	0,368	0,000**
F6 - Informação e atualização	0,349	0,000**	0,153	0,034*
F7 - Planejamento e monitoramento	0,442	0,000**	0,210	0,003**
F9 - Independência e autoconfiança	0,142	0,049*	0,161	0,025*
ICEEx - Índice de competência empreendedora exportação	0,501	0,000**	0,310	0,000**

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: ^{NS} – coeficiente de correlação não significativo; * - coeficiente de correlação significativo a 5%; e ** - coeficiente de correlação significativo a 1%.

Com base na Tabela 23 verifica-se que todos os fatores e o índice possuem correlação significativa com a pretensão de exportar / continuar exportando. As maiores correlações encontradas, consideradas de intensidade moderada de acordo com Shimakura (2006), foram com a F4 – Persistência, F5 – Dedicção, F7 - Planejamento e monitoramento e com o Índice.

Já as correlações os fatores F1 - Oportunidade e iniciativas, F2 - Análise de risco, e F3 - Qualidade e eficiência apresentam correlação não significativa com a percepção de maior facilidade de exportar em relação ao setor que atua. Foi encontrada uma correlação moderada com a variável F4 – Persistência. Os outros fatores e o ICEEx apresentaram correlações significativas, porém de intensidade fraca ou muito fraca.

7 CONCLUSÕES

Com essa dissertação pretendeu-se responder a seguinte questão de pesquisa: quais as principais competências empreendedoras para a exportação em pequenas e médias empresas? Na literatura de internacionalização são quase que desconhecidos os instrumentos de mensuração das competências empreendedoras necessários às atividades de exportação. O objetivo do trabalho consistiu em identificar e avaliar estas competências em pequenos e médios empresários do estado de Minas Gerais. Como um dos objetivos secundários foi desenvolvida e validada uma escala para mensurar as competências de exportação de PME's.

Para estruturar o questionário utilizado na pesquisa, tomaram-se como referência as concepções de distância psíquica (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) e competências empreendedoras (McCLELLAND, 1998). O construto teórico distancia psíquica, auxiliou na identificação das variáveis que restringem os investimentos de uma organização em outros países: questões associadas às distancias geográficas e culturais, bem como o desconhecimento das dimensões administrativa e econômica predominante nas localidades internacionais que se pretende comercializar produtos e serviços.

Quanto ao construto competências empreendedoras utilizou-se os três conjuntos de variáveis de McClelland (1998) – competências relacionadas à realização, planejamento e poder – para a estruturação do instrumento de mensuração proposto. No processo de adaptação do modelo de McClelland para um questionário que apresentasse as habilidades necessárias às atividades de exportação, foram acrescentadas dois grupos de variáveis: competências individuais e medidas de desempenho. Competências individuais referem-se à experiências internacionais, aqui abrangendo também o convívio social e processo de aprendizagem no contexto da internacionalização. As medidas de desempenho foram inseridas no sentido de correlacionar posteriormente as competências identificadas com a percepção de sucesso dos empresários das PME's exportadoras.

Na validação do instrumento de pesquisa, por meio de painel de especialista, foi possível agrupar as variáveis por dimensões e analisar a clareza, formatação e relevância das mesmas. Em termos da coleta de dados constatou-se a dificuldade de testar o questionário

por meio eletrônico. Para esse tipo de coleta, junto a pequenos e médios empresários, a abordagem em seminários, cursos ou mesmo feiras específicas para este segmento, no caso desta pesquisa, mostrou-se eficiente. No período de duas semanas foram respondidos 193 questionários por pequenos e médios empresários que participavam de diversos cursos em instituições de apoio às PME's.

Quanto as PME's exportadoras, quase que metade das exportações se destinam aos países da América do Sul, que demonstra a opção dessas empresas por mercados mais próximos. A origem da maior parte (67,4%) das PME's pesquisadas é a indústria. Interessante perceber que nenhuma empresa da área de serviços foi identificada. Os segmentos de mercado que mais recebem mercadorias exportadas das empresas mineiras são: frutas, couro, peças automotivas, café e equipamentos eletrônicos. Ainda em relação a amostra, as empresas exportadoras e não exportadoras apresentam índices médios semelhantes em relação ao número funcionários (em torno de 33) e longevidade, de 11 a 12 anos.

Em termos da análise descritiva das variáveis e fatores relativos às competências empreendedoras de exportação, as respostas dos exportadores referentes aos agrupamentos "Oportunidades e Iniciativas", "Análise de Risco" e "Qualidade e Eficiência", apresentaram índices médios superiores a 9 pontos. Duas variáveis: "Ter uma formação escolar que contribua para exportação" e "Acredito que o setor em que minha empresa atua tem maior facilidade de exportar do que outros" apresentaram os menores indicadores médios (4,60 e 4,72, respectivamente). Quanto à percepção de sucesso por parte dos exportadores, há uma manifestação positiva em relação aos aumentos do reconhecimento da marca e do lucro da empresa.

Para cumprir os objetivos específicos de validar a escala de competências empreendedoras para exportação, uma série de testes estatísticos foram realizados, cabendo destacar: a) o baixo número de dados ausentes, b) rejeição da hipótese nula da normalidade de dados, e c) a não aplicação de ausência de linearidade. Dos 10 fatores apresentados no modelo original, após a sequência de testes de dimensionalidade, confiabilidade, validades convergente, discriminante e nomológica, permaneceram 8 fatores, tendo sido excluídos os fatores "Persuasão e Rede de Contato" e "Aprendizagem e Conhecimentos Adquiridos".

Cabe lembrar que durante os testes foram excluídas uma série de variáveis dos 8 fatores que prevaleceram no modelo final.

No teste de validação do Índice de Competências Empreendedoras para Exportação – ICEEx, restaram 18 variáveis distribuídas pelos 8 fatores do modelo, que para pesquisas futuras poderiam ser novamente testadas. Quanto a correlação do ICEEx com os indicadores de percepção de sucesso na exportação, após os testes de dimensionalidade e confiabilidade, desse segundo construto, comprovou-se não existir coeficientes de correlação significativas entre ICEEx e seus fatores com o Percepção de Sucesso para Exportação – PSE.

Esta pesquisa contribui com os estudos de internacionalização de pequenas e médias empresas, uma vez que, identifica os fatores e as respectivas variáveis das competências empreendedoras para exportação e propõe uma escala validada para mensurá-las.

Uma das limitações desse estudo diz respeito ao tamanho reduzido da amostra justificado muito em função das dificuldades descritas na coleta de dados. O grande número de parâmetros estimados no modelo inicial também contribuíram a inibição dos respondentes, quando do encaminhamento do questionário por meio eletrônico. Assim sugere-se em um futuro estudo aplicar novamente o questionário com os fatores e as variáveis remanescentes do modelo final.

8 REFERÊNCIAS

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. *Revista do BNDES*, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D.; WILLIAMS, T. A. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. UNB. Brasília, 1998.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. *Harvard Business Review*, march-april, p.132-142, 2000.

BJÖRKMAN, I.; FORGSGREN, M. Nordic international business research – a review and its development. **International Studies of Management & Organization**. White Plains, v. 30, n. 9, p. 6-27, spring 2000.

BAGOZZI, R. P.; YI, Youjae; P., Lyn W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science Quarterly*, v. 39, n.3, p421-458, sept, 1991

BOLLEN, K. A. **Structural equations with latent variables**. New York: John Willey e Sons, 1989.

BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BNDES: Disponível em <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>. Acesso em 20/10/2008

BREI, A. V. e NETO, G. L. O uso da técnica de modelagem de equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. *Revista de Administração Contemporânea*. V. 10 n. 4, p. 131-151, 2006.

CAVUSGIL, S. T. **On the internationalization process of the firms**. *European Research*, V.8, n. 6, Novembro 1980.

CERVO, A C., BERVIAN, P.A **Metodologia Científica** 4ed.. São Paulo: Makron, 203p, 1996.

CHILD, J.; McGRATH R. G. Organizations unfettered: organizational form in information intensive economy. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 6, p. 1135-1148, 2001.

CRETOIU, S. L. **Internacionalização de pequenas e médias empresas.** In: Almeida, André (org.), *Internacionalização de empresas brasileiras – Perspectivas e riscos.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DICHTL, H. et al, International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*, Spring 2002, v21 n1 pag.23-41.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor – Entrepreneurship.** 6ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

FELIPPE, M. **Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial.** Sala do Empresário, São Paulo, 1996, v.4, n.16, p10-12 (suplemento).

FERREIRA, A. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FILLION, J. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas da USP.* São Paulo, v. 39, n. 4, pág. 20, out/dez 1999.

FIEMG – **Dados das exportações brasileiras – 2006/2007,** Ministério do Desenvolvimento – Secretaria do Comércio Exterior, 2006/2007.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FORNELL, C., LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50, February, 1981.

FUNCEX – www.funcex.com.br As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Acesso em 13/02/2008.2008.

GHEMAWAT, Pankaj. Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review.* Cambridge, september, 2001.

GUIMARÃES, F. A. de. Progresso técnico e exportação brasileira de manufaturados. **Revista Brasileira de Tecnologia,** Brasília, CNPq, v.14, n. 3, 2006.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. e BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados.** Trad: Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. São Paulo. Bookmam, 2005

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. **Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica.** In. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXV ENANPAD). **Anais...**Campinas 2001.

JOHANSON, J ; WIEDERSHEIM-PAUL, F . The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, p-305-322, Oct. 1975.

JOHANSON, J.;VAHLNE, J.E. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v.7, n.4, p.11-24, 1990. *Apud* HILAL, A.; HEMAIS, C.A. **Escola de Negócios Internacionais: evidências empíricas de empresas brasileiras – In: As empresas brasileiras na era da internacionalização: Anais... II Workshop em Internacionalização de Empresas, COPPEAD/UFRJ 2001**

JOHANSON. J.; VAHLNE, J.. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KELLOWAY, E.K. **Using LISREL for structural equation modeling.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

KNIGHT, G. e CAVUSGIL, S. T. **Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm.** *Journal of International Business Studies*, 35, 2004. 124–141p.

LAKATOS, Eva M., MARCONI, Marina. **Fundamentos da metodologia científica.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.270p

LEMONS, W. S. **Gestão de competências:** A utilização do Método Delphi em um estudo de caso. Dissertação de Mestrado da Universidade Católica de Brasília, abril de 2003.

MAÇÃES, Manuel A R.; DIAS, João F.. Internacionalização: Estudo empírico no sector do vinho do porto. *Revista Portuguesa de Gestão*. p. 72 –90, Jul/Ago/Set, 2001.

MACKENZIE, S. B. Opportunities for Improving Consumer research Through latent Variable Structural Equation Modeling. *Journal of Marketing Research*, 28, n. 1, p.159-166, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANFREDI, S. M. **Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas.** *Educação e Sociedade*. Campinas: CEDES, n. 64, p. 13-49, set. 1998.

MARKWALD, R. e PUGA.F. 2005. Focando a política de promoção de exportações, In: A.Castelar, R.Markwald e L. Valls Pereira (org.). *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES.

McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.

McCLELLAND, D.C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**. (1998)

MINGOTI, S.. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada**. Editora UFMG, 2005.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria do Comércio Exterior e Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior – DEPLA, 2007. site: www.mind.org.br Acesso em 25.03.2009

MOTTA, Manoel Fernando Thompson. **A globalização da economia brasileira**. *Carta Mensal*, Rio de Janeiro, v.42, n 498, p. 59-75, set. 1996.

NETEMEYER, R. G. BEARDEN, W. O. SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and Applications**. SAGE, 2003.

NORDSTRÖM, K.; VAHLNE, J. **The impact of global competition on the process of internationalization**. Annual Meeting of SMS, Barcelona, Institute of International Business, 2007.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. 3. ed. New York; McGrawHill, 1994.

OLIVEIRA, L. M. B. Competências Requeridas do Gestor de Pessoas: Uma Visão dos Dirigentes das Empresas do Brasil. **Anais... do 24 ENANPAD**, Florianópolis, 2000.

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

PARDINI, D. J. ; BRANDAO, M. M. ; SOUKI, G. Q. . Competências empreendedoras e sistema de relações sociais: a dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia. *Revista de Negócios*, v. 13, p. 28-44, 2008.

PATI, Vera. **O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial**. In Criando o seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. por PEREIRA, Heitor José. Brasília: Ed. Sebrae, 1995.

PRAHALAD, C. K; HAMEL G. (1997). **'The core competence of the corporation'**, Harvard Business, Review, 68(3), pp. 79–91.

PINHEIRO, A. C; MOREIRA, M. M. **O perfil dos exportadores brasileiros de manufaturados nos anos 90: quais as implicações de política?** Rio de Janeiro: BNDES, jul. 2000

RAMALHO, W. **Modelos de atitude em mercados de produtos novos entrantes. Belo Horizonte:** UFMG, 2006. Tese de doutorado. Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais.

REID, S. **Firm internationalization: transaction costs and strategic choice.** International Marketing Review, 1: p. 44-56, Winter, 1993.

RUAS, R L. Uma revisão da Noção de Competências Gerenciais. **A Valorização Performance.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2000.

SEBRAE – www.sebrae.com.br. Acessado em 30/05/2009. 2009

SHIMAKURA, E. **Interpretação do coeficiente de correlação.** Disponível em <http://leg.ufpr.br/~silvia/CE003/node74.html> . Acessado em 23/01/2009.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics.** 3 ed. New York: HarperCollins, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO 2



**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA
EXPORTAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DE MINAS GERAIS.**



Prezado(a) senhor(a),

A Unidade de Acesso a Mercados e Relações Internacionais do Sebrae/MG em parceria com a Universidade Fumec está realizando uma pesquisa para obter informações sobre **COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA EXPORTAÇÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS**. Sua opinião é muito importante para o êxito do nosso trabalho. Cabe ressaltar que o sigilo das informações será plenamente preservado. Pela sua colaboração especial, antecipamos nossos sinceros agradecimentos!

Bloco 1 - Informações sobre a organização/empresa		
B1.1) Nome da empresa _____	B1.2) Nome do entrevistado _____	B1.3) Cargo na organização/empresa _____
B1.4) Telefone: _____	B1.5) Email: _____	
B1.6) Administração da empresa 1. <input type="checkbox"/> Familiar 2. <input type="checkbox"/> Profissional 3. <input type="checkbox"/> Mista	B1.7) Setor de atuação (favor citar o tipo de negócio principal da sua empresa) 1. <input type="checkbox"/> Comércio 2. <input type="checkbox"/> Serviços 3. <input type="checkbox"/> Indústria 4. <input type="checkbox"/> Agronegócios	
B1.8) Número de funcionários: _____	B1.9) Tempo de vida da empresa: _____ anos.	
B1.10) A sua empresa exporta atualmente? 1. <input type="checkbox"/> Sim 2. <input type="checkbox"/> Não	B1.11) Tempo que a empresa exporta: _____ (em anos)	
B1.12) Principal produto: _____		
B1.13) Quais são os principais países para os quais a sua empresa exporta? (favor marcar em ordem de importância)		
B1.13a _____	B1.13b _____	B1.13c _____

Bloco 2 – Acredito que para uma empresa exportar, o empreendedor deve...											
Com relação às afirmativas abaixo, favor marcar um X na opção que representa a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE . Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.											
Acredito que para uma empresa exportar, o empreendedor deve...	Discordo totalmente					Concordo totalmente					
B2.2.1) Estar sempre alerta às oportunidades de exportação do mercado internacional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.2.2) Identificar mercados potenciais para a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) pouco explorados em outro(s) país(es).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.2.3) Ser proativo na busca de oportunidades em mercados internacionais promissores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.2.4) Estar atento à novas possibilidades de exportação para outro(s) país(es) devido às constantes mudanças no mercado internacional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.3.1) Avaliar os riscos econômicos, legais e mercadológicos de diferentes países antes de decidir pela exportação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.3.2) Monitorar as ameaças existentes no ambiente do(s) país(es) para o(s) qual(is) pretende exportar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.3.3) Analisar de forma criteriosa os desafios a serem enfrentados para exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

B2.3.4) Analisar os possíveis cenários para o empreendimento, considerando o(s) país(es) que pretenda exportar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.4.1) Avaliar se a qualidade de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) atende(m) ao mercado antes de iniciar o processo de exportação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.4.2) Buscar constantemente melhorar os processos da empresa para atender às exigências do mercado internacional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.4.3) Adequar o(s) produto(s) e/ou serviço(s) aos padrões internacionais de qualidade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.4.4) Manter um elevado padrão de qualidade dos produto(s) e/ou serviço(s) e de eficiência dos processos de forma a atender às exigências do mercado internacional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.5.1) Mesmo diante das dificuldades, manter o propósito de exportar o(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.5.2) Persistir no intuito de exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) por mais que o país de origem apresente barreiras que dificultam esse processo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.5.3) Não desistir do objetivo de exportar o(s) produto(s) e/ou serviço(s), mesmo que apareçam vários obstáculos em seu caminho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.6.1) Dedicar intensamente para o sucesso da exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.6.2) Empenhar bastante no processo de exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.6.3) Investir grande parte de seu tempo e energia para exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.7.1) Buscar informações sobre vários aspectos do mercado potencial, antes de iniciar o processo de exportação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.7.2) Consultar especialistas para obter assessoria técnica sobre o processo de exportação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.7.3) Manter-se constantemente atualizado sobre o processo de exportação dos produto(s) e/ou serviço(s)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.7.4) Manter-se informado, lendo revistas, jornais, conversando com as pessoas para identificar o que pode interferir na exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.8.1) Fazer revisões detalhadas dos planos e metas constantemente, levando em conta o mercado internacional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.8.2) Realizar um planejamento formal, com metas previamente definidas para a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.8.3) Planejar como será a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s) e monitorar os resultados para verificar se tudo está saindo dentro do planejado e atendendo as metas propostas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.8.4) Ter como um dos objetivos da empresa a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.9.1) Ter uma rede de contatos que auxilie na exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.9.2) Consultar a sua rede de contatos antes de tomar decisões sobre a exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.9.3) Procurar conhecer pessoas que possam contribuir com a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.9.4) Influenciar e persuadir pessoas da sua rede de relacionamento que possam contribuir com a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.10.1) Ter capacidade para tomar as decisões necessárias para exportação do(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.10.2) Fazer tudo que é preciso para a exportação do(s) seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.10.3) Ter confiança de que é capaz de exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.11.1) Ter tido experiências de viagens internacionais prévias.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

B2.11.2) Ter uma formação escolar / acadêmica que contribua para a exportação de seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) de sua empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.11.3) Participar de eventos ligados à exportação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.11.4) Dominar pelo menos uma língua estrangeira.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.11.5) Ter experiência(s) profissional(is) anteriores que contribui(am) para exportação de(s) seu(s) produto(s) e/ou serviço(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bloco 3 – Outras perguntas	Discordo totalmente										Concordo totalmente											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B3.1) Pretendo começar a exportar / continuar exportando nos próximos 12 meses.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B3.2) Acredito que o setor no qual minha empresa atua tem maior facilidade para exportar seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) do que outros setores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bloco 4 – Percepção de sucesso da exportação																						
Somente para os que responderam “Sim” na Questão B1.10																						
Nos últimos três anos eu acredito que...	Discordo totalmente										Concordo totalmente											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.1) As vendas que a minha empresa tem feito para o mercado externo têm correspondido às minhas expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.2) Estou vendendo mais para o mercado externo do que os meus concorrentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.3) Eu tenho atingido minhas metas de venda para o mercado externo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.4) Os lucros obtidos com as vendas para o mercado externo têm correspondido às minhas expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.5) Acredito que estou obtendo maiores lucros nas minhas vendas para o mercado externo do que os meus concorrentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.6) Acredito que a participação da minha empresa no mercado externo é maior do que a dos meus concorrentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.7) A fatia do mercado externo que a minha empresa possui tem correspondido às minhas expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.8) O número de países estrangeiros para os quais tenho exportado tem correspondido às minhas expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.9) A imagem da minha empresa no exterior tem atendido às minhas expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.10) Os recursos que investi para exportar meus produto(s) e/ou serviço(s) estão sendo bem recompensados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.11) A marca da minha empresa tem tido maior reconhecimento no mercado externo, se comparada ao(s) meu(s) concorrente(s) direto(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.12) A marca da minha empresa tem tido maior reconhecimento no mercado externo, se comparada ao momento que comecei a exportar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.13) Os lucros obtidos pela minha empresa com o mercado externo estão mais satisfatórios do que os obtidos com o mercado interno.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.14) A crise internacional que começou no segundo semestre de 2008 trouxe efeitos negativos para as minhas exportações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

APÊNDICE 1


**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA
EXPORTAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DE MINAS GERAIS.**

01) Quest.:

Prezado (a) senhor (a),

Bom dia / boa tarde / boa noite! Meu nome é _____. Estou realizando uma pesquisa para obter informações sobre **COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA EXPORTAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS**, como parte do meu curso de mestrado em Administração. Sua opinião é muito importante para o êxito deste trabalho. Cabe ressaltar que o sigilo das informações será plenamente preservado. Pela sua colaboração especial, antecipo meus sinceros agradecimentos!

Bloco 1 - Informações sobre a organização/empresa		
B1.1) Nome da empresa	B1.2) Nome do entrevistado	B1.3) Cargo na organização/empresa
B1.4) Telefone:	B1.5) Email:	B1.6) Número de funcionários:
B1.7) Administração da empresa 1. <input type="checkbox"/> Familiar 2. <input type="checkbox"/> Profissional 3. <input type="checkbox"/> Mista		B1.8) Setor de atuação 1. <input type="checkbox"/> Comércio 2. <input type="checkbox"/> Serviços 3. <input type="checkbox"/> Indústria
B1.9) Tempo de vida da organização/empresa: _____ anos.		B1.10) Tempo que a empresa está internacionalizada: _____ (em anos)

Bloco 2 – REALIZAÇÃO (Modelo McClelland)											
Com relação às afirmativas abaixo, favor marcar um X na opção que representa a sua opinião, sendo 0 para DISCORDO TOTALMENTE e 10 para CONCORDO TOTALMENTE . Favor marcar valores intermediários para níveis médios de concordância ou discordância.											
<u>Oportunidades e Iniciativas</u>	Discordo totalmente										Concordo totalmente
B2.1- Estou sempre alerta às oportunidades do mercado internacional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.2 - Tento identificar empreendimentos pouco explorados em outro(s) país(es).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.3 - Procuo expandir o meu empreendimento para mercados internacionais promissores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.4 - Devido às constantes mudanças no mercado internacional, procuro ficar sempre atento às novas oportunidades de negócio que podem surgir em outro(s) país(es).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Análise de riscos</u>	Discordo totalmente										Concordo totalmente
B2.5 - Avalio os riscos econômicos, legais e mercadológicos de um país antes de decidir pela internacionalização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.6 - Monitoro as ameaças do ambiente no(s) país(es) que mantenho meu(s) empreendimento(s) externo(s)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.7 - Analiso de forma criteriosa os desafios a serem enfrentados para internacionalizar o meu negócio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.8 - Analiso os possíveis cenários para o empreendimento, considerando o(s) país(es) que pretendo realizar negócios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Qualidade e eficiência</u>	Discordo totalmente										Concordo totalmente

B2.9 - Avalio se a qualidade do(s) meu(s) produto(s) e/ou serviço(s) atende(m) ao mercado antes de iniciar o processo de internacionalização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.10 - Busco constantemente melhorar os processos da empresa para atender às exigências do mercado internacional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.11 - Procuo adequar meu(s) produto(s) e/ou serviço(s) aos padrões internacionais de qualidade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.12 - Procuo manter um elevado padrão de qualidade dos produto(s) e/ou serviço(s) e de eficiência dos processos de forma a atender às exigências do mercado internacional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Persistência</u>	Discordo totalmente						Concordo totalmente				
B2.13 - Mesmo diante das dificuldades, tenho mantido o propósito de internacionalizar a minha empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.14 - Persisto e luto para internacionalizar o meu negócio, por mais que meu país apresente barreiras que dificultam esse processo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.15 - Não desisto do objetivo de internacionalizar o meu negócio, mesmo que apareçam vários obstáculos no meu caminho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Dedicação</u>	Discordo totalmente						Concordo totalmente				
B2.16 - Acredito que a intensa dedicação é um fator fundamental na internacionalização do meu negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.17 -Tenho dado tudo de mim para internacionalizar o meu negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.18 - Tenho me empenhado bastante no processo de internacionalização da minha empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.19 - Para internacionalizar a minha empresa, tenho investido muito do meu tempo e energia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bloco 3 – PLANEJAMENTO (Modelo McClelland)											
<u>Informação e atualização</u>	Discordo totalmente						Concordo totalmente				
B3.1 –Busco informações sobre vários aspectos do mercado potencial, antes de iniciar o processo de internacionalização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B3.2 – Procuo consultar especialistas para obter assessoria técnica sobre o processo de internacionalização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B3.3 – Tento me manter constantemente atualizado sobre o processo de internacionalização da empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B3.4 - Procuo me manter informado, lendo revistas, jornais, conversando com as pessoas para identificar tudo que possa interferir nos negócios internacionais da minha empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Planejamento e monitoramento</u>	Discordo totalmente						Concordo totalmente				
B3.5 - Constantemente faço revisões detalhadas dos meus planos e metas, levando em conta o mercado internacional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B3.6 – Considero que a minha empresa tem capacidade para planejar e acompanhar os resultados da internacionalização do(s) negócio(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B3.7 A minha empresa possui um planejamento formal, com metas previamente definidas para a internacionalização do(s) negócio(s).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B3.8 – Acredito que seja importante planejar como será a internacionalização do(s) meu(s) negócio(s) e monitorar os resultados para verificar se tudo está saindo dentro do planejado e atendendo as metas propostas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B3.9 – A internacionalização do meu negócio é um dos objetivos da minha empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bloco 4 – PODER (Modelo McClelland)											
<u>Persuasão e rede de contatos</u>	Discordo totalmente										Concordo totalmente
B4.1 - Conto com o apoio de pessoas que fazem parte da minha rede de relacionamento para internacionalizar o meu negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.2 – Acredito que a minha rede de contatos influencia na internacionalização do meu negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.3 – Creio que é importante consultar a minha rede de contatos antes de tomar decisões sobre a internacionalização do meu negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.4 – Procuo oportunidades de conhecer pessoas que possam me auxiliar na internacionalização do meu negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Independência e autoconfiança</u>	Discordo totalmente										Concordo totalmente
B4.5 - Considero ter capacidade para tomar as decisões necessárias para internacionalizar a minha empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.6 - Eu acredito que consigo fazer tudo que é preciso para a internacionalização do meu negócio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.7 - Tenho confiança de que sou capaz de internacionalizar a minha empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B4.8 – Eu tenho liberdade para tomar decisões relacionadas à internacionalização da minha empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bloco 5 – COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS (Modelo McClelland)											
<u>Aprendizagens e conhecimentos adquiridos</u>	Discordo totalmente										Concordo totalmente
B5.4 – Acredito que ter tido experiências de viagens internacionais contribui para internacionalizar o meu negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.5 – Acredito que minha formação acadêmica contribui para a internacionalização do meu negócio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.6 - Procuo participar de eventos ligados a internacionalização de empresas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.7 – Acredito que dominar uma língua estrangeira contribui para internacionalizar o meu negócio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5.8 – Acredito que minha(s) experiência(s) profissional(is) anteriores contribui(em) para internacionalização do meu negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bloco 6 – INTERNACIONALIZAÇÃO DO NEGÓCIO											
B6.1 – Qual é a percentagem dos negócios que a sua empresa faz que são provenientes do mercado externo?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.2 – Qual é a percentagem do faturamento da sua empresa que é oriundo de negócios internacionais?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6..3 – Qual é a percentagem do seu tempo que é destinado aos negócios internacionais da empresa?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.4– Qual a percentagem dos investimentos da sua empresa nos últimos 3 anos que foi destinado aos negócios internacionais?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.5– Qual a percentagem dos investimentos da sua empresa nos próximos 3 anos será destinado aos negócios internacionais?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

MEDIDAS DE DESEMPENHO BASEADAS EM VENDAS											
B6.6 – Percentagem de satisfação com relação as vendas de exportações.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.7 – Percentagem de satisfação com as vendas de exportação comparadas às da concorrência.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.8 – Percentagem do aumento percebido nas vendas de exportação nos últimos 3 anos.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.9 – Percepção sobre quão bem a empresa atingiu seus objetivos de vendas, via exportação.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
MEDIDAS DE DESEMPENHO BASEADAS NA LUCRATIVIDADE											
B6.10 – Percentagem de satisfação percebida nas exportações como sendo suficientemente lucrativas.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.11 – Percentagem de satisfação dos sócios quanto a margem de lucro das exportações.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.12 – Percentagem da lucratividade percebida das exportações comparada àquela dos concorrentes.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.13 – Percentagem percebido de lucratividade das exportações sobre os lucros das vendas domésticas.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
MEDIDAS DE DESEMPENHO BASEADAS NA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO											
B6.14 – Percentagem percebida da parcela de mercado comparada à dos concorrentes.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.15 – Percentagem de satisfação dos sócios com a parcela de mercado	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.16 – Percentagem percebida de crescimento da fatia de mercado nos últimos 3 anos	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.17 – Percentagem percebida referente a investimentos para o aumento da participação no mercado internacional.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
MEDIDAS DE DESEMPENHO BASEADA EM OUTRAS VARIÁVEIS											
B6.18 – Percentagem de satisfação geral com o desempenho das exportações da sua empresa.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.19– Percentagem satisfação geral com os resultados/ retornos sobre as exportações.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.20 – Percentagem satisfação com o número de mercados estrangeiros onde atua (exportação).	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.21 – Percepção da importância estratégica das exportações	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.22 – Percepção da construção de imagem no exterior.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.23 – Percentagem dos investimentos da sua empresa destinados a capacitação p/ exportação.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.24 – Percentagem de funcionários da empresa que atuam somente com exportação.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
B6.25 – Prioridade dada a exportação em relação a outras atividades.	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

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](#)