

DOI: 10.7819/rbgn.v16i52.1601

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Determinantes do Desempenho Exportador de Pequenas e Médias Empresas Manufatureiras Brasileiras sob a Perspectiva da Visão Baseada em Recursos e do Modelo de Uppsala

Determinants of Export Performance of Small and Medium-sized Manufacturing Brazilian Enterprises from the Perspective of Resource-based view and Uppsala Model

Determinantes del desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas de manufactura brasileñas desde la perspectiva de la visión basada en recursos y del modelo de Uppsala

Edson Wilson Torrens¹
Mohamed Amal²
Gérson Tontini³

Recebido em 07 de abril de 2013 / Aprovado em 18 de novembro de 2014

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Estudos envolvendo os determinantes do desempenho exportador abrangem empresas localizadas em países desenvolvidos e inseridas em economias emergentes. Verificou-se a predominância de estudos centrados em empresas de grande porte de países desenvolvidos. Os estudos testaram a RBV e o Modelo de Uppsala de forma isolada. O emprego combinado das variáveis dos modelos da RBV e de Uppsala nos estudos das PMEs brasileiras apresentam-se como uma lacuna a ser

preenchida em pesquisas organizacionais. Esta pesquisa contribui com conhecimentos teóricos e empíricos que envolvem os fenômenos relacionados à internacionalização de PMEs brasileiras pela proposta de um modelo integrador destas abordagens. Objetiva-se, nesta pesquisa, identificar os determinantes do desempenho exportador de PMEs na perspectiva da RBV e do Modelo de Uppsala Sobre um levantamento com 84 PMEs, foram empregadas técnicas estatísticas múltiplas (análise fatorial, regressão linear e

1. Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB) [edson.wilson@univille.br]
2. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) [mohamedamal.amal@gmail.com]
3. Doutor em Administração pela Universidade do Estado da Califórnia (CSU) – EUA [gersontontini@gmail.com]

Endereço dos autores: Universidade da Região de Joinville

Unidade: Campus Joinville – Departamento de Administração

Rua Paulo Malschitzki, 10 – Campus Universit./Zona Indl., CEP: 89219-710 Joinville – SC – Brasil

logística e, modelagem de equações estruturais). Recursos influenciados pelas idiosincrasias da empresa e seu estágio de internacionalização influenciaram o desempenho exportador. Recursos gerenciais foram preponderantes sobre os recursos organizacionais. Estágio de internacionalização e tempo exportando influenciaram a relação entre desempenho exportador e recursos. Tamanho e intensidade tecnológica não mediaram o desempenho exportador. Recursos e estágio de internacionalização afetam o desempenho exportador das PMEs. Foi elaborada a seguinte pergunta: Quais os determinantes do desempenho exportador das PMEs manufatureiras brasileiras? As PMEs de países emergentes despertam a atenção dos governos mundiais visto sua importância econômica, oportunidades de emprego e renda que propiciam, bem como desafios que defrontam ao inovar, promover a sustentabilidade, estabelecer e consolidar sua internacionalização.

Palavras-chave: Desempenho exportador. Modelo de Uppsala. Pequenas e médias empresas. Visão baseada em recursos.

ABSTRACT

Studies of the determinants of export performance include companies located in developed countries and emerging economies. A predominance of studies focusing on large companies in developed countries was observed. The studies tested the RBV and the Uppsala model in isolated ways. The combined use of variables in the models of RBV and Uppsala studies of Brazilian SMEs appear as a gap to be filled in organizational research. This research contributes to theoretical and empirical knowledge involving the phenomena related to the internationalization of Brazilian SMEs by proposing a model integrating these approaches. This research aims identify the determinants of export performance of SMEs in the perspective of RBV and the Uppsala Model. On a survey with 84 SMEs were employed multiple statistical techniques (factor analysis, linear and logistic regression and structural equation modeling). Resources influenced by the idiosyncrasies of the company and its stage of internationalization

affected the export performance. Managerial resources were prevalent on organizational resources. Stage of internationalization and exporting time influenced the relationship between export performance and resources. Size and technological intensity not mediated export performance. Resources and stage of internationalization affect the export performance of SMEs. The following question was developed: What are the determinants of export performance of Brazilian manufacturing SMEs? SMEs in emerging countries arouse the attention of governments worldwide since its economic, employment and income opportunities that provide and challenges facing to innovate, promote sustainability, establish and consolidate its internationalization.

Keywords: Export performance. Uppsala model. Small and medium enterprises. Resource-based view.

RESUMEM

Los estudios sobre los determinantes de lo desempeño exportador incluyen las empresas ubicadas en países desarrollados y en economías emergentes. Se identificó lo predominio de estudios centrados en las grandes empresas de los países desarrollados. Los estudios evaluaron la RBV y el modelo de Uppsala en forma aislada. El uso combinado de las variables en los modelos de RBV y Uppsala ne estudios de las PMEs brasileñas son raros entre las investigaciones de la organización. Esta investigación contribuye al conocimiento teórico y empírico que implica los fenómenos relacionados con la internacionalización de las PMEs brasileñas, proponiendo un modelo de integración de estos enfoques. Lo objetivo de esto estudio es identificar los factores determinantes del desempeño exportador de las PMEs en la perspectiva de la RBV y el Modelo de Uppsala. Sobre un levantamiento con 84 PMEs se emplearon varias técnicas estadísticas (análisis factorial, regresión lineal y logística y modelagen de ecuaciones estructurales). Recursos influenciados por las idiosincrasias de la empresa y su estagio de internacionalización afectado el desempeño de las exportaciones. Recursos de gestión prevalecieron

sobre los recursos de la organización. Estadio de internacionalización y tiempo de exportación influyó la relación entre las exportaciones y recursos. El tamaño y la intensidad tecnológica no medió de las exportaciones. Recursos y etapa de internacionalización afectan el desempeño de las exportaciones de las PMEs. Se desarrolló la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores determinantes del desempeño exportador de las PMEs industriales brasileñas? PMEs de los países emergentes despiertan la atención de los gobiernos en todo el mundo por su importancia económicas, empleo y oportunidades de ingresos que proporcionan y desafíos de innovación, promover la sostenibilidad, establecer y consolidar su internacionalización.

Palabras-clave: Desempenho exportador. Pequenas y medianas empresas. Visión basada en recursos. Modelo de Uppsala.

I INTRODUÇÃO

Da mesma forma que os países de economia emergente têm recebido maior atenção, as pequenas e médias empresas (PMES) destes países têm despertado a atenção dos governos devido à sua importância econômica pela geração de empregos (BRASIL, 2012) e pelos desafios com os quais se defrontam (ALÉM, GIAMBIAGI, 2010; UNCTAD, 2010). Em relação aos desafios, estas empresas enfrentam a necessidade de inovar, promover a sustentabilidade, alcançar e consolidar sua internacionalização. Especificamente em relação à internacionalização, expandir a participação no mercado internacional para além das exportações é desafiador para as pequenas e médias empresas brasileiras (ALMEIDA, 2007).

A internacionalização exige das PMEs um maior conhecimento dos mercados externos, vantagens competitivas transferíveis, desenvolvimento de competências para domínio das características políticas e econômicas dos países destino, envolvimento de recursos por vezes escassos e constante desenvolvimento tecnológico. Segundo Kaleka (2012), para uma empresa presente em

uma era global, o desempenho exportador contribui para o desempenho geral da organização e para a continuidade de suas atividades. Esta pesquisa objetivou identificar os determinantes do desempenho exportador de PMEs brasileiras com base na Visão Baseada em Recursos (RBV) e no Modelo de Uppsala. Levantou-se o seguinte questionamento: Quais são os determinantes do desempenho exportador de Pequenas e Médias Empresas sob a ótica da RBV e do Modelo de Uppsala? Esta pesquisa se diferencia por reunir, em um único estudo, variáveis do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e do modelo da RBV (BARNEY, 1991) buscando identificar o impacto dos recursos e do estágio de internacionalização sobre o desempenho exportador das PMEs brasileiras. O emprego das duas abordagens é, aqui justificado, pela presença de variáveis relacionadas aos recursos organizacionais, pelo lado do modelo de Uppsala e, de variáveis de recursos gerenciais, pelo lado da RBV.

Os estudos nacionais envolvendo o desempenho exportador nos quais a unidade de análise foram empresas, centraram-se naquelas de grande porte (CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2011). Dentre os estudos nacionais centrados em empresas de grande porte, figura o trabalho de Forte e Moreira (2007). Ainda identifica-se escassez de trabalhos (ARMARIO; RUIZ; ARMARIO, 2008; PANGARKAR, 2008; CAMISON; VILLAR-LÓPEZ, 2010) reunindo os modelos da RBV (BARNEY, 1991) e o modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009) no estudo do desempenho exportador de PMEs. Esta pesquisa tem como contribuição teórica a reunião das variáveis dos dois modelos e a avaliação da influência conjunta destas variáveis sobre o desempenho exportador, uma vez que, os estudos anteriores levantados nesta pesquisa, apresentaram análises sobre estas variáveis de forma isolada. Foram empregadas técnicas estatísticas múltiplas em virtude das relações estabelecidas entre os dados e do tipo de variáveis dependentes a serem avaliadas.

Esta pesquisa teve como panorama um país de economia emergente, e sua presença na economia mundial tem despertado a atenção,

dos órgãos internacionais que observam os movimentos da economia global, devido à sua importância econômica pela geração de empregos e renda, e pelos desafios a serem enfrentados tanto pelos governos como pelas empresas nele inseridas (UNCTAD, 2010), o que incrementa sua relevância como contribuição empírica. Após esta introdução, são apresentadas a revisão da literatura e as hipóteses de pesquisa, a metodologia empregada no estudo, a discussão dos resultados encontrados e a conclusão da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Buscou-se com a revisão da literatura obter suporte teórico ao tema central deste trabalho. A revisão da literatura foi segmentada em duas partes, a primeira tratando do desempenho exportador e a segunda envolvendo a literatura em torno do modelo teórico adotado e o suporte às hipóteses elaboradas para o estudo.

2.1 Determinantes do desempenho exportador

Objetivando levantar os determinantes do desempenho exportador e os indicadores empregados para medir o desempenho nas pesquisas sobre o tema, foi desenvolvido levantamento entre os anos de 2006 e 2011 em 19 periódicos internacionais com destacada relevância científica, dentre os quais, 11 apresentaram trabalhos empíricos relacionados ao desempenho exportador, nos quais, a unidade de análise era a empresa.

Dentre os determinantes identificados, as redes apresentaram maior ocorrência, seguidas pelo comprometimento com as exportações e o tamanho da empresa. A experiência do gestor, inovação, orientação ao empreendedorismo, orientação ao mercado e pesquisa e desenvolvimento também se apresentaram significativos. O efeito moderador foi identificado em sete variáveis, a saber: confiança, contratos explícitos, estratégia global, integração entre os mercados destino, recursos não imitáveis, recursos não substituíveis e o tamanho da empresa, todas com uma ocorrência.

Em Babakus, Yavas e Haahti (2006), Racela, Chaikittisilpa e Thourmrunroje (2007) e Singh (2009), fundamentados na RBV, as redes se mostraram determinantes do desempenho exportador. Musteen, Francis e Datta (2010) demonstram que a diversificação geográfica das redes com as quais a empresa apresenta relacionamento conduziram um desempenho superior dessas empresas, porém, as redes pessoais do gestor influenciaram negativamente o desempenho exportador. As redes de relacionamento envolvendo parceiros de negócios influenciaram positivamente o desempenho exportador (MAUREL, 2009).

Camison e Villar-López (2010), baseado na RBV e no Modelo de Uppsala, apresentou estudo no qual os ativos intangíveis determinaram o desempenho exportador. Foi identificado em Morgan, Vorhies e Schlegelmilch (2006) que recursos não-imitáveis exercem influência moderadora sobre a relação entre o nível de recursos específicos e o desempenho da empresa em seu mercado e, recursos não substituíveis, moderam a relação entre os recursos específicos e o desempenho da empresa em seu mercado. Mostraram-se, também, determinantes do desempenho exportador os recursos estruturais disponíveis para exportação (departamento de exportação, gerentes responsáveis por exportações e a existência de um orçamento específico) e os recursos de escala (total de funcionários e o número de funcionários ligados às funções de exportação) em uma abordagem da visão baseada em recursos (RUZO; LOSADA; NAVARRO; DÍEZ, 2011).

A influência do tamanho da empresa sobre desempenho exportador foi verificada em Roper, Love e Hígonn (2006), O'Cass e Weerawardena (2009) e Singh (2009). Em Martin-Tapia, Aragón-Correa e Rueda-Manzanares (2010), estudo envolvendo PMEs, foi identificada a moderação do tamanho da empresa na relação entre as estratégias corporativas e o desempenho exportador. Os estudos de Pangarkar (2008) e Papadopoulos e Martín (2010) com apoio teórico na RBV e no Modelo de Uppsala verificaram que o desempenho exportador foi determinado pelo grau de internacionalização das empresas estudadas que compunham amostras formadas por PMEs em ambos os trabalhos.

O comprometimento da empresa com as exportações se mostraram determinantes do desempenho exportador das PMEs nos estudos de Armario, Ruiz e Armario (2008), Maurel (2009) e Navarro et al. (2010); o primeiro teve como bases teóricas tanto a RBV como o Modelo de Uppsala, e os dois últimos somente a RBV. A experiência do gestor esteve presente como determinante do desempenho exportador nos estudos de Sousa e Bradley (2008, 2009) e Ruzo et al. (2011). A formação ou educação dos gestores foi verificada, como determinante em Roper, Love e Hígonn (2006).

2.2 Modelo teórico e hipóteses

Na trajetória epistemológica dos modelos estudados nesta pesquisa observou-se a influência de Simon na origem da linha de desenvolvimento do modelo de Uppsala (SIMON, 1979) e a influência de Marshall (1982) na origem da linha de desenvolvimento da RBV. O ponto tangencial entre os dois modelos se faz pela teoria do crescimento da firma (PENROSE, 2006), o qual enfatiza os recursos como principal alavanca de avanço da firma para novos mercados externos de acordo com o Modelo de Uppsala, bem como, sendo o alicerce da vantagem competitiva preconizada pela RBV. A Teoria do Crescimento da firma leva em consideração que a análise do crescimento aplica-se à expansão de investimentos externos na qual os processos de crescimento, o papel do aprendizado, a teoria da expansão baseada em recursos internos (humanos e de outra natureza), o papel da administração, a diversificação da produção, o papel das fusões e das aquisições são todos relevantes (PENROSE, 2006).

As pequenas e médias empresas, em seus estágios iniciais de internacionalização, apresentam características singulares de dependência de recursos (em relação às empresas de maior porte) que impactam com maior intensidade sobre seu desempenho exportador (STOIAN; RIALP; RIALP, 2011). Camison, Villar-López (2010), baseado na RBV e no Modelo de Uppsala, apresentou estudo no qual os ativos intangíveis determinaram o desempenho exportador. Foi

identificado em Morgan, Vorhies e Schlegelmilch (2006) que recursos não-imitáveis exercem influência moderadora sobre a relação entre o nível de recursos específicos e o desempenho da empresa em seu mercado e, recursos não substituíveis moderam a relação entre os recursos específicos e o desempenho da empresa em seu mercado.

Segundo a RBV, recursos estratégicos são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas e estas diferenças são estáveis através do tempo (BARNEY, 1991). A forma como exploram suas diferenças (forças) pode colocar uma empresa em vantagem diante da competição pelas oportunidades geradas pelo ambiente neutralizando as ameaças.

Um dos principais focos da RBV é o alcance da vantagem competitiva sustentada, definida como o momento em que uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor não simultaneamente à implementação por parte de atual ou potencial competidor, e estes competidores não estão aptos a duplicar os benefícios desta estratégia (BARNEY, 1991). A implicação gerencial das bases da RBV é que as empresas devem focar suas análises, principalmente, em seus recursos e competências únicos, ao invés do ambiente competitivo (DIERICKX; COOL, 1989).

O Modelo de Uppsala de internacionalização de empresas teve suas origens com base em estudo de caso envolvendo quatro empresas suecas - Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo-, Jan Johanson e Finn Wiedersheim-Paul desenvolveram um estudo longitudinal que buscou explicar a trajetória de internacionalização dessas empresas (JOHANSON WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), as empresas internacionalizam-se de forma gradual e progressiva podendo ser identificados quatro estágios: 1) atividades exportadoras esporádicas; 2) exportações via representantes independentes (agentes); 3) subsidiárias de vendas; e 4) produção ou manufatura. Estes estágios são relevantes, pois diferem no grau de envolvimento da empresa com o mercado e, o mercado os utiliza como referência. Esta sequência de estágios foi denominada cadeia de estabelecimento (*stablishment chain*). Estes aspectos representaram o ponto de

partida para o desenvolvimento do que foi posteriormente conhecido como o Modelo de Uppsala apresentado por Johanson e Vahlne em 1977.

Os estágios de internacionalização diferem, entre si, no que diz respeito ao grau de envolvimento da empresa com o mercado, e estão muitas vezes relacionados a pessoas nas negociações. Há dois aspectos a considerar sobre o grau de envolvimento (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975): a) Os quatro estágios representam o comprometimento de recursos da empresa com determinado mercado sucessivamente maior; e b) os estágios também levam ao aumento de informações e experiências de um mercado desconhecido para a empresa. Assim, à medida que a empresa compromete seus recursos com o mercado, ela incrementa seus conhecimentos e informações sobre o mesmo, modificando seu modo de atuação e, dessa forma, mudando seu estágio de internacionalização.

Segundo Johanson e Vahlne (2009), o modelo do processo de internacionalização de 1977 foi revisado devido às mudanças nas práticas de negócios, bem como, aos avanços teóricos desde seu lançamento. Basicamente, o mecanismo de mudança modelo de 1977 foi mantido, mas foram adicionados, a construção da confiança e a criação do conhecimento que é incrementado nos relacionamentos. Para os autores, o ambiente de negócios, atualmente, é visto como uma rede de relacionamentos ao invés de clientes e fornecedores isolados. Johanson e Vahlne (2009) afirmam ainda que, mais relevante do que a distância psíquica, agora são as redes, o principal fator que influencia a relação da organização com o exterior. As variáveis de mensuração das dimensões relacionadas aos construtos utilizados nesta pesquisa são apresentadas na Figura 1.

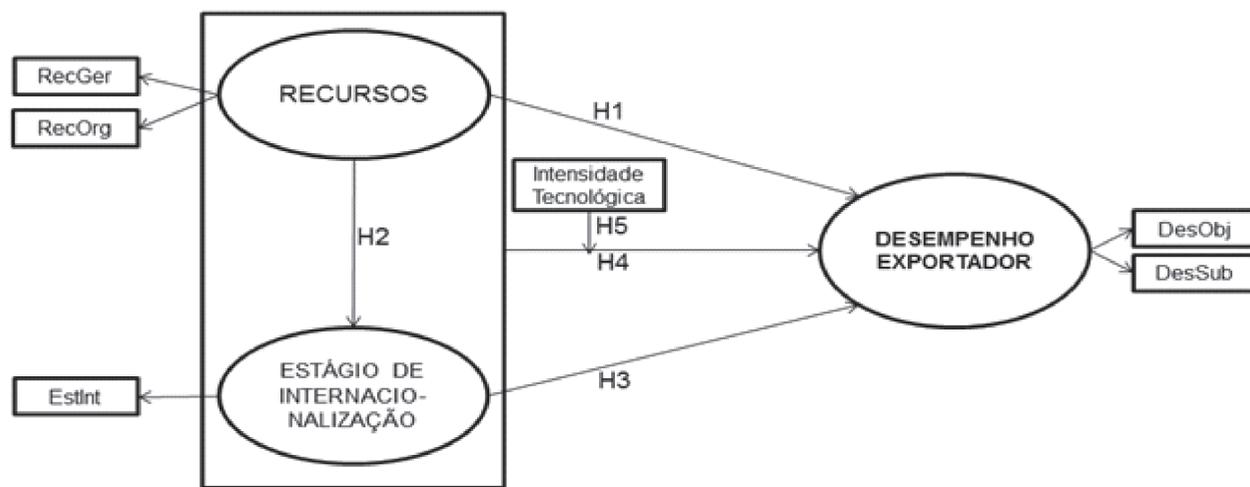


FIGURA 1 – Modelo geral da pesquisa e as variáveis de mensuração

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

O modelo conceitual da pesquisa ilustra as três dimensões dos construtos empregados no desenvolvimento do estudo, ou seja, desempenho exportador, recursos e estágio de internacionalização. Com base no modelo conceitual e na revisão da literatura, foram elaboradas as hipóteses. Os recursos afetam positivamente o desempenho

exportador das PMEs (STOIAN; RIALP e RIALP, 2011; SPYROPOULOU; SKARMEAS e KATSIKEAS, 2010). À medida que a organização aumenta o grau de recursos envolvidos na expansão internacional, maior é o conhecimento sobre os mercados e portanto, maior seu desempenho exportador (JOHANSON; VAHLNE,

1977). A empresa passa a utilizar seus recursos internos (experiência, envolvimento, estrutura interna) ou via rede de relacionamentos para expandir sua atuação internacional, aumentando seu desempenho exportador (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

H1: Quanto maior o nível de recursos organizacionais e gerenciais das PMEs, maior o seu desempenho exportador.

Os recursos afetam positivamente o estágio de Internacionalização (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON E VAHLNE, 1977, 2009). À medida que a organização aumenta o grau de recursos envolvidos na expansão internacional, maior é o conhecimento sobre os mercados e portanto, maior seu estágio de internacionalização. Estudos indicam para resultados inversos, nos quais os recursos afetam negativamente o estágio de internacionalização (BONACCORSI, 1992; BROUTHERS; NAKOS, 2005; KATSIKEAS; PIERCY; IOANNIDIS, 1996).

H2: Quanto maior o nível de recursos organizacionais e gerenciais, maior o estágio de internacionalização das PMEs.

Os estágios de internacionalização afetam positivamente o desempenho exportador das PMEs (BROUTHERS; BROUTHERS; WERNER, 1999). À medida que a organização aumenta seu comprometimento com mercados externos, seu desempenho exportador aumenta. Em sentido contrário, estudos demonstram que o estágio de internacionalização afeta negativamente o desempenho exportador das PMEs (O'GRADY; LANE, 1996). À medida que a organização aumenta seu comprometimento com mercados externos, seu desempenho exportador diminui.

H3: Quanto maior o estágio de internacionalização das PMEs, maior o seu desempenho exportador.

À medida que a organização aumenta seu comprometimento com mercados externos e modifica seu estágio de internacionalização, seu desempenho exportador aumenta (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; BROUTHERS, BROUTHERS; WERNER, 1999).

H4: Quanto maior o nível de recursos organizacionais e gerenciais e quanto maior o estágio de internacionalização, maior o desempenho exportador das PMEs brasileiras.

A intensidade exportadora determina o desempenho exportador (ZOU; STAN, 1998; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; MONTOBIO; RAMPA, 2005). Aaby e Slater (1989) verificaram que a intensidade tecnológica pode ou não influenciar o desempenho exportador, dependendo dos gestores e do mercado alvo. Reid (1986), por sua vez, não verificou relação significativa entre o desempenho exportador e a intensidade tecnológica.

H5: A intensidade tecnológica afeta a relação entre os recursos, estágios e o desempenho exportador

A seguir, será abordada a metodologia empregada nesta pesquisa, bem como as etapas envolvidas no estudo.

3 MÉTODO

Foram empregados, nesta pesquisa, levantamento por meio de questionário. Os critérios de seleção das empresas foram: a) empresas da indústria manufatureira independente de produto. Serviços, trades e comércio não foram consideradas para o estudo; b) empresas de capital 100% brasileiro; c) empresas exportadoras independente de volume; d) empresas com, no máximo, 500 funcionários. Foi utilizada a base pública da Confederação Nacional das Indústrias – Catálogo

de exportadores (<http://www.brazil4export.com>). Obteve-se retorno de 123 respondentes (de um total enviado para aproximadamente 4.000 endereços eletrônicos), sendo considerados válidos 84 formulários.

Para cada hipótese da pesquisa foi aplicada uma técnica estatística específica adequada à análise proposta. Foi utilizada, como ferramenta, o aplicativo SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) em sua versão 17.0. Foram utilizadas técnicas estatísticas de dependência e interdependência entre as variáveis. Dentre as técnicas classificadas como de interdependência (COOPER; SCHINDLER, 2003; FÁVERO et al, 2009; HAIR et al, 2009), foi

empregada a análise fatorial (AF). As técnicas de dependência empregadas foram a regressão linear múltipla, a regressão logística e a modelagem de equações estruturais (COOPER; SCHINDLER, 2003; FÁVERO et al, 2009; HAIR et al, 2009).

Como técnica de interdependência, entende-se por aquelas em que não há separação das variáveis em dependentes (apresentam um efeito presumido em resposta à uma variável independente), e independentes (causam ou explicam as mudanças na variável dependente), sendo analisadas em conjunto. O Quadro 1 a seguir, apresenta um resumo das técnicas estatísticas utilizadas nesta pesquisa.

QUADRO 1 – Resumo das técnicas estatísticas a utilizadas na pesquisa

Etapa	Técnica
Etapa-1: Análise preliminar dos dados	Análise fatorial exploratória
Etapa-2: Objetivo-a) Verificar o impacto dos recursos organizacionais e gerenciais sobre o desempenho exportador das PME's;	Regressão linear múltipla
Etapa-3: Objetivo-b) Averiguar o impacto dos recursos organizacionais e gerenciais sobre o estágio de internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PMEs);	Regressão logística
Etapa-4: Objetivo-c) Examinar o impacto do estágio de internacionalização sobre o desempenho exportador das PMEs;	Regressão linear múltipla
Etapa-5: Análise de aderência das variáveis às dimensões;	Análise fatorial confirmatória
Etapa-6: Objetivo-d) Analisar a relação de recursos e estágio de internacionalização com o desempenho exportador de Pequenas e Médias Empresas.	Modelagem de equações estruturais

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

As técnicas estatísticas utilizadas foram de dependência (COOPER; SCHINDLER, 2003; FÁVERO et al. 2009; HAIR et al., 2009), ou seja, regressão linear múltipla, regressão linear simples, regressão logística e a modelagem de equações estruturais e de interdependência (COOPER; SCHINDLER, 2003; FÁVERO et al., 2009; Hair

et al., 2009) análise fatorial exploratória (AFE). Assim, o emprego de uma abordagem de avaliação multimodo permitiu a comparação dos comportamentos das variáveis por diversas perspectivas com base nos resultados gerados pelas diversas técnicas. A lista das variáveis utilizadas nas análises estatísticas e sua codificação é apresentada no Quadro 2.

QUADRO 2 – Codificação das variáveis utilizadas na pesquisa

Lista de variáveis	Codificação
Recursos Organizacionais (RO)	
Tempo de início das exportações (ano fundação - ano início exportações)	RO_INIEXP
Comprometimento de rec. organizacionais (COMORG)	
Setor específico para exportações	RO_COMORG_SET
Assistência técnica no exterior	RO_COMORG_TEC
Comprometimento do produto (COMPRO)	
Lançamento de novos produtos	RO_COMPRO_LAN
Comprometimento com o mercado (COMMER)	
Pesquisa de mercados potenciais	RO_COMMER_PES
Visitas ao mercado externo	RO_COMMER_VIS
Intensidades das redes de relacionamento (RED)	
Instituições governamentais	RO_RED_GOV
Polos tecnológicos	RO_RED_POL
Recursos Gerenciais (RG)	
Percepção Estímulos (PEREST)	
Contribuição das export. para o aumento das vendas	RG_PEREST_VEN
Contribuição das exportações a lucratividade	RG_PEREST_LUC
Percepção de Barreiras (PERBAR)	
Política	RG_PERBAR_POL
Legislação	RG_PERBAR_LEG
Trâmites burocráticos	RG_PERBAR_TRA
Reputação dos produtos brasileiros	RG_PERBAR_REP
Conhecimento do gestor (CON)	
Anos atuando em atividades de negócios internacionais	RG_CON_ATV
Anos atuando em gestão de negócios internacionais	RG_CON_GES
Anos atuando com finanças internacionais	RG_CON_FIN
Anos atuando com legislação internacional	RG_CON_LEG
Anos utilizando Sistemas de Inform. para negócios internacionais	RG_CON_SIS
Estágio de Internacionalização (EI)	
Estágio variando entre 1 e 3	EST_1_3

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

As variáveis utilizadas na pesquisa foram distribuídas entre os recursos organizacionais (RO), recursos gerenciais (RG) e estágio de internacionalização (EI). A seguir serão apresentados os resultados das análises a partir das hipóteses levantadas neste estudo.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados deste estudo é dividida com base nas hipóteses levantadas com base na literatura relacionada ao tema.

4.1 Recursos e desempenho

Verificou-se que, ao contrário da maioria dos estudos, a variável relacionada à intensidade exportadora (valor das exportações sobre o total das vendas), não se mostrou aderente ao modelo, porém, este fato pode estar relacionado ao exposto em Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000), que destaca que nem sempre o sucesso das exportações se refletirá nesta dimensão. A Hipótese 1 foi suportada, uma vez que, em todos os modelos gerados pelas regressões, foi identificada a

presença, tanto da variável dependente (desempenho exportador) quanto pelo menos, uma variável

independente relacionada ou a recursos organizacionais ou a recursos gerenciais (Tabela 1).

TABELA 1 – Resumo da análise de regressão linear para o desempenho objetivo e os recursos organizacionais

Variável dependente – Desempenho objetivo / Variáveis independentes – Recursos organizacionais						
Modelo		ANOVA		Variáveis		Coeficientes
R ²	DW	Sig. F	Controle	Significativa	Beta	Sig. t
0,071	2,229	0,014	-	Constante	1,043	0,000
				Pesquisas no mercado exportador	0,102	0,014
0,071	2,229	0,014	Exper. empresa	Constante	1,043	0,000
				Pesquisas no mercado exportador	0,102	0,014
0,071	2,229	0,014	Estágio Intern.	Constante	1,043	0,000
				Pesquisas no mercado exportador	0,102	0,014
0,071	2,229	0,014	Início Export.	Constante	1,043	0,000
				Pesquisas no mercado exportador	0,102	0,014

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Os coeficientes apresentados pelas variáveis se mostraram significativos para os quatro experimentos (o primeiro sem variáveis de controle e os três últimos com variáveis de controle), inclusive com a presença da constante entre as variáveis mantidas no modelo. Independente da inserção de moderadores, a variável relacionada ao comprometimento da empresa com as exportações por meio de pesquisas nos mercado externo (RO_COMMER_PES), se mostrou presente e positivamente relacionada ao desempenho exportador nos quatro testes.

Os recursos gerenciais, da mesma forma que os recursos organizacionais, foram inseridos em quatro testes (resultados na Tabela 2), sendo que, tanto a estatística Durbin-Watson (DW) como a significância da ANOVA demonstram a validade do modelo. Percebeu-se que, à exceção do quarto experimento, todos os anteriores se mostraram inalterados, mesmo com a inserção de variáveis controle para análise da moderação, ou seja, o recurso gerencial relacionado ao conhecimento sobre a legislação (RG_CON_LEG) esteve presente em todas as análises, juntamente com a constante.

TABELA 2 – Resumo da análise de regressão linear para o desempenho objetivo e os recursos gerenciais

Variável dependente – Desempenho objetivo / Variáveis independentes – Recursos gerenciais						
Modelo		ANOVA		Variáveis		Coeficientes
R ²	DW	Sig. F	Controle	Significativa	Beta	Sig. t
0,073	2,338	0,013	-	Constante	0,998	0,000
				Conhecimento sobre legislação	0,223	0,013
0,073	2,338	0,013	Exper. empresa	Constante	0,998	0,000
				Conhecimento sobre legislação	0,223	0,013
0,073	2,338	0,013	Estágio Intern.	Constante	0,998	0,000
				Conhecimento sobre legislação	0,223	0,013
0,428 (2)	2,335	0,000	Início Export.	Constante	1,562	0,006
				Conhecimento sobre legislação	0,565	0,003
				Vendas como estímulo	0,393	0,015

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

O quarto teste (no passo 2 do método *Stepwise*), com a inserção da variável relacionada à diferença entre o início das exportações e a fundação da empresa (RO_INIEXP) incrementou o peso dos coeficientes da constante e da variável RG_CON_LEG para o dobro de seu valor, além de incluir na regressão a variável relacionada à percepção do gestor sobre a colaboração das exportações para o aumento das vendas como estímulo às exportações (RG_PEREST_VEN). Verificou-se, também, aumento significativo do R^2 que passou de 0,073 para 0,428. A influência da união dos recursos gerenciais e organizacionais em uma única regressão também foi avaliada, com seus resultados

sendo apresentados na Tabela 3. Pode-se observar a validade do modelo pela estatística DW com valor de 2,338 e análise sobre a variância significativa a 0,05% com um valor de 0,013.

Da mesma forma que a regressão entre o desempenho objetivo e os recursos gerenciais, a constante e o conhecimento do gestor sobre legislação esteve presente entre as variáveis significativas, verificando-se pesos de coeficientes e de significância idênticos, demonstrando a predominância das características gerenciais sobre as organizacionais, em relação ao desempenho exportador. Neste caso, a inserção das variáveis de teste da moderação, não influenciou o modelo.

TABELA 3 – Resumo da análise de regressão linear para o desempenho objetivo, recursos organizacionais e recursos gerenciais

Variável dependente – Desempenho objetivo / Variáveis independentes – Recursos (organiz.+ gerenc.)							
Modelo		ANOVA		Variáveis		Coeficientes	
R ²	DW	Sig. F	Controle	Significativa	Beta	Sig. t	
0,073	2,338	0,013	-	Constante	0,998	0,000	
				Conhecimento sobre legislação	0,223	0,013	
0,073	2,338	0,013	Exper. empresa	Constante	0,998	0,000	
				Conhecimento sobre legislação	0,223	0,013	
0,073	2,338	0,013	Estágio Intern.	Constante	0,998	0,000	
				Conhecimento sobre legislação	0,223	0,013	
0,073	2,338	0,013	Início Export.	Constante	0,998	0,000	
				Conhecimento sobre legislação	0,223	0,013	

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Assim como o desempenho exportador objetivo, foi testada a influência de recursos organizacionais e gerenciais, sobre o desempenho exportador subjetivo, bem como o comportamento do modelo mediante a inserção das variáveis para

avaliação do efeito moderador (experiência da empresa, estágio de internacionalização e tempo exportando) perfazendo um total de quatro etapas (Tabela 4).

TABELA 4 – Resumo da análise de regressão linear para o desempenho subjetivo e recursos organizacionais

Variável dependente – Desempenho subjetivo / Variáveis independentes – Recursos organizacionais							
Modelo		ANOVA		Variáveis		Coeficientes	
R ²	DW	Sig. F	Controle	Significativa	Beta	Sig. t	
0,196 (3)	1,999	0,001	-	Constante	2,927	0,000	
				Redes – governo	0,184	0,011	
				Redes – polos	-0,254	0,004	
				Pesquisas no mercado exportador	0,091	0,028	
0,196 (3)	1,999	0,001	Exper. empresa	Constante	2,927	0,000	
				Redes – governo	0,184	0,011	
				Redes – polos	-0,254	0,004	
				Pesquisas no mercado exportador	0,091	0,028	
0,223 (3)	2,078	0,000	Estágio Intern.	Constante	2,562	0,000	
				Estágio de internacionalização	0,288	0,006	
				Redes – polos	-0,276	0,002	
				Redes – governo	0,180	0,011	
0,196 (3)	1,999	0,001	Início Export.	Constante	2,927	0,000	
				Redes – governo	0,184	0,011	
				Redes – polos	-0,254	0,004	
				Pesquisas no mercado exportador	0,091	0,028	

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Além da constante, predominaram em três análises, as variáveis relacionadas ao relacionamento com redes governamentais, polos de tecnologia e pesquisas no mercado externo (variáveis RO_RED_GOV, RO_RED_POL e RO_COMMER_PES, respectivamente). Percebe-se uma relação negativa entre o relacionamento com polos de tecnologia e o desempenho exportador subjetivo (coeficiente -0,254). Ao ser inserida a variável de controle estágios, o modelo sofreu alteração (no passo 3 do método *Stepwise*) com a saída da variável pesquisa de mercado, a entrada da variável estágios e fraca alteração dos pesos dos coeficientes das variáveis, porém com sensível modificação de seu R^2 que passou de 0,196 para 0,223. As variáveis de redes governamentais e polos de tecnologia permaneceram no modelo.

Os resultados das quatro análises da influência dos recursos gerenciais sobre o desempenho exportador subjetivo são apresentados na Tabela 5. Verifica-se que o modelo foi significativo (*Sig. F* da ANOVA com valor de 0,000, e DW de 2,307). A constante e a percepção da lucratividade como estímulo às exportações se mostraram presentes nos quatro testes, sendo que, a inserção do estágio de internacionalização no modelo reduziu o valor do coeficiente da constante (de 2,071 para 1,537) no passo 2 do método *Stepwise*, e figurou entre as variáveis significativas com coeficiente de peso 0,249 significativo à 0,05% com *Sig. t* de 0,007, além do que, o R^2 se modificou de 0,273 para 0,337.

TABELA 5 – Resumo da análise de regressão linear para o desempenho subjetivo e recursos gerenciais

Variável dependente – Desempenho subjetivo / Variáveis independentes – Recursos gerenciais						
Modelo		ANOVA		Variáveis		Coeficientes
R ²	DW	Sig. F	Controle	Significativa	Beta	Sig. t
0,273	2,307	0,000	-	Constante	2,071	0,000
				Lucratividade como estímulo	0,371	0,000
0,273	2,307	0,000	Exper. empresa	Constante	2,071	0,000
				Lucratividade como estímulo	0,371	0,000
0,337 (2)	2,275	0,000	Estágio Intern.	Constante	1,537	0,000
				Lucratividade como estímulo	0,360	0,000
0,273	2,307	0,000	Início Export.	Estágio	0,249	0,007
				Constante	2,071	0,000
				Lucratividade como estímulo	0,371	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

A reunião das variáveis de recursos organizacionais e recursos gerenciais como variáveis independentes para a regressão com a variável dependente de desempenho exportador subjetivo, apresentou a predominância de três variáveis, além da constante (Tabela 6). Estiveram presentes, nos

modelos, a percepção de estímulo pela lucratividade (RG_PEREST_LUC), o comprometimento com pesquisas no mercado externo (RO_COMMER_PES), o relacionamento com polos de tecnologia (RO_RED_POL) e, o relacionamento com redes governamentais (RO_RED_GOV).

TABELA 6 – Resumo da análise de regressão linear para o desempenho subjetivo, recursos organizacionais e recursos gerenciais

Variável dependente – Desempenho subjetivo / Variáveis independentes – Recursos (organiz. + gerenc.)						
Modelo		ANOVA		Variáveis		Coeficientes
R ²	DW	Sig. F	Controle	Significativa	Beta	Sig. t
0,420 (4)	2,043	0,000	-	Constante	1,988	0,000
				Lucratividade como estímulo	0,340	0,000
				Pesquisas no mercado exportador	0,085	0,017
				Redes – polos	-0,237	0,002
				Redes – governo	0,139	0,026
0,420 (4)	2,043	0,000	Exper. empresa	Constante	1,988	0,000
				Lucratividade como estímulo	0,340	0,000
				Pesquisas no mercado exportador	0,085	0,017
				Redes – polos	-0,237	0,002
				Redes – governo	0,139	0,026
0,452 (4)	2,032	0,000	Estágio Intern.	Constante	1,714	0,000
				Lucratividade como estímulo	0,348	0,000
				Estágio de internacionalização	0,271	0,002
				Redes – polos	-0,248	0,001
				Pesquisas no mercado exportador	0,084	0,013
0,420 (4)	2,043	0,000	Início Export.	Constante	1,988	0,000
				Lucratividade como estímulo	0,340	0,000
				Pesquisas no mercado exportador	0,085	0,017
				Redes – polos	-0,237	0,002
				Redes – governo	0,139	0,026

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

O relacionamento com polos tecnológicos apresentou coeficientes negativos em todas as regressões, e o relacionamento com redes governamentais deixou a lista de variáveis na regressão quando a variável de controle estágio (EST_1_3) foi inserida entre as variáveis na análise, sendo que ela própria passou a figurar o modelo (coeficiente com peso 0,271 e *Sig. t* de 0,002). Todas as variáveis do modelo tiveram seus coeficientes reduzidos.

Em relação à análise da regressão envolvendo o desempenho exportador geral e os

recursos organizacionais (Tabela 7), os modelos apresentaram-se significantes (DW de 2,278 e *Sig. F* da ANOVA de 0,000) com a predominância das variáveis constante, pesquisa no mercado e redes governamentais. A inserção da variável estágio, levou à redução do peso do coeficiente da constante (de 2,112 para 1,747) e aumento do coeficiente da variável pesquisa no mercado (de 0,237 para 0,246), e a inclusão da variável estágio (Beta de 0,529 com *Sig. t* de 0,0018).

TABELA 7 – Resumo da análise de regressão linear para o desempenho geral (obj.+Sub) e recursos organizacionais

Variável dependente – Desempenho (obj. + sub.) / Variáveis independentes – Recursos organizacionais						
Modelo	ANOVA		Variáveis		Coeficientes	
	R ²	DW	Sig. F	Controle	Significativa	Beta
0,174 (2)	2,278	0,000	-	Constante	2,112	0,000
				Pesquisas no mercado exportador	0,237	0,008
				Redes – governo	0,346	0,024
0,174 (2)	2,278	0,000	Exper. Empresa	Constante	2,112	0,000
				Pesquisas no mercado exportador	0,237	0,008
				Redes – governo	0,346	0,024
0,179 (2)	2,369	0,000	Estágio Intern.	Constante	1,747	0,002
				Pesquisas no mercado exportador	0,246	0,005
				Estágio de internacionalização	0,529	0,018
0,174 (2)	2,278	0,000	Início Export.	Constante	2,112	0,000
				Pesquisas no mercado exportador	0,237	0,008
				Redes – governo	0,346	0,024

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

A regressão envolvendo o desempenho geral, como variável dependente, e os recursos gerenciais, como variáveis independentes, é apresentada na Tabela 8. A inserção de variáveis objetivando a verificação da moderação sobre o modelo não se mostrou efetiva, uma vez que, nos quatro testes, tanto a constante como as variáveis

que apresentaram significância para o modelo (conhecimento sobre legislação e percepção das vendas como estímulo), permaneceram inalteradas, bem como, os demais indicadores de validade do modelo. Porém, os valores de R^2 foram pouco significativos.

TABELA 8 – Resumo da análise de regressão linear para o desempenho geral (obj.+Sub) e recursos gerenciais

Variável dependente – Desempenho (obj. + sub.) / Variáveis independentes – Recursos gerenciais						
Modelo	ANOVA		Variáveis		Coeficientes	
R ²	DW	Sig. F	Controle	Significativa	Beta	Sig. t
0,184 (2)	2,335	0,000	-	Constante	1,562	0,006
				Conhecimento sobre legislação	0,565	0,003
				Vendas como estímulo	0,393	0,015
0,184 (2)	2,335	0,000	Exper. empresa	Constante	1,562	0,006
				Conhecimento sobre legislação	0,565	0,003
				Vendas como estímulo	0,393	0,015
0,184 (2)	2,335	0,000	Estágio Intern.	Constante	1,562	0,006
				Conhecimento sobre legislação	0,565	0,003
				Vendas como estímulo	0,393	0,015
0,184 (2)	2,335	0,000	Início Export.	Constante	1,562	0,006
				Conhecimento sobre legislação	0,565	0,003
				Vendas como estímulo	0,393	0,015

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Verificou-se na regressão entre o desempenho geral e os recursos organizacionais e gerenciais reunidos (Tabela 9) que o modelo foi significativo (valor de DW igual a 2,348 e Sig. F da ANOVA

de 0,000), predominando, além da constante, o conhecimento sobre legislação e as pesquisas no mercado exportador.

TABELA 9 – Resumo da análise de regressão linear para o desempenho geral (obj.+Sub) e recursos organizacionais e recursos gerenciais

Variável dependente – Desempenho (obj. + sub.) / Variáveis independentes – Recursos (organiz.+gerenc.)						
Modelo	ANOVA		Variáveis		Coeficientes	
R ²	DW	Sig. F	Controle	Significativa	Beta	Sig. t
0,252 (3)	2,384	0,000	-	Constante	1,155	0,041
				Conhecimento sobre legislação	0,443	0,017
				Pesquisas no mercado exportador	0,226	0,008
				Vendas como estímulo	0,384	0,013
0,252 (3)	2,384	0,000	Exper. empresa	Constante	1,155	0,041
				Conhecimento sobre legislação	0,443	0,017
				Pesquisas no mercado exportador	0,226	0,008
				Vendas como estímulo	0,384	0,013
0,252 (3)	2,384	0,000	Estágio Intern.	Constante	1,155	0,041
				Conhecimento sobre legislação	0,443	0,017
				Pesquisas no mercado exportador	0,226	0,008
				Vendas como estímulo	0,384	0,013
0,252 (3)	2,384	0,000	Início Export.	Constante	1,155	0,041
				Conhecimento sobre legislação	0,443	0,017
				Pesquisas no mercado exportador	0,226	0,008
				Vendas como estímulo	0,384	0,013

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

As variáveis inseridas para verificação de moderação (experiência da empresa, estágio e tempo exportando) não influenciaram o modelo, nem em sua significância geral, como nos coeficientes Beta e *Sig. t* das variáveis presentes no modelo, bem como os índices de R^2 apresentaram baixos valores.

Nas análises realizadas verificou-se relação entre o desempenho exportador objetivo com os recursos gerenciais, e o desempenho subjetivo com os recursos organizacionais e o estágio de internacionalização. Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) concluem que a perspectiva dos gestores e seu engajamento com as exportações influenciam o desempenho exportador e seus indicadores podem se relacionar de forma positiva ou negativa. Esta relação negativa foi identificada pelo valor apresentado pela variável correspondente ao relacionamento da empresa com polos de tecnologia.

Apresentaram significância as variáveis relacionadas aos conhecimentos sobre legislação internacional e atividades de negócios internacionais. O domínio destas variáveis, pelos gestores, os tornam recursos raros e não facilmente transferíveis, conforme a RBV (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Tanto Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009) como a RBV (BARNEY, 1991), assumem que os recursos humanos são elementos que conduzem a empresa para posições diferenciadas no mercado. Foi identificada a presença dos recursos organizacionais comprometidos com as exportações representados pelas pesquisas no mercado exportador e visitas aos mercados externos, o lançamento de produtos específicos às exportações em conformidade com Katsikeas, Piercy e Ioannidis, (1996); Lado,

Martínez - Ros e Valenzuela (2004); Stoian, Rialp e Rialp (2011). O relacionamento com as redes públicas, referentes às instituições governamentais, também se mostrou relacionado positivamente ao desempenho exportador conforme também verificado em Coviello e Munro (1997) e Johanson e Vahlne (2009).

4.2 Recursos e estágio

A Hipótese 2 foi suportada, uma vez que, as regressões apresentaram modelos significativos envolvendo, além da variável dependente (estágio de internacionalização), variáveis de recursos organizacionais (lançamento produtos e visitas ao mercado externo) e gerenciais (barreiras pela reputação produtos brasileiros e conhecimento sobre atividades internacionais).

O resumo da análise, reunindo estágio de internacionalização e recursos organizacionais, é apresentado na Tabela 10, na qual pode-se observar pela estatística Omnibus, que os coeficientes inseridos no modelo e em conjunto são significativos ao nível de 0,05, pois apresentaram valor *Sig.* de 0,000. As medidas do modelo apresentadas pelos testes -2LL e Nagelkerke, demonstram valores de 60,505 e 0,393, sendo que a primeira apresentou valor razoável para significância e a segunda indica que as variáveis presentes na equação (lançamento de produtos para exportação e visitas ao mercado externo) explicam 39,3% das variações de estágio (baixa internacionalização ou alta internacionalização), podendo-se considerar baixo valor de explicação. A estatística Hosmer-Lemeshow indicou que o ajuste entre os dados observados e os esperados foi adequado apresentando probabilidade de 89,1%.

TABELA 10 – Resumo da análise de regressão logística para estágio de internacionalização e recursos organizacionais

Variável dependente – Estágio / Variáveis independentes – Recursos organizacionais								
Omnibus		Modelo		Hos-Lem		Var. signif.	Coef. (B)	Sig
R ²	Sig.	-2LL	Nagel	R2	Sig.			
						Constante	4,779	0,000
24,114 (2)	0,000	60,505	0,393	0,230	0,891	Lançamento produtos	-3,127	0,004
						Visitas ao mercado externo	-2,008	0,002

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Como o método de seleção utilizado para análise elimina as variáveis com possíveis coeficientes nulos na equação, as variáveis lançamento de produtos (RO_COMPRO_LAN) e visitas ao mercado (RO_COMMER_VIS) exercem influência sobre a situação de alta e baixa internacionalização da empresa ao nível de significância de 0,05.

A Tabela 11 apresenta o resumo da análise entre o estágio e os recursos gerenciais, no qual pode-se observar pela estatística Omnibus, que os coeficientes inseridos no modelo e em conjunto são significativos ao nível de 0,05, pois apresentaram valor *Sig.* de 0,002. As medidas do modelo

apresentadas pelos testes *-2LL* e Nagelkerke, demonstram valores de 72,518 e 0,211, sendo que a primeira apresentou valor razoavelmente alto para significância e a segunda indicou que as variáveis presentes na equação (barreiras representadas pela reputação dos produtos brasileiros no exterior e conhecimento do gestor sobre atividades internacionais) explicaram 21,1% das variações da situação de alta ou baixa internacionalização da empresa, podendo-se considerar baixo valor explanatório. A estatística Hosmer-Lemeshow (Hos-Lem) indicou que o ajuste entre os dados observados e os esperados foi adequado apresentando probabilidade de 95,4%.

TABELA 11 – Resumo da análise de regressão logística para estágio de internacionalização e recursos gerenciais

Variável dependente – Estágio / Variáveis independentes – Recursos gerenciais								
Omnibus		Modelo		Hos-Lem		Var. signif.	Coef. (B)	Sig
R ²	Sig	-2LL	Nagel	R2	Sig.			
						Constante	-2,218	0,060
12,101 (2)	0,002	72,518	0,211	1,578	0,954	Barreiras reputação prod. Brasileiros	0,895	0,024
						Conhecim. atividades internac.	1,033	0,039

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Uma vez eliminadas as variáveis com possíveis coeficientes nulos na equação (resultado do método de seleção de variáveis utilizados), as variáveis relacionadas às barreiras percebidas pelo gestor (RG_PERBAR_REP) e conhecimento de atividades internacionais (RG_CON_ATV) influenciam a situação do estágio de internacionalização da empresa ao nível de significância de 0,05, sendo que a segunda variável se mostra menos significativa ao apresentar um valor de 0,039.

A Tabela 12 que apresenta o resumo do modelo de regressão logística entre estágio e recursos (organizacionais e gerenciais) mostrapela estatística Omnibus que os coeficientes inseridos no modelo e em conjunto são significativos ao nível de 0,05, pois apresentaram valor *Sig.* de 0,000. As medidas do modelo apresentadas pelos testes *-2LL* e Nagelkerke, demonstram valores de 53,202 e 0,492, sendo que a primeira medida indicou bom valor para significância e a segunda indicou que

as variáveis presentes na equação (lançamento de produtos para exportação, visitas ao mercado externo e percepção de barreiras) explicam 49,2% das variações do estágio de internacionalização da empresa, podendo-se considerar um baixo valor

explanatório. A estatística Hosmer-Lemeshow indicou que o ajuste entre os dados observados e os esperados foi adequado apresentando probabilidade de 73,7%.

TABELA 12 – Resumo da análise de regressão logística para estágio de internacionalização, recursos organizacionais e recursos gerenciais

Variável dependente – Estágio / Variáveis independentes – Recursos (organiz. + gerenc.)						Var. signif.	Coef. (B)	Sig
Omnibus		Modelo		Hos-Lem				
R ²	Sig	-2LL	Nagel	R2	Sig.			
31,417 (3)	0,000	53,202	0,492	4,367	0,737	Constante	2,568	0,069
						Lançamento produtos	-3,312	0,004
						Visita ao merc. externo	-2,404	0,002
						Barreiras reputação prod. Brasileiros	1,139	0,017

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

As variáveis que permaneceram no modelo foram o lançamento de produtos (RO_COMPRO_LAN), visitas ao mercado (RO_COMMER_VIS) e percepção de barreiras pela reputação dos produtos brasileiros (RG_PERBAR_REP), exercendo influência sobre a situação de alta e baixa internacionalização da empresa ao nível de significância de 0,05.

Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977; 2009), à medida que a empresa avança nos estágios de internacionalização, aumenta o comprometimento de seus recursos com os mercados externos. Os recursos gerenciais em relação aos estágios, se mostraram presentes pelas variáveis relacionadas à percepção de barreiras e pelo conhecimento sobre atividades internacionais. Em relação às barreiras, White, Griffith e Ryans (1998), levaram em consideração a presença de barreiras não tarifárias como influentes sobre o desempenho exportador.

Theodosiou e Leonidou (2003) e Stoian, Rialp e Rialp (2011) identificaram uma relação negativa entre a percepção quanto às diferenças no idioma, na cultura e na legislação e o desempenho exportador. Na presente pesquisa, esta relação se apresentou negativa, quando concorrendo com variáveis de recursos gerenciais. Os conhecimentos do gestor apresentaram relação positiva em

relação ao estágio de internacionalização. Estudos anteriores demonstraram que em empresas onde o gestor detém maior conhecimento sobre atividades de negócios internacionais, seu desempenho em mercados externos foi superior (CZINKOTA; URSIC, 1991). Foi verificado em Stoian, Rialp e Rialp (2011) a relação positiva entre o desempenho exportador e o maior domínio de conhecimentos sobre negócios internacionais. Em Wickramasekera e Oczkowski (2004) foi identificado o domínio gerencial de conhecimentos sobre negócios internacionais, como determinantes dos estágios de internacionalização da empresa.

4.3 Estágio de internacionalização e desempenho exportador

Foi verificada relação positiva e significativa entre o desempenho exportador e o estágio de internacionalização, dando suporte assim, à Hipótese 3. Percebeu-se, também, que a inserção das variáveis de controle relativas ao tamanho da empresa e sua intensidade tecnológica, não exerceram efeito moderador sobre a relação entre as variáveis testadas.

A Tabela 13 apresenta um resumo das três regressões iniciais entre o desempenho objetivo e o estágio.

TABELA 13 – Resumo da análise de regressão linear para o desempenho objetivo e estágio

Variável dependente – Desempenho objetivo / Variáveis independentes – Estágio							
Modelo		ANOVA		Variáveis		Coeficientes	
R ²	DW	Sig. F	Controle		Significativa	Beta	Sig. t
0,061	2,221	0,024	-		Constante	1,676	0,125
					Estágio de internacionalização	1,035	0,024
0,061	2,221	0,024	Tamanho empresa		Constante	1,676	0,125
					Estágio de internacionalização	1,035	0,024
0,061	2,221	0,024	Intens. tecnol.		Constante	1,676	0,125
					Estágio de internacionalização	1,035	0,024

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Verificou-se que a inserção das variáveis de controle não afetou o desempenho geral do modelo de regressão, no qual observa-se o baixo valor da significância da constante (*Sig. t* igual a 0,125), e a variável independente com significância apresentando um *Sig. t* igual a 0,024. A análise sobre a variância (ANOVA) mostrou-se significativa para o modelo.

A regressão envolvendo o desempenho subjetivo (Tabela 14) apresentou o segundo

melhor resultado com valores significativos tanto para a constante como para a variável explicativa. O modelo envolvendo o desempenho subjetivo apresentou boa adequação, com base no resultado da estatística de Durbin-Watson (valores próximos a 2). Apesar do R^2 do modelo se mostrar baixo, a análise sobre a variância (ANOVA) se mostrou significativa, de forma que, o modelo não pode ser desprezado (FÁVERO et al., 2009; HAIR et al., 2009).

TABELA 14 – Resumo da análise de regressão linear para o desempenho subjetivo e estágio

Variável dependente – Desempenho subjetivo / Variáveis independentes – Estágio							
Modelo		ANOVA		Variáveis		Coeficientes	
R ²	DW	Sig. F	Controle		Significativa	Beta	Sig. t
0,081	2,150	0,009	-		Constante	2,564	0,000
					Estágio de internacionalização	0,281	0,009
0,081	2,150	0,009	Tamanho empresa		Constante	2,564	0,000
					Estágio de internacionalização	0,281	0,009
0,081	2,150	0,009	Intens. tecnol.		Constante	2,564	0,000
					Estágio de internacionalização	0,281	0,009

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

A inserção alternada das variáveis de controle não alterou os valores do modelo (Tabela 15). A regressão com melhor resultado ocorreu entre o estágio e o desempenho geral,

apresentando valores significativos de *Sig. t* tanto para a variável dependente (0,000) como para a variável independente (0,004).

TABELA 15 – Resumo da análise de regressão linear para o desempenho geral (obj. Sub.) e estágio

Variável dependente – Desempenho (obj. + sub.) / Variáveis independentes – Estágio							
Modelo		ANOVA		Variáveis		Coeficientes	
R ²	DW	Sig. F	Controle	Significativa	Beta	Sig. t	
0,096	2,284	0,004	-	Constante	2,120	0,000	
				Estágio de internacionalização	0,658	0,004	
0,096	2,284	0,004	Tamanho empresa	Constante	2,120	0,000	
				Estágio de internacionalização	0,658	0,004	
0,096	2,284	0,004	Intens. tecnol.	Constante	2,120	0,000	
				Estágio de internacionalização	0,658	0,004	

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Da mesma forma que os modelos envolvendo o desempenho objetivo e subjetivo, a regressão entre o desempenho geral e o estágio não recebeu influência das variáveis de controle, uma vez que, os valores dos testes não se alteraram.

O modelo de regressão se apresentou mais significativo no momento em que a variável dependente englobou os valores do desempenho objetivo e subjetivo. O tamanho da empresa, como determinante do desempenho exportador, tem sido controverso em diversos estudos (MAJOCCHI; BACCHIOCCHI; MAYRHOFER, 2005). Da mesma forma, em Lu e Beamish (2006), a intensidade tecnológica não se mostrou significativa nesta pesquisa quando inserida como variável de controle. Sua presença não provocou alteração nos índices apresentados pelo modelo, nem sobre a variável dependente como sobre as variáveis independentes.

4.4 Recursos, estágio de internacionalização e desempenho exportador

A Figura 2 apresenta a estimativa de caminhos do modelo geral inicial, a partir do qual, foram realizadas as retiradas de variáveis. Após a retirada de variáveis de acordo com a análise dos índices apresentados pelo modelo, optou-se pela segmentação do modelo com o objetivo de verificar, de forma isolada, a influência do estágio, dos recursos organizacionais e dos recursos gerenciais sobre o desempenho exportador.

O melhor desempenho do modelo se mostrou pelos recursos gerenciais (Figura 3). Na

aplicação da SEM, verificou-se a predominância dos recursos gerenciais sobre os organizacionais como determinantes do desempenho exportador. A Tabela 16 apresenta os valores dos índices de ajuste para o modelo identificado como o mais adequado.

TABELA 16 – Índices de ajuste do modelo final de mensuração

Indicador	Valor Esperado	Valor Extraído
Qui2	-	108,690
Qui2/GL	< 3	1,430
P	> 0,05	0,008
RMR	< 0,50	0,182
CFI	> 0,90	0,932
TLI	> 0,90	0,918
NFI	> 0,90	0,809
RMSEA	~ 0,05 / < 0,08	0,072
SRMR	~ 0,05	0,0971

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

O conhecimento do gestor e a percepção de barreiras impostas pelo país de destino das exportações se mostraram fatores significativos em relação ao desempenho exportador. Conforme identificado em Stoian, Rialp e Rialp (2011) os resultados objetivos do desempenho exportador influenciam a percepção do gestor. À medida que o gestor amplia seus conhecimentos, as barreiras impostas às exportações perdem sua intensidade, fazendo com que as vendas externas se intensifiquem (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009).

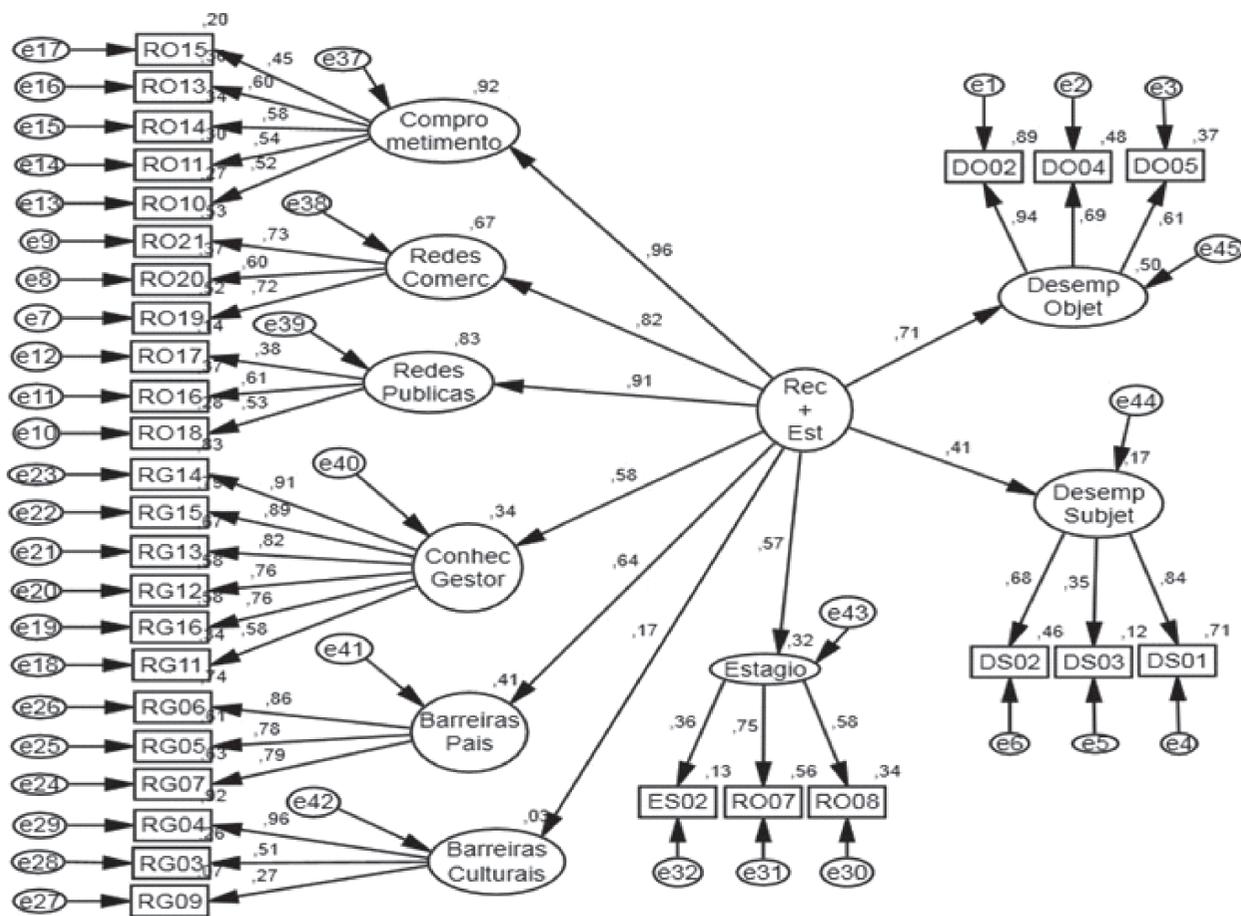


FIGURA 2 – Estimativa de caminhos do modelo geral

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

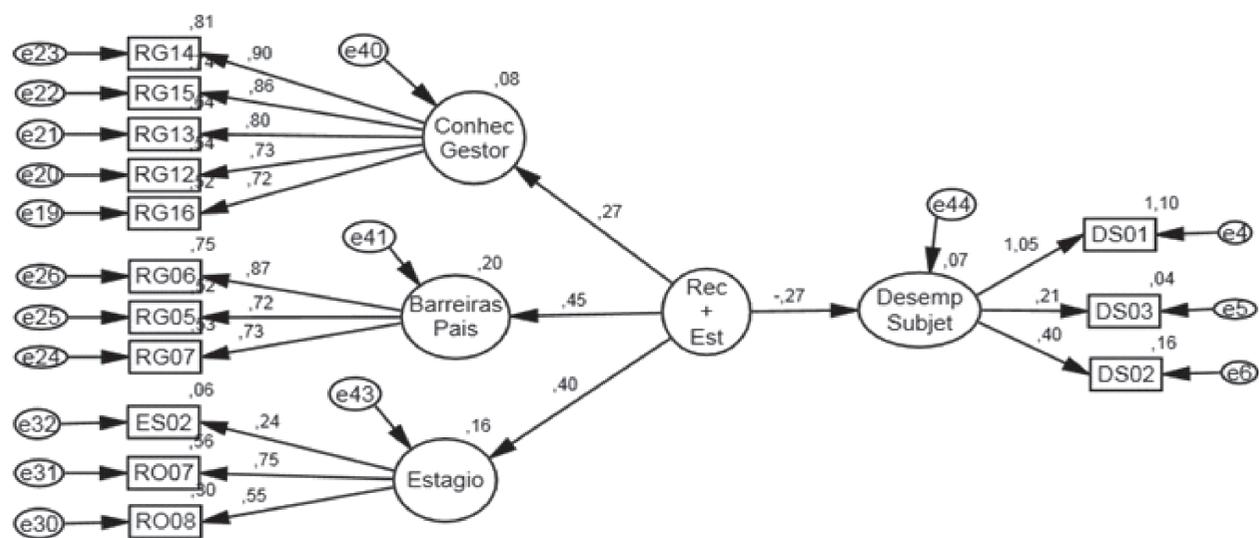


FIGURA 3 – Estimativa de caminhos do modelo final

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 3 apresenta o resumo das análises e das variáveis que se mostraram significativas.

QUADRO 3 – Resumo das variáveis de recursos e estágio relacionadas ao desempenho exportador

HIPÓTESE 4			
Teste	Dimensão	Variável	Influência
DS <-- REC + EST	RG_CON	RG_CON_ATV	+
		RG_CON_GES	+
		RG_CON_FIN	+
		RG_CON_LEG	+
		RG_CON_SIS	+
	RG_PERBAR	RG_PERBAR_POL	+
		RG_PERBAR_LEG	+
		RG_PERBAR_TRA	+
	ES_INT	EST_1_3	+
		RO_COMORG_SET	+
		RO_COMORG_TEC	+

Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se nas análises das relações do desempenho com os recursos e o estágio de internacionalização, a presença significativa do estágio de internacionalização (na subdivisão do modelo geral). Desempenho e estágio apresentaram a relação com maior peso em sua estimativa demonstrando que o estágio de internacionalização em conjunto com os recursos, se mostram determinantes do desempenho exportador de forma que a Hipótese 4 foi suportada.

4.5 Intensidade tecnológica e desempenho exportador

Após as análises que buscaram verificar o efeito de recursos e estágio sobre o desempenho exportador, identificou-se treze variáveis que se apresentaram significativas nos modelos das regressões (Quadro 4).

Objetivando testar o efeito da intensidade da tecnologia das empresas sobre o desempenho exportador (Hipótese 5), foram realizadas regressões entre o desempenho exportador (objetivo, subjetivo e geral), como variável dependente e as treze variáveis identificadas como variáveis independentes. A Tabela 17 ilustra o resumo dos

valores gerados na análise envolvendo o desempenho exportador, os recursos organizacionais e gerenciais e o estágio de internacionalização com a moderação da intensidade tecnológica.

QUADRO 4 – Lista das variáveis presentes nos modelos de regressão

Variáveis resultantes das regressões
Recursos Organizacionais
Experiência
Início das exportações
Pesquisas no mercado exportador
Lançamento produtos
Visitas ao mercado externo
Redes – governo
Redes – polos
Recursos Gerenciais
Vendas como estímulo
Lucratividade como estímulo
Barreiras reputação prod. Brasileiros
Conhecimento sobre legislação
Conhecim. atividades internac.
Estágio
Estágio de internacionalização

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 17 – Resumo da regressão entre desempenho, recursos e estágios de internacionalização com a moderação da intensidade tecnológica

HIPÓTESE 5			
Var. Independente	Recursos Organizacionais (RO) + Recursos Gerenciais (RG) + Estágio		
Var. Dependente	Desempenho Objetivo (DO)	Desempenho Subjetivo (DS)	RO + RG
Variável no modelo	RG_CON_LEG (+) RO_COMMER_PES (+)	RO_COMMER_PES (+) RO_RED_POL (-) RG_PEREST_LUC (+) EST_1_3 (v/c +)	RG_CON_LEG (+) RO_COMMER_PES (+) RG_PEREST_VEN (+)
R ²	0,152	0,452	0,252
Durbin Watson	2,401	2,032	2,384
Sig. F	0,001	0,000	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Pôde-se constatar que não houve influência da intensidade tecnológica sobre a regressão, sendo que a Hipótese 5 não foi suportada, conforme identificado em Reid (1986), que não verificou relação significativa entre o desempenho exportador e a intensidade tecnológica. A variável

de controle não atingiu significância, assim, não foi incluída no modelo final. O resumo desta análise é apresentado no Quadro 5. A variável de controle não atingiu significância, assim, não sendo incluída no modelo final.

QUADRO 5 – Resumo do teste com a variável de controle intensidade tecnológica sobre a relação dos recursos e estágio relacionadas com o desempenho exportador

HIPÓTESE 5			
Teste	Dimensão	Variável	Influência
DO <-- RO + RG +EST	REC_ORG	RO_COMMER_PES	+ (IT-S/I)
	REC_GER	RG_CON_LEG	+ (IT-S/I)
DS <-- RO + RG +EST	REC_ORG	RO_RED_POL	- (IT-S/I)
		RO_COMMER_PES	+ (IT-S/I)
	REC_GER	RG_PEREST_LUC	+ (IT-S/I)
	ESTÁGIO	EST_1_3	+ (IT-S/I)
DO + DS <-- RO + RG +EST	REC_ORG	RO_COMMER_PES	+ (IT-S/I)
	REC_GER	RG_CON_LEG	+ (IT-S/I)
		RG_PEREST_VEN	+ (IT-S/I)

Fonte: Dados da pesquisa

Os recursos organizacionais RO_COMMER_PES (comprometimento com pesquisas no mercado externo) estabeleceram relação com o desempenho objetivo, subjetivo e geral. A variável RO_RED_POL (redes de relacionamento com polos de tecnologia) estabeleceu relação somente com o desempenho subjetivo. O recurso gerencial relacionado ao conhecimento do gestor sobre legislação internacional (RG_CON_LEG) apresentou relação significativa com os desempenhos

objetivo e geral. Os recursos gerenciais RG_PEREST_LUC (percepção da lucratividade das exportações como estímulo) se mostraram significativos na relação com o desempenho subjetivo. A percepção da colaboração das exportações para o aumento das vendas como estímulo (RG_PEREST_VEN) apresentou relacionamento com desempenho exportador geral. O estágio de internacionalização (EST_1_3) se mostrou presente na relação com o desempenho subjetivo.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou identificar os determinantes do desempenho exportador das pequenas e médias empresas manufatureiras brasileiras, por meio do emprego de técnicas estatísticas múltiplas. Empregou-se a regressão linear, a regressão logística e a modelagem de equações estruturais. Foi identificada a influência de recursos organizacionais e recursos gerenciais sobre o desempenho exportador. Como recursos organizacionais, o comprometimento da empresa em investir em pesquisas de mercado e se envolver mais intensamente com as redes públicas (entidades governamentais). Como recursos gerenciais, foi preponderante o domínio de competências ligadas à legislação dos países destino das exportações, bem como a percepção do gestor quanto à colaboração das exportações para o aumento das vendas da empresa. As características gerenciais se mostraram influenciadas pelo início das exportações em relação à fundação da empresa, visto que, empresas com menor diferença entre sua fundação e o início de suas exportações se mostraram mais influentes sobre o seu desempenho exportador.

O estágio de internacionalização apresentou influência sobre as redes demonstrando que à medida que o estágio exerce mais influência sobre o desempenho, diminui a influência das redes, demonstrando que a empresa alcança maior autonomia enquanto vai avançando nos estágios de internacionalização. As variáveis de recursos organizacionais (lançamento de produtos para exportação e visitas ao mercado externo) e de recursos gerenciais (percepção de barreiras impostas pela reputação dos produtos brasileiros e conhecimento de atividades internacionais) apresentaram significância quando inseridas no modelo. Houve influência do estágio de internacionalização sobre o desempenho subjetivo, sendo que o modelo envolvendo o desempenho objetivo não alcançou significância aceitável, principalmente em relação à variável dependente, e fraca significância da variável independente. A intensidade tecnológica não se mostrou influente sobre o desempenho exportador das PMEs brasileiras da indústria manufatureira.

Se mostraram significativas, no modelo final, as variáveis relacionadas ao conhecimento do gestor, sua percepção de barreiras às exportações e os estágios de internacionalização. Percebeu-se a preponderância dos recursos gerenciais sobre os recursos organizacionais, demonstrando que as competências presentes na empresa se mostram determinantes de um desempenho exportador superior. O estágio de internacionalização se relacionou positivamente com o desempenho exportador, indicando que à medida que a empresa avança em seu estágio de internacionalização, são exigidas mais competências gerenciais, refletindo assim, positivamente sobre o desempenho exportador.

A presente pesquisa buscou contribuir com conhecimentos teóricos e empíricos que permitam ampliar o domínio sobre os fenômenos que envolvem a internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras. Em relação às contribuições teóricas, foram realizados levantamentos em estudos empíricos e reunidos, neste estudo, as variáveis mais comumente utilizadas nos trabalhos envolvendo o desempenho exportador e assim, colaborando com a conceituação e mensuração da variável desempenho, vista a diversidade de variáveis dependentes e independentes empregadas em estudos envolvendo o desempenho exportador. Outra contribuição teórica foi o estabelecimento da relação entre os construtos da RBV (BARNEY, 1991) e o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009).

Neste sentido, foram levantadas as variáveis distintas e comuns aos dois modelos e sua influência mútua. Ainda, nesta pesquisa, as variáveis dos construtos foram desenvolvidas com base em medidas não arbitrárias e com base científica, em consonância com as críticas observadas em Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000). Como contribuição empírica, a pesquisa foi desenvolvida com base em pequenas e médias empresas de um país de economia emergente, ou seja, característica da unidade de análise e contexto econômico que têm sido foco dos estudos deste momento. As competências observadas como influentes sobre o desempenho exportador, também disparam a

movimentação da empresa entre os estágios de internacionalização.

Limitações de caráter teórico e operacionais afetam os resultados desta pesquisa. Em relação ao caráter teórico, as variáveis empregadas nos construtos utilizados não cobrem completamente todas as variáveis relacionadas ao modelo da RBV, assim como o poder explicativo do modelo de Uppsala criticado em relação à sua rigidez conceitual em relação aos estágios de internacionalização. O desempenho exportador possui uma diversidade de conceitos relacionados às suas variáveis de mensuração. Os estudos sobre desempenho exportador apresentam uma variedade de modos de avaliação, não apresentando um modelo consagrado que permita uniformidade de resultados. Em relação aos aspectos operacionais, a falta de subsídios de dados que ofereçam adequação em quantidade e qualidade, não permite extrair toda a precisão das técnicas estatísticas aplicadas nas análises realizadas sobre os dados.

A inserção de variáveis externas aos modelos utilizados uma vez que o caráter idiossincrático do modelo aqui desenvolvido não permite inferir sobre a influência do ambiente. Ainda, esta pesquisa abre espaço para o desenvolvimento de estudos qualitativos que busquem a triangulação entre os resultados quantitativos, as características das empresas e do ambiente no qual elas estão inseridas. Outra limitação reside na rejeição das empresas em participar de pesquisas dessa natureza, por vezes manifestada pela desconfiança em relação ao sigilo dos dados fornecidos pelos respondentes. O estudo está restrito às empresas brasileiras, ou seja, um país emergente o que não permite generalizações para países desenvolvidos. A análise está restrita a variáveis internas, sujeitando os resultados às idiossincrasias das empresas da amostra.

Sugere-se foco maior, por parte de gestores, sobre as variáveis relacionadas ao desenvolvimento de competências e ao conhecimento dos mercados alvo das exportações da empresa, uma vez que foram identificadas variáveis relacionadas a barreiras às exportações referentes a legislação e trâmites burocráticos. Dessa forma, o estímulo à visitas ao mercado externo e participações em

feiras internacionais podem colaborar para o aumento dos conhecimentos sobre o mercado internacional. Investimentos sobre o produto, também, se mostraram relacionados ao desempenho exportador. O lançamento de produtos específicos para a exportação foi variável influente sobre o desempenho exportador, levando a inferir na necessidade de maior alocação de recursos para o desenvolvimento de produtos orientados ao mercado externo.

Um maior envolvimento com as redes, principalmente governamentais, mostra-se necessário, uma vez que, foi verificada sua relação positiva com o desempenho exportador. Como as variáveis relacionadas à estrutura organizacional se mostraram pouco influentes sobre o desempenho exportador, infere-se que o foco em competências relacionadas aos negócios internacionais permitirá às empresas com recursos organizacionais limitados podem direcionar mais investimentos para a preparação dos gestores para o envolvimento em feiras e visitas aos mercados alvo das exportações.

Sugere-se o incremento de atividades envolvendo as redes formadas por instituições governamentais e as redes empresariais, no sentido de estimular a troca de conhecimentos, informações e relacionamentos a fim de reduzir as barreiras percebidas no mercado externo como trâmites burocráticos e legislação, bem como acompanhar a reputação dos produtos brasileiros no exterior. O estímulo às feiras no exterior se mostra necessário no sentido de permitir o aumento do conhecimento dos gestores sobre os mercados externos e seus trâmites, bem como a cultura dos potenciais países destino das exportações, e assim, permitir adaptações nos produtos e sua divulgação.

REFERÊNCIAS

AABY, N-E; SLATER, S. F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature. **International Marketing Review**, Bradford, v. 6, n. 4, p. 7– 26, 1989.

ALÉM, A. C.; GIAMBIAGI, F. **O BNDES em um Brasil em transição**. Rio de Janeiro: BNDES, 2010.

ALMEIDA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Fundação Dom Cabral, 2007.

ARMARIO, J. M.; RUIZ, D. M.; ARMARIO, E. M. Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 46, n. 4, p. 485-511, Oct 2008.

BABAKUS, E.; YAVAS, U.; HAAHTI, A. Perceived uncertainty, networking and export performance: a study of Nordic SMEs. **European Business Review**, Bradford, v. 18, n. 1, p. 4-13, 2006.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 23, n. 4, p. 605-635, 1992.

BRASIL. **Empreendedor - Mapa das micro e pequenas empresas: empregos de pequenas e medias empresas**. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas/print>>. Acesso em: 25 de jul. 2012.

BROUHERS, L. E.; BROUHERS, K. D.; WERNER, S. Is dunning's eclectic framework descriptive or normative? **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 30, n. 4, p. 831-844, 1999.

BROUHERS, L.; NAKOS, G. The role of systematic international market selection on small firms' export performance. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 43, n. 4, p. 363-381, Oct. 2005.

CAMISON, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. Effect of SMEs' International experience on foreign intensity and economic performance: the

mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 48, n. 2, p. 116-151, 2010.

CARNEIRO, J.; ROCHA, A.; SILVA, J. F. Determinants of export performance: a study of large brazilian manufacturing firms. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 107-132, Apr./June 2011.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**, 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. **International Business Review**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 361, Aug. 1997.

CZINKOTA, M. R.; URSIC, M. Classification of Exporting Firms According to Sales and Growth into a Share Matrix. **Journal of Business Research**, New York, v. 22, n. 3, p. 241 -253, 1991.

DHANARAJ, C., BEAMISH, P.W. A resource-based approach to the study of export performance. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 41, n. 3, p.242-61, 2003.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Linthicum, v. 35, n. 12, p. 1504-151, Dec. 1989.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z. Competitividade internacional baseada em recursos estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, n. 17, p. 27-52, jan./abr. 2007.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 12, n. 3, p. 305-322, Oct. 1975.

_____; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 8, n. 1, p. 23-32, Spring/Summer 1977.

_____; _____. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

KALEKA, A. Studying resource and capability effects on export venture performance. **Journal of World Business**, Oxford, v. 47, n. 1, p. 93-105, Jan. 2012.

KATSIKEAS, C. S.; LEONIDOU, L. C.; MORGAN, N. A. Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 28, n. 4, p. 493-511, Fall 2000.

KATSIKEAS, C.; PIERCY, N.; IOANNIDIS, C. Determinants of export performance in a European context. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 30, n. 6, p. 6-35, 1996.

LADO, N.; MARTÍNEZ-ROS, E.; VALENZUELA, A. Identifying successful marketing strategies by export regional destination. **International Marketing Review**, Bradford, v. 21, n. 6, p. 573-597, 2004.

_____; _____. SME internationalization and performance: growth vs. profitability. **Journal of International Entrepreneurship**, Dordrecht, v. 4, n. 1, p. 27-48, Mar. 2006.

MAJOCCHI, A.; BACCHIOCCHI, E.; MAYRHOFER, U. Firm size, business experience

and export intensity in SMEs: a longitudinal approach to complex relationships. **International Business Review**, [S. l.], v. 14, n. 6, p. 719-38, Dec. 2005.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTIN-TAPIA, I.; ARAGÓN-CORREA, J. A.; RUEDA-ANZANARES, A. Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises. **Journal of World Business**, Oxford, v. 45, n. 3, p. 266-275, July 2010.

MAUREL, C. Determinants of export performance in French wine SMEs. **International Journal of Wine Business Research**, Bradford, v. 21, n. 2, p. 118-142, 2009.

MONTOBIO, F.; RAMPA, F. The Impact of technology and structural change on export performance in nine developing countries. **World Development**, Oxford, v. 33, n. 4, p. 527-547, 2005.

MORGAN, N. A.; VORHIES D. W.; SCHLEGELMILCH B. B. Resource-performance relationships in industrial export ventures: the role of resource inimitability and substitutability. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 35, n. 5, p. 621-633, July 2006.

MUSTEEN, M.; FRANCIS, J.; DATTA, D. K. The influence of international networks on internationalization speed and performance: a study of Czech SMEs. **Journal of World Business**, Oxford, v. 45, n. 3, p. 197-205, July 2010.

NAVARRO, A et al.. Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. **Journal of World Business**, Oxford, n. 45, p. 49-58, Jan. 2010.

O'CASS, A.; WEERAWARDENA, J. Examining the role of international entrepreneurship,

innovation and international market performance in SME internationalization. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 43, n. 11/12, p. 1325-1348, 2009.

O'GRADY, S.; LANE, H. W. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 27, n. 2, p. 309-333, 1996.

PANGARKAR, N. Internationalization and performance of small and medium-sized Enterprises. **Journal of World Business**, Oxford, v. 43, n. 4, p. 475-485, Oct. 2008.

PAPADOPOULOS, N.; MARTÍN, O. M. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. **International Business Review**, New York, v. 19, n. 4, p. 388-406, Aug. 2010.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Tradução Tamás Szmercsányi. Campinas, SP: Editora Unicamp, 2006.

RACELA, O. C.; CHAIKITTISILPA, C.; THOUMRUNGROJE, A. Market orientation, international business relationships and perceived export performance. **International Marketing Review**, Bradford, v. 24, n. 2, p. 144-163, 2007.

REID, S. D. Is technology linked with export performance in small firms? In: Hubner, H. **The art and science of innovation management**. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1986, p. 273-83.

ROPER, S.; LOVE, J. H.; HÍGONN, D. A. The determinants of export performance: evidence for manufacturing plants in Ireland and Northern Ireland. **Scottish Journal of Political Economy**, Oxford, v. 53, n. 5, Nov. 2006.

RUZO, E. et al.. Resources and international marketing strategy in export firms: implications for export performance. **Management Research Review**, [S. l.], v. 34, n. 5, p. 496-518, 2011.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudos dos processos decisórios nas organizações**

administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SINGH, D. A. Export performance of emerging market firms, **International Business Review**, n. 18, p. 321-330, 2009.

SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. Antecedents of international pricing adaptation and export performance. **Journal of World Business**, Oxford, n. 43, n. 3, p. 307-320, July 2008.

_____; _____. Effects of export assistance and distributor support on the performance of SMEs: the case of portuguese export ventures. **International Small Business Journal**, v. 27, n. 6, p. 681-701, Dec. 2009.

SPYROPOULOU, S.; SKARMEAS, D.; KATSIKEAS, C. S. The role of corporate image in business-to-business export ventures: a resource-based approach. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 5, p. 752-760, July 2010.

STOIAN, M.; RIALP, A.; RIALP, J. Export performance under the microscope: a glance through Spanish lenses. **International Business Review**, New York, v. 20, n. 2, p. 117-135, Apr. 2011.

THEODOSIOU, M.; LEONIDOU, L. C. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. **International Business Review**, New York, v. 12, n. 2, p. 141-171, Apr. 2003.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **World Investment Report 2010: overview: investing in a low-carbon economy**. New York; Genebra, 2010.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITE, D. S.; GRIFFITH, D. A.; RYANS, J. K. Measuring export performance in service

industries. **International Marketing Review**, Bradford, v. 15, n. 3, p. 188-204, 1998.

WICKRAMASEKERA, R.; OCZKOWSKI, E. Key determinants of the stage of internationalisation of australian wineries. **Asia Pacific Journal of Management**, Dordrecht, v. 21, n. 4, p. 425-444, Dec. 2004.

ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, Bradford, v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.