

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

ALEXANDRE PEREIRA

DESEMPENHO INTERNACIONAL: UMA PROPOSTA DE MENSURAÇÃO

SAO LEOPOLDO, RS

2011

ALEXANDRE PEREIRA

DESEMPENHO INTERNACIONAL: UMA PROPOSTA DE MENSURAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS como requisito parcial para a obtenção título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

SAO LEOPOLDO, RS

2011

P436d Pereira, Alexandre
Desempenho internacional: uma proposta de mensuração / por
Alexandre Pereira. -- São Leopoldo, 2011.

168 f.: il. ; 30 cm.

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

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

1.Desempenho internacional. 2.Desempenho estratégico. 3.Escalas e
indicadores de mensuração. 4.Comércio exterior - Desempenho
internacional. I.Garrido, Ivan Lapuente. II.Título.

CDU 658.015.25(100)
658:303.224
658.015.25:339.5

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

Folha de aprovação

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho as duas grandes paixões da minha vida: Silvania, minha amada esposa, e Isabella, minha filha adorada! Vocês são e sempre serão a melhor das razões, meu porto seguro, minha força, minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação de mestrado foi o resultado de um trabalho individual norteado por colaboração coletiva de tantas pessoas. A esta colaboração chamo de comprometimento, orientação, profissionalismo, companheirismo e acima de tudo amizade.

Para iniciar os agradecimentos tenho que resgatar o ano de 2008 quando conversei com o Prof. Ivan Garrido sobre o meu trabalho de conclusão de curso. Desde aquele momento firmamos uma parceria que se estendeu para grupos de pesquisa, editais e culminou com este trabalho. Assim, fica aqui meu muito obrigado ao Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido, por instigar, incentivar, orientar e acima de tudo mostrar o caminho e acreditar!

A professora Luciana Marques Vieira por ter instigado e incentivado a minha inserção no PPG em Administração, Prof. Ely Paiva, pelo exemplo de profissional a ser seguido, Prof. Claudio Gonçalo pela inspiração e por instigar em cada um a busca pelo conhecimento.

Aos colegas da turma 10, pela ajuda e pelo companheirismo ao longo da nossa caminhada. Esta turma com certeza é e com certeza será ainda mais motivo de orgulho para o PPG de Administração da Unisinos por tratar de grandes profissionais, mas acima de tudo grandes pessoas!!!!

A Ana Zilles e sua equipe por auxiliar e direcionar a cada um durante o curso!

A minha mãe, Dona Ivone, por ter me ensinado que o trabalho e a dedicação sempre geram bons frutos. Ao meu pai, Verner Pereira, por ter nos mostrado que o bom homem pode vencer pela integridade e pelo profissionalismo. Ao meu irmão Fernando, por entender que se eu sumi não foi por querer, mas por precisar!

E, principalmente a Silvania, minha parceirinha, minha esposa, minha amada, por compreender e incentivar meus sonhos, nutrir a harmonia em nossa família e diminuir em mim as angustias por precisar me afastar um pouco da nossa família para completar esta missão. Nunca chegaria até este momento sem você!!!!

RESUMO

O desempenho internacional vem sendo bastante pesquisado no meio acadêmico nas últimas décadas, a partir do estudo realizado por Tookey, na década de 60. Apesar do grande volume de trabalhos publicados sobre o tema, as pesquisas sobre desempenho internacional caracterizam-se por uma falta de unicidade tanto conceitual quanto operacional. Dentre as lacunas verificadas nos estudos sobre desempenho internacional, pode-se mencionar a falta de unicidade conceitual e operacional, a concentração de estudos em países desenvolvidos, a pouca incidência de trabalhos com *approach* multicultural. Esta dissertação tem como objetivo mensurar desempenho internacional através de uma escala com distintas perspectivas. Para tanto, na pesquisa investigam-se os temas desempenho, desempenho internacional, dimensões de desempenho, indicadores e determinantes de desempenho, além de um conjunto de escalas de mensuração desenvolvidas previamente. A partir da análise destas escalas, tendo como base as possibilidades de desenvolvimento de contribuições quanto as lacunas apresentadas pelo tema, a escala EXPERF (ZOU et al., 1998) é selecionada. São então desenvolvidas alternativas sobre novos indicadores e determinantes para minimizar as incongruências citadas pela literatura. Como resultado deste desenvolvimento é então proposto e testado um modelo conceitual através de Modelagem de Equações Estruturais com o auxílio do SPSS. Por meio de pesquisa exploratório-descritiva, realizou-se um levantamento com 178 empresas exportadoras brasileiras do setor calçadista. Como resultados gerais, o modelo proposto apresentou duas novas dimensões de mensuração de desempenho internacional, a dimensão relacional e a dimensão de marketing. Além disso, novos indicadores foram agregados as dimensões originais da escala EXPERF. Estas duas novas dimensões, agregadas as dimensões da escala EXPERF com novos indicadores, apresentaram validação estatística quando da aplicação do modelo proposto. Foi possível também verificar que o determinante interação, de acordo com proposição feita por Cadogan ET AL. (2005), assim como o comprometimento exportador e os modos de entrada no mercado externo, influenciam positivamente no desempenho internacional das empresas.

Palavras-chave: desempenho internacional; escalas de mensuração; EXPERF; Interação; Modelagem de Equações Estruturais.

ABSTRACT

Export performance has been deeply studied in last decades, starting with Tookey's research in the sixties. Even with a huge number of researches published about export performance there is a lack of conceptual and operational consensus over the studies. Most of the discrepancies mentioned over recent studies are enlightening questions about the absence of operational and conceptual agreements, concentration of studies in well developed countries, small frequency of studies in emerging economies and no incidence of studies with a multicultural approach. This study has as its main goal to measure export performance through a scale that allows new perspectives about this matter. So, considering this idea, concepts of performance, export performance, export performance constructs, determinants and indicators of export performance are presented. Also, a group of scales published and used during the last few years are presented and analyzed. Based on previous analysis, the EXPERF scale is selected to be a base for further developments in order to minimize some of the discrepancies previously mentioned. As a result of this study is proposed and tested a new scale to measure export performance. The scale was tested statistically through SPSS and AMOS software. A survey was applied in 178 export Brazilian shoe factories. So, the main results to be considered for this study are the increase of two new constructs to measure export performance named relational performance and marketing performance. Also, new indicators were added into the original constructs of the EXPERF scale. Both proposals presented statistical validation when the scale was tested. It was possible also to validate inter-functional interaction as an export performance determinant, as well as export commitment and entry mode strategies.

Key-words: export performance; measurement scales; EXPERF; Interaction; Structural Equations Models.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores de desempenho propostos por Likert (1958)	21
Tabela 2: Caracterização dos estudos sobre desempenho internacional	25
Tabela 3: Frequência de utilização de indicadores de desempenho internacional....	32
Tabela 4: Amostra final de questionários da pesquisa.	87
Tabela 5: Passos para realização de Modelagem de Equações Estruturais.....	91
Tabela 6: Análise de confiabilidade dos construtos com base no pré-teste	96
Tabela 7: Cargas fatoriais por variável do construto.	107
Tabela 8: Verificação.....	108
Tabela 9: Cargas fatoriais por variável do construto.	109
Tabela 10: verificação	109
Tabela 11: Cargas fatoriais por variável do construto.	111
Tabela 12: Verificação.....	111
Tabela 13: Cargas fatoriais por variável do construto.	113
Tabela 14: Verificação.....	113
Tabela 15: Cargas fatoriais por variável do construto	114
Tabela 16: Variáveis.....	115
Tabela 17: Cargas fatoriais por variável do construto	116
Tabela 18: Verificação.....	116
Tabela 19: Cargas fatoriais por variável do construto	117
Tabela 20: Verificação.....	118
Tabela 21: Análise fatorial confirmatória, modelo geral de desempenho internacional....	121
Tabela 22: Cargas fatoriais finais das relações dos construtos para com o modelo geral.	120
Tabela 23: Análise ref. Validade discriminante dos construtos do modelo.....	121

Tabela 24: Análise ref. Multicolinearidade dos construtos do modelo.....	123
Tabela 25: Cargas fatoriais por variável do construto e alfa de Cronbach (INT).....	125
Tabela 26: Verificação	125
Tabela 27: Análise fatorial confirmatória modelo geral de desempenho internacional com o determinante Interação (CADOGAN, 2005).	126
Tabela 28: Cargas fatoriais finais das relações dos construtos para com o modelo geral.	126
Tabela 29: Comparação de médias entre grupos – Interação.....	128
Tabela 30: Perguntas proxis para avaliação de comprometimento exportador.....	129
Tabela 31: Comparação de médias entre grupos – Comprometimento Exportador....	130
Tabela 32: Utilização das estratégias de entrada no mercado exterior.....	131
Tabela 33: Comparação de médias entre grupos – Modos de entrada no mercado exterior	131

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Cavusgil e Zou (1994)	37
Figura 2: Styles (1998)	39
Figura 3: adaptado a partir de Zou et al. (1998) retratando a composição do modelo... 40	
Figura 4: adaptado pelo autor de acordo com Shoham (1998) retratando a composição do modelo.	43
Figura 5: Adaptado pelo autor de acordo com Shoham (1999).....	44
Figura 6: adaptado de acordo com Lages e Lages (2004) retratando a composição do modelo.....	45
Figura 7: modelo proposto por Aaby e Slater (1989) para mensuração de desempenho internacional.	51
Figura 8: modelo proposto por Katsikeas, Leonidou e Piercy (1998) para mensuração de desempenho internacional.....	52
Figura 9: adaptado conforme proposto por Zou e Stan (1998).....	53
Figura 10: Caracterização dos modos de entrada quanto a sua complexidade	60
Figura 11: Quadro síntese determinantes de desempenho exportador.	63
Figura 12: Dimensões da escala EXPERF	66
Figura 13: modelo proposto na pesquisa.	120
Figura 14: Modelo proposto com Interação	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pontos fortes e pontos fracos das escalas apresentadas	47
Quadro 2: Potencialidades da escala EXPERF x Lacunas dos modelos de mensuração de desempenho internacional.....	49
Quadro 3: Pesquisas sobre determinantes de desempenho internacional	50
Quadro 4: Questões para operacionalização de questionário ref. Dimensão “Desempenho Financeiro”	69
Quadro 5: Questões para operacionalização de questionário ref. Dimensão “Desempenho Estratégico”	72
Quadro 6: Questões para operacionalização de questionário ref. Dimensão “Satisfação com o desempenho do empreendimento internacional”	73
Quadro 7: Questões para operacionalização de questionário ref. Dimensão “Desempenho Relacional”	76
Quadro 8: Questões para operacionalização de questionário ref. Dimensão “Desempenho”.....	79
Quadro 9: Cronologia ref. Avaliação conceitual	82
Quadro 10: Índices de adequação.	92
Quadro 11: Etapas de adaptação e validação da escala proposta	95
Quadro 12: Comunalidades Desempenho Financeiro.....	97
Quadro 13: Comunalidades Desempenho Estratégico	98
Quadro 14: Comunalidades Satisfação com o Desempenho	99
Quadro 15: Comunalidades Desempenho Relacional	99
Quadro 16: Comunalidades Desempenho de Marketing.....	101
Quadro 17: Porte das empresas.	104

Quadro 18: Experiência exportadora – anos de experiência no mercado internacional.....	104
Quadro 19: Experiência exportadora – número de países que empresa negocia...	105
Quadro 20: Nível de complexidade das estratégias de entrada.....	105
Quadro 21: Classificação da amostra com base no nível de comprometimento exportador.....	106
Quadro 22: Correlações Desempenho Financeiro.....	108
Quadro 23: Correlações Desempenho Estratégico.....	110
Quadro 24: Correlações Satisfação com o Desempenho.....	112
Quadro 25: Correlações Desempenho Relacional.....	115
Quadro 26: Correlações Desempenho de Marketing.....	118

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 DESEMPENHO	20
2.2 DESEMPENHO INTERNACIONAL	24
2.3 DIMENSÕES DE DESEMPENHO INTERNACIONAL	29
2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO INTERNACIONAL	31
2.4.1 Indicadores Objetivos vs. Indicadores Subjetivos	32
2.5 MODELOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO INTERNACIONAL	36
2.6 DETERMINANTES DE DESEMPENHO INTERNACIONAL.....	50
2.6.1 Interação (<i>Marketing's Interactions</i>).....	54
2.6.2 Tamanho da Empresa	55
2.6.3 Comprometimento Exportador	57
2.6.4 Modos de Entrada no mercado externo	58
2.6.5 Experiência Exportadora	61
3 MODELO CONCEITUAL	65
3.1 DIMENSÃO DE DESEMPENHO FINANCEIRO	67

3.2 DIMENSÃO DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO	69
3.3 DIMENSÃO DE SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO	72
3.4 DIMENSÃO DE DESEMPENHO RELACIONAL	73
3.5 DIMENSÃO DO DESEMPENHO DO MARKETING	76
4 METODOLOGIA	80
4.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA	80
4.2 ETAPA EXPLORATÓRIA.....	81
4.2.1 Validação de conteúdo da escala a ser utilizada.....	81
4.2.2 Elaboração do questionário de pesquisa.....	83
4.3 ETAPA DESCRITIVA.....	84
4.3.1 Pré-teste	84
4.3.2 Coleta de dados (<i>survey</i>).....	85
4.3.3 Procedimentos estatísticos para análise dos dados	87
4.3.4 Tratamento dos dados coletados	88
4.3.5 Análises estatísticas	90
4.3.6 Caracterização do setor calçadista	93
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	95
5.1 RESULTADOS DA PESQUISA	95
5.1.1 Adaptação e validação da escala.....	95
6 CONCLUSÕES	133
6.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	133
6.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	135
6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	137
6.4 LIMITAÇÕES	138
6.5 INDICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	139
BIBLIOGRAFIA	140
ANEXOS	155

1 INTRODUÇÃO

Desempenho é um tema que vem sendo muito estudado em âmbito acadêmico nas últimas quatro décadas, tendo como base central os trabalhos iniciados por Venkatraman e Ramanujan. Os artigos desenvolvidos em 1986 e 1987 enfatizam a importância de mensurar desempenho para o gerenciamento estratégico das organizações, além de apresentar as várias facetas dos indicadores e dimensões utilizados neste processo de mensuração.

O interesse crescente quanto às pesquisas sobre desempenho é retratado em uma revisão feita por Sousa et al. (2008), a qual resgata os principais trabalhos realizados nesta área. A intensidade de trabalhos sobre desempenho pode ser decorrente do processo de globalização e da consequente competitividade global na economia mundial. Desta forma, mensurar desempenho passou a ser essencial pela necessidade de as organizações saberem se suas decisões estratégicas estão resultando em desempenho superior ou se tais estratégias devem ser revistas e/ou substituídas. Essa avaliação constante sobre o mercado e a competitividade das empresas é uma linha constante de pesquisa quando se trata de desempenho internacional, sendo que os ensaios teóricos e empíricos têm seu interesse refletido tanto na macropolítica associada à exportação, assim como de foro micro no que tange à competitividade das empresas em ambiente internacional (ZOU, TAYLOR e OSLAND, 1998).

Sob esse contexto, a linha de pesquisa desenvolvida sobre desempenho, e em especial desempenho internacional, parece instigar o meio acadêmico. O principal desafio repousa na busca de um modelo que possa mensurar o desempenho das empresas em âmbito global, independente de onde elas estejam atuando e das contingências que se façam presente ao longo de suas atividades junto ao mercado externo. Porém, de acordo com a análise crítica sobre os modelos de mensuração de desempenho internacional elaborada por Carneiro et al. (2007), os modelos propostos entre os anos de 1999 e 2004, considerados os mais populares por sua incidência em trabalhos científicos, não deixam dúvidas quanto à falta de uniformidade entre os processos de conceituação e operacionalização.

Assim, apesar de os avanços serem significativos, desde o trabalho de Bilkey (1978), passando por Cavusgil e Zou (1994) até Leonidou, Katsikeas e

Samiee (2002), os resultados carecem de uma unicidade ou parcimônia quanto aos modelos de mensuração de desempenho internacional. Segundo Shoham (1998), para que seja possível comparar resultados entre os estudos de forma efetiva, similares procedimentos de formatação de modelos de mensuração de desempenho internacional devem ser seguidos para a concepção dos fatores/determinantes que tendem a influenciar o desempenho exportador.

Com base nas considerações, este trabalho tem por objetivo propor melhorias em uma escala de mensuração de desempenho internacional, selecionada dentre as escalas mais utilizadas pela literatura. Para o desenvolvimento deste trabalho, são apresentados a seguir o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico(s), assim como uma revisão teórica sobre desempenho internacional. Essa revisão engloba conceitos de desempenho, desempenho internacional, indicadores de desempenho internacional, modelos de desempenho internacional e, por fim, alguns determinantes de desempenho internacional. A partir do referencial teórico, é então desenvolvida a argumentação para apresentação de um modelo teórico. Tal modelo é, então, testado no contexto brasileiro, utilizando o setor calçadista para a aplicação do instrumento de pesquisa desenvolvido e sua posterior validação através de testes estatísticos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Katsikeas et al. (2000), em revisão feita sobre medidas de desempenho internacional, apontam uma série de limitações conceituais, práticas e metodológicas na formatação de construtos. Essas limitações, na concepção dos autores, estariam impedindo avanços teóricos neste campo de pesquisa, sendo que, na maioria dos casos, a seleção dos modelos de medida de desempenho internacional utilizados é feita de forma arbitrária.

Fraering (1996) reforça que o maior problema reside na falta de uniformidade quanto à medida de desempenho internacional, conforme apontado previamente por Cavusgil e Zou (1994). Zou et al. (1998) apontam que a maioria dos estudos prévios sobre desempenho internacional foi conduzida no contexto de país único, uma vez que estudos conduzidos em diferentes países tendem a usar diferentes medidas para desempenho internacional, sendo que a maneira de

solucionar tal inconsistência seria desenvolver e adotar uma medida padronizada para desempenho internacional que possa ser aplicada em múltiplos países. Katsikeas et al. (2000) reforçam a importância de que sejam desenvolvidas escalas de desempenho internacional com objetivo de refinar e validar tais medidas em cenários multiculturais.

O desenvolvimento de um modelo de medida de desempenho internacional aceito globalmente e difundido junto a um grupo de pesquisadores em âmbito global pode proporcionar a comparação e o contraste de descobertas, os quais poderiam definir padrões internacionais de níveis de desempenho aceitáveis (KATSIKEAS et al, 2000). Ao longo dos anos, uma série de estudos relevantes para o desenvolvimento deste tema vêm tentando conectar desempenho internacional a fatores distintos. Aspectos tais como características organizacionais foram pesquisados por Holzmuller e Kasper (1991) e Diamantopoulos e Schlegelmilch (1994). O desempenho internacional sob a ótica das características do produto foi o tema da pesquisa de McGuinness e Little (1981). Já as características do mercado internacional foram pesquisadas por Cooper e Kleinschmidt (1985). O foco do desempenho internacional a partir das estratégias de marketing internacional foram foco dos estudos de Cooper e Kleinschmidt (1985) e de Cavusgil e Zou (1994). Esses estudos apresentam características relevantes com contextos distintos, sendo importantes para o desenvolvimento do tema. Um sistema efetivo de mensuração de desempenho internacional deveria cobrir todos os aspectos de desempenho relevantes para a existência da organização e as razões pelas quais ela atinge sucesso e crescimento (HILLMAN e KEIM, 2001; KAPLAN e NORTON, 1996).

Esses aspectos, ou indicadores de desempenho, são utilizados como um conjunto de fatores distintos com o objetivo de alinhar uma percepção quanto ao desempenho da empresa. Sobre a conjunção desses fatores, Katsikeas et al. (2000) afirmam que os indicadores de desempenho internacional parecem ser altamente inter e entre relacionados quanto às medidas econômicas e não econômicas, levando à conclusão de que desempenho internacional é um fenômeno multifacetado.

Dessa forma, considerando-se que desempenho internacional vem sendo caracterizado como um fenômeno multifacetado, o desafio é o alinhamento de distintos fatores de forma efetiva na busca de unicidade. Esse exercício passa pela avaliação dos distintos modelos de mensuração de desempenho internacional para

que, a partir da seleção de um desses modelos, ajustes sejam sugeridos de modo a responder à seguinte questão: como medir desempenho internacional das empresas refletindo distintas perspectivas de mensuração?

1.2 OBJETIVOS

Considerando o proposto acima, é definido o objetivo geral desta pesquisa, assim como os objetivos específicos que conduzirão o presente estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é propor a mensuração de desempenho internacional através de uma escala que possa refletir distintas perspectivas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que delinearam a pesquisa para responder ao objetivo geral e à questão problema da pesquisa seguem abaixo:

- a) Identificar pontos fortes e limitações de distintas escalas de mensuração de desempenho internacional;
- b) Selecionar uma escala para servir de base para o desenvolvimento do estudo;
- c) Identificar novas perspectivas a serem agregadas ao modelo de mensuração de desempenho internacional escolhido que possam vir a minimizar as suas lacunas;
- d) Testar empiricamente o modelo conceitual selecionado com os ajustes propostos em empresas exportadoras brasileiras do setor calçadista.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Zou ET AL. (1998), desempenho de exportação, neste trabalho denominado desempenho internacional, é um tema de interesse de três grandes públicos: pesquisadores acadêmicos, executivos e legisladores de política pública. Cada uma das classes possui motivadores que indicam este assunto como relevante em seus distintos contextos.

Para o meio acadêmico, é importante uma vez que desempenho internacional é um tema desafiador e promissor para o desenvolvimento da teoria em negócios internacionais (ZOU e STAN, 1998).

Do ponto de vista gerencial, a mensuração de desempenho internacional possui relevância como ferramenta de gestão para que as empresas possam efetivamente saber como estão atuando em ambiente externo... () ..., assim como (,) é importante porque impulsiona o crescimento corporativo e garante a sobrevivência da empresa no longo prazo (SAMIEE e WALTERS, 1990; TERPSTRA e SARATHY, 2000).

Para o poder público, a relevância de estudos em desempenho internacional é direcionada para a importância que governos dão às exportações, os quais, segundo (CZINKOTA, 1994) as vêem como uma forma de acumulação de reservas em moeda estrangeira, aumento da oferta de empregos, melhor produtividade, e por consequência, aumento da prosperidade.

Este trabalho propõe a aplicação de um modelo de mensuração em empresas exportadoras brasileiras do setor calçadista, de modo a contribuir para fomentar estudos empíricos sobre as economias dos países emergentes, necessidade esta salientada por Singh (2009).

A justificativa maior para esta pesquisa é a necessidade da formatação de um modelo que mensure desempenho internacional caracterizado por distintas perspectivas de análise que possa ser aplicado independente do país, cultura e ou contingências externas nos quais as empresas estejam inseridas, permitindo desta forma que pesquisas com empresas em diversos países e setores possam vir a ser comparadas e trabalhadas de forma conjunta.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Com o objetivo de estabelecer limites para a investigação, este trabalho propõe um modelo de mensuração de desempenho internacional, que fora testado e validado no contexto econômico brasileiro sob a perspectiva dos gestores de negócios internacionais e/ou CEO (*Chief Executive Office*) das empresas entrevistadas.

O estudo está focado na visão micro de análise do desempenho internacional. Tal abordagem toma como base a avaliação do desempenho de uma *export venture* (empreendimento internacional) da empresa, a partir de seus determinantes internos (recursos e características).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do trabalho são apresentadas as teorias que sustentam o seu desenvolvimento, sendo explorados os conceitos de desempenho e de desempenho internacional, estando este último dividido nas seguintes seções: determinantes de desempenho internacional, indicadores de desempenho internacional e modelos de mensuração de desempenho internacional.

2.1 DESEMPENHO

Desempenho é um tema recorrente nas mais diversas vertentes da administração, dentre as quais a administração estratégica, o que remete seu desenvolvimento e pesquisa a um interesse mútuo de pesquisadores acadêmicos e de gestores das organizações.

O desempenho organizacional vem sendo discutido há mais de cinquenta anos, desde que Likert (1958) propôs que, além das medidas financeiras de desempenho, as organizações deveriam considerar também fatores subjetivos de mensuração de desempenho.

Os indicadores propostos por Likert (1958) foram: níveis de confiança e credibilidade, motivação e lealdade, além da capacidade da organização de se comunicar plenamente, interagir eficientemente e tomar decisões de forma correta. O autor ressalta a importância da utilização desta nova maneira de mensurar desempenho para que a organização possa guiar suas operações de forma mais efetiva, sem ficar à mercê da interferência e interpretação do gerente, o qual poderia direcionar tais dados para compor e justificar bonificações, aumentos e desempenhos distorcidos.

Desta maneira, ao final de seu ensaio, Likert (1958) propõe um novo grupo de variáveis, as quais estariam sendo medidas em algumas organizações e que poderiam vir a ser aprimoradas. O grupo de indicadores utilizado no estudo de Likert (1958) é apresentado na tabela 1.

Tabela 1: Indicadores de desempenho propostos por Likert (1958)

Grau de lealdade e identificação com a instituição e seus objetivos;
Grau de percepção de que a realização dos objetivos da instituição levará à realização dos objetivos dos seus colaboradores;
Grau de percepção de que os objetivos das unidades em conjunto com os objetivos dos colaboradores levarão à realização dos objetivos da organização;
Grau de motivação dos colaboradores quanto a: desempenho (qualidade e quantidade do trabalho realizado), eliminação do desperdício e redução dos custos, melhoria dos produtos e melhoria dos processos;
Grau de confiança e credibilidade entre os colaboradores da organização (independente da sua posição hierárquica);
Quantidade e qualidade do trabalho realizado em cada uma das unidades da organização e entre elas;
Grau de percepção dos colaboradores quanto ao fato de a delegação ser feita de forma efetiva;
Grau de percepção dos colaboradores quanto à utilização de suas ideias, informações, conhecimento dos processos e experiência que vêm sendo utilizados para a tomada de decisão da organização;
Nível de competências e habilidades dos diversos grupos da organização para interagir de forma eficiente na solução de problemas e outras tarefas;
Eficiência e adequação quanto aos processos de comunicação nos mais distintos níveis hierárquicos;
Nível das capacidades e habilidades de liderança dos supervisores e gerentes, incluindo sua filosofia básica de gestão e orientação durante o processo de liderança, e;
Mapa comportamental dos colaboradores da organização, o qual, quando feito na contratação, pode indicar, a partir de uma tendência, se a qualidade da equipe está sendo aprimorada a partir de novas contratações ou se ela se deteriora.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Likert (1958)

Pode-se notar no trabalho de Likert (1958) a utilização de indicadores e/ou variáveis subjetivas como componentes efetivos da mensuração de desempenho organizacional.

Porém, ao longo destes mais de cinquenta anos de pesquisas sobre o tema, medir desempenho das organizações ainda remete a algum desconforto. Mintzberg (1994) afirma que estratégias das organizações são realizadas através de consistência na tomada de decisão e da ação gerada a partir dela.

Os resultados quanto às ações tomadas pelas empresas podem ser monitorados através de sistemas de mensuração de desempenho, os quais, segundo Neely et al. (1995), são um grupo de indicadores usados para quantificar tanto a eficiência quanto a efetividade destas ações, permitindo, segundo Bititci et al. (1997), um monitoramento da estratégia organizacional.

Além disso, muitos sistemas de mensuração de desempenho, modelos e *frameworks* foram desenvolvidos com o objetivo de proporcionar conceitos e significados que auxiliassem as organizações na implementação de medidas e aprimoramento de seus desempenhos (e.g. BITITCI ET AL. 1998; GHALAYINI E NOBLE, 1996; KANJI, 1998; KAPLAN E NORTON, 2000; NEELY ET AL. 2000).

De acordo com Zairi (1994), a função da mensuração de desempenho é desenvolver um método que propicie a geração de um conjunto de informações que sejam úteis de diversas formas na solução de problemas e situações, além de determinar quão efetiva a organização foi na realização de seus objetivos. Essa afirmação auxilia no entendimento de que mensurar desempenho propicia para as organizações uma verificação constante de suas estratégias de negócios, indicando alterações e/ou ajustes que possam trazer benefícios futuros.

Segundo Cameron e Whetten (1983), a importância do desempenho dos negócios na administração estratégica pode ser discutida sob uma ótica de tridimensionalidade: teórica, empírica e gerencial.

Do ponto de vista teórico, o conceito de desempenho dos negócios encontra-se centrado no conceito de administração estratégica, e sua importância é destacada por Schendel e Hofer (1979), quando afirmam que a maioria das teorias de administração estratégica, sejam explícitas ou implícitas, ressaltam implicações sobre desempenho, uma vez que desempenho é o momento no qual qualquer estratégia pode ser testada.

Empiricamente, Venkatraman e Ramanujam (1986) apontam que a maioria dos estudos de pesquisa sobre desempenho utiliza o construto de desempenho “negocial” para examinar a variedade de conteúdos estratégicos e questões de processos que envolvem o desempenho de uma empresa.

Para confirmar essa teoria, Venkatraman e Ramanujam (1986) sugerem um modelo de mensuração que aborda conceitualmente desempenho sob as dimensões financeiras e estratégicas, a fim de classificar os diferentes *approachs* para mensuração de desempenho dos negócios.

Neste trabalho, os autores utilizaram uma dimensão financeira com base na afirmativa de que nela se tem a mais estreita noção de desempenho dos negócios, a qual se concentra no uso de simples indicadores objetivos de base financeira, que são assumidos como o reflexo do cumprimento dos objetivos econômicos da empresa.

De acordo com Hofer (1983), esse tipo de escala era, na época, o modelo dominante nas pesquisas empíricas sobre estratégia. Já a dimensão de desempenho estratégico foi caracterizada sob a ótica de um conceito mais amplo de desempenho nos negócios, a qual daria ênfase a indicadores de desempenho operacional, ou seja, indicadores não financeiros, os quais seriam agregados aos indicadores de desempenho financeiro.

A utilização de indicadores, tais como participação no mercado, introdução de novos produtos, efetividade de marketing e outras medidas de eficiência tecnológica dentro da dimensão de desempenho dos negócios, amplia a percepção da análise de desempenho, segundo Venkatraman e Ramanujam (1986), para além da “caixa-preta”, que parecia utilizar apenas indicadores financeiros, fazendo com que o foco nos fatores operacionais de sucesso da empresa conduzisse ao seu desempenho financeiro.

Já quanto à ótica gerencial, Williams (2003) comenta que, em um mundo cada vez mais competitivo, tanto clientes quanto fornecedores não podem descansar sob as láureas do passado se quiserem permanecer nos negócios. Desta forma, as medidas de desempenho são uma poderosa ferramenta de aprendizagem, a qual ajuda ambas as partes a entender melhor o que funciona, o que não funciona e por quê. Como resultado, eles podem mudar estratégias, a fim de aumentar seu impacto e possivelmente reduzir custos.

Desta maneira, considerando a importância deste tema junto à Academia, o desempenho das organizações se tornou um importante componente de pesquisa empírica na área de marketing, gerando grande interesse tanto de acadêmicos quanto de gestores em medir e entender este conceito (DESHPANDE, FARLEY e WEBSTER, 1993).

Com isso, os estudos sobre desempenho vêm sendo desenvolvidos sob as mais distintas perspectivas e se fizeram ainda mais relevantes e instigantes a partir do momento que o desempenho das organizações migrou de um contexto doméstico para um ambiente de competição globalizada.

Verifica-se, com base na teoria apresentada acima, que os conceitos abordados por Venkatraman e Ramanujam (1986) aumentaram a perspectiva do desempenho para além do contexto financeiro para um viés mais estratégico e negocial. Tal evolução trouxe uma nova perspectiva tanto na interpretação dos resultados quanto no impacto das estratégias utilizadas nesses resultados. Além disso, quando se trata deste processo evolutivo da perspectiva do desempenho para as empresas, as contribuições trazidas por Zairi (1994) devem ser consideradas. Conforme o autor, a função da mensuração de desempenho é desenvolver um método que resulte na geração de um conjunto de informações que propicie para as organizações uma verificação constante de suas estratégias de negócios, indicando alterações e/ou ajustes que possam gerar benefícios futuros. Essa perspectiva aumenta a gama de interpretações a serem realizadas quando se mede desempenho das empresas. Assim, faz-se necessária uma abordagem quanto à evolução dos estudos sobre desempenho internacional com o objetivo de identificar oportunidades em relação a novas contribuições que auxiliem no desenvolvimento de novas perspectivas acerca desse tema.

2.2 DESEMPENHO INTERNACIONAL¹

As pesquisas sobre desempenho internacional datam do início dos anos sessenta com o pioneiro trabalho de Tookey (1964). Ele foi o primeiro a tentar identificar fatores associados ao sucesso nas exportações a partir de uma pesquisa feita com empresas exportadoras inglesas atuantes no ramo de roupas e meias bordadas. Tal estudo apresenta como fatores relevantes da firma nas operações de exportação: tamanho da empresa, política de exportação, canais de marketing interno, tamanho médio dos pedidos e a capacidade da empresa em se adaptar a estes (,) métodos de marketing internacional, utilização de serviços no exterior e (,) tipo e qualidade dos produtos.

Com base nas respostas dos questionários de entrevistas aplicados, Tookey (1964) conclui que quatro fatores teriam significativo efeito sobre as exportações das

¹ O termo desempenho internacional foi selecionado para identificar o termo em inglês *Export Performance* neste estudo a partir do entendimento que desempenho em ambiente externo é composto por distintos tipos de operações e não somente por exportações.

empresas: tamanho da empresa, política de exportação, canais de marketing interno e métodos de marketing internacional.

Apart from the type and quality of product, four major factors - size of firm, export policy, home marketing channels and export marketing methods including the use of export services - have, it has been suggested, a significant effect on exports by individual manufacturing firms. Tookey (1964).

O trabalho de Tookey (1964) pode ser considerado um dos precursores na área de marketing internacional com foco em desempenho internacional e seus determinantes.

Carneiro et al. (2007), em uma revisão feita sobre os trabalhos realizados nesta área, comenta que desempenho internacional tem sido um tema de grande interesse e desafio em ambiente acadêmico. Esse interesse gerou trabalhos relevantes tanto em relação ao aspecto conceitual (BILKEY, 1978; MADSEN, 1987; AABY e SLATER, 1989; CHETTY e HAMILTON, 1993; CAVUSGIL e ZOU, 1994; Da ROCHA e CHRISTENSEN, 1994; MATTHYNSEN e PAWELS, 1996; MADSEN, 1998; SHOHAM, 1998; ZOU e STAN, 1998; KATSIKEAS et al., 2000; LEONIDOU, KATSIKEAS e SAMIEE, 2002) quanto aos aspectos empíricos (CAVUSGIL e ZOU, 1994; STYLES, 1998; ZOU et al., 1998; SHOHAM, 1998; SHOHAM, 1999; LAGES e LAGES, 2004) e também no que tange a aspectos gerenciais.

Para Zou et al. (1998), o interesse depositado sobre o tema desempenho internacional reflete tanto o foco macro, tendo como pano de fundo a política e os acordos internacionais associados à exportação, quanto o foco micro, o qual se concentra na competitividade das empresas no mercado exportador.

Além disso, tendo como base a explanação de Katsikeas et al. (2000), as pesquisas sobre desempenho internacional vêm sendo tratadas com base em dois pilares que podem ser caracterizados na tabela 2.

Tabela 2: Caracterização dos estudos sobre desempenho internacional

Estudos sobre Determinantes de Desempenho Internacional	Estudos sobre Construtos e Indicadores de Desempenho Internacional
Analisam os geradores de um melhor (ou pior) desempenho internacional, focado nos determinantes de desempenho.	Abordam conceitos quanto aos modos de mensuração de desempenho, focados nos construtos e nos indicadores de desempenho internacional

Fonte: com base em Katsikeas et al. (2000)

Com o desenvolvimento dos estudos sobre desempenho internacional, algumas inquietações (*gaps*) foram percebidas, de modo que novas pesquisas podem auxiliar na busca de respostas que preencham tais lacunas e, a partir disso, propiciar novos caminhos no campo da pesquisa acadêmica.

A amplitude das pesquisas desenvolvidas sobre desempenho internacional caracteriza-se por diversos aspectos e abordagens dados a este tema, existindo várias descobertas conflitantes na literatura. Alinhada a esta ideia, Katsikeas et al. (2000) salientam que, apesar de o desempenho internacional ser um dos temas mais estudados em marketing internacional, a compreensão desenvolvida sobre ele carece de um melhor entendimento. Tal constatação, ainda de acordo com Katsikeas et al. (2000), é gerada a partir de dificuldades quanto à conceituação, operacionalização e medição de desempenho internacional, sendo que tais fatos levam as pesquisas nesta área a um caminho de inconsistência e resultados conflitantes e/ou antagônicos. Abaixo são apresentadas algumas destas discrepâncias.

I - Falta de unificação de uma escala de mensuração:

Uma das discrepâncias mais incipientes nos estudos sobre desempenho internacional trata de como o desempenho internacional deveria ser medido (AABY e SLATER, 1989; CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Segundo Zou et al. (1998), o desempenho internacional vem sendo medido através de uma miríade de indicadores, os quais, por conta de sua diversidade e da falta de unificação de um modelo, geram inconsistências quanto a sua comparação e interpretação dos resultados obtidos a partir da utilização de modelos distintos.

Tal inconsistência acontece devido ao fato de que, na maioria dos casos, a seleção dos modelos de mensuração de desempenho internacional é feita de forma arbitrária, ao invés de cientificamente selecionada, existindo uma tendência à utilização de medidas usadas por outros autores (KATSIKEAS et al., 2000).

O presente trabalho contempla uma análise dos modelos de mensuração mais utilizados em publicações acadêmicas, de acordo com uma seleção feita por Carneiro et al. (2007), de modo a buscar sustentação conceitual e, conseqüentemente, para o modelo de mensuração de desempenho internacional proposto.

II - Concentração dos estudos em empresas de países desenvolvidos:

Essa discrepância citada por Singh (2009) menciona a concentração dos estudos sobre desempenho internacional em empresas de países desenvolvidos, sendo que, em revisão feita por Zou e Stan (1998), o percentual encontrado de estudos com empresas de países desenvolvidos atingiu 90%.

Em virtude dessa situação, segundo Singh (2009), é essencial focar estudos sobre as economias dos países emergentes. Tal discrepância pode ser trabalhada focando os esforços deste trabalho junto a empresas brasileiras, de modo a elevar o número de estudos que permitam mensurar desempenho internacional em organizações de mercados emergentes.

Como exemplo desse movimento de pesquisas com países emergentes pode-se citar o trabalho feito por Carneiro et al. (2007), no qual foi desenvolvida uma pesquisa feita com um grupo de 3059 empresas brasileiras, considerando como unidade de análise das operações internacionais (*export ventures*), que resultou em uma amostra final de 414 exportadores. Singh (2009) utilizou amostra de 3542 empresas indianas, medindo de forma longitudinal o seu desempenho durante 15 anos (1990 até 2005), sendo que estes dois estudos denotam uma tendência de buscar foco em empresas de países emergentes, o que foi feito nesta pesquisa.

III - Discrepância estatística quando da validação interna das escalas:

Discrepâncias estatísticas foram verificadas quando da validação interna da Escala EXPERF elaborada por Garrido et al. (2009) em um conjunto de empresas brasileiras, sendo que os resultados encontrados apontaram um ajustamento do modelo acima do ideal. Esse fato é provável em construtos com poucos indicadores, sugerindo a necessidade de uma readequação da escala, seja com o acréscimo de mais indicadores, ou com a inserção/sugestão de novas dimensões/construtos.

IV – Ausência de *Approach* Multicultural – Foco em apenas um país:

Outra discrepância mencionada trata-se de que a maioria das pesquisas desenvolvidas focaram empresas de apenas um país. Desta forma, a medida de desempenho utilizada remete a um contexto específico, de acordo com o país estudado. Com isso, fica explícita a necessidade de desenvolver uma medida de desempenho que possa vir a ser usada independente do local a ser estudado (ZOU et al., 1998), isolando as contingências inerentes daquele país.

Poucas pesquisas foram conduzidas considerando múltiplos países simultaneamente (BURTON e SCHLEGELMILCH, 1987; DIAMANTOPOULOS e SCHLEGELMILCH, 1994). Essas pesquisas não apresentaram consistência por

apresentarem diferentes enfoques, impossibilitando comparações entre elas. Caso a medida utilizada para mensurar desempenho internacional (escala subjetiva com base na percepção) usada em um país não pudesse ser generalizada para outro, esta não seria significativa para efeito de comparação entre as pesquisas efetuadas separadamente (ZOU et al., 1998). Além disso, se estudos desenvolvidos em países distintos devem ser comparados, a escala utilizada deve ser desenvolvida e testada de modo que tenha tanto confiabilidade quanto consistência neste tipo de situação (ZOU et al. 1998).

Desta forma, segundo Zou et al. (1998), se a medida de desempenho internacional usada para um país não pode ser replicada em outro, não seria significativo comparar pesquisas feitas em países distintos. Além disso, se descobertas de pesquisas de países distintos são para ser comparadas, existe a necessidade de se desenvolver e testar uma escala de medida de desempenho internacional que possa ser utilizada de forma relevante e consistente entre os países.

Essa lacuna não foi tratada neste estudo, mas pode servir de motivação para a sequência de pesquisas acerca da escala proposta.

V - Utilização de empresas de diversos setores na amostra:

Outro fato gerador de discrepância entre os resultados encontrados nos estudos sobre desempenho internacional, mencionado por Contractor et al. (2005), é de que o tamanho da empresa não necessariamente garante melhor desempenho internacional. Tal afirmação do autor baseia-se em resultados controversos - relação positiva entre desempenho internacional e tamanho da empresa ou falta de relação entre tamanho da empresa e desempenho internacional - podem surgir a partir de amostras que incluem empresas de diversos setores.

Tal inconsistência pode ser fundamentada na falta de uniformidade quanto às medidas de dimensão da empresa (BALDAUF et al. 2000), e o fato de que o significado dos termos pequenas, médias e grandes varia de acordo com a realidade econômica de cada país. Segundo Hoang (1998), a relação entre o tamanho da empresa e o desempenho internacional pode variar, dependendo do critério e da escala de medida de tamanho de empresa utilizada.

O conjunto de discrepâncias apresentadas acima propicia oportunidades de desenvolvimentos significantes quanto a pesquisas sobre desempenho internacional. A questão da falta de unicidade é inerente de estudos na área pelo

fato de o desempenho internacional ser um processo multifacetado, no qual existem diversas perspectivas de análise e interpretação. A concentração dos estudos em países desenvolvidos é determinada pela incidência de pesquisadores locais focados em suas economias, fato este que vem gradualmente sendo minimizado pela evolução de estudos realizados em economias emergentes, tais como Carneiro et al. (2007), Singh (2009) e Garrido et al. (2009). Singh (2009) menciona a necessidade do desenvolvimento de pesquisas sobre o tema em economias emergentes. Outro aspecto relevante trata de discrepâncias estatísticas apontadas em alguns estudos (GARRIDO et al., 2009) sendo que a validação das escalas de mensuração de desempenho internacional deveria ser feita em distintos países para que tanto o comportamento operacional quanto estatístico da escala fossem aferidos.

A identificação de algumas das discrepâncias encontradas nos estudos sobre desempenho internacional apontam para a necessidade de buscar evolução em pesquisas nesta área.

Com o objetivo de resgatar conhecimento teórico sobre desempenho internacional, abaixo são apresentados conceitos de dimensões de desempenho internacional, indicadores de desempenho, modelos de desempenho internacional e, por fim, determinantes de desempenho internacional.

2.3 DIMENSÕES DE DESEMPENHO INTERNACIONAL

De acordo com revisão teórica feita por Zou et al. (1998), desempenho internacional vem sendo medido através da utilização de três construtos distintos quanto a sua conceituação.

A mais comum maneira de conceituação e de medida de desempenho internacional foca os aspectos financeiros da operação no exterior, através da crença que tal operação faz parte do programa de marketing da empresa e deve ser medida como tal, ou seja, em termos financeiros. Estudos que utilizaram esta visão geralmente basearam-se nos seguintes indicadores para medir desempenho internacional: (1) vendas através de exportações, (2) crescimento de vendas, (3) lucratividade das exportações, e (4) intensidade das exportações (ZOU et al., 1998).

Outro modo de conceituação frequentemente utilizado em desempenho internacional é baseado na captura de resultados estratégicos advindos dos negócios feitos em ambiente externo. A principal argumentação neste caso é que a firma possui um conjunto de objetivos estratégicos, assim como possui seus objetivos financeiros (CAVUSGIL e ZOU, 1994). Essa visão estabelece que a realização de objetivos estratégicos, tais como melhora da competitividade, aumento da participação de mercado, ou fortalecimento da posição estratégica, deveria ser considerada como parte integral do desempenho internacional. Estudos realizados com base nesta visão de desempenho internacional utilizaram os seguintes indicadores para medir desempenho internacional: (1) participação no mercado, (2) presença estratégica no mercado exportador ou (3) posição competitiva (ZOU et al., 1998).

A terceira maneira de conceituação usada em desempenho internacional defende a utilização de medidas perceptivas ou atitudinais de desempenho. A lógica por trás dessa proposição é focada na ideia de o gestor estar positivamente inclinado e/ou disposto para com as operações internacionais e/ou satisfeito com as operações internacionais, sendo esse fator uma forte indicação de sucesso nas exportações. Estudos realizados sob este prisma tendem a medir desempenho internacional tanto diretamente, usando indicadores como (1) sucesso percebido nas operações internacionais e (2) satisfação com as associações, ou indiretamente como as mudanças comportamentais ao longo das operações internacionais, tais como (3) tendência para exportar, (4) comportamento ao longo das operações internacionais e (5) comportamento com o surgimento de barreiras para exportar. (ZOU et al., 1998).

O modo como cada uma das dimensões citadas por Zou et al. (1998) é formatada caracteriza-se pela maneira de como os indicadores de desempenho internacional são mensurados, podendo ser tanto de forma subjetiva quanto objetiva. Para um melhor entendimento sobre indicadores de desempenho internacional, a seção a seguir apresenta seus conceitos, sua aplicabilidade, assim como introduz uma discussão sobre os prós e contras dessas duas maneiras de mensurar desempenho internacional.

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO INTERNACIONAL

Apesar do crescente número de pesquisas sobre o tema, não existem conceito e operacionalização aceitos integralmente sobre o construto desempenho internacional (CAVUSGIL e ZOU 1994; SHOHAM 1998).

Segundo revisão literária de Zou et al. (1998), desempenho internacional vem sendo medido através de um grupo de indicadores, dentre os quais, vendas na exportação, crescimento nas exportações, lucro nas exportações, participação no mercado internacional, realização de objetivos no mercado internacional, intensidade de exportações, sucesso percebido, entre outros.

Tal nomenclatura dos indicadores de desempenho com o termo “exportação” remete a uma ideia restritiva quanto ao conceito de negócios internacionais, uma vez que, além das operações de exportação, recorrentes de um perfil de mercado já ultrapassado, outras estratégias de entrada em ambiente internacional são atualmente utilizadas, especialmente a partir dos movimentos de globalização da economia. Assim, as organizações hoje desenvolvem seus negócios no exterior através de outros tipos de operações, tais como *franchising*, *joint ventures* e investimento externo direto (IED), os quais, segundo Garrido et al. (2009), possuem um nível de complexidade maior do que as operações de exportação, impactando nos níveis de envolvimento da organização para com a internacionalização, gerando maior nível de comprometimento de recursos, de risco e de controle.

Uma revisão feita por Sousa et al. (2008) sobre trabalhos acadêmicos que pesquisaram desempenho internacional identificou mais de 50 indicadores diferentes, explicitando uma clara falta de consenso quanto a este tema. A seleção dos trabalhos foi realizada com base em estudos que focassem desempenho exportador, sob a ótica de empresas que estivessem engajadas com exportação, ao invés de outras modalidades de entrada, com foco na microanálise da empresa e que apresentasse análise de dados e testes estatísticos, além de metodologia apropriada. Os principais *journals* utilizados foram *Journal of Marketing*, *International Marketing Review*, *Journal of International Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of International Business Studies*, *Management International Review*, *Journal of World Business*, *European Journal of Marketing* e o *Industrial Marketing Management*. Dentre os diversos tipos de medidas de

desempenho internacional utilizados, ao longo das pesquisas desenvolvidas, apenas algumas poucas são freqüentemente utilizadas, conforme apresentado na tabela 003.

Tabela 3: Freqüência de utilização de indicadores de desempenho internacional

Indicadores de desempenho	Categoria (Objetivo/Subjetivo)	Sub-categorização	Freqüência de utilização
Intensidade das exportações	Objetivo	Relativo a vendas	16
Crescimento das vendas nas exportações	Objetivo	Relativo a vendas	12
Lucratividade nas exportações	Subjetivo	Relativo a lucro	18
Crescimento das vendas nas exportações	Subjetivo	Relativo a vendas	14
Participação de mercado quanto às exportações	Subjetivo	Relativo ao mercado	11
Satisfação com Desempenho Internacional Geral	Subjetivo	Geral	12
Sucesso nas exportações	Subjetivo	Geral	6
Volume das exportações	Subjetivo	Relativo a vendas	9

Fonte: Elaborado a partir Sousa et al. (2008).

Segundo Zou e Stan (1998), a grande diversidade de indicadores faz com que os avanços nesta área sejam restritos, uma vez que se torna complicado comparar e contrastar as descobertas feitas em diferentes pesquisas.

Os indicadores utilizados para mensurar desempenho internacional podem ser classificados em indicadores objetivos, os quais utilizam valores absolutos, e indicadores subjetivos, que medem o desempenho percebido pelos gestores ou advindo de atitudes (SOUSA et al., 2008).

Na seção seguinte é apresentada uma discussão com base na teoria sobre a utilização de indicadores objetivos e subjetivos.

2.4.1 Indicadores Objetivos vs. Indicadores Subjetivos

A utilização de indicadores objetivos vem sendo defendida por alguns autores pelo fato de serem estes considerados mais confiáveis para medir desempenho no curto prazo, enquanto medidas subjetivas têm provado ser mais confiáveis quando medindo aspectos de longo prazo do desempenho internacional

(HUBER e POWER 1985; KATSIKEAS et al. 2000; VENKATRAMAN e RAMANUJAM 1987).

De acordo com a revisão feita por Sousa (2004), indicadores objetivos relativos à venda têm sido bastante utilizados para medir desempenho internacional. O indicador intensidade das exportações foi o mais utilizado (em 16 trabalhos), porém a sua utilização gera críticas sob o argumento de que uma empresa, fazendo um trabalho inadequado com um novo produto, atingindo um grande mercado, tende a aparentar um desempenho superior a outra empresa com uma grande participação em um mercado relativamente pequeno (MCGUINNESS e LITTLE 1981). O segundo indicador mais utilizado foi o crescimento de vendas das exportações (12 estudos), que também possui críticas por superdimensionar desempenho por conta de fatores como o aumento de preços e o crescimento do mercado.

Indicadores relativos à lucratividade, tais como lucratividade nas exportações e margem de lucro nas exportações, apesar de utilizados em alguns poucos estudos, são alvos de críticas por conta da incerteza quanto aos números e ao fato de enfrentar problemas em análises comparativas devido às diferentes práticas contábeis utilizadas pelas empresas.

Em outra revisão previamente feita por Katsikeas et al. (2000), indicadores econômicos relacionados a vendas foram os mais frequentemente utilizados, sendo que foram encontrados quatorze diferentes indicadores para medir volume, intensidade, ou crescimento de vendas nas exportações, tanto em nível de produto quanto em nível de corporação.

O indicador mais utilizado nesta categoria é intensidade de vendas no exterior, o qual, porém, vem sendo extremamente criticado pelo fato de poder ser afetado através de fatores distintos às operações internacionais e não reflete o sucesso nas dimensões competitivas das exportações (KIRPALANI e BALCOME, 1987).

Outro indicador muito utilizado é o crescimento das vendas internacionais, o qual superdimensiona desempenho por conta da escalada de preços e crescimento do mercado, ou subestima desempenho por conta dos efeitos da curva de experiência e deterioração da demanda, de acordo com Kirpalani e Balcome (1987).

Indicadores relativos ao mercado têm sido divulgados como bons indicadores de sucesso, apesar da sua pouca utilização nos trabalhos analisados

por Katsikeas et al. (2000). Devido à dificuldades de mensuração da participação de mercado atual, esses indicadores têm sido criticados e raramente utilizados.

De acordo com Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002), indicadores objetivos tendem a ser problemáticos quanto ao seu acesso, uma vez que empresas normalmente não reportam detalhes financeiros de suas atividades no exterior, o que dificulta e mesmo impossibilita o acesso a dados confiáveis.

Além disso, Gertner et al. (2006) salientam que a distinção entre as legislações e taxações no que tange à contabilidade exercida em cada país torna difícil a comparação dos dados.

Lages e Lages (2004) mencionam também outros aspectos que possam vir a gerar problemas de mensuração dos dados. Primeiro, de acordo com Styles (1998), uma vez que amostras são frequentemente coletadas de uma população heterogênea de empresas exportadoras, o pesquisador, e não o gestor, normalmente fixa um limite entre o que é sucesso e o que é fracasso. O segundo problema de mensuração surge a partir do fato de que alguns indicadores, tais como lucratividade, retorno dos investimentos e fluxo de caixa, gerariam problemas quanto à comparação dos dados por conta das distintas políticas contábeis praticadas entre as empresas. A terceira preocupação prática é de que normalmente os relatórios financeiros das empresas não distinguem as operações domésticas das operações internacionais. Além dessas inquietações citadas acima, a obtenção de informações financeiras acuradas para operações internacionais é um desafio ao pesquisador, uma vez que os gestores podem não estar propensos a responder de forma aberta e efetiva a questões sobre valores absolutos (KATSIKEAS, PIERCY e IONNIDIS, 1996; YANG, LEONE e ALDEN, 1992).

Já no que tange aos indicadores subjetivos, estes são normalmente utilizados para avaliação do construto de desempenho internacional através de escalas de cinco ou sete pontos. Essas escalas são usadas em pesquisas nas quais os gestores entrevistados não se sintam à vontade ou aptos para fornecer dados financeiros ou pela dificuldade de conciliar diferenças multiculturais ou interindustriais nas práticas contábeis, variações de taxas de câmbio e relatórios financeiros entre o país de origem e os países anfitriões (WOODCOCK, BEAMISH e MAKINO 1994).

Dentre as medidas não econômicas de desempenho internacional, medidas relacionadas ao mercado (*market related*) são as mais examinadas. Porém existe

um constante debate sobre o indicador expansão de mercado internacional, sugerindo que o número de mercados internacionais não é um resultado por si só, mas sim contingência de fatores de uma específica empresa, produto, mercado e marketing. (PIERCY, 1982).

Medidas relacionadas ao produto (*product related*) referem-se ao número de novos produtos exportados, a proporção do grupo de produtos exportados e a contribuição das exportações no desenvolvimento de produtos. Apesar de pouco utilizados, esses indicadores são defendidos pelo fato de o produto e seu desempenho serem a chave para qualquer estratégia de marketing (KATSIKEAS et al., 2000).

De acordo com Lages e Lages (2004), existe uma série de fatores que suportam a utilização de indicadores subjetivos para mensuração de desempenho internacional. Os autores salientam que para efeito de pesquisas é frequentemente impossível estabelecer definições e pontos de referência entre as empresas, sendo que, por exemplo, de acordo com Greve (1998), sucesso financeiro para uma empresa pode se constituir falha para outra, uma vez que desempenho por si é um construto complexo na visão da empresa. Em decorrência desta diversidade de visões, gestores tendem a usar sua própria percepção de desempenho, ao invés de indicadores objetivos, para formular suas próprias decisões (BOURGEOIS, 1980).

Desta forma, segundo Lages e Lages (2004), ao se medir desempenho percebido ao invés de desempenho por si só, é possível capturar o grau com que tal desempenho tem atendido aos níveis de aspirações da empresa de um ano para o outro. Assim, uma empresa atingiria sucesso caso seu desempenho fosse melhor ou igual ao desempenho esperado, da mesma forma como se caracterizaria fracasso, caso o desempenho tenha ficado abaixo das expectativas. Desta forma, pode-se assumir que uma *export venture* terá sucesso quando ela atingir ou exceder seus objetivos (LAGES e JAP, 2003).

Além disso, conforme Woodcock, Beamish e Makino (1994), a utilização de medidas subjetivas perceptivas se faz necessária ou apropriada quando (1) empresas não podem ou não irão providenciar indicadores financeiros, (2) existam diferenças no que tange a práticas contábeis entre os países analisados e/ou (3) flutuações cambiais ou diferenças financeiras quanto à divulgação dos dados entre o país de origem e o país alvo. Complementando esta visão, pesquisas recentes apontam que existe uma grande correlação entre medidas subjetivas e medidas

objetivas de desempenho (DESS e ROBINSON, 1984; GERINGER e HEBERT, 1991; ZAHRA, IRELAND e HITT, 2000).

Desta forma, considerando-se que a realidade das empresas brasileiras apresenta culturalmente uma restrição quanto à exposição de resultados financeiros, fato este mencionado como um grande desafio para os pesquisadores, uma vez que os gestores podem não estar propensos a responder de forma aberta e efetiva a questões sobre valores absolutos (KATSIKEAS, PIERCY e IONNIDIS, 1996; YANG, LEONE e ALDEN, 1992), a abordagem subjetiva apresenta-se como a mais adequada para este estudo. Woodcock, Beamish e Makino (1994) consideram a utilização de medidas subjetivas perceptivas necessária quando as empresas não podem ou não irão providenciar indicadores financeiros e divulgar práticas contábeis. Além disso, o fato de indicadores objetivos financeiros serem determinados por resultados financeiros e estes resultados estarem embasados em tipos de gestão contábeis distintas entre países inibe a utilização deste tipo de indicador. A opção por indicadores subjetivos possui um argumento consistente também na correlação apresentada entre o desempenho percebido medido de forma subjetiva com gestores e o desempenho medido de forma objetiva através de indicadores financeiros (DESS e ROBINSON, 1984; GERINGER e HEBERT, 1991; ZAHRA, IRELAND e HITT, 2000). Salienta-se que esta abordagem não é referente apenas à dimensão financeira, mas sim pode ser aplicada a todas as dimensões a serem abordadas quando da aplicação da escala de mensuração de desempenho internacional.

A partir da apresentação dos tipos de indicadores utilizados ao longo dos estudos sobre desempenho internacional, se faz necessário um melhor entendimento de como estes foram aplicados em pesquisas desenvolvidas sobre o assunto. Para o cumprimento deste objetivo, a seção a seguir apresenta alguns dos principais modelos de mensuração de desempenho internacional.

2.5 MODELOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO INTERNACIONAL

Uma revisão bibliográfica feita por Carneiro et al. (2007) fez uma seleção dos modelos de mensuração mais utilizados em trabalhos publicados entre 1999 e 2004. Esses modelos foram classificados como “clássicos” por Carneiro et al. (2007)

devido a sua frequência em publicações. Assim, tendo esse conjunto de modelos como base a ser analisada, é feita a apresentação de cada um destes com os comentários realizados quanto a suas virtudes e limitações.

Modelo proposto por Cavusgil e Zou (1994)

O modelo formatado por Cavusgil e Zou (1994) caracteriza-se por um *framework* composto por quatro indicadores de desempenho: I. Percepção da realização dos objetivos estratégicos; II. Crescimento médio das vendas da operação internacional (*export venture*) nos últimos cinco anos; III. Lucratividade média ao longo dos últimos cinco anos em operação internacional (*export venture*); e IV. Sucesso percebido da operação internacional (*export venture*) dispostos em apenas um construto. O modelo possui um grau de confiabilidade bom, considerando um Alpha de Cronbach de 0,78. Os determinantes de desempenho considerados neste estudo foram: adaptação do produto, adaptação da promoção, apoio para o agente/subsidiária no exterior, competitividade de preço, competência internacional e comprometimento para com a *export venture*, conforme figura apresentada abaixo.

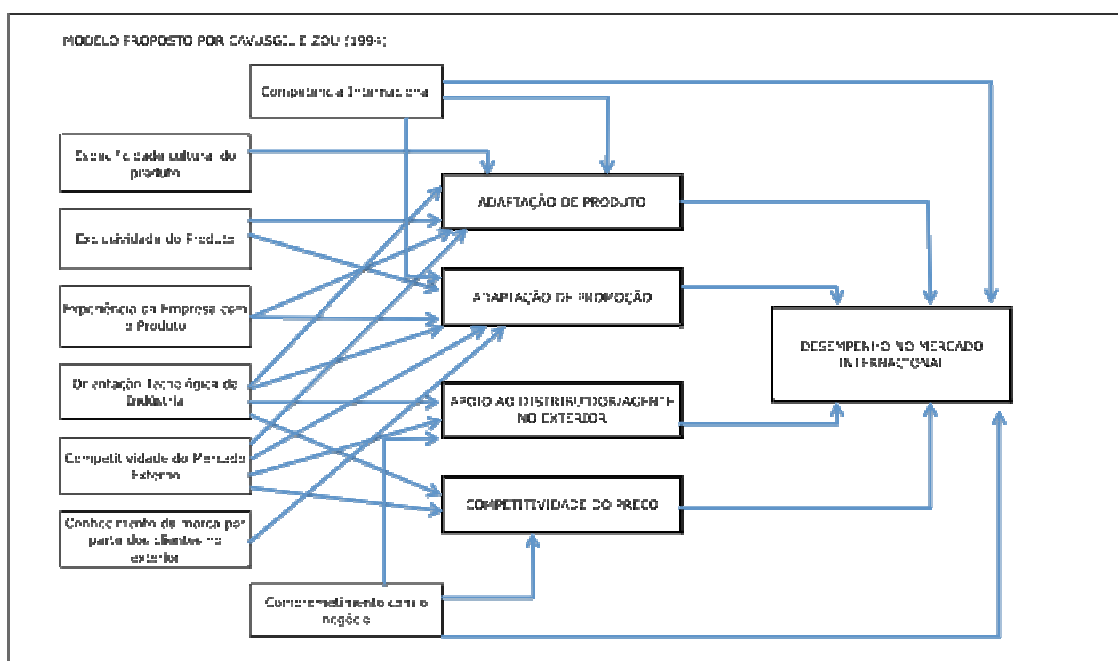


Figura 1: Cavusgil e Zou (1994)

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Cavusgil e Zou (1994).

As hipóteses quanto à relação dos determinantes apresentados com desempenho foram medidas através dos dados coletados em entrevistas em profundidade feitas com gestores de 202 *export ventures*. Estes são provenientes de

79 empresas de 16 setores da economia americana, sendo 47,5% de produtos de consumo, 42,6% de produtos industriais e 9,8% de produtos que não puderam ser efetivamente identificados, considerando o contexto vivenciado nos últimos cinco anos.

A utilização do gestor responsável pela *export venture* permitiu uma análise e discussão ampla de todos os seus contextos, sejam estes histórico, político e/ou estratégico (planos futuros).

Os resultados obtidos na pesquisa determinaram que efetivamente os seguintes indicadores influenciam o desempenho da *export venture*: adaptação do produto, apoio para o agente/subsidiária no exterior, competência internacional e comprometimento para com a *export venture*.

Tal comprovação remete à conclusão dos autores de que o desempenho das *export ventures* aumenta quando a sua gestão tem competência internacional, é comprometida, adapte seu produto de modo a atender as requisições dos clientes e proporcione considerável apoio aos seus agentes/distribuidores no exterior.

Diamantopoulos (1999) criticou o modelo proposto por Cavusgil e Zou por utilizar indicadores reflexivos quando de fato “seu domínio de conteúdos não é homogêneo”, ou seja, seus indicadores, por sua natureza distinta, não poderiam ser considerados intercambiáveis. Além disso, Diamantopoulos (1999) sugere que a inclusão de perspectivas financeira e estratégica ao modelo utilizando indicadores objetivos para um construto e subjetivos para o outro fere o princípio básico da utilização de uma escala reflexiva, que é a intercambialidade dos itens. Tal argumento pode ser reforçado, de acordo com Carneiro et al. (2007), pelo fato de sua dimensão de “objetivos estratégicos” ser formada a partir de um composto de sete indicadores distintos. A ocorrência de correlação não tão alta entre itens e fatores (defendida por Cavusgil e Zou como evidência de suporte de seu modelo) pode de fato servir como argumentação de que uma estrutura formativa devesse ao menos ser testada.

Modelo proposto por Styles (1998)

Styles (1998) aprimorou o modelo de Cavusgil e Zou (1994), usando escalas mais refinadas para os indicadores, e incluindo a avaliação por parte dos concorrentes como forma de avaliar a validade convergente.

Ao contrário do modelo de Cavusgil e Zou (1994), que apresentou apenas um fator para mensuração de desempenho internacional, o modelo proposto por

Styles identificou, a partir de uma análise fatorial exploratória, quatro distintos fatores: desempenho econômico, melhoria da posição competitiva, a expansão futura e exportação passiva (ver figura 2 abaixo).

O modelo foi aplicado em dois países: Austrália e Reino Unido. Foram apresentadas evidências de similaridade fatorial (mesmo número de fatores e itens foram associados nos fatores). Foi verificada equivalência fatorial (cargas fatoriais próximas, embora um dos itens - objetivos estratégicos – tenha tido consideráveis diferenças das cargas (0,14 e 0,38) entre as duas amostras), mas uma equivalência plena não foi obtida, por isso o cuidado deve ser exercido quando se comparam os resultados obtidos nos dois países.

O modelo de Styles (1998) pode ser criticado com o argumento de que apenas pequenas e médias empresas foram abordadas, ocasionando uma restrição quanto à generalização dos resultados. Além disso, a perspectiva de medição reflexiva em vez de uma medição formativa foi selecionada, sendo essa limitação reconhecida pelo autor.

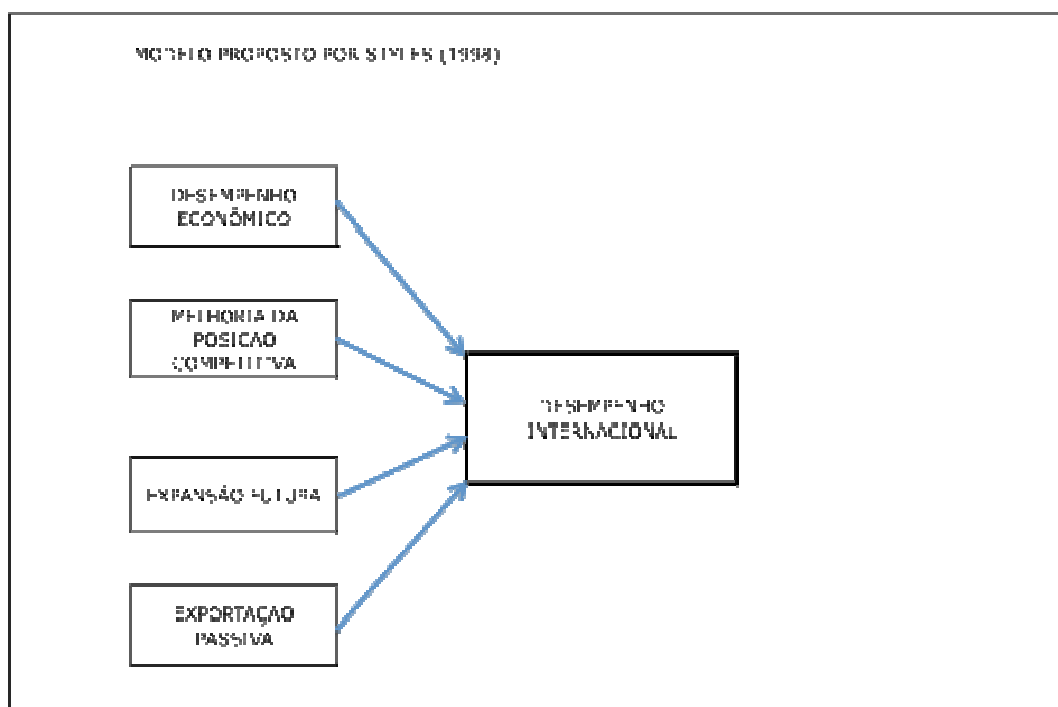


Figura 2: Styles (1998)

Fonte: Adaptado de acordo com modelo proposto por Styles (1998).

Modelo proposto por Zou, Taylor e Osland (1998)

Zou et al. (1998) propuseram uma escala, a qual denominaram EXPERF composta por três dimensões: desempenho financeiro (lucros nas operações no

exterior, vendas para o exterior e o crescimento das vendas para o exterior), desempenho estratégico (contribuição das operações no exterior para a competitividade da empresa, posição estratégica e participação no mercado externo), e satisfação com o desempenho nas operações internacionais (percepção de sucesso do empreendimento no exterior, satisfação com o empreendimento no exterior e o grau de percepção em relação ao cumprimento das expectativas quanto às operações no exterior), conforme figura 003 apresentada na sequência.

Os autores relataram um bom ajuste do modelo, além de equivalência na comparação das amostras das empresas americanas e japoneses, indicando sua transnacionalidade. Diamantopoulos (1999) criticou o modelo de Zou et al. (1998), alegando que uma abordagem formativa (em vez da abordagem reflexiva utilizada) parece fazer mais sentido, argumentando que possíveis efeitos distintos dos fatores explanatórios de cada dimensão da escala parecem sugerir que os indicadores não poderiam se comportar em conjunto, então uma estrutura formativa poderia ser mais apropriada.

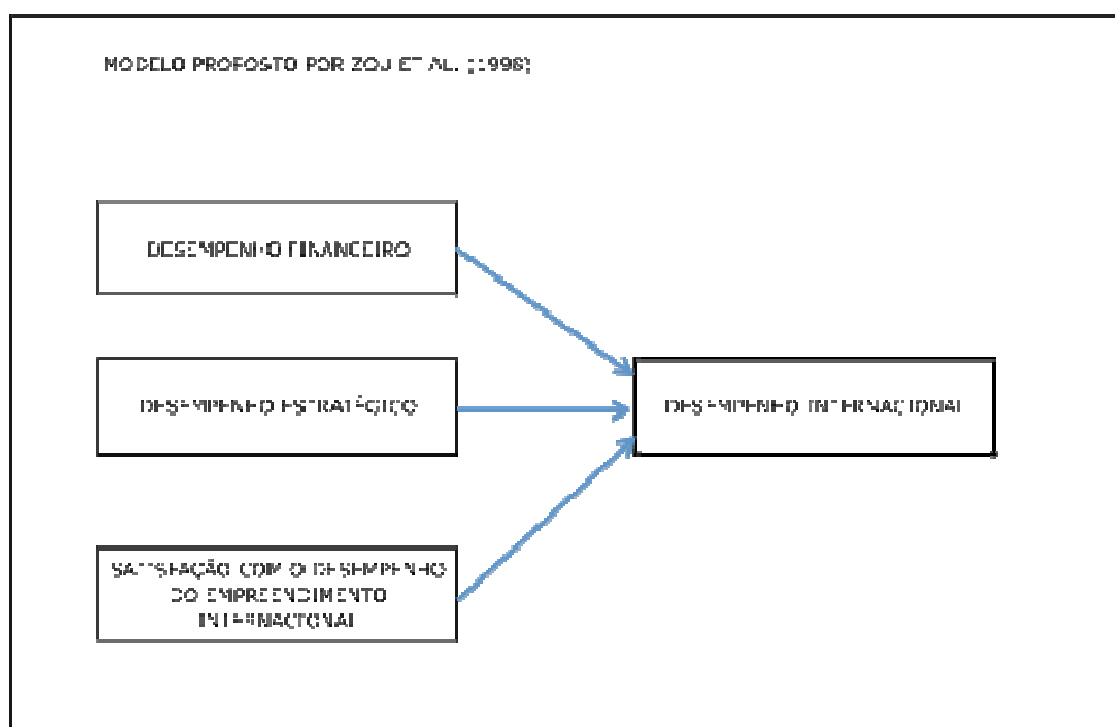


Figura 3: adaptado a partir de Zou et al. (1998) retratando a composição do modelo.
Fonte: Zou et al. (1998)

Diamantopoulos (1999) também critica a dimensão de sucesso geral (*overall success*), a qual parece melhor servir como uma confirmação das outras dimensões, uma vez que, segundo Shoham (1998), medidas baseadas em

satisfação propiciam melhores avaliações de cada subdimensão. Além disso, a nomenclatura utilizada pelos autores para definir tal dimensão não explicita se o sucesso geral quer descrever o sucesso da empresa em sua plenitude (integralidade) ou se refere ao seu sucesso conjunto nos mercados doméstico e externo.

No Brasil, a escala EXPERF obteve validação através do trabalho de Garrido et al. (2009), o qual, segundo os autores, foi motivado por três razões: a multidimensionalidade da escala, propiciando refletir as diversidades de objetivos que as empresas possam possuir; a utilização de medidas subjetivas, uma vez que muitas vezes as empresas não apresentam uma consistência e detalhamento contábil para suas operações no exterior de forma separada; e resultados de empresas em países emergentes podem não ser declarados em sua integridade.

As dimensões originais de desempenho da escala EXPERF foram analisadas a partir de uma pesquisa feita com 219 empresas exportadoras brasileiras, por meio de validação interna. Com a utilização de modelagem de equações estruturais, e de validação externa, através de comparação de resultados de desempenho entre diferentes grupos estratégicos de empresas, verificaram-se os seguintes resultados:

* Dimensão de desempenho financeiro foi definida por três indicadores em que foi verificado um hiperajustamento do modelo fora dos padrões desejáveis de ajuste do modelo. Garrido et al. (2009) salienta que tal fato é relativamente comum em construtos com baixo número de indicadores. Os demais índices apresentaram valores adequados de ajuste, sendo o alfa de Cronbach para os indicadores desta dimensão de 0.825, superando o 0,7 indicado como mínimo aceitável (HAIR JR. et al., 2005).

* Dimensão de desempenho estratégico foi definida também por três indicadores, na qual todos os dados apresentaram-se dentro dos parâmetros indicados para ajuste do modelo, exceção feita ao valor do RMSEA, o qual ficou fora do intervalo sugerido como ideal de 0,05 e 0,08. Tal índice indica em valores superiores a 0,8 uma tendência a hiperajustamento do modelo, em decorrência principalmente do número reduzido de indicadores. O alfa de Cronbach para os itens deste construto foi de 0.894, superior aos 0,7 que caracterizam o valor mínimo aceito pela literatura (HAIR JR. et al., 2005).

* Dimensão de satisfação com o desempenho internacional foi definida seguindo o padrão de três indicadores. Nesta dimensão alguns valores estatísticos obtidos ficaram acima dos índices ideais para seu ajuste, dentre eles o RMSEA, enquanto os demais indicadores se comportaram dentro de uma normalidade, convergindo para os padrões aceitáveis. O alfa de Cronbach para os indicadores do construto de satisfação com o desempenho internacional resultou em 0.854, estando ele próximo dos valores apresentados pelas demais dimensões do modelo e com valor superior ao mínimo geralmente aceito de 0,7 (HAIR JR. et al., 2005).

Desta forma, a partir dos resultados das validações interna e externa, os autores concluem que a escala demonstrou consistência, considerando-se a diversidade de indústrias, de portes e estratégias de internacionalização utilizadas.

Modelos propostos por Shoham (1998 / 1999)

Shoham (1998) analisou catorze itens, a partir dos quais formatou um modelo composto por três fatores, detalhados da seguinte maneira: Vendas (satisfação com a intensidade de exportação, a intensidade de exportação, a satisfação com as vendas na exportação e vendas nas exportações), Lucros (satisfação com a margem de lucro, margem de lucro na exportação), e Mudança (satisfação quanto à intensidade de exportação nos últimos cinco anos, a satisfação com as vendas nos últimos cinco anos, intensidade de exportação nos últimos cinco anos, vendas nos últimos cinco anos, participação de mercado nos últimos cinco anos, margem de lucro nos últimos cinco anos, e a satisfação com as margens de lucro nos últimos cinco anos (ver figura 4).

Cada um dos três construtos formatados apresentou alta confiabilidade ($\alpha \geq 0,76$), sendo que a correlação interna entre os indicadores de cada fator excedeu, respectivamente, 0,52, 0,61 e 0,37 e as correlações dos itens para com o modelo como um todo excedeu 0,66 para a escala de vendas e 0,61 para a escala de mudança.

De acordo com Carneiro et al. (2007), o modelo de Shoham (1998) pode ser criticado sob a argumentação de que ele considerava todas as exportações feitas pelas empresas para análise (em vez de um empreendimento no exterior - export venture), o que seria recomendado apenas na utilização de um modelo com maior poder de explicação que contemplasse indicadores de tamanho de empresa, o que não foi o caso.

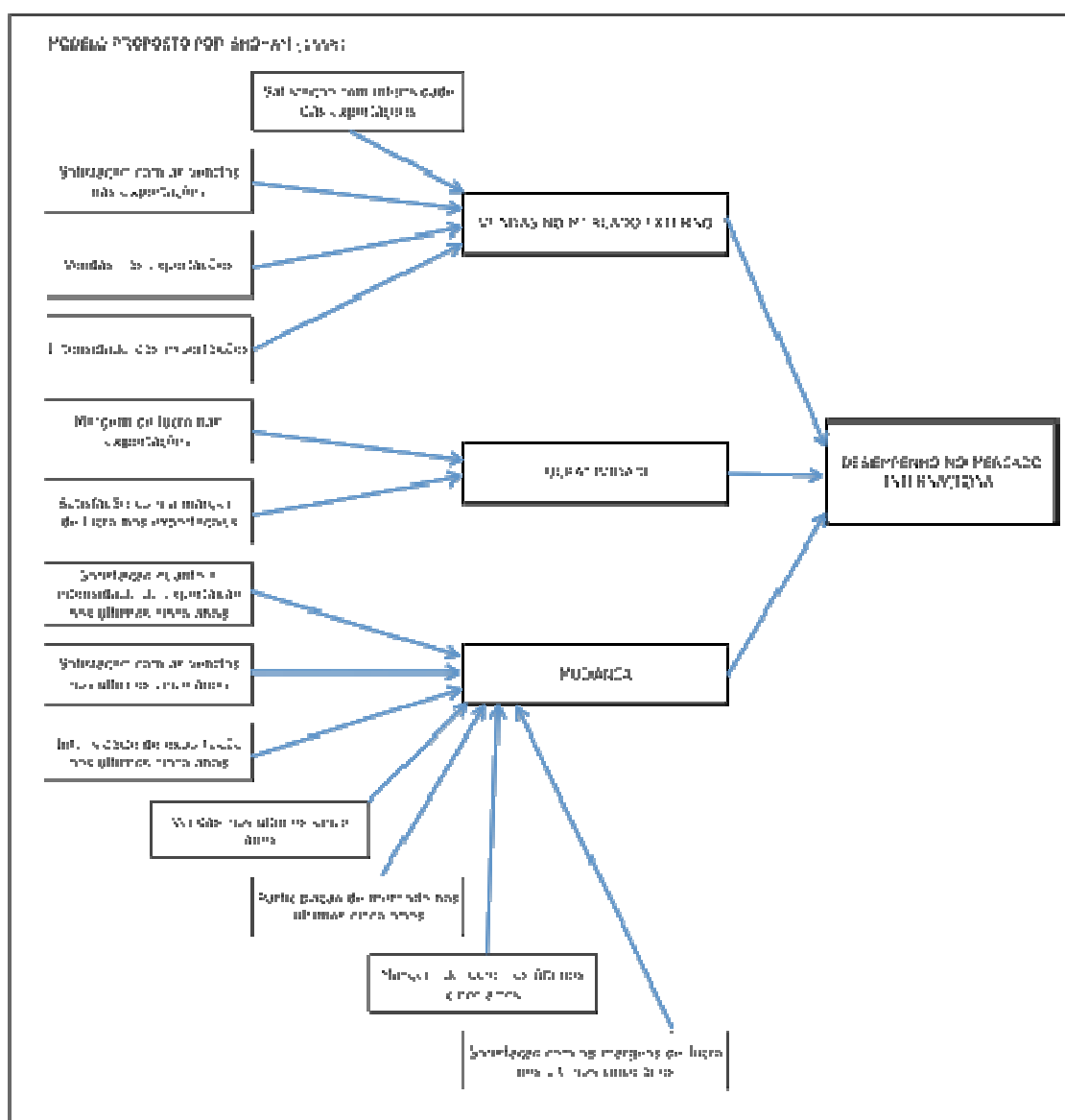


Figura 4: adaptado pelo autor de acordo com Shoham (1998) retratando a composição do modelo.

Fonte: Shoham (1998)

Como sequência de suas pesquisas, Shoham (1999) propôs um novo modelo de mensuração de desempenho internacional, no qual foram consideradas duas dimensões: desempenho das exportações (satisfação com a relação das exportações para com o total de vendas, a satisfação com as vendas de exportação e satisfação com a relação da rentabilidade para com as vendas de exportação), perspectiva dos últimos cinco anos sobre desempenho das exportações (mudanças em relação ao total das vendas nas exportações, satisfação com as mudanças nas vendas de exportação e satisfação com as mudanças quanto à lucratividade nas vendas de exportação).

O modelo (figura 5) apresentou boa confiabilidade ($\rho_c = 0,77$ e $0,83$, respectivamente), além de Shoham apontar que foram encontradas evidências quanto à sua validade convergente e determinante.

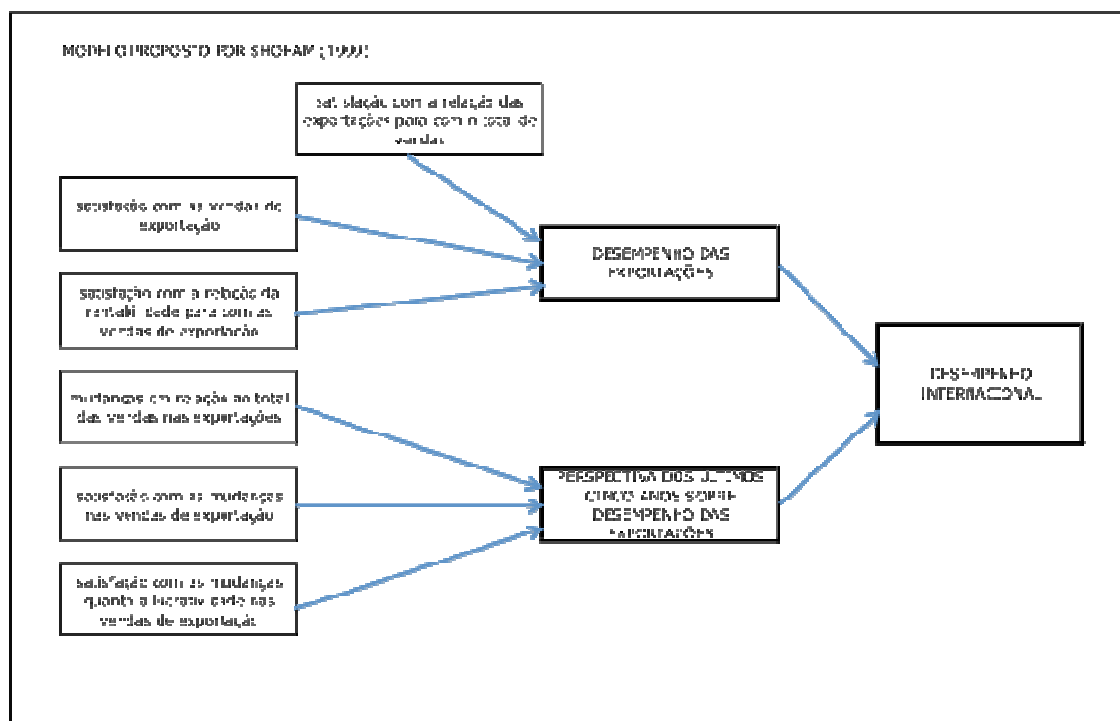


Figura 5: Adaptado pelo autor de acordo com Shoham (1999).
Fonte: Shoham (1999).

Segundo Carneiro et al. (2007), apesar de bem desenvolvido, o modelo proposto por Shoham (1999) é falho porque não inclui qualquer indicador de mercado, nem qualquer avaliação de desempenho (esperado) futuro. Além disso, uma estrutura formativa sequer foi considerada.

Modelo proposto por Lages e Lages (2004)

O modelo proposto por Lages e Lages (2004), denominado STEP, foi formatado considerando três dimensões: I. Satisfação com melhorias no desempenho no curto prazo; II. Melhoria da intensidade de exportação no curto prazo, e; III. Melhoria do desempenho internacional esperado no curto prazo (ver figura 006). Esse modelo foi aplicado em dois países, Portugal (com 519 questionários válidos) e Reino Unido (com 111 questionários válidos).

Segundo crítica feita por Carneiro et al. (2007), o modelo proposto por Lages e Lages (2004) caracteriza-se por indícios de má formatação de seus construtos, conforme detalhamento que segue:

O construto 'satisfação com melhorias no desempenho no curto prazo' é composto pelos indicadores: I. Volume de exportação de vendas; II. Rentabilidade das exportações; III. Participação de mercado, e; IV. Desempenho exportador geral. No entanto, a julgar pela questão utilizada: "Como você se sente satisfeito com os resultados de seu empreendimento de exportação nos últimos 2 anos ?; (muito menos satisfeito ↔ muito mais satisfeito), os autores estão medindo a mudança na satisfação.

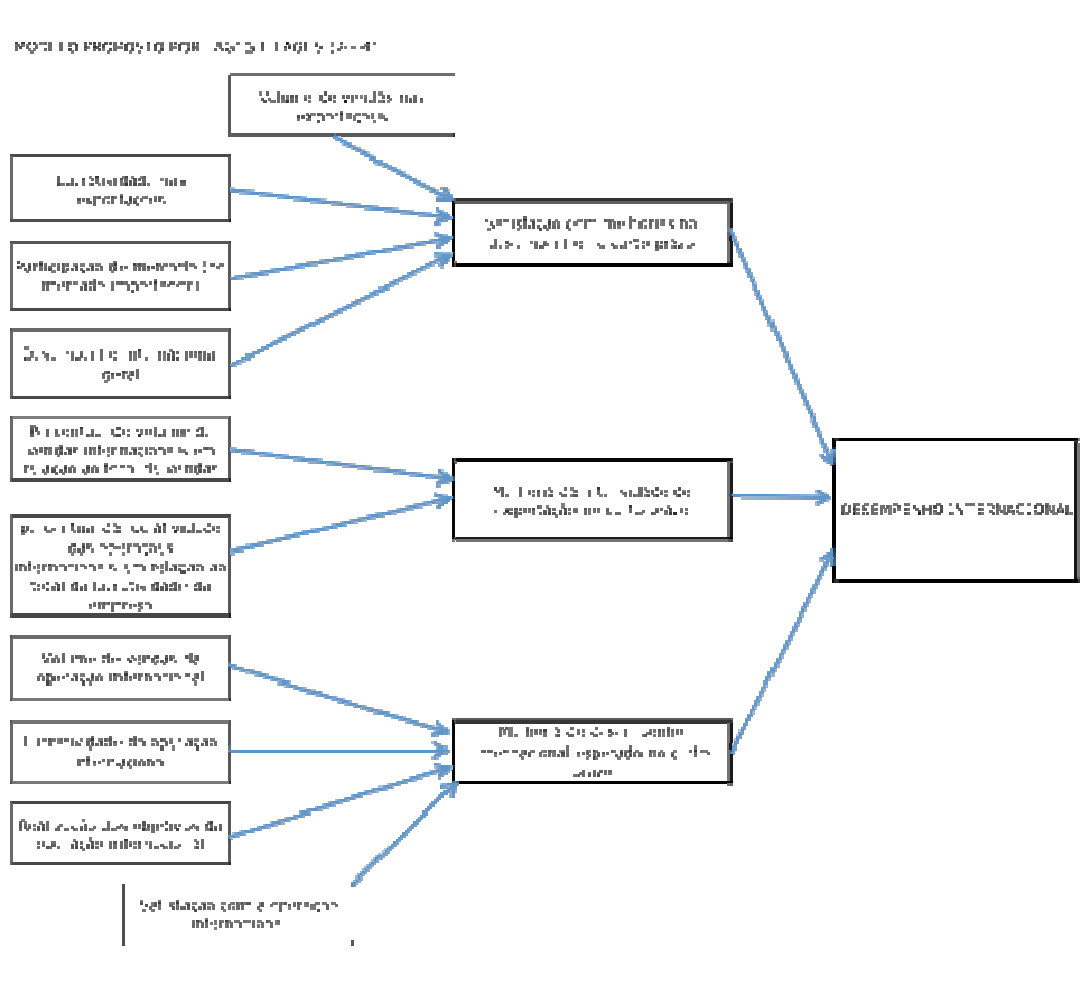


Figura 6: adaptado de acordo com Lages e Lages (2004) retratando a composição do modelo.

Fonte: Lages e Lages (2004)

Quanto ao construto denominado 'melhoria da intensidade de exportação no curto prazo', composto pelos indicadores: I. Percentual que o empreendimento de exportação representa sobre o volume total das vendas; II. Percentual de rentabilidade do empreendimento de exportação sobre o total da rentabilidade da empresa remete a uma perspectiva de 'mudança' em vez de 'melhoria'.

Além dos comentários feitos por Carneiro et al. (2007) sobre os construtos acima, vale salientar que no terceiro e último construto, denominado melhoria esperada no desempenho ao longo de um ano, composto pelos indicadores: I. Volume de vendas advindas do empreendimento no exterior; II. Rentabilidade das vendas advindas do empreendimento no exterior; III. Realização/cumprimento dos objetivos do empreendimento no exterior, e: IV Satisfação com o empreendimento no exterior, este último indicador de satisfação pode ser interpretado como um indicador da melhoria no período de um ano, podendo indicar alguma relação com o indicador de desempenho exportador geral do construto Satisfação com melhorias no curto prazo.

Uma análise fatorial confirmatória reafirmou um bom ajuste dos dados (coeficiente alfa média = 0,93 e 0,87 para Portugal e Reino Unido, respectivamente; confiabilidade composta média = 0,93 e 0,87, variância extraída média = 0,82 e 0,70) e também uma boa validade discriminante.

A validação quanto à transnacionalidade foi parcialmente comprovada, uma vez que o modelo mostrou similaridade fatorial. Assim sendo, Lages e Lages (2004) concluíram que em ambos os países os mesmos fatores e os mesmos indicadores para cada fator poderiam ser mantidos.

O resgate dos modelos apresentados acima teve por objetivo discorrer sobre suas estruturas e resultados, além dos pontos fortes e fracos identificados por outros autores e compilados por Carneiro et al. (2007). Desta forma, considerando que todos os modelos possuem pontos fortes e deficiências, a fim de que se busque colaborar para a evolução dos estudos na área, é apresentado quadro síntese trazendo tanto os pontos fortes quanto as lacunas apresentadas pelos modelos resgatados na pesquisa (quadro 1). O quadro 1 apresenta também a verificação da existência ou não de alguma colaboração no sentido de tratar as lacunas apresentadas anteriormente neste estudo.

MODELO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
CAVUSGIL (1994)	Abordagem do mix de marketing como determinante de desempenho internacional, assim como comprometimento e competência internacional.	Falta de homogeneidade e intercambialidade entre os construtos, além de consistência estatística frágil por conta de uma estrutura reflexiva utilizada pelos autores.
STYLES (1998)	Escala apresenta quatro construtos independentes mantendo consistência conceitual. Foi aplicado em dois países trazendo uma perspectiva multicultural (transnacionalidade).	Escala foi aplicada apenas em pequenas e médias empresas, impossibilitando generalizações. Utilização de uma abordagem reflexiva. Resultados estatísticos apresentaram diferenças entre as amostras dos dois países.
ZOU ET AL. (1998)	Escala apresenta consistência estatística, tendo sido aplicada em dois países culturalmente distintos (transnacionalidade). Apresenta construtos financeiro, estratégico e de satisfação operacionalizados a partir de indicadores subjetivos. Escala foi aplicada e validada no Brasil em ambiente multisetorial.	Escala apresenta hiperajustamento por conta do número reduzido de indicadores em cada construto. Escala apresenta abordagem reflexiva, sendo sugerida a utilização de uma abordagem formativa.
SHOHAM (1998)	Escala apresenta robustez conceitual e estatística, distintas perspectivas nos construtos sugeridos, incluindo uma perspectiva longitudinal.	Escala traz abordagem sobre todas as operações realizadas pela empresa em ambiente internacional, sem a utilização de um indicador de tamanho da empresa.
SHOHAM (1999)	Escala apresenta robustez conceitual e estatística, distintas perspectivas nos construtos sugeridos, mantendo a perspectiva longitudinal do modelo anterior.	Escala não apresenta qualquer indicador de mercado de desempenho esperado (futuro), além de não considerar a utilização de uma abordagem formativa.
LAGES & LAGES (2004)	Escala foi aplicada em dois países com diferenças culturais significativas.	Escala apresenta inconsistência conceitual e a validade quanto à transnacionalidade foi comprovada parcialmente.

Quadro 1: Pontos fortes e pontos fracos das escalas apresentadas

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se notar a partir dos modelos apresentados (quadro 001) uma diversidade de dimensões/fatores sob os quais os estudos sobre desempenho internacional vêm sendo desenvolvidos, caracterizando o que Carneiro et al. (2007) referiram como uma falta de uniformidade nos trabalhos desenvolvidos, assim como a referência feita por Katsikeas et al. (2000) quanto ao fato de que desempenho internacional deva ser tratado considerando sua multidimensionalidade.

Considerando essa multidimensionalidade, dentre os modelos analisados, verifica-se que a escala EXPERF, com suas dimensões de desempenho financeiro, desempenho estratégico e satisfação com o empreendimento internacional (*export venture*) é o modelo que possibilita uma utilização mais ampla. Esse modelo teve sua aplicação feita simultaneamente em dois países (Estados Unidos e Japão), com resultados significativos, assim como foi validado em empresas brasileiras por Garrido et al. (2009), onde a escala comportou-se bem estatisticamente, exceção feita a uma tendência de hiperajustamento do modelo por conta do pouco número de indicadores em cada uma das dimensões.

Nota-se também, quanto à natureza da escala, a utilização simultânea de indicadores objetivos e subjetivos na maioria das escalas. Porém, considerando-se a dificuldade vivenciada na coleta de dados objetivos no que tange à sua acuracidade, principalmente em âmbito contábil, a utilização de dimensões que contemplem apenas aspectos subjetivos de avaliação pode trazer uma maior consistência quanto à avaliação do desempenho internacional a ser feita junto aos gestores das empresas.

Além disso, considerando que dados financeiros e contábeis não diferem faturamento e lucratividade individualmente para cada operação da empresa, e que analisar a empresa sob a ótica de sua totalidade de vendas, faturamento e lucratividade remeteria a um contexto de aglomeração de dados quanto aos mercados interno e externo, pode sinalizar que a utilização de empreendimento internacional (*export venture*) como unidade de análise seja mais efetiva.

Assim sendo, pode-se aferir que a escala proposta por Zou et al. (1998) tende a ser a que apresenta maior potencial de desenvolver novas oportunidades para o tratamento das lacunas apresentadas pela literatura, as quais são resgatadas no quadro comparativo apresentado na sequência (quadro 2).

LACUNAS APRESENTADAS PELA LITERATURA	POTENCIALIDADES DA ESCALA EXPERF (ZOU ET AL., 1998)
Falta de unicidade	Escala foi validada em três países culturalmente distintos (Japão, Estados Unidos e Brasil) e apresenta consistência conceitual e estatística;
Concentração de estudos em países desenvolvidos	Escala foi aplicada e validade no Brasil por Garrido et al., (2009);
Discrepâncias estatísticas	Escala comportou-se significativamente bem tanto no estudo original (ZOU et al., 1998) quanto no estudo aplicado no Brasil (GARRIDO et al., 2009) exceção feita a uma tendência de hiperajustamento do modelo por conta do número reduzido de indicadores de cada construto.
Foco em apenas um país	Escala originalmente foi aplicada simultaneamente nos Estados Unidos e no Japão (ZOU et al., 1998) com resultados estatísticos que comprovaram a transnacionalidade do modelo.
Utilização de mais de um setor	Escala pode vir a ser aplicada separadamente por setores da economia de modo que seja aferido seu comportamento em cada setor individualmente. Tanto no estudo original (ZOU et al., 1998) como em sua validação no Brasil (GARRIDO et al., 2009) (a mesma) ela foi aplicada em um contexto multisetorial.

Quadro 2: Potencialidades da escala EXPERF x Lacunas dos modelos de mensuração de desempenho internacional.

Fonte: elaborado pelo autor

Com base no quadro acima, constata-se que a escala EXPERF (ZOU et al., 1998) possui os predicados para ser considerada uma base confiável de análise para o desenvolvimento de novas interpretações quanto a como mensurar desempenho internacional. Desta forma, ela foi escolhida como a escala a ser explorada em suas virtudes e limitações, gerando novas perspectivas para a apresentação do modelo conceitual sugerido neste estudo.

Além dos estudos sobre desempenho internacional com seus conceitos sobre indicadores e as distintas formas de mensuração, outro assunto possui relevância dentro deste contexto de análise. Os determinantes de desempenho internacional são um foco importante de análise sendo estes condicionantes pelos quais uma empresa tende a ter um desempenho superior a outra. Esses determinantes servem de balizadores para que uma escala de mensuração de desempenho internacional proposta seja validada, ou seja, comprovada segundo alguma condição específica das empresas, podendo esta ser o tamanho da empresa, o comprometimento com as operações no exterior, a experiência exportadora, suas estratégias de entrada em mercado externo, entre outras. Assim, a seção seguinte trata dos determinantes de desempenho internacional apresentando os conceitos que cercam tal tema, assim como alguns dos determinantes mais utilizados pela academia. Ao final da seção, é feita a seleção de

alguns determinantes que servirão para a validação do modelo proposto neste estudo.

2.6 DETERMINANTES DE DESEMPENHO INTERNACIONAL

Considerada a perspectiva teórica da RBV – *Resource Based View*, a qual considera a melhor utilização dos recursos das organizações como determinantes para um desempenho superior, são apresentados abaixo alguns determinantes de desempenho internacional que contemplam essa perspectiva.

De acordo com Gertner et al. (2006), performance vem sendo contemplada sob a miríade de diversos determinantes, dentre os quais tamanho da empresa, características específicas da empresa, estratégia de marketing internacional, adaptação ou padronização de produtos e serviços, motivações da gerência para internacionalização e comprometimento da gerência para exportar.

Além dos determinantes supracitados, trabalhos acadêmicos também buscaram relacionar o desempenho internacional com fatores externos, tais como características do mercado exterior e forças ambientais.

Abaixo é apresentado quadro 3, o qual contempla os determinantes e os trabalhos a partir dos quais foram tratados.

Determinante	Escopo	Autores
Tamanho da empresa	Ambiente interno	Culpan, 1989; Ali e Swiercz, 1991; Verwaal e Donkers, 2002; Dhanaraj e Beamish, 2003; Gourlay e Seaton, 2004; Siddharthan e Nollen, 2004.
Características específicas da empresa	Ambiente interno	Diamantopoulos e Schlegelmilch, 1994; Christensen, Da Rocha e Gertner, 1987.
Estratégia de marketing internacional	Ambiente interno	Cavusgil e Zou, 1994.
Adaptação ou padronização de produtos e serviços	Ambiente interno	Shoham, 1999
Motivação da gerência para internacionalização	Ambiente interno	Baldauf, Cravens e Wagner, 2000.
Comprometimento da gerência para exportar	Ambiente interno	Katsikeas, Piercy e Ioannidis, 1996; Laes e Montgomery, 2004.

Quadro 3: Pesquisas sobre determinantes de desempenho internacional

Fonte: Elaborado a partir de Gertner et al. (2006)

Ainda segundo Gertner et al. (2006), vários trabalhos acadêmicos buscaram identificar grupos ou categorias nas quais as determinantes de desempenho pudessem ser alocadas:

Estudo de Aaby e Slater (1989)

O estudo, baseado na revisão de 55 pesquisas empíricas publicadas entre os anos de 1978 e 1988, propôs que as determinantes de desempenho internacional fossem agrupados nas seguintes categorias: características da empresa, competências da empresa e estratégia.

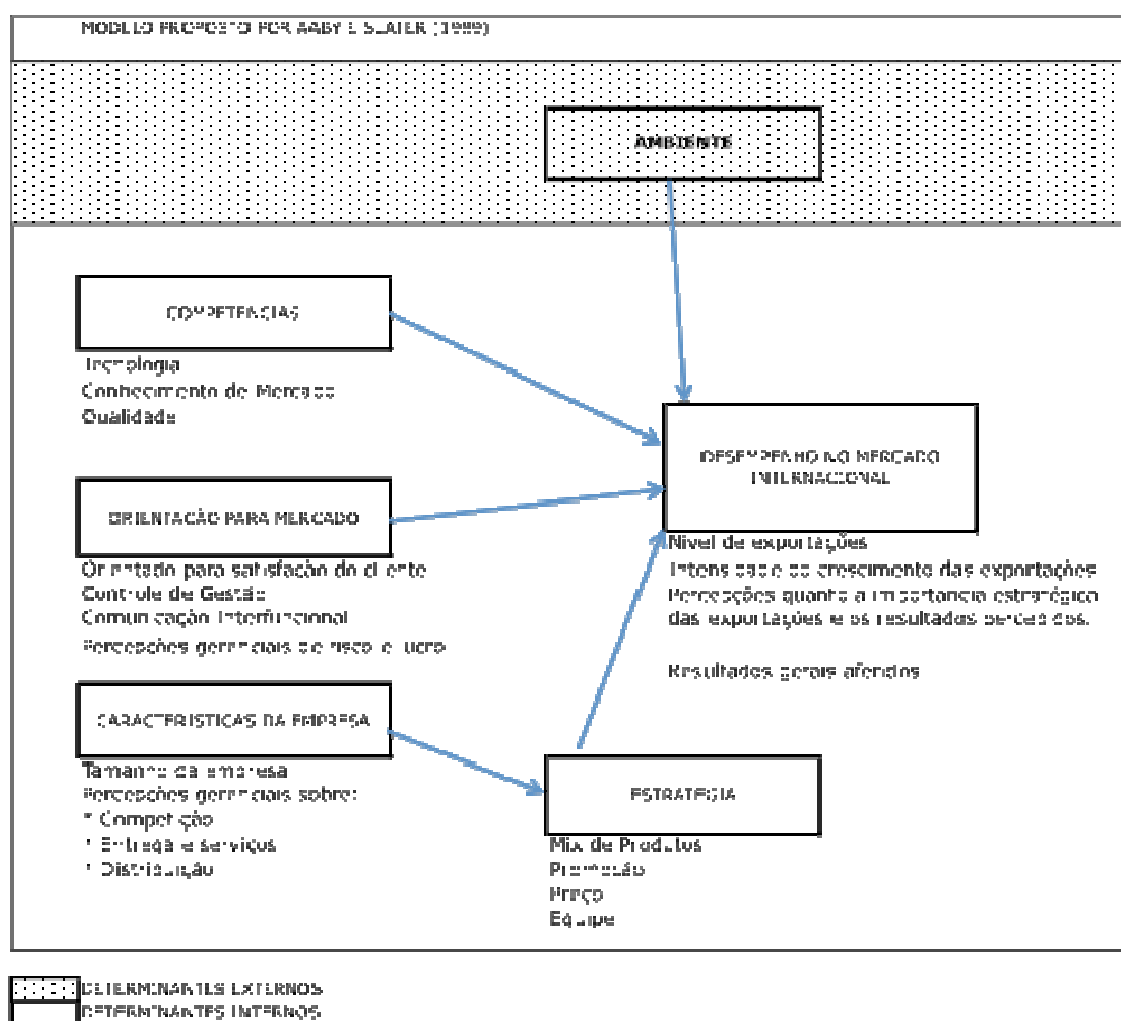


Figura 7: modelo proposto por Aaby e Slater (1989) para mensuração de desempenho internacional.

Fonte: Aaby e Slater (1989)

Estudo de Katsikeas, Leonidou e Piercy (1998)

A pesquisa de Katsikeas et al. (1998) focou sua análise em fatores gerenciais objetivos e subjetivos que facilitassem ou inibissem exportações, através de uma revisão de 46 estudos empíricos produzidos entre os anos de 1960 e 1995.

Os autores sugerem que fatores gerenciais poderiam ser medidos através de recursos demográficos, experienciais, atitudinais, comportamentais e também através da combinação de recursos dos gestores (*decision maker*) que estão potencialmente ou efetivamente envolvidos com o processo de internacionalização. Além disso, Katsikeas et al. (1998) concluem que, exceto por fatores de ordem subjetiva, tais como tolerância ao risco, inovação, flexibilidade, comprometimento, qualidade e dinamismo, as pesquisas acadêmicas têm direcionado-se para resultados conflitantes quanto ao impacto de fatores gerenciais no desempenho internacional.

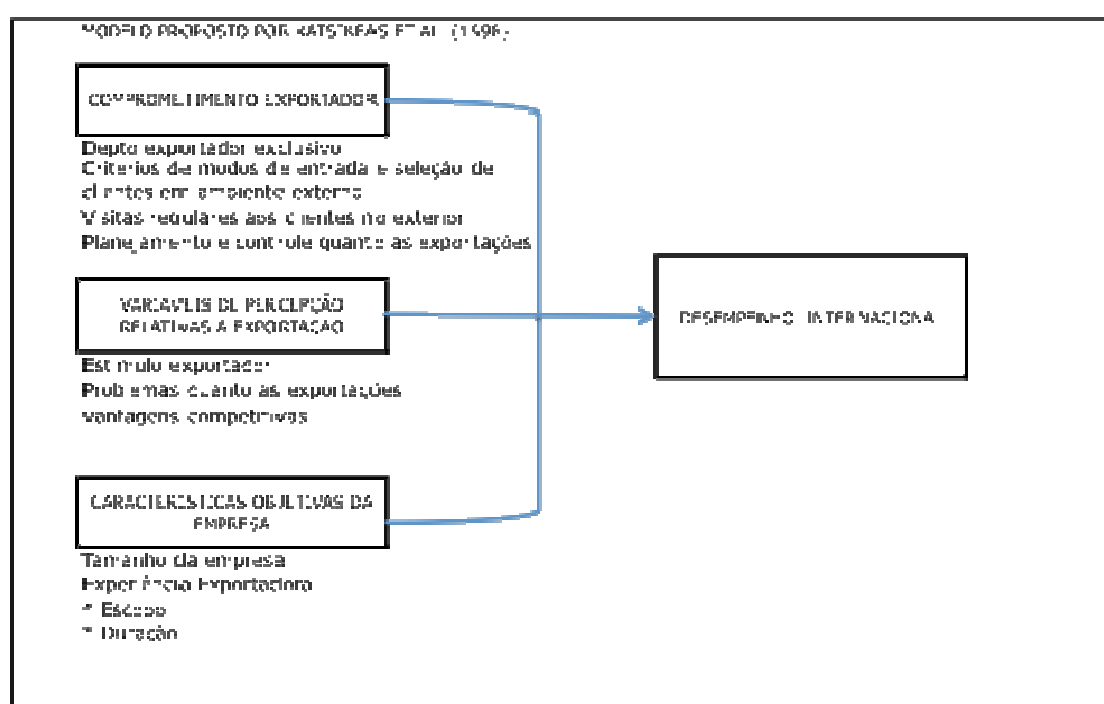


Figura 8: modelo proposto por Katsikeas, Leonidou e Piercy (1998) para mensuração de desempenho internacional.

Fonte: Katsikeas et al. (1998)

Estudo de Zou e Stan (1998):

Os pesquisadores Zou e Stan (1998) desenvolveram uma meta-análise com 50 artigos produzidos entre 1987 e 1997, a qual sugere que as determinantes de desempenho internacional são categorizadas da seguinte maneira: fatores externos e fatores internos. Os fatores internos (conforme figura 009 abaixo) seriam divididos em duas categorias, que seriam as variáveis controláveis e variáveis não controláveis.

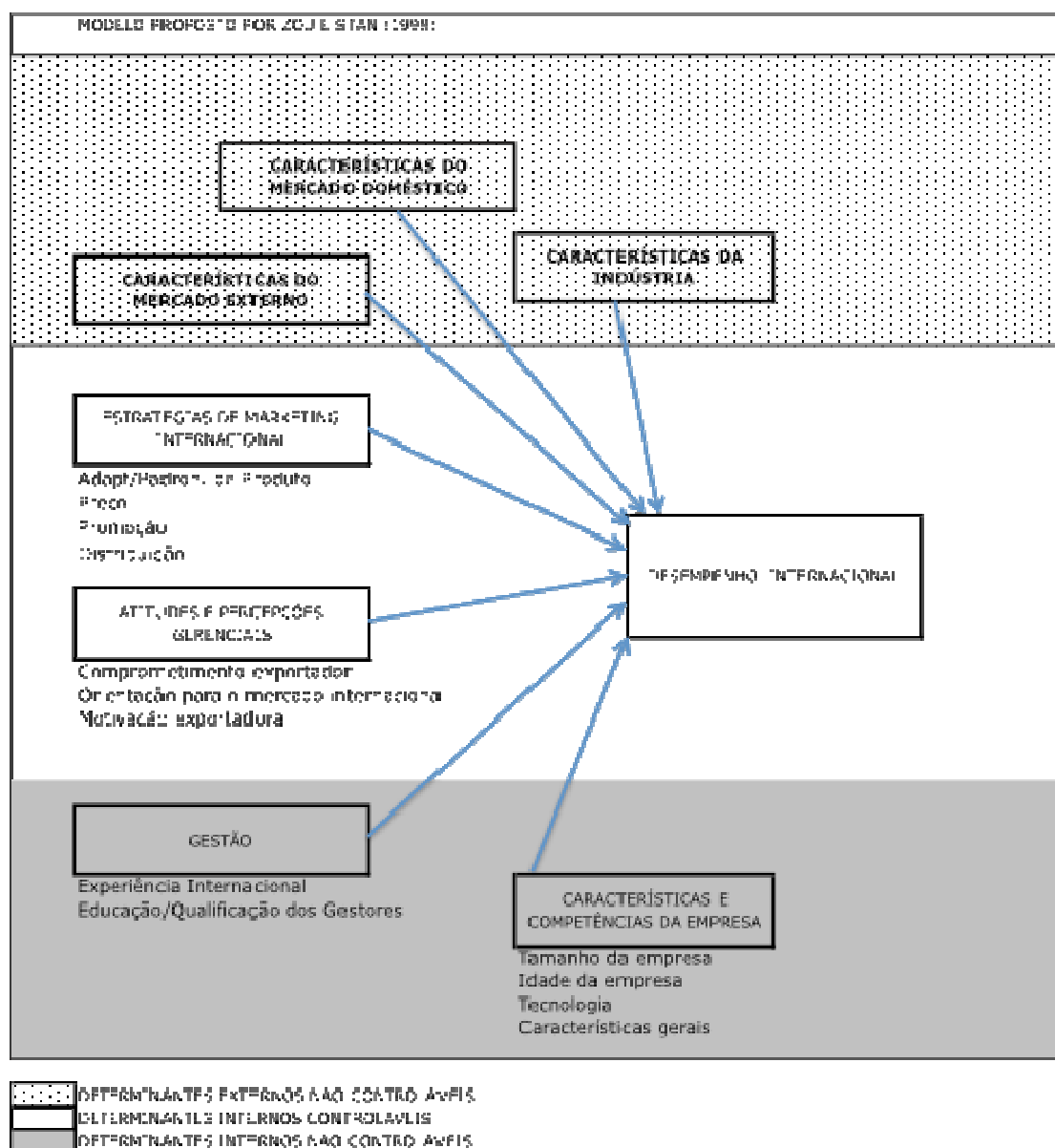


Figura 9: adaptado conforme proposto por Zou e Stan (1998)

Fonte: Zou e Stan (1998)

As variáveis controláveis são relativas às estratégias de marketing internacional (adaptação/padronização de produto, preço, promoção e distribuição) e relativas às atitudes e percepções gerenciais (comprometimento para exportar, orientação internacional e motivação para exportar), enquanto que as variáveis não controláveis (,) referem-se às características de gestão (experiência internacional e educação dos gestores) e características e competências da empresa (tamanho da empresa, idade, tecnologia, e características gerais). Quanto aos fatores externos, os autores sugerem uma divisão de três categorias de determinantes não controláveis de desempenho internacional: características da indústria, características do mercado externo e características do mercado doméstico.

Para efeito de desenvolvimento do referencial teórico desta pesquisa, foram selecionados alguns dos determinantes internos de desempenho internacional mais citados ao longo dos desenvolvimentos acadêmicos da área, tendo como critério de escolha sua relevância e sua potencial aplicabilidade ao modelo conceitual que é proposto.

Assim, estes determinantes são apresentados, resgatando consigo os conceitos e os desenvolvimentos teóricos acerca de sua utilização em estudos acadêmicos, sendo que, ao final desta seção, é feita a escolha dos determinantes que serviram de base para a validação externa do modelo proposto. As hipóteses de validação externa então são apresentadas.

2.6.1 Interação (*Marketing's Interactions*)

De acordo com Cadogan et al. (2005), interação ajuda empresas a criarem vantagem competitiva sustentável (ZINKHAN e WATSON, 1998), atingir seus objetivos estratégicos (RUEKERT e WALKER, 1987) e satisfazer as necessidades de seus múltiplos *stakeholders* de uma melhor forma (ZINKHAN e ZINKHAN, 1997).

Além disso, segundo Cadogan et al. (2005), é evidente que relacionamentos entre os times das equipes de exportação e outras funções é um tópico de pesquisa relevante, uma vez que pouco se sabe como essas relações influenciam o desempenho internacional da empresa. Similarmente, informações sobre os fatores que podem facilitar ou impedir interações efetivas entre as diversas áreas de atuação podem ajudar exportadores a gerenciar suas interações interfuncionais de forma mais efetiva.

Considerando o contexto da operacionalidade das atividades internacionais das empresas, Cadogan et al. (2005) mencionam que conexidade interfuncional é o grau de contato (interação) formal e informal entre a equipe responsável pelas atividades no exterior e outras equipes que não possuem responsabilidade direta sobre tais atividades (KOHLI e JAKOWSKI, 1990). Por outro lado, conflito interfuncional refere-se ao grau de incompatibilidade entre os objetivos da equipe responsável pelas atividades no exterior e aqueles que não possuem relação com atividades no exterior e que causem tensão operacional quando da interação

interfuncional que envolva a equipe de atividades de exportação (MENON et al., 1997; MORGAN e PIERCY, 1998).

As definições apresentadas por Cadogan et al. (2005) podem ser remetidas também para o ambiente externo das empresas, onde, de acordo com Prasad et al. (2001), habilidades de relacionamento com clientes permitem que a empresa desfrute de desempenho superior ao da sua concorrência.

Tal afirmação vai ao encontro do proposto por Piercy et al. (1998), os quais afirmam que as competências em desenvolvimento de produtos e relacionamento com os clientes são importantes características das empresas que atingirem um(a) desempenho internacional superior.

A importância da inclusão de variáveis relacionais em futuros estudos se torna evidente quando se considera que o desenvolvimento de mutualidade benéfica, baseado na confiança nos relacionamentos com os parceiros estrangeiros, pode ser visto como uma fonte de vantagem, especialmente no ambiente de competitividade global contemporânea, no qual essas clássicas ferramentas de marketing, como preço e qualidade do produto, são suscetíveis à imitação por parte dos rivais (ZHANG et al. 2003).

Com isso, a partir da necessidade que sejam desenvolvidos novos estudos sobre variáveis relacionais, o determinante interação interfuncional é utilizado para validação externa do modelo proposto nesta pesquisa a partir da seguinte proposição:

H1 – Empresas que apresentam uma maior interação interfuncional possuem desempenho internacional superior.

2.6.2 Tamanho da Empresa

Segundo revisão feita por Sousa et al. (2008), a relação entre o tamanho da empresa e desempenho internacional vem sendo abordada de maneira consistente ao longo dos anos. Autores como Calof (1994), Katsikeas et al. (1997) e Prasad et al. (2001) têm apontado o uso do tamanho da empresa como um indicador substituto (*proxy*) para a sua disponibilidade de recursos, sendo uma medida de “fôlego gerencial” proporcionado pelos recursos físicos e financeiros à disposição da empresa (PENROSE 1959).

Desta forma, segundo Dhanaraj e Beamish (2003), esses recursos influenciam a seleção da estratégia de marketing por parte da empresa e conseqüentemente seu desempenho. Katsikeas et al. (1997, p. 56) observam que, ao longo da literatura sobre negócios internacionais, existe um consenso de que as grandes empresas dispõem de mais recursos financeiros e humanos, bem como maior capacidade de produção, níveis mais elevados de economia de escala e tendem a perceber menores riscos no que tange ao mercado exterior e às operações efetuadas neste contexto.

No entanto, contraditoriamente, Sousa et al. (2008) apontam também que foram verificados estudos nos quais nenhuma relação significativa foi encontrada entre o tamanho da empresa e o desempenho internacional (CONTRACTOR et al. 2005; MOEN 1999; WOLFF e PETT, 2000).

Assim, pode-se perceber uma dualidade de percepções, apontando para controvérsias sobre essa relação (BROUTHERS e NAKOS, 2005; KAYNAK e KUAN, 1993). Dentre as explicações para tais resultados controversos, Contractor et al. (2005) comentam que esses resultados podem surgir a partir de amostras que incluem empresas de diversos setores. Além disso, essas inconsistências podem ser fundamentadas na falta de uniformidade quanto às medidas de dimensão da empresa (BALDAUF et al. 2000) e o fato de que o significado dos termos pequenas, médias e grandes varia de acordo com a realidade econômica de cada país, fazendo com que, segundo Hoang (1998), a relação entre o tamanho da empresa e o desempenho internacional possa variar, dependendo do critério e da escala de medida de tamanho de empresa utilizados.

No caso específico do tamanho da empresa, Gertner et al. (2006) notaram que este determinante vem sendo medido tendo como base o número de empregados, volume de vendas ou total de ativos da empresa. Tal diversidade de critérios pode explicar a falta de consistência quanto à relação do tamanho da empresa com desempenho internacional, em que trabalhos como os de Christensen, Da Rocha e Gertner (1987) identificam tal relação, enquanto outros não (Calof, 1994; Cavusgil, 1984).

Esta hipótese não foi verificada no estudo presente podendo a mesma ser pauta para futuras pesquisas, podendo ser abordada sob ótica setorial ou generalizada.

2.6.3 Comprometimento Exportador

A literatura também sugere que as características de gestão podem influenciar significativamente o sucesso de uma empresa no mercado externo (CAVUSGIL 1984; LEONIDOU et al. 1998; MIESENBÖCK, 1988). Desta forma, o comprometimento dos gestores para atuarem em mercado externo parece ser um ingrediente organizacional necessário para determinar o sucesso em ambiente globalizado. Essa afirmação mostra-se consistente com a visão de que o compromisso ao nível dos gestores é fundamental para o sucesso da empresa no mercado externo (CAVUSGIL 1984; CUNNINGHAM e SPIEGEL 1971; Evangelista, 1994).

A justificativa para essa visão é que, de acordo com Cavusgil e Zou (1994); O’Cass e Julian (2003), quando os gestores estão empenhados, eles planejam cuidadosamente a entrada nos novos mercados, além de como dispor recursos suficientes e de como fazer a gestão financeira (CAVUSGIL e ZOU, 1994; O’CASS e JULIAN, 2003). Assim, a partir do comprometimento dos gestores alinhado a tais ações estratégicas, a incerteza é reduzida, e as estratégias de marketing podem ser implementadas de forma eficaz (AABY e SLATER 1989; CHRISTENSEN et al. 1987), conduzindo a empresa a um melhor desempenho (CAVUSGIL e ZOU, 1994; NAIDU e PRASAD, 1994; STYLES e AMBLER, 2000).

Além disso, segundo resgatado por Cadogan et al. (2005), o comprometimento exportador é a extensão através da qual os gestores da empresa encaminham atitudes favoráveis, estando propensos a alocar recursos nos negócios internacionais (LEONIDOU, KATSIKEAS e PIERCY, 1998). Tal perspectiva indica que a alta cúpula da gerência das empresas é a força motriz na criação dos valores e crenças que os membros da organização “comprarão” (JAWORSKI e KOHLI, 1993).

Ainda segundo Cadogan et al. (2005), caso a alta gerência tenha estabelecido de forma consistente comprometimento exportador, a empresa como um todo o reconhecerá e, neste caso, o sistema de compartilhamento de valores e crenças sobre a viabilidade e importância do sucesso da empresa em ambiente internacional tende a prosperar.

A fim de buscar confirmação desta ideia, dentro do contexto de empresas exportadoras brasileiras, a seguinte hipótese é testada a partir do modelo de mensuração de desempenho internacional proposto:

H2 – Quanto maior o comprometimento exportador da empresa, maior tende a ser seu desempenho no mercado externo.

2.6.4 Modos de Entrada no mercado externo

A literatura apresenta diversos estudos acadêmicos indicando que empresas que adotam estratégias de maior envolvimento com o mercado externo têm desempenho superior (CATEORA e GRAHAM, 2001; ROOT, 1994; TERPSTRA e SARATHY, 2000). Com base nessa proposição, Garrido et al. (2009) validaram a escala EXPERF (ZOU et al., 1998) junto a empresas exportadoras brasileiras, utilizando para isso uma classificação que dividiu as empresas em dois grupos estratégicos distintos, conforme o grau de envolvimento no mercado exterior.

Para Root (1994), um modo de entrada ou estratégia de entrada no mercado externo é um arranjo institucional que torna possível a troca de produtos, tecnologia, *know-how*, técnicas de gestão e/ou outros recursos entre uma empresa e o mercado internacional. De acordo com Garrido et al. (2009), estratégias de entrada em um mercado internacional contemplam objetivos, metas, recursos e políticas, que alinham negócios em ambiente internacional, permitindo a uma empresa atingir crescimento sustentável durante um período específico.

Root (1994) classifica os modos de entrada considerando a nomenclatura apresentada abaixo:

(i) modos de entrada de exportação, composto pelas operações de exportação direta e exportação indireta;

(ii) modos de entrada contratuais, que agregam acordos firmados com base em licenciamentos, franquias, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gestão, contratos de produção, entre outros;

(iii) modos de entrada de investimentos, os quais se caracterizam por meio de investimentos individuais para a composição de novos empreendimentos ou aquisições, além de *joint ventures* firmadas para novos empreendimentos ou aquisições.

Garrido et al. (2009) afirmam que os modos de entrada variam significativamente em termos de custos aferidos e benefícios obtidos pelas empresas, ficando explícita a representação de um *trade-off* por parte da empresa quando da tomada de decisão sobre qual estratégia utilizar. O desafio neste caso, conforme Sharma e Erramilli (2004), é selecionar um modo de entrada que permita para a empresa a utilização de recursos advindos de sua atuação no mercado doméstico para o mercado internacional sem que essa transferência afete a habilidade da empresa em gerar vantagem competitiva.

A fim de que possa ser identificado um nível de envolvimento para cada empresa a partir da utilização de modos de entrada específicos, Garrido et al. (2009) sugerem a categorização dos modos de entrada em dois grupos: baixa complexidade e alta complexidade. Essa classificação seguiu alguns critérios, tais como o comprometimento de recursos, nível de controle, riscos e o grau de propriedade sobre o investimento a que a organização está exposta ou detém (GARRIDO ET AL., 2009).

Os modos de baixa complexidade, de acordo com Garrido et al. (2009), comprometem menores níveis de recursos, necessitando de menor controle sobre as atividades de marketing internacional, expondo a empresa a menores riscos em comparação com os outros modos de entrada.

Já no que tange aos modos de alta complexidade, ocorre um maior envolvimento da empresa para com o processo de internacionalização, com um maior comprometimento de recursos, um aumento do risco e uma necessidade de níveis superiores de controle (GARRIDO ET AL., 2009).

Para operacionalizar a classificação em sua pesquisa, Garrido et al. (2009) compuseram uma tabela que classifica as estratégias de entrada em alta e baixa complexidade, conforme figura 10.

A verificação da hipótese de que existe relação positiva entre estratégias de entrada mais complexas e desempenho superior proposta por Garrido et al. (2009) foi operacionalizada através de um teste de ANOVA, comparando as médias de desempenho para dois grupos de empresas separados a partir do nível de complexidade de suas estratégias. O grupo "1" foi composto por empresas com estratégias de entrada de menor complexidade, enquanto que o grupo "2" foi composto por empresas que utilizaram estratégias de maior complexidade. Os resultados apresentaram diferença significativa entre as médias dos dois grupos,

tanto quando da análise individual das dimensões que compõem a escala como quando a escala foi verificada integralmente, explicitando que dentre as empresas pesquisadas aquelas que utilizam estratégias de entrada mais complexas possuem em todas as dimensões um desempenho superior em relação às empresas do outro grupo.

Modos de entrada em mercado internacionais		
Baixa complexidade	Alta complexidade	
Exportação Direta (menos filiais subsidiárias de vendas e distribuição) e Exportação Indireta.	Franchising, Licenciamentos e Contratos de Produção.	Juntas Venezas, Divisões no Exterior, Unidades capitalistas de venda e distribuição e Aquisições.
Pouco contato com o cliente e maior as atividades de marketing internacional.	Grande contato e maior as atividades de Marketing Internacional.	Tudo contato sobre as atividades de marketing internacional.
Uso de intermediários no processo de internacionalização.	Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.	Inexistência de intermediários ou parceiros no processo de internacionalização (atuação direta).
Maior dificuldade para acesso e seleção de informações.	Bom acesso a informações.	Maior acesso a informações.
Menor possibilidade de filtros na comunicação.	Média possibilidade de filtros na comunicação.	Menor possibilidade de filtros na comunicação.
Menor possibilidade de acesso a recursos.	Média possibilidade de acesso a recursos.	Maior possibilidade de acesso a recursos.
Menor necessidade de recursos e investimentos.	Média necessidade de investimentos e recursos.	Requisição de maiores investimentos e recursos.
Média possibilidade de transferência de tecnologias.	Maior possibilidade de transferência de tecnologias.	Menor possibilidade de transferência de tecnologia.
Menor possibilidade de conflito interfuncional.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, em função das diferenças culturais.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, em função da complexidade organizacional.
Pouco contato com o cliente e maior o relacionamento intermediário e com o mercado nacional.	Médio contato com o cliente e relacionamento intermediário e com o mercado nacional.	Grande contato com o cliente e relacionamento intermediário e com o mercado nacional.
Menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.
Menor risco na operação.	Médio risco na operação.	Maior risco na operação.
Inexistência de posse sobre o empreendimento.	Inexistência de posse direta sobre o empreendimento.	Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento.
	Elevado risco de formação de concorrentes.	Uso de funcionários nativos no mercado alvo.

Figura 10: Caracterização dos modos de entrada quanto a sua complexidade
Fonte: Garrido et al. (2009)

A partir da pesquisa realizada por Garrido et al. (2009), foi comprovada a efetividade quanto à utilização de estratégias de entrada como determinante de desempenho internacional. O teste mostrou-se confiável para a validação externa de escalas de mensuração de desempenho internacional.

Com o objetivo de sedimentar a pesquisa realizada por Garrido et al. (2009), o modelo de mensuração de desempenho internacional proposto nesta pesquisa é testado de modo que possa verificar e revalidar a seguinte proposição:

H3 – Empresas que utilizam estratégias de entrada de maior complexidade possuem desempenho superior a empresas que utilizam estratégias de menor complexidade.

2.6.5 Experiência Exportadora

A Experiência internacional da empresa também foi identificada por Sousa et al. (2008) como um dos principais determinantes do desempenho das exportações, uma vez que a decisão de exportar é caracterizada por uma quantidade considerável de incerteza, que advém da falta de conhecimento sobre mercados estrangeiros. Esse conhecimento pode ser desenvolvido a partir das experiências vivenciadas em ambiente externo, conforme Forsgren e Johanson (1992).

Dessa forma, uma empresa com maior experiência internacional saberá identificar com maior eficiência as contingências ambientais dos distintos mercados, selecionando os mais atraentes e adaptando suas estratégias de marketing de modo a acomodar suas necessidades específicas a tais mercados (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

De acordo com Madsen (1989), com o crescimento da experiência exportadora, empresas são sujeitas a perceber menos incertezas em suas atividades no exterior, além de ter um melhor entendimento dos mecanismos do mercado, desenvolver um *network* relacional com clientes internacionais e, conseqüentemente, formatar e implementar programas efetivos de marketing internacional.

Porém, de acordo com Sousa et al. (2008), como outros determinantes de desempenho internacional, os resultados têm sido mistos em estudos empíricos que investigaram a relação entre a experiência internacional e o desempenho das organizações.

Estudos empíricos como as pesquisas de Madsen (1989), Dean et al. (2000) e Lado et al. (2004) relatam uma relação positiva significativa entre a experiência e o desempenho, enquanto outros estudos (BALDAUF et al. 2000; BROUTHERS e NAKOS, 2005) têm sugerido que a experiência internacional é negativamente relacionada com desempenho internacional, em que a explicação para a relação negativa entre a experiência internacional e o desempenho internacional está na necessidade de as empresas mais jovens adentrarem ao mercado externo na busca de vantagens de custos e por conta do acesso limitado a recursos no mercado doméstico, conforme Ursic e Czinkota (1984).

A seleção de determinantes de desempenho internacional a serem utilizados em uma pesquisa carece de uma análise quanto à aplicabilidade de cada determinante. Para que fosse realizada uma análise quanto aos atributos positivos e negativos que foram resgatados pela literatura acerca do seu uso, é apresentado um quadro comparativo que foi elaborado para esse fim, conforme figura 11 na página seguinte.

Com base no quadro comparativo, foram selecionados para verificação de validade externa do modelo proposto neste estudos os seguintes determinantes de desempenho internacional: comprometimento exportador, interação interfuncional e estratégias de entrada em mercados externos. Os determinantes tamanho da empresa e experiência exportadora não foram selecionados por apresentarem tanto perspectivas positivas quanto negativas em sua utilização, conforme abordado na revisão bibliográfica e no quadro comparativo.

DETERMINANTES DE PERFORMANCE INTERNACIONAL				
Determinante	Perspectiva Positiva		Perspectiva Negativa	
	Consideração	Autor	Consideração	Autor
Tamanho da Empresa	Tamanho da empresa como um indicador substituto para disponibilidade de recursos da empresa	Katsikeas et al. (1997) e Prasad et al. (2001)	Foram verificados estudos nos quais nenhuma relação significativa foi encontrada entre o tamanho da empresa e o desempenho internacional (Contractor et al. 2005; Moen, 1999; Wolff e Pett, 2000)	Sousa et al. (2008)
	Relação entre tamanho da empresa e recursos tende a facilitar as atividades e o sucesso da empresa no mercado externo.	Bonacorsi (1992)	Falta de uniformidade quanto as medidas de dimensão de empresas	Baldauf et al. (2000)
			Significado dos termos pequena, média e grande empresa varia de acordo com a realidade econômica de cada país, fazendo com que a relação entre o tamanho da empresa e o desempenho internacional possa variar, dependendo do critério e da escala de medida de tamanho de empresa utilizada.	Hoang (1998)
Experiência Exportadora	Quanto maior a experiência exportadora de uma empresa maior seu desempenho no mercado internacional	Madsen (1989); Dean et al. (2000); Lado et al. (2004)	Experiência internacional é negativamente relacionada com desempenho internacional, sendo esta relação decorrente da necessidade de empresas mais jovens adentarem ao mercado externo na busca de vantagens de custos e por limitações de recursos no mercado externo, de acordo com Ursic e Czinkota (1984)	Baldauf et al. (2000); Brouthers e Nakos (2005)
	Maior experiência conduz a uma melhor leitura das contingências do mercado externo auxiliando no ajuste das estratégias de marketing internacional da forma mais adequada as necessidades da empresa	Cavusgil e Zou (1994)		
Comprometimento Exportador	Compromisso ao nível de gestores é essencial para sucesso da empresa no mercado externo	Cavusgil (1984); Cunningham e Spiegel (1971); Evangelista (1994)	n.a.	n.a.
	Comprometimento exportador é a extensão na qual os gestores da empresa encaminham atitudes favoráveis e estão propensos a alocar recursos nos negócios internacionais (Leonidou, Katsikeas e Piercy, 1998)	Cadogan et al. (2005)		
	A partir do comprometimento dos gestores com ações estratégicas, a incerteza é reduzida e as estratégias de marketing podem ser implementadas de forma eficaz (Aaby e Slater, 1989; Christensen et al. (1987) conduzindo a empresa a um melhor desempenho.	Cavusgil e Zou (1994); Naidu e Prasad (1994); Styles e Ambler (2000)		
Interação	Interação para com o mercado ajuda as empresas a criarem vantagem competitiva sustentável (Zinkhan e Watson, 1998), atingir seus objetivos estratégicos (Ruckert e Walker, 1987) e satisfazer as necessidades de seus múltiplos stakeholders da melhor forma (Zinkhan e Zinkhan, 1997)	Cadogan et al. (2005)	n.a.	n.a.
Estratégias de entrada no mercado externo	Empresas que utilizam estratégias de entrada em mercados externos mais complexas tendem a ter desempenho superior em relação as empresas que utilizam estratégias de menor complexidade.	Garrido et al. (2009)	n.a.	n.a.

Figura 11: Quadro síntese determinantes de desempenho exportador.

Fonte: elaborado pelo autor a partir do referencial teórico pesquisado.

Finalizada a revisão bibliográfica acerca dos temas desempenho internacional e estabelecidas as proposições a serem utilizadas para validação

externa do modelo proposto, no capítulo seguinte é realizada a sua apresentação. Essa apresentação consiste de um detalhamento conceitual de como o modelo proposto foi formatado no transcorrer da pesquisa.

3 MODELO CONCEITUAL

Neste capítulo é apresentada a proposta conceitual deste trabalho. Com base no desenvolvimento teórico sobre desempenho internacional apresentado anteriormente, o modelo proposto é detalhado.

Considerando-se contribuições de alguns autores quanto às inconsistências dos modelos de mensuração de desempenho internacional apresentados, podem-se elencar alguns aspectos relevantes na busca de uma perspectiva mais ampla de uma escala de mensuração.

Devido à falta de unicidade de uma escala de mensuração que pudesse ser aplicada em diversos contextos, Zou et al. (1998) salientam que desempenho internacional vem sendo medido de diversas formas, através de distintos indicadores, os quais, por conta desta diversidade, geram inconsistências quanto a comparações e interpretações dos resultados.

No sentido de minimizar esta inconsistência, o modelo a ser proposto tem que possuir uma base teórica e empírica sedimentada junto ao meio acadêmico, de modo que os ajustes sugeridos para seu aprimoramento possam partir de uma sustentação já discutida e testada.

Com base na revisão feita de alguns dos modelos de mensuração de desempenho internacional mais utilizados pelo meio acadêmico, pode-se perceber que o modelo que apresenta maior consistência é a escala EXPERF (figura 12 abaixo), proposta por Zou et al. (1998), a qual originalmente caracteriza-se por dispor de três dimensões: I. Desempenho financeiro (lucros nas operações no exterior, vendas para o exterior e o crescimento das vendas para o exterior); II. Desempenho estratégico (contribuição das operações no exterior para a competitividade da empresa, posição estratégica e participação no mercado externo) , e; III. Satisfação com o desempenho nas operações internacionais (percepção de sucesso do empreendimento no exterior, satisfação com o empreendimento no exterior e o grau de percepção quanto ao cumprimento das expectativas quanto às operações no exterior).

De acordo com Zou et al. (1998), a escala obteve bom ajustamento do modelo em sua aplicação em empresas americanas e japonesas. O modelo se portou da mesma maneira junto a empresas brasileiras em pesquisa realizada por

Garrido et al. (2009), exceção feita a um índice de hiperajustamento do modelo, recorrente em modelos compostos por dimensões com poucos indicadores.

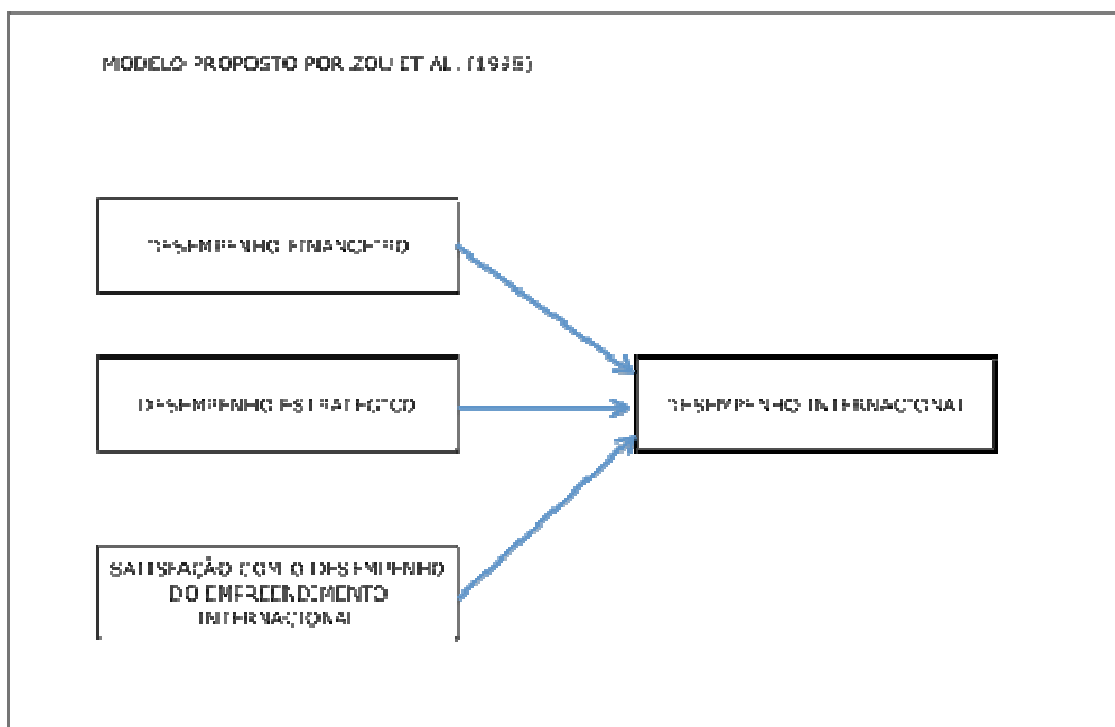


Figura 12: Dimensões da escala EXPERF

Fonte: Zou et al., 1998

Apesar de a escala EXPERF ter sido criticada por Diamantopoulos (1999) quanto à utilização de uma abordagem reflexiva, em vez de uma abordagem formativa, a qual, segundo o autor, pareceria fazer mais sentido sob o argumento de que possíveis efeitos distintos dos fatores exploratórios de cada dimensão da escala pareceriam sugerir que os indicadores de cada dimensão não poderiam se comportar em conjunto, ela será utilizada como base para a formatação do modelo conceitual.

Além disso, a fim de minimizar e comparar o comportamento da escala de mensuração de desempenho internacional sugerida neste trabalho no que tange aos indicadores que compõem cada dimensão, o modelo será analisado sob a ótica de uma abordagem formativa. Essa deficiência apontada por Diamantopoulos na escala EXPERF foi também detectada no modelo proposto por Styles (1998), sendo tal limitação, percepção reflexiva em vez de formativa, reconhecida pelo autor.

A escolha da escala EXPERF também ganha robustez no sentido de atender a outra discrepância citada por Singh (2009), a qual remete à necessidade de focar estudos em desempenho internacional de empresas em países

emergentes. No caso da escala EXPERF, ela já foi testada empiricamente em países desenvolvidos (Estados Unidos e Japão), assim como em um país emergente (Brasil), demonstrando sua aplicabilidade quanto a estes dois contextos socioeconômicos.

Outra limitação apresentada pela escala EXPERF trata da questão do hiperajustamento do modelo, verificado quando da sua validação interna feita por Garrido et al. (2009). Essa limitação apresentada por Garrido et al. (2009), decorrente de dimensões compostas por poucos indicadores (no caso da EXPERF são 3 indicadores por dimensão) direciona o foco para a necessidade de se buscar fundamentação para a inserção de mais indicadores em cada uma das dimensões. Também são propostas duas novas dimensões de análise de maneira a auxiliar tanto na verificação quanto ao hiperajustamento do modelo original quanto em expandir a perspectiva de desempenho internacional além das facetas financeira, estratégica e de satisfação.

Buscando alinhar tal contexto, abaixo é feita uma apresentação do modelo conceitual através da apresentação das dimensões existentes na escala original (EXPERF) e da proposição de novos indicadores para a sua composição. Também são sugeridas neste capítulo duas novas dimensões de mensuração de desempenho internacional, de modo a ampliar as perspectivas da escala para mensuração de desempenho internacional.

3.1 DIMENSÃO DE DESEMPENHO FINANCEIRO

Para a dimensão Desempenho Financeiro, a qual é composta originalmente pelos indicadores: I. Lucros nas operações no exterior; II. Vendas para o exterior, e; III. Crescimento das vendas para o exterior, verifica-se a necessidade de uma abordagem mais dinâmica, no sentido de trazer uma perspectiva temporal que indique evolução ou involução quanto ao desempenho do empreendimento no exterior.

De acordo com Lages e Lages (2004), considerando-se o aprimoramento do desempenho esperado no curto prazo, gestores podem relatar suas expectativas e crenças quanto ao aprimoramento/melhoria das estratégias levando em consideração sua própria percepção. Shoham (1998) apresenta esta perspectiva

denominando-a *Change*, a qual foi operacionalizada trazendo indicadores a tempo presente para uma perspectiva temporal de cinco anos, com base em Madsen (1987). Além de utilizar esta perspectiva com indicadores objetivos, o autor também retrata a validade do uso desta perspectiva com indicadores subjetivos de satisfação gerencial. Essa opção permite que, além dos indicadores originais, sejam agregados três indicadores temporais de modo a instigar a relação entre o desempenho presente com o desempenho passado (3 anos), com base no modelo proposto por Shohan (1998).

O argumento apresentado por Shohan para a utilização de indicadores temporais ou longitudinais é de que desempenho no longo prazo e no curto prazo podem ser distintos nas organizações. O período de 3 anos foi utilizado nos novos indicadores com base em Carneiro et al. (2009), em que indicadores de desempenho passado utilizaram a perspectiva dos resultados de três a cinco anos atrás.

Fez-se então a opção de utilizar a perspectiva quanto à performance financeira percebida nos últimos três anos por entender que o dinamismo dos mercados globalizados e as constantes releituras estratégicas das empresas tendem a determinar alterações em suas vendas e faturamento. Além disso, não se pode nomear três anos como passado recente, uma vez que tal classificação teria apenas a conotação temporal, sendo que a realidade corporativa aponta para modificações significativas que outrora aconteciam em maiores intervalos de tempo, hoje vivenciadas em períodos menores. Tal visão sinaliza uma modificação na perspectiva corporativa do que se pode considerar curto ou longo período.

Com o objetivo de trazer ao modelo essa perspectiva temporal, são replicados os três indicadores originais, sendo acrescida a estes uma terminação que identifique o período a ser analisado.

Assim, a dimensão de desempenho financeiro fica composta com os seguintes indicadores:

- a) Volume de Vendas do Empreendimento Internacional;
- b) Lucratividade do Empreendimento Internacional;
- c) Crescimento do Empreendimento Internacional;
- d) Volume de vendas do Empreendimento Internacional ao longo dos últimos três anos;

- e) Lucratividade do Empreendimento Internacional ao longo dos últimos três anos;
- f) Crescimento do Empreendimento Internacional ao longo dos últimos três anos.

A partir do acréscimo dos novos indicadores à dimensão de desempenho financeiro, seguem abaixo questões a serem consideradas para operacionalização do questionário de coleta de dados, as quais serão apresentadas a partir de uma escala Likert de seis pontos:

DF1 - Nosso empreendimento internacional gera altos volumes de vendas.	Zou et al. (1998)
DF2 - Nosso empreendimento internacional é muito lucrativo.	Zou et al. (1998)
DF3 - Nosso empreendimento internacional alcançou um rápido crescimento.	Zou et al. (1998)
DF4 - Nos últimos três anos, nossa atuação internacional tem gerado altos volumes de vendas.	Shoham (1998) e Lages e Lages (2004)
DF5 - Nos últimos três anos, nossa atuação internacional tem sido muito lucrativa.	Shoham (1998) e Lages e Lages (2004)
DF6 - Nos últimos três anos, nossa atuação internacional tem alcançado um rápido crescimento.	Shoham (1998) e Lages e Lages (2004)

Quadro 4: Questões para operacionalização de questionário ref. Dimensão “Desempenho Financeiro”

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 DIMENSÃO DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO

A dimensão desempenho estratégico é composta na escala EXPERF pelos indicadores: I. Contribuição do empreendimento internacional para a competitividade da empresa; II. Fortalecimento da posição estratégica, e; III. Crescimento da participação no mercado global.

Além dos três indicadores supracitados, são propostos novos indicadores a partir de duas abordagens apresentadas por Forsgren e Johanson (1992) e Cavusgil

e Zou (1994). Quanto ao estudo de Forsgren e Johanson (1992), este diz que conhecimento pode ser desenvolvido a partir das experiências vivenciadas em ambiente externo, gerando maior experiência. Já o trabalho de Cavusgil e Zou (1994) apresenta a ideia de que uma empresa com maior experiência internacional saberá identificar com maior eficiência as contingências ambientais dos distintos mercados. Essa capacidade permitirá que, segundo os autores, selecione os mercados mais atraentes, adaptando suas estratégias de marketing de modo a acomodar suas necessidades específicas a tais mercados. Essa seleção feita de forma adequada direciona para um crescimento de sua experiência exportadora, por meio da qual as empresas minimizam sua percepção quanto a incertezas no mercado internacional, desenvolvendo um melhor entendimento (conhecimento) dos seus mecanismos. Além disso, existe por parte da empresa uma evolução de seu *network* relacional com clientes internacionais, formatando e implementando com isso programas mais efetivos de marketing internacional (MADSEN, 1989).

Com base na argumentação feita pelos autores, além dos três indicadores originais deste construto da escala EXPERF, faz-se a inserção de um quarto indicador denominado “IV. Contribuição do empreendimento internacional para conhecimento do mercado global”, o qual, assim como os três indicadores originais, será operacionalizado através de uma escala Likert de seis pontos.

Outro aspecto relevante quanto à dimensão de desempenho estratégico é a relação do desempenho internacional com o desempenho doméstico da empresa. De acordo com Kamath et al. (1987), estratégias de marketing internacional e doméstica devem ser analisadas simultaneamente, focando em sua relação com o desempenho. Nesse contexto, ainda segundo Kamath et al. (1987), comparações entre as partes que constituem essas estratégias podem auxiliar a explicar as diferentes maneiras de como elas afetam o desempenho, tanto no mercado doméstico como no mercado internacional.

Desta forma, Fugazza (2004) afirma que a diversificação dos setores externos leva produtores locais a fazerem esforços para superar restrições de suprimento e aumentar suas capacidades de encontrar novas oportunidades de mercado. Assim sendo, essa compreensão do mercado externo deve gerar conhecimentos para que a empresa possa efetivamente transformar suas estratégias, tanto no mercado externo quanto doméstico.

Segundo Leonidou ET AL. (2002), o fato de se ter acesso a poucas informações e conhecimento limitado referente a atividades em ambiente internacional resulta em níveis maiores de incertezas quanto ao ambiente, sendo isso característica de mercados domésticos em países em desenvolvimento (CZINKOTA e RONKAINEN, 1998). A falta de conhecimento e informações são prejudiciais às empresas, sendo que pressões de atender requisitos específicos de mercados demandam criatividade e pensamento inovativo, os quais podem resultar em produtos adicionais para o mercado doméstico, assim como para os mercados internacionais (MCGUINNESS e LITTLE, 1981; CZINKOTA e RONKAINEN, 1998).

Outro aspecto decorrente da conjunção na análise das estratégias dos mercados doméstico e externo serem analisadas em conjunto é o fato de que, a partir dessas estratégias, as empresas atingem seus mercados gerando suas vendas e, de acordo com Salomon e Shaver (2005) e Singh (2009), para a maioria das empresas, vendas domésticas e vendas em ambiente externo são suscetíveis de serem determinadas simultaneamente.

Para que possa ser verificada a relação entre as estratégias utilizadas tanto no mercado externo como no mercado doméstico, é então sugerido um novo indicador denominado: V. Fortalecimento da posição estratégica junto ao mercado doméstico; o qual permitirá verificar como as estratégias e experiências vivenciadas no ambiente externo impactam no fortalecimento da empresa junto ao seu mercado doméstico. Todos os indicadores serão operacionalizados através de uma escala Likert de seis pontos.

A partir do acréscimo dos novos indicadores à dimensão de desempenho estratégico, segue abaixo quadro que apresenta as questões a serem consideradas para operacionalização do questionário de coleta de dados:

DE1 - Nosso empreendimento internacional ampliou nossa competitividade global.	Zou et al. (1998)
DE2 - Nosso empreendimento internacional fortaleceu nossa posição estratégica.	Zou et al. (1998)
DE3 - Nosso empreendimento internacional aumentou significativamente nossa participação no mercado global.	Zou et al. (1998)
DE4 - Nosso empreendimento internacional aumentou significativamente o nosso conhecimento sobre o mercado internacional.	Forsgren e Johanson (1992), Cavusgil e Zou (1994); Madsen (1989)
DE5 - Nossa atuação internacional contribuiu para fortalecer a posição estratégica da empresa junto ao mercado doméstico (nacional).	Kamath et al. (1987)

Quadro 5: Questões para operacionalização de questionário ref. Dimensão “Desempenho Estratégico”

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3 DIMENSÃO DE SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO

A dimensão Satisfação com o Desempenho do empreendimento internacional proposta por Zou et al. (1998) é originalmente composta pelos seguintes indicadores: I. Percepção de sucesso do empreendimento internacional; II. Satisfação com o empreendimento internacional; III. Grau de percepção quanto ao cumprimento das expectativas referentes ao empreendimento internacional.

A fim de trazer contribuições quanto a novos indicadores para esta dimensão, pode-se verificar como se desenvolve a percepção do gestor sobre a maneira que ele percebe o desempenho da empresa com base em seu *network* e a sua interação para com clientes e fornecedores. Tais indicadores poderão auxiliar no mapeamento da percepção do gestor quanto à satisfação dos parceiros de negócios ao longo da produção e comercialização de seus produtos e serviços, sendo essa satisfação um propulsor do desempenho da empresa. Tal argumento se sustenta sob a perspectiva de que, à medida que o empreendimento no exterior tem sucesso e ele é percebido desta maneira por seus fornecedores e clientes, estes estão mais sujeitos a reagir favoravelmente com a empresa, facilitando desta forma uma melhoria contínua de seu desempenho (ISEN e BARON, 1991). Desta forma,

agregam-se aos três indicadores já existentes (SP1, SP2 e SP3) mais dois indicadores (SP4 e SP5), conforme sugerido abaixo:

Percepção do sucesso do empreendimento internacional por clientes e fornecedores;

Percepção quanto à competitividade das estratégias de marketing internacional utilizadas pela empresa.

A partir do acréscimo dos novos indicadores à dimensão de Satisfação com o desempenho do empreendimento internacional, seguem abaixo questões a serem consideradas para a operacionalização do questionário de coleta de dados:

SP1 - O desempenho de nosso empreendimento internacional é muito satisfatório.	Zou et al. (1998)
SP2 - Nosso empreendimento internacional é bem sucedido.	Zou et al. (1998)
SP3 - Nosso empreendimento internacional atinge completamente nossas expectativas.	Zou et al. (1998)
SP4 - Nosso empreendimento internacional é percebido por nossos clientes e fornecedores como bem sucedido.	Isen e Baron (1991)
SP5 - Nossas estratégias de marketing utilizadas em nosso empreendimento internacional são muito competitivas.	Isen e Baron, (1991); Cadogan (2006)

Quadro 6: Questões para operacionalização de questionário ref. Dimensão “Satisfação com o desempenho do empreendimento internacional”

Fonte: elaborado pelo autor.

3.4 DIMENSÃO DE DESEMPENHO RELACIONAL

Uma oportunidade que pode ser observada a partir da seleção da escala EXPERF trata da não existência de uma dimensão que atenda a perspectiva da empresa quanto à interação interfuncional e com o mercado. De acordo com Cadogan et al. (2005), interação ajuda empresas a criarem vantagem competitiva sustentável (ZINKHAN e WATSON, 1998), atingirem seus objetivos estratégicos (RUEKERT e WALKER, 1987) e satisfazerem as necessidades de seus múltiplos stakeholders de uma melhor forma (ZINKHAN e ZINKHAN, 1997). Além disso, as definições apresentadas por Cadogan et al. (2005) podem ser remetidas também para o ambiente externo das empresas, onde, de acordo com Prasad et al. (2001), habilidades de relacionamento com clientes permitem que a empresa desfrute de desempenho superior em relação a sua concorrência. Dessa forma, existe uma

oportunidade de buscar, através da mensuração das relações internas e externas da empresa, o desempenho no mercado internacional. Essa perspectiva focada nas relações da empresa para com o mercado e entre seus colaboradores permite que sejam verificadas as percepções dos gestores sobre os distintos canais de relacionamento. Essa verificação pode sinalizar que, à medida que as relações sejam percebidas como satisfatórias pelos gestores, o trâmite de informações e de decisões estratégicas possa ser feito com maior facilidade, reduzindo ruídos de comunicação e resultando em um melhor desempenho.

Piercy et al. (1998) afirmam que as competências no desenvolvimento de relacionamento com os clientes são importantes características das empresas que querem atingir um desempenho internacional superior.

A importância da inclusão de variáveis relacionais em futuros estudos se torna evidente quando se considera que o desenvolvimento de mutualidade benéfica, baseado na confiança nos relacionamentos com os parceiros estrangeiros pode ser visto como uma fonte de vantagem, especialmente no ambiente de competitividade global contemporânea, no qual clássicas ferramentas de marketing, como preço e qualidade do produto, são suscetíveis à imitação por parte dos rivais (ZHANG et al. 2003).

Além disso, segundo Cadogan et al. (2005), é evidente que relacionamentos entre os times das equipes de exportação e outras funções são um tópico de pesquisa relevante, uma vez que pouco se sabe como estas relações influenciam o desempenho internacional da empresa. Similarmente, informações sobre os fatores que podem facilitar ou impedir interações efetivas entre as diversas áreas de atuação podem ajudar exportadores a gerenciar suas interações interfuncionais de forma mais efetiva.

Considerando o contexto da operacionalidade das atividades internacionais das empresas, Cadogan et al. (2005) mencionam que conexão interfuncional é o grau de contato (interação) formal e informal entre a equipe responsável pelas atividades no exterior e outras equipes que não possuem responsabilidade direta sobre tais atividades (KOHLI e JAKOWSKI, 1990). Por outro lado, conflito interfuncional refere-se ao grau de incompatibilidade entre os objetivos da equipe responsável pelas atividades no exterior e aqueles que não possuem relação com atividades no exterior e que causem tensão operacional quando da interação

interfuncional que envolva a equipe de atividades de exportação (MENON et al., 1997; MORGAN e PIERCY, 1998).

Para que essa sinergia possa ser direcionada a fim de maximizar o desempenho da empresa, é necessário que haja um delineamento estratégico que determine os caminhos a serem tomados por ela. Para Paiva et al. (2009), esses estudos sugerem que integração funcional (*Cross Functional integration*) levam a um alinhamento maior no processo estratégico, e conseqüentemente a um maior desempenho.

Desta forma, sugere-se a inserção de uma dimensão denominada Desempenho Relacional, a qual tem como objetivo verificar a percepção do gestor da empresa quanto à sinergia dos integrantes internos e externos da cadeia e a conseqüente repercussão desta interação para com o seu desempenho em ambiente internacional. Tal dimensão é composta pelos seguintes indicadores, com base no trabalho desenvolvido por Cadogan ET AL. (2005):

- a) Percepção quanto à interação da empresa com fornecedores;
- b) Percepção quanto à interação da empresa com intermediários – agentes, distribuidores;
- c) Percepção quanto à interação da empresa com clientes;
- d) Percepção quanto à interação da empresa com consumidores finais;
- e) Percepção quanto à interação da empresa com agentes governamentais;
- f) Percepção quanto à interação entre os membros do departamento de negócios internacionais;
- g) Percepção quanto à interação dos membros do departamento de negócios internacionais para com os demais departamentos da empresa;
- h) Percepção quanto à interação da empresa com os demais integrantes da cadeia como um todo.

Essa nova dimensão a ser agregada à escala EXPERF (,) será operacionalizada de acordo com os itens abaixo, os quais serão agregados ao questionário para coleta de dados:

DR1 - No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) com os nossos fornecedores é muito satisfatória.	Cadogan et.al. (2005)
DR2 - No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) com os nossos intermediários (distribuidores, agentes, etc) é muito satisfatória.	Cadogan et.al. (2005)
DR3 - No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) com os nossos clientes é muito satisfatória.	Cadogan et.al. (2005)
DR4 - No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) com os consumidores finais é muito satisfatória.	Cadogan et.al. (2005)
DR5 - No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) com os agentes governamentais é muito satisfatória.	Cadogan et.al. (2005)
DR6 - No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) entre os membros do departamento de negócios internacionais é muito satisfatória.	Cadogan et.al. (2005)
DR7 - No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) entre os membros do departamento de negócios internacionais e os demais departamentos da empresa é muito satisfatória.	Cadogan et.al. (2005)
DR8 - Nosso empreendimento internacional propiciou uma maior interação da empresa com o mercado (concorrentes, clientes, fornecedores, agentes, distribuidores, <i>stakeholders</i> , etc.) como um todo.	Cadogan et.al. (2005)

Quadro 7: Questões para operacionalização de questionário ref. Dimensão “Desempenho Relacional”

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5 DIMENSÃO DO DESEMPENHO DO MARKETING

Outra dimensão não abordada pelo modelo de Zou et al. (1998) a ser considerada neste trabalho trata-se do desempenho do marketing. Aspectos inerentes aos níveis de adaptação de produtos e serviços, de promoção, dos canais de distribuição e de preço podem determinar oscilações quanto ao desempenho das empresas, especialmente em ambiente externo.

Zou e Stan (1998) trataram estas variáveis como sendo fatores internos controláveis das empresas, os quais compõem as estratégias de marketing internacional. A estratégia de marketing internacional de uma empresa, combinada com a capacidade de implementar essas estratégias, são fatores que determinam o desempenho de um empreendimento internacional (AABY e SLATER, 1989; COOPER e KLEINSCHMIDT, 1985).

Assim, quando a estratégia de marketing internacional de uma empresa está alinhada com o contexto determinado pela empresa para seu empreendimento internacional, com o produto e/ou serviço ofertados, com as características da indústria e do mercado internacional, um desempenho positivo pode ser esperado para o empreendimento (ANDERSON e ZEITHAML, 1984; PORTER, 1980; VENKATRAMAN e PRESCOTT, 1990).

Desta forma, para que a empresa possa alinhar sua estratégia de marketing internacional de uma maneira efetiva e eficiente, a percepção quanto à competitividade de cada um dos itens do mix marketing (produto, preço, promoção e distribuição) se faz necessária. Diversos autores salientam que adaptação de produtos e promoção, assim como estratégias competitivas de preços, são maneiras através das quais as empresas se ajustam ou buscam se adaptar às idiossincrasias dos mercados externos (DOUGLAS e CRAIG, 1989; DOUGLAS e WIND, 1987; QUELCH e HOFF, 1986; WALTERS e TOYNE, 1989). Desta maneira, é esperado que o desempenho internacional seja influenciado positivamente pela adaptação de produto, de promoção e de preços competitivos.

Além disso, as estratégias de entrada em mercados externos e os canais de distribuição também possuem relevância no contexto das estratégias de marketing internacional. De acordo com Aulakh e Kotabe (1997), a forma e a qualidade da política de distribuição da empresa utilizada no mercado externo têm sido consideradas (uma) decisões relevantes para o aumento do desempenho internacional.

Para Rialp-Criado et al. (2004), é senso comum de que estabelecer um bom sistema de distribuição no exterior constitui uma determinante chave de sucesso dos empreendimentos internacionais. Esse contexto remete a uma relação positiva quanto à utilização de canais de distribuição próprios (através de exportações diretas, *joint ventures*, investimentos diretos, etc) e o desempenho internacional (RIALP, 2000). Entretanto, os canais de distribuição independentes e a utilização de

agentes no exterior podem também promover vendas (BILKEY, 1978) especialmente para pequenas empresas que não possuam seu próprio network desenvolvido no mercado internacional.

Com base na teoria acima apresentada, verifica-se necessário buscar o *feedback* dos clientes (clientes intermediários e consumidores finais) quanto aos componentes do mix de marketing de modo a perceber o desempenho desses aspectos sob a ótica de seus clientes. Desta forma, através do nível de satisfação dos clientes, a empresa poderá mensurar o quão bom é seu desempenho, assim como permitir que a análise possa ser feita separadamente entre os componentes do mix marketing (preço, promoção, produto e distribuição) e que, se necessário, a estratégia de marketing internacional seja ajustada na busca de um desempenho superior.

Com isso, é sugerida uma nova dimensão a ser agregada ao modelo proposto. Tal dimensão será denominada Desempenho de Marketing (,) e estará sendo composta pelos seguintes indicadores:

- a) Satisfação do consumidor final com o produto ou serviço ofertado no nosso empreendimento internacional;
- b) Competitividade do produto ou serviço do nosso empreendimento internacional percebida pelo cliente intermediário;
- c) Satisfação do consumidor final com as informações e promoções veiculadas para divulgação dos produto ou serviço ofertado no nosso empreendimento internacional;
- d) Satisfação do cliente intermediário para com os canais promocionais utilizados no nosso empreendimento internacional;
- e) Satisfação do consumidor final com os preços praticados para nossos produto ou serviço ofertado no nosso empreendimento internacional;
- f) Competitividade dos preços praticados para nossos produto ou serviço do nosso empreendimento internacional percebida pelo cliente intermediário;
- g) Competitividade dos canais de distribuição quanto às estratégias de entrada utilizadas no nosso empreendimento internacional na percepção do nosso cliente intermediário.

Dessa forma, considerando a proposição dessa nova dimensão a ser agregada à escala EXPERF, seguem abaixo itens a serem agregados ao questionário para coleta de dados:

DMK1 - Os consumidores finais, no mercado internacional, estão satisfeitos com nossos produtos e/ou serviços.	Aaby e Slater, 1989; Cooper e Kleinschmidt, 1985
DMK2 - Os nossos clientes intermediários percebem nossos produtos e/ou serviços como sendo competitivos no mercado internacional.	Aaby e Slater, 1989; Cooper e Kleinschmidt, 1985
DMK3 - Os consumidores finais, no mercado internacional, se mostram satisfeitos com as informações e promoções feitas para nossos produtos e/ou serviços.	Aaby e Slater, 1989; Cooper e Kleinschmidt, 1985
DMK4 - Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) estão satisfeitos com os canais promocionais utilizados para divulgação de nossos produtos e/ou serviços no mercado internacional.	Aaby e Slater, 1989; Cooper e Kleinschmidt, 1985
DMK5 - Os consumidores finais, no mercado internacional, se mostram satisfeitos com os preços praticados para nossos produtos e/ou serviços.	Aaby e Slater, 1989; Cooper e Kleinschmidt, 1985
DMK6 - Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) percebem nossos preços como sendo competitivos no mercado internacional.	Aaby e Slater, 1989; Cooper e Kleinschmidt, 1985
DMK7 - Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) percebem nossos canais de distribuição como diferencial competitivo no mercado internacional.	Aulakh e Kotabe (1997)

Quadro 8: Questões para operacionalização de questionário ref. Dimensão “Desempenho”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentadas as dimensões do modelo proposto, a base teórica utilizada para a sua formatação e questionários para sua operacionalização, este capítulo é finalizado. Na próxima seção é então apresentada a metodologia utilizada na pesquisa.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas as rotinas metodológicas adotadas para a condução adequada dos procedimentos de pesquisa inerentes a este estudo, uma vez que Malhotra (2004) descreve esta fase como um detalhamento do passo a passo a ser seguido com os procedimentos a serem utilizados na busca das informações para responder à questão problema.

4.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA

Para que se possam atingir os objetivos propostos por esta pesquisa, o estudo foi dividido em duas etapas distintas, sendo uma exploratória e outra descritiva, conforme sugere Malhotra (2004).

A etapa exploratória teve por objetivo o aprofundamento dos conhecimentos sobre o problema de pesquisa através de vasta revisão bibliográfica relativa aos conceitos de desempenho internacional, com ênfase nos modelos de mensuração de desempenho internacional, além dos determinantes e indicadores de desempenho mais utilizados.

A etapa posterior, a qual ocorreu a partir do desenvolvimento de um modelo conceitual decorrente da revisão bibliográfica sobre o tema, teve como objetivo buscar embasamento junto a acadêmicos e gestores com a apresentação do modelo, de modo a coletar críticas e sugestões no seu processo de formação. Após a formação do modelo e sua apreciação prévia junto a membros da academia e profissionais do mercado, foi elaborado um pré-teste de modo a iniciar a verificação do comportamento do modelo. Após o pré-teste e de ajustes necessários, foi iniciada a etapa quantitativo-descritiva, sendo esta feita a partir de uma coleta de dados, a qual foi operacionalizada por meio de uma *survey*. Posteriormente, com a base de dados coletada através da *survey*, foram realizados procedimentos estatísticos condizentes aos objetivos desta pesquisa, culminando esta com o tratamento estatístico e a análise dos resultados obtidos.

Para uma melhor visualização dos procedimentos adotados ao longo da pesquisa, segue abaixo o descritivo sobre cada uma destas etapas.

4.2 ETAPA EXPLORATÓRIA

Esta etapa foi desenvolvida com foco na busca de subsídios para uma melhor compreensão do problema de pesquisa, bem como para a formulação de suposições e/ou hipóteses, buscando com isso aprofundamento no conhecimento do tema a ser estudado (MALHOTRA, 2004).

Foi feita uma revisão teórica do arcabouço acadêmico com o objetivo de apropriar-se dos conhecimentos sobre conceitos, modelos de mensuração, determinantes e indicadores de desempenho internacional que serviram de base para a formulação de um modelo conceitual e conseqüentemente uma escala de mensuração.

Após a seleção de uma escala, a EXPERF (ZOU et al., 1998), esta foi trabalhada com o objetivo de trazer a ela novos indicadores nas dimensões existentes, assim como novas dimensões às já existentes.

A escala com tais ajustes foi então submetida a avaliações de validade e pré-teste. Esses objetivos foram cumpridos através de entrevistas com especialistas do mercado e da academia, buscando-se verificar a congruência das informações constantes no questionário e, conseqüentemente, da escala. Neste ponto, o método exploratório visa obter um profundo entendimento, culminando com a formulação do instrumento de coleta de dados, o qual é apresentado no Anexo A.

Nas seções abaixo, é detalhada cada uma das etapas de construção e validação da escala proposta.

4.2.1 Validação de conteúdo da escala a ser utilizada

Nesta etapa foram feitas verificações quanto à validação de conteúdo, procurando-se verificar se os itens que compõem cada um dos construtos do modelo proposto correspondem aos seus respectivos domínios, que estão sendo mensurados na escala proposta (MALHOTRA, 2004).

Desta forma, para uma correta avaliação do domínio de cada construto, a escala foi submetida à avaliação de especialistas (acadêmicos e gestores). Estes avaliadores verificaram a estrutura desenvolvida, a qual foi apresentada junto a uma

breve descrição de cada um dos elementos avaliados (construtos). Ao juízo destes especialistas, considerando sua experiência e conhecimento, foi feita uma avaliação de cada um dos itens da escala, classificando-os sob os conceitos de: essencial, útil ou desnecessário (LAWSHE, 1975), sendo que, ao final da avaliação, todos os itens sugeridos essenciais ou úteis na escala para a sequência da pesquisa.

Abaixo é apresentado um quadro com os eventos e o número de envolvidos na avaliação conceitual do modelo proposto.

Evento	Data de realização	Nro de participantes
Apresentação a executivos	Março/2010	03 executivos de comércio exterior
Parecer de acadêmicos	Maio/2010	02 professores da área de internacionalização de empresas brasileiras da Unisinos
Apresentação para turma de doutorado do PPG Administração da UNISINOS	Junho/2010	06 doutorandos do PPG em Administração da Unisinos
Apresentação para turma de mestrado do PPG Administração da UNISINOS	Setembro/2010	08 mestrandos do PPG em Administração da Unisinos

Quadro 9: Cronologia ref. Avaliação conceitual

Fonte: elaborado pelo autor.

Essa avaliação foi de grande valia, pois proporcionou que o modelo conceitual fosse apreciado sob distintos olhares. Essas diferentes percepções permitiram que a pesquisa fosse desenvolvida com uma maior segurança em relação a como tanto o mercado quanto a academia a apreciariam.

Os executivos entrevistados sinalizaram com a importância da utilização de termos utilizados no mercado, trazendo desta forma o foco para uma linguagem que permitiu uma melhor compreensão do questionário pelos gestores que responderam à pesquisa.

O auxílio dos professores foi relevante no sentido de direcionar alguns conceitos que foram essenciais para o desenvolvimento teórico. A dimensão de desempenho relacional, que antes abordava a percepção dos gestores quanto à relação com os *stakeholders*, teve seu foco redirecionado para os membros da cadeia produtiva.

Essa mesma dimensão teve seu nome alterado de desempenho da cadeia para desempenho relacional a partir de comentários feitos por doutorandos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos, alinhando desta forma o foco da dimensão para as relações com os componentes da cadeia produtiva no que tange a como os gestores percebem tais relações.

Nota-se desta forma que as várias inferências feitas ao longo deste processo colaboraram para que o trabalho esteja alinhado conceitualmente, trazendo tanto para o mercado quanto para a academia uma percepção de similaridade quanto ao que está sendo tratado no trabalho.

4.2.2 Elaboração do questionário de pesquisa

Após a etapa de validação, foi então formatado o questionário de pesquisa definitivo, o qual foi ajustado em decorrência da avaliação prévia dos especialistas. Assim sendo, esta fase foi essencial para a organização de um conjunto de perguntas e/ou medidas que foram posteriormente aplicadas a um público alvo específico da pesquisa (HAIR et al., 2005b; MALHOTRA, 2004).

O questionário foi elaborado de modo que pudesse ser respondido de forma efetiva em uma abordagem tanto de entrevistas presenciais quanto em contatos telefônicos e de correio eletrônico (email), de modo a permitir maior flexibilidade por parte dos gestores.

Além disso, foi feita a escolha da utilização de uma escala Likert de seis pontos na maioria das questões para instigar os gestores a fazer uma escolha efetiva quanto a um viés positivo ou negativo da questão. Esse procedimento também evita uma posição de neutralidade dos gestores, o que pode ajudar na elaboração de panoramas quanto ao desempenho nas diversas dimensões que estão sendo abordadas.

O questionário (anexo A) apresenta 35 questões sobre as cinco dimensões de desempenho internacional propostas, assim como 15 questões sobre a caracterização da amostra as quais são utilizadas posteriormente para algumas incursões no que tange à validação externa da escala, assim como as questões feitas sobre as cinco dimensões são utilizadas na validação interna do modelo através de testes estatísticos.

4.3 ETAPA DESCRITIVA

A etapa descritiva da pesquisa foi conduzida através de uma abordagem quantitativa, ou seja, através da quantificação na coleta e no tratamento das informações, com o uso de ferramentas e técnicas estatísticas, considerando a necessidade de medida, representatividade e projeção (COLLINS; HUSSEY, 2005; MALHOTRA, 2004).

Desta forma, após a validação da escala de mensuração por parte dos especialistas e da formatação do questionário aplicado, ele foi submetido a um pré-teste quantitativo, sendo que este gerou, em um primeiro momento, uma análise dos seus resultados e, posteriormente, uma avaliação qualitativa para ajustes no modelo.

Por fim, considerando-se os resultados do pré-teste, o modelo de mensuração final foi aplicado junto a um grupo de empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro.

A escolha do setor exportador calçadista ocorreu por tratar de um setor de grande destaque na economia do Estado do Rio Grande do Sul, assim como na economia do Brasil. O setor é caracterizado por uma forte concentração em centros como o Vale dos Sinos, a região de Franca e interior do Estado de São Paulo, assim como no Nordeste brasileiro. Justamente por conta desta concentração de parte significativa do setor na região do Vale dos Sinos, ele foi selecionado, uma vez que, além do acesso a um grupo considerável de empresas, instituições de classe como a Abicalçados estão situadas na região. Assim, pode-se considerar a seleção deste setor por relevância, mas também por acessibilidade favorável às empresas e aos gestores.

Para um melhor detalhamento, na seção abaixo são narrados os procedimentos de pré-teste e de coleta de dados para apreciação.

4.3.1 Pré-teste

De acordo com Malhotra (2004), o objetivo de um pré-teste é a identificação de problemas e a possível eliminação ou aperfeiçoamento do conteúdo de cada

questão, bem como do enunciado, frequência, formato, e dificuldades de interpretação e preenchimento das perguntas, além de ser essencial na verificação do desempenho da escala, verificar possíveis problemas de construção e aplicar análises de confiabilidade e validade (HAIR et al., 2005a).

Assim sendo, o pré-teste foi aplicado a uma amostra coletada a partir de empresas calçadistas exportadoras, no mês de setembro de 2010, de modo a verificar o comportamento da escala, fazer as devidas avaliações e ou ajustes necessários para a aplicação do modelo definitivo junto ao setor selecionado. A amostra de 30 empresas exportadoras foi coletada durante o mês de agosto de 2010, sendo que houve, durante o processo de coleta, dificuldades quanto à localização dos gestores responsáveis pelos negócios internacionais. Foi descartada a realização de um segundo pré-teste, devido à questão de tempo e ficando inviabilizada sua operacionalidade por conta dos prazos de entrega da pesquisa.

Dentre as verificações feitas a partir do pré-teste, pode-se destacar a observância quanto ao tempo de aplicação do questionário, a percepção e entendimento dos entrevistados em relação às questões, bem como dificuldades pontuais na formulação das respostas. Assim sendo, considerando-se os resultados obtidos, foi verificada a não necessidade de ajustes conceituais ou estruturais nas questões formuladas originalmente.

Além disso, foram realizados alguns procedimentos estatísticos, mesmo com uma amostra reduzida, com o objetivo de verificar índices de confiabilidade e validade nos construtos e indicadores sugeridos. Os detalhes e resultados de tais procedimentos estatísticos são demonstrados na seção seguinte.

4.3.2 Coleta de dados (*survey*)

Para Hair et al. (2005b), as *surveys* são usadas quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos, sendo os questionários a ferramenta mais rápida e conveniente para que esta coleta seja feita.

Assim sendo, a coleta de dados, que aconteceu durante os meses de outubro e novembro de 2010, foi feita através de questionário estruturado a partir da escala de mensuração avaliada, ajustada e testada previamente. Este questionário

foi disponibilizado através de um link (<https://spreadsheets0.google.com/viewform?formkey=dDFMaVU4aThZbmdEaENwbTduUHJKQmc6MQ>) enviado por correio eletrônico e posteriormente reforçado via telefone, para empresas exportadoras do setor calçadista. Tal coleta foi realizada uma única vez na amostra selecionada, caracterizando desta forma um estudo de corte transversal único (MALHOTRA, 2004), além de a seleção das empresas ter sido realizada aleatoriamente e por conveniência (MALHOTRA, 2004), em uma base de dados fornecida pela ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Empresas Calçadistas. Tal listagem constituiu-se de 363 empresas, sendo que, destas, 214 eram efetivamente exportadoras calçadistas. Estas empresas exportadoras foram classificadas pela ABICALÇADOS a partir do seu nível de internacionalização: exportadora iniciante, exportadora intermediária, exportadora experiente e empresa internacionalizada.

O tamanho das amostras foi posteriormente definido a partir da escala de mensuração validada, utilizando-se sugestão de Hair et al. (2005a), que se baseia na utilização de cinco casos para cada variável da escala. Assim, como a escala final apresenta 35 questões, o número mínimo de casos deveria ser de 175 respondentes. Foram projetados, então, para que fosse possível trabalhar de forma efetiva os dados coletados com técnicas estatísticas de Modelagem de Equações Estruturais, um total de 200 questionários válidos.

Tal projeção não foi atingida por conta das dificuldades de acesso, tais como o fato de algumas empresas se negarem a responder ao questionário, assim como alguns gestores não disponibilizavam de tempo para o contato necessário.

A fim de minimizar esta dificuldade, foi contratado um serviço de coleta de dados. Um profissional dedicou-se a agendar previamente os contatos com estes gestores para posterior aplicação do questionário, dentro de um horário que fosse viável a cada profissional. Ao final do mês de novembro, foram coletados 190 questionários válidos, sendo que, posteriormente, foi verificada a existência de 03 questionários inválidos devido a preenchimento inadequado ou não preenchimento. Com isso, a base de dados final foi de 187 questionários válidos, o que, em um universo de 214 empresas exportadoras, reflete o quão efetivo e eficiente foi o processo de coleta de dados, atingindo 87% das empresas da listagem original proposta pela ABICALÇADOS.

A amostra final é apresentada na tabela abaixo, demonstrando o total de questionários produzidos, o total de questionários efetivamente aplicados, o número de questionários invalidados (por não preenchimento ou preenchimento incorreto) e o total de questionários válidos para a sequência da análise de dados.

Tabela 4: Amostra final de questionários da pesquisa.

Unidades de coleta	Questionários produzidos	Questionários não utilizados	Questionários aplicados	Questionários excluídos	Questionários válidos (final)
Empresas exportadoras calçadistas	200	10	190	03	187

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos questionários válidos, foram realizados procedimentos estatísticos que são detalhados na próxima seção.

4.3.3 Procedimentos estatísticos para análise dos dados

Após a coleta de dados, a fase quantitativa de análise foi realizada através da utilização de procedimentos estatísticos com objetivo de tratar os dados, analisar sua confiabilidade e validade. Com o objetivo de codificação dos dados para um formato específico de análise (MALHOTRA, 2004), foi utilizado o software de análises estatísticas denominado SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

A análise dos dados foi feita tendo como base a técnica de estatística multivariada denominada Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equations Modeling - SEM*) para fins confirmatórios, uma vez que, de acordo com Hair et al. (2005b), a modelagem de equações estruturais é uma técnica multivariada utilizada para a estimação de múltiplas relações de dependência entre construtos e representações de conceitos não observados nas relações. Já quanto à aplicação e validação da escala e do modelo, foi utilizada a ferramenta estatística conhecida como AMOS (*Analysys of Moment Structures*) para a modelagem de equações estruturais.

4.3.4 Tratamento dos dados coletados

De acordo com Hair et al. (2005a), na busca de uma maior eficiência das análises estatísticas multivariadas, são necessários alguns cuidados e tratamentos aos dados coletados, considerando-se as suposições estatísticas inerentes de cada técnica, garantindo melhor previsibilidade dos dados. O autor também salienta que para este tipo de análises (estatísticas multivariadas) são necessárias avaliações quanto à normalidade, homoscedasticidade e linearidade.

Assim sendo, os seguintes tratamentos foram feitos previamente à análise dos dados:

4.3.4.1 Dados omissos

Segundo Hair et al. (2005b), tais dados podem ser considerados mal compreendidos ou esquecidos, ou até mesmo transcritos de forma errada para a base de dados, podendo ser simplesmente eliminados ou substituídos pela média da variável. Para Kline (1998), o tratamento de dados omissos deve seguir o critério de que o máximo de 10% dos itens estejam sem resposta e que tal omissão seja aleatória. Os questionários aplicados foram analisados com base nessa premissa.

4.3.4.2 *Outliers*

De acordo com Hair et al. (2005b), um *outlier* é uma observação que possui um ou mais valores distintamente diferentes dos demais valores observados, podendo este fato prejudicar os resultados da pesquisa, ou, ao contrário, devido a sua representatividade na população, ser benéfico.

Hair et al. (2005a) indicam duas perspectivas primordiais de análise dos dados no que tange ao tratamento dos *outliers*: *outlier* univariado, quando se verifica um valor não usual em uma única variável; e, o *outlier* multivariado, quando valores distintos são encontrados em um conjunto específico de variáveis.

Para a identificação de *outliers* univariados é utilizada a análise de escores padronizados (z-scores) das variáveis. Quando tratadas amostras maiores, com mais de 80 casos, devem ser considerados *outliers* univariados as variáveis que apresentam z-score entre 3,0 e 4,0, de acordo com Hair et al. (2005a). No caso dos *outliers* multivariados, esses são medidos através da análise da distância de Mahalabonis (D^2), que verifica a posição multidimensional de cada observação em relação a um centro médio de observação. Assim, há a verificação de quanto a existência de *outliers* multivariados é detectada quando o nível de significância de D^2 é menor do que 0,001 (HAIR et al., 2005b). Para este estudo foi avaliada a ocorrência de *outliers* multivariados.

4.3.4.3 Normalidade

Conforme Kline (1988) e Malhotra (2004), para que seja avaliada a normalidade de uma amostra, podem-se utilizar os valores de assimetria e curtose, sendo a assimetria correspondente ao deslocamento horizontal da distribuição das variáveis em relação à distribuição normal, enquanto a curtose mede o achatamento da distribuição das variáveis em relação à distribuição normal (MALHOTRA, 2004). Dessa forma, quando ocorrem valores absolutos de índices de assimetria acima de |3| e valores de curtose acima de |10|, os dados são problemáticos em relação a uma distribuição normal, não garantindo a normalidade (HAIR et al., 2005b; KLINE, 1988).

4.3.4.4 Homoscedasticidade

Homoscedasticidade refere-se ao pressuposto de que haja relações de dependência entre as variáveis (HAIR et al., 2005a). Esse teste estatístico tem por objetivo verificar se as variáveis dependentes apresentam níveis iguais de variância em relação às variáveis independentes. Assim, foi aplicada neste estudo uma análise através dos diagramas de dispersão, conforme sugerido por Malhotra (2004).

4.3.4.5 Linearidade

De acordo com o conceito apresentado por Hair et al. (2005b), a linearidade verifica se as variações entre as variáveis são lineares (proporcionais), podendo ser verificada através de diagramas de dispersão. Dessa forma, para se testar a linearidade das variáveis, pode-se utilizar uma análise gráfica (*scatterplots*) ou uma análise estatística por coeficientes de regressões lineares. Para este estudo foi utilizada a análise gráfica.

4.3.4.6 Multicolinearidade

A multicolinearidade ocorre quando duas ou mais variáveis possuem relação exata, quando uma das variáveis parece uma combinação linear das outras. As correlações são consideradas fortes quando o coeficiente de correlação entre as variáveis tem valor acima de 0.8. A análise de Correlação de Pearson, que mede o grau de correlação entre variáveis de uma escala métrica (positiva ou negativa), pode ser utilizada para se aferir a ocorrência de multicolinearidade (HAIR et al., 2005a). Desta forma, para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizada a análise de Correlação de Pearson com o objetivo de identificar os níveis de correlação entre as variáveis e uma possível sobreposição entre elas.

4.3.5 Análises estatísticas

Após o tratamento estatístico realizado nos dados coletados, foi desenvolvida a sua interpretação através de validação da escala de mensuração, análises descritivas e aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, a qual, segundo Hair et al. (2005a) e Malhotra (2004), é a técnica utilizada para examinar uma série de relações de dependência, em que variáveis dependentes tornam-se independentes em relações de dependência subsequentes.

Para a realização dos testes estatísticos, as técnicas foram executadas com a utilização dos aplicativos SPSS 17.0 e AMOS 16.0. A Modelagem de Equações

Estruturais foi utilizada como ferramenta estatística, sendo que ela, de acordo com Kline (1998), é uma técnica utilizada para tratar múltiplas relações entre variáveis de forma simultânea, porque apresenta a capacidade de avaliar relações e fornecer transições de análise exploratória para análise confirmatória.

Tendo como base a análise desenvolvida no estudo, foi utilizada a estratégia de modelagem confirmatória, que representa o uso mais direto em modelagens de equações estruturais, através da avaliação de sua significância estatística (HAIR et al., 2005a). Para que seja realizada com êxito a modelagem de equações estruturais, são necessários sete passos (HAIR et al., 2005a), estando eles relacionados na tabela abaixo.

Tabela 5: Passos para realização de Modelagem de Equações Estruturais

I – Definição de um modelo teórico de pesquisa;

II – Construção de um modelo de caminhos de relações de causa;

III – Conversão deste modelo de caminhos em um conjunto de diagramas estruturais e de mensuração;

IV – Determinação de um tipo de matriz de dados e estimação para o modelo proposto;

V – Avaliação do modelo estrutural;

VI – Avaliação dos critérios de ajustes do modelo;

VII – Análise e interpretação do modelo, sujeito a alterações teoricamente justificadas.

Fonte: elaborado com base em Hair et al., 2005a.

Assim, com base nos modelos padrão sugeridos pelo *software* AMOS, o método de avaliação de máxima verossimilhança e covariância foi utilizado para a análise deste estudo, considerando-se que são os métodos mais utilizados quando da utilização de modelagem de equações estruturais (HAIR et al., 2005a; KLINE, 1998). Cada um dos contratos desenvolvidos foi analisado separadamente e, na sequência, o modelo como um todo. Para que seja feita a estimação do modelo estudado, são apresentados no quadro abaixo os índices que são considerados na avaliação do modelo.

Teste/Indicadores	Descrição	Adequação “Boa” dos dados	Adequação “Aceitável” dos dados
Qui-quadrado / graus de liberdade	Indica a diferença entre as matrizes observadas e estimadas.	$\chi^2/GL < 5$	
p-value	Nível de significância do teste de qui-quadrado.	$0,01 < p < 0,05$	$0,05 < p < 0,10$
RMSEA	É a medida de discrepância por graus de liberdade que mede a tendência do qui-quadrado de rejeitar o modelo especificado.	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$
GFI	Grau de ajustamento do modelo em relação ao modelo nulo (considerando os parâmetros fixos em zero).	$0,90 < GFI$	
AGFI	Extensão do GFI, ajustado ao número de graus de liberdade do modelo proposto em relação ao modelo nulo.	$0,80 < AGFI$	
CFI	Grau de adequação do modelo em relação ao modelo independente.	$0,80 < CFI$	
TLI	Combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre os modelos proposto e nulo.	$0,90 < TLI$	
NFI	Comparação relativa entre o modelo proposto e o modelo nulo.	$0,90 < NFI$	

Quadro 10: Índices de adequação.

Fonte: Gonçalves (2009), com base em Garrido (2006); Hair et al., (2005a); Kline (1998)

Além do foco central na avaliação do modelo como um todo, faz-se necessário avaliar e mensurar a unidimensionalidade e a confiabilidade de cada

construto individualmente. A unidimensionalidade de cada construto pode ser aferida a partir do ajustamento dos indicadores do construto avaliado, considerando este modelo como tendo um só fator. Para tanto, foi realizada para cada uma das dimensões que compõem o modelo proposto uma análise fatorial com base em apenas um fator de agrupamento com o objetivo de verificar a unidimensionalidade dos construtos.

Quanto à confiabilidade de cada construto (medida de consistência interna), esta foi testada com base no alfa de Cronbach, o qual pode variar entre 0 e 1 (HAIR et al., 2005a). Assim foi calculada a confiabilidade de cada construto separadamente, tendo como base o valor de referência mencionado por Hair et al., (2005a) de 0,7 como mínimo aceitável, embora coeficientes mais baixos possam ser aceitáveis também, dependendo dos objetivos da pesquisa.

Outros dois testes importantes foram realizados a partir da análise de modelos de equações estruturais: confiabilidade composta e variância extraída.

A confiabilidade composta é definida por Hair et al., (2005a) como uma medida que avalia o grau em que os indicadores indicam o construto latente (não observado). O nível aceitável da confiabilidade composta é calculado com base nas cargas dos construtos, sendo que estas devem ser superiores a 0,7 (HAIR et al., 2005a).

A variância extraída trata-se de uma medida de confiabilidade que indica a quantidade total de variância nos indicadores explicada pelo construto latente. Com base em Hair et al., (2005a), foi calculada a variância extraída para cada um dos construtos, tendo como balizador aceitável valores superiores a 0,5 para um construto.

4.3.6 Caracterização do setor calçadista

O setor calçadista brasileiro é uma das pautas mais relevantes da economia nacional. Sua relevância pode ser explicada seja pela sua participação na balança comercial ou pelo impacto que esta sofreu nos últimos anos por conta da ascensão chinesa neste setor e pela crise mundial de 2008. As exportações do setor coureiro-calçadista somaram uma perda real de US\$ 801,5 milhões ou US\$ 89,0 milhões/mês durante a crise mundial. Ou seja, no acumulado de novembro de 2008 a julho de

2009, as exportações desse setor foram 28,6% menores do que se esperaria para o período. A queda das vendas externas de couros e peles bovinos chegou a 63,3%, e de calçados de solado de borracha, 26,6%, em relação ao mesmo período do ano anterior. Adverte-se que, em se tratando das pequenas e médias empresas que compõem majoritariamente o setor, a perda de US\$ 801,5 milhões das exportações em comparação à trajetória esperada é muito expressiva. Em termos da representatividade das exportações dessas indústrias, no total das vendas externas do Brasil, estas foram de apenas 2,0% em 2008. (ABICALÇADOS, 2009)

A tradição do RS na produção e exportação de calçados desenvolve um setor de grande relevância no contexto nacional, evidenciada pela participação das empresas gaúchas superior a 70% do volume de exportações totais de calçados do país em 2001 (ABICALÇADOS, 2009). O Estado é líder, com um percentual de 59,4% do valor total FOB exportado pelo país neste segmento (MDIC/SECEX). Tal destaque determina uma excelência no processo produtivo, assim como desafios no que tange à busca de maior participação no mercado global, hoje dominado pela China. Além do RS, destacam-se ainda os Estados de CE e SP, sendo que a soma das exportações destes três estados corresponde a 88% das exportações brasileiras (ABICALÇADOS, 2009). Quanto ao desempenho exportador, a Paquetá Calçados exportou até setembro deste ano US\$91 milhões, sendo que estes números são inferiores aos percebidos no mesmo período de 2008, quando havia exportado US\$139 milhões, o que denota uma retração de 34,11% em suas vendas ao exterior (MDIC/SECEX).

Assim, pode-se verificar a relevância na seleção do setor utilizado na coleta da amostra, sendo que os resultados deste estudo podem ser de valia para uma leitura quanto ao desempenho das empresas calçadistas no mercado internacional.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Aqui são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do método de pesquisa, assim como das análises estatísticas realizadas no estudo.

5.1 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta etapa foram elaborados os procedimentos de validação da escala proposta, a fim de testar hipóteses propostas no estudo.

5.1.1 Adaptação e validação da escala

A escala proposta tendo como base a escala EXPERF (ZOU et al., 1998) foi desenvolvida a partir da inserção de novos indicadores nas dimensões já existentes (financeira, estratégica e de satisfação), bem como da inclusão de duas novas dimensões nomeadas dimensão relacional e dimensão de marketing.

Para o processo de adaptação e validação da escala, foi estabelecido um fluxo de operações que é resgatado no quadro abaixo.

Etapa realizada	Período
Seleção da escala base (EXPERF)	Abril/2010
Inserção de novos indicadores e novas dimensões	Maió à Julho/2010
Avaliação por especialistas no mercado e na academia	Julho e Agosto/2010
Realização do Pré-teste da escala	Agosto/2010
Constituição da versão final da escala e do questionário de coleta de dados	Setembro/2010

Quadro 11: Etapas de adaptação e validação da escala proposta

Fonte: dados da pesquisa.

Após a realização da coleta de dados através do instrumento de pesquisa desenvolvido (questionário – ver Anexo A) com empresas exportadoras calçadistas brasileiras, procedeu-se com a análise estatística dos dados com o uso da técnica de modelagem de equações estruturais (análise fatorial confirmatória), sendo que os passos realizados nesta etapa quantitativa foram descritos no capítulo anterior.

Com isso, são resgatados e explorados os resultados empíricos e detalhados abaixo os procedimentos realizados para coleta e análise dos dados, assim como os resultados encontrados no teste da escala proposta.

5.1.1.1 Fase exploratória: Pré-teste da escala

De acordo com a sequência da metodologia proposta para este estudo, após a avaliação da escala por especialistas do mercado e do meio acadêmico, procedeu-se com um pré-teste do questionário, com 31 empresas exportadoras do setor calçadista. Os dados obtidos a partir do pré-teste proporcionaram a realização de algumas análises de adequação dos dados, além de testes estatísticos iniciais. Para uma melhor caracterização da amostra coletada para o pré-teste, a sua estatística descritiva pode ser observada no Anexo B.

Na busca da verificação da confiabilidade dos construtos sugeridos na escala, estes foram estatisticamente testados, sendo que o alfa de Cronbach foi utilizado como parâmetro para a comprovação da confiabilidade. Essa análise foi feita em cada construto separadamente, sendo que seus resultados são apresentados na Tabela 6, abaixo.

Tabela 6: Análise de confiabilidade dos construtos com base no pré-teste.

Construto	Sigla	Número de indicadores	α Cronbach
Desempenho Financeiro	DF	6	0,853
Desempenho Estratégico	DE	5	0,852
Satisfação com Desempenho	SA	5	0,923
Desempenho Relacional	RE	8	0,786
Desempenho de Marketing	MK	7	0,845

Fonte: dados da pesquisa

Os índices encontrados para o alfa de Cronbach de cada uma das dimensões (construtos) indicam valores acima do sugerido (0,6) por Hair et al. (2005b).

Além da verificação da confiabilidade dos construtos realizada através dos alfas de Cronbach, foi realizada uma análise fatorial exploratória de cada um dos

construtos que compõem o modelo proposto. Buscou-se, com a análise fatorial, apenas identificar a variância explicada e as comunalidades de cada um dos indicadores. O objetivo principal não foi a redução do questionário e sim uma busca de maior conhecimento sobre o modelo e cada uma das questões como auxílio na sua análise.

Desempenho Financeiro

O construto do desempenho financeiro apresentou, além do alfa de Cronbach de 0,853, o percentual de 58,3% da variância explicada com base em um construto formado pelos seis indicadores sugeridos. Nota-se que a variância explicada neste construto ficou próxima do nível aceitável sugerido por Hair et al., (2005a) que é de 60%. As comunalidades verificadas para as variáveis apresentaram comportamento dentro de uma normalidade, ou seja, com índices ficando acima de 0,5 conforme sugerido por Hair et al., (2005a). Estes índices são apresentados no quadro abaixo.

Communalities		
	Initial	Extraction
DF1	1,000	,666
DF2	1,000	,889
DF3	1,000	,771
DF4	1,000	,908
DF5	1,000	,742
DF6	1,000	,626

Quadro 12: Comunalidades Desempenho Financeiro

Fonte: dados da pesquisa

Dessa forma, todas as variáveis sugeridas para o construto são mantidas de modo a ser realizada uma análise mais conclusiva a partir de uma amostra maior coletada na *survey*. Assim sendo, mesmo que alguma das variáveis não se comporte dentro de uma normalidade neste primeiro momento, decide-se por manter-se todas de modo que, ao final da análise confirmatória, mesmo com algum corte pontual a ser feito, cada construto possa resultar com no mínimo quatro ou cinco indicadores.

Desempenho Estratégico

O construto do desempenho estratégico apresentou 65,2% da variância explicada com todos os indicadores sugeridos. Nota-se que a variância explicada neste construto comporta-se dentro de um nível aceitável, sendo superior ao índice sugerido por Hair et al., (2005a), que é de 60%. Os resultados quanto às comunalidades do construto apresentaram índices dentro de um padrão de normalidade, com exceção da variável DE5, que apresentou uma baixa comunalidade (0,162).

Communalities		
	Initial	Extraction
DE1	1,000	,744
DE2	1,000	,816
DE3	1,000	,846
DE4	1,000	,693
DE5	1,000	,162

Quadro 13: Comunalidades Desempenho Estratégico

Fonte: dados da pesquisa

Assim, apesar de a variável DE5 apresentar um índice de comunalidade significativamente baixo, ela será mantida de modo que possa ser aferido seu comportamento nos testes estatísticos com a amostra maior. Desta forma, o construto em questão não será ajustado, permanecendo com seu formato original para posterior análise fatorial confirmatória.

Satisfação com o desempenho do empreendimento internacional

O construto da satisfação com o desempenho apresentou 76,7% da variância explicada com todos os indicadores sugeridos. Nota-se que a variância explicada neste construto comporta-se também dentro de um nível aceitável, sendo superior ao índice sugerido por Hair et al., (2005a), que é de 60%. As comunalidades apresentadas por todas as variáveis também apresentam-se dentro de uma normalidade, o que é um bom indicador para a manutenção do construto sem alterações.

Communalities

	Initial	Extraction
SP1	1,000	,780
SP2	1,000	,783
SP3	1,000	,842
SP4	1,000	,822
SP5	1,000	,610

Quadro 14: Comunalidades Satisfação com o Desempenho
Fonte: dados da pesquisa

Desta forma, o construto manterá suas características, que são posteriormente analisadas com base na amostra coletada junto às empresas exportadoras, podendo-se verificar o seu comportamento a partir de nova análise realizada em uma amostra maior.

Desempenho Relacional

O construto do desempenho relacional apresentou 42,5% da variância explicada em um fator com todos os indicadores sugeridos. Quando realizada a verificação do construto considerando-se mais de um fator, a variância explicada apresenta o percentual de 68,82%. Nota-se que a variância explicada neste construto, considerando o poder de explicação em apenas um fator, comporta-se com um índice abaixo do sugerido por Hair et al., (2005a), que é de 60%. As comunalidades verificadas para as variáveis deste construto apresentaram resultados inconsistentes, conforme quadro abaixo.

Communalities		
	Initial	Extraction
DR1	1,000	,815
DR2	1,000	,780
DR3	1,000	,671
DR4	1,000	,338
DR5	1,000	,706
DR6	1,000	,867
DR7	1,000	,734
DR8	1,000	,595

Quadro 15: Comunalidades Desempenho Relacional
Fonte: dados da pesquisa

A partir da análise das comunalidades apresentadas pelas variáveis, decidiu-se pela retirada da variável DR4, que trata da interação da empresa com os consumidores finais, a qual apresentou comunalidade de 0,338. A retirada desta variável foi motivada pela percepção de que a maioria das empresas entrevistadas no pré-teste não se relacionavam diretamente com os consumidores finais, mas sim com redes varejistas e/ou distribuidores locais. Assim sendo, os gestores não teriam embasamento para posicionarem-se sobre o nível de interação com os clientes finais (consumidores). Nota-se com a extração da variável DR4 do construto que o alfa de Cronbach teve o índice alterado para 0,815, apontando uma melhoria na confiabilidade do construto, visto que o índice anterior era de 0,786. Foi feita então uma nova análise fatorial, que apontou um índice de variância explicada de 48,1% em um fator para o construto. Nesta nova medição, as variáveis DR5 e DR7 apresentaram comunalidades baixas (0,381 e 0,336) e se decidiu que elas permaneceriam no construto para posterior análise com base na amostra coletada pela *survey*. A manutenção das variáveis DR5 e DR7 foi considerada de modo que não ocorresse uma perda do poder de explicação do construto, assim como, a partir de uma análise estatística feita em uma amostra maior, o comportamento delas poderia variar.

Dessa forma, o construto manteve suas características originais, exceção feita à variável DR4, que foi retirada do mesmo.

Desempenho de Marketing

O último construto analisado no pré-teste foi a dimensão de desempenho de marketing, a qual apresentou 52,3% da variância explicada com base em um construto formado pelos sete indicadores sugeridos. O Alfa de Cronbach apresentou índice de 0,845 e apesar da variância explicada ter apresentado um índice aquém do sugerido por Hair et al., (2005a), que é de 60%.

Communalities		
	Initial	Extraction
DM1	1,000	,623
DM2	1,000	,650
DM3	1,000	,661
DM4	1,000	,740
DM5	1,000	,712
DM6	1,000	,626
DM7	1,000	,676

Quadro 16: Comunalidades Desempenho de Marketing
Fonte: dados da pesquisa

Além disso, as comunalidades do construto apresentaram bons índices (quadro 15), de modo que nenhum indicador será descartado de modo que uma análise mais conclusiva possa ser realizada quando for feita a análise fatorial confirmatória, utilizando a amostra coletada na *survey*.

Ao final da análise dos construtos feita nesta etapa de pré-teste, pode-se minimizar possíveis problemas de adaptação da escala. Cada uma das análises feitas teve por objetivo garantir que as variáveis comportem-se adequadamente, assim como minimizar quaisquer sinais de falta de compreensão por parte dos gestores das empresas a serem entrevistados. Assim, pode-se afirmar que o questionário encontra-se efetivamente adaptado para sua aplicação em uma pesquisa *survey*.

5.1.1.2 Etapa descritiva: *Survey*

A partir do questionário desenvolvido conceitualmente, avaliado e adaptado com base em análises estatísticas em um pré-teste, foi realizado teste empírico (*survey*) junto a um grupo de empresas exportadoras calçadistas brasileiras. Tal procedimento seguiu o detalhamento já explicado no capítulo “Método de Pesquisa”. Após a aplicação, os dados coletados foram devidamente preparados e submetidos a uma série de testes para análise estatística. O detalhamento desses procedimentos é feito abaixo.

5.1.1.2.1 Preparação dos dados

Para preparo dos dados, foram seguidos os padrões previamente detalhados no método de pesquisa, sendo feita a análise da amostra quanto a dados omissos, normalidade, ocorrência de *outliers*, linearidade, homoscedasticidade e multicolinearidade. Cada uma destas verificações segue detalhada abaixo.

Dados omissos

Para a realização da análise de dados omissos foi seguido padrão recomendado por Kline (1998), em que devem ser excluídos itens que apresentam mais de 10% de casos faltantes. De acordo com a amostra coletada na survey, foram verificados três casos (questionários 07, 57 e 86) que apresentaram índice de não resposta igual ou superior, sendo estes eliminados. Para os casos restantes, cuja incidência de dados omissos foi inferior aos 10% propostos por Kline (1998), estes foram considerados aleatórios e substituídos pela média da variável, seguindo padrão proposto por Hair et al. (2005a).

Normalidade

A normalidade da amostra foi testada a partir de testes de assimetria e curtose para todas as variáveis. Além disso, foi feita uma análise de normalidade a partir de verificação gráfica de frequência. Os índices encontrados para assimetria e curtose foram considerados satisfatórios e dentro de uma normalidade quanto aos índices recomendados por Hair et al. (2005b) e Kline (1998). Essa avaliação pode ser verificada também nas representações gráficas feitas para cada uma das variáveis através da utilização de gráficos de frequência denominados P-P Plots do SPSS.

Outliers

Para a verificação de *outliers* foram seguidas as recomendações de Hair et al. (2005a), de que, se observados, estes devem ser mantidos, a menos que seja possível afirmar que não sejam representativos na população analisada. Os *outliers* foram avaliados, tendo-se como base a análise de distância de Mahalanobis (D2), sendo que o teste não verificou a incidência de *outliers* na amostra.

Linearidade

A linearidade dos dados pode ser analisada através dos gráficos de dispersão utilizados anteriormente para a verificação da normalidade de todas as

variáveis. Todas as variáveis apresentaram um perfil indicativo de linearidade, comumente caracterizado por um formato diagonal.

Homoscedasticidade

Quanto à análise de homoscedasticidade das variáveis, os procedimentos foram feitos de acordo com Kline (1998) e Hair et al. (2005a), ficando os resultados aferidos dentro de patamares aceitos.

Multicolinearidade

Foi feita avaliação da multicolinearidade dos dados através da aplicação de uma análise de correlação entre todas as variáveis com a utilização do teste de Pearson. De acordo com Hair et al. (2005a), correlações abaixo de 0,85 são recomendadas para garantir que não haja multicolinearidade. Ao final da análise realizada, os testes demonstraram adequação de todas as variáveis, sendo as correlações aferidas todas abaixo do valor indicado pelos autores. Tais resultados podem ser observados no Anexo C.

5.1.1.2.2 Caracterização da amostra

A caracterização das empresas pesquisadas foi feita a partir de um conjunto de questões que compuseram o questionário de pesquisa. Vários fatores foram considerados relevantes para tal caracterização, de modo a identificar o comportamento da amostra no que tange a porte da empresa, envolvimento exportador, experiência exportadora, utilização dos modos de entrada em ambiente externo, comprometimento exportador e a interação entre o setor exportador e os demais setores da empresa. A partir da caracterização feita para cada um destes aspectos, análises relacionando a escala, estas características são desenvolvidas de modo a verificar a sua validação externa. Assim, segue abaixo detalhamento quanto à amostra coletada com foco nos aspectos acima citados.

Porte das empresas:

No que tange ao porte das empresas, foi feita uma análise quanto ao número de funcionários, sendo este parâmetro comumente utilizado em trabalhos acadêmicos. Abaixo é apresentada a análise descritiva dos dados de acordo com a amostra coletada.

Itens		Frequência	Percentual	Percentual Válido
Válidos	Até 9 funcionários	6	3,2%	3,2%
	De 10 a 99 funcionários	47	25,1%	25,1%
	De 100 a 499 funcionários	79	42,2%	42,2%
	Mais de 500 funcionários	55	29,4%	29,4%
	Total	187	100%	100%
	Omissos	0	0	
	TOTAL	187	100%	

Quadro 17: Porte das empresas.

Fonte: dados da pesquisa.

A partir do quadro acima, pode-se perceber uma concentração maior da amostra em empresas que possuem entre 100 e 499 funcionários, o que caracteriza esta fração da amostra (42,2%) como empresas de porte médio. Empresas de grande porte, com mais de 500 funcionários, compuseram 29,4% da amostra, enquanto que as pequenas e micro empresas em conjunto representaram 28,3% do conjunto de empresas entrevistadas na pesquisa.

Experiência Exportadora:

Para caracterizar as empresas quanto à sua experiência exportadora foram utilizadas duas questões, sendo a primeira sobre tempo de atuação da empresa em ambiente internacional e a segunda sobre o número de países com os quais a empresa atua atualmente. Abaixo é apresentada a análise descritiva dos dados sobre este aspecto.

Itens		Frequência	Percentual	Percentual Válido
Válidos	De 2 a 5 anos	24	12,8%	12,8%
	De 6 a 10 anos	49	26,2%	26,2%
	Mais de 10 anos	114	61,0%	61,0%
	Total	187	100%	100%
	Omissos	0	0	
	TOTAL	187	100%	

Quadro 18: Experiência exportadora – anos de experiência no mercado internacional.

Fonte: dados da pesquisa.

Assim, com base no quadro 18, percebe-se uma grande concentração de empresas que possuem mais de 10 anos de atuação no mercado internacional compondo 61% da amostra coletada. Tal porcentagem indica uma grande experiência das empresas do setor, experiência esta adquirida por conta da maturidade do setor no país.

Outro aspecto relevante para que seja aferida a experiência de empresas em ambiente internacional é o número de países com os quais esta se relaciona. Assim, o quadro 19 abaixo caracteriza a amostra sob este aspecto.

Itens		Frequência	Percentual	Percentual Válido
Válidos	De 1 a 3 países	15	8%	8,1%
	De 4 a 6 países	31	16,6%	16,7%
	De 7 a 10 países	30	16,0%	16,1%
	Acima de 10 países	110	58,8%	59,1%
	Total	186	99,4%	100%
	Omissos	1	0,6%	
	TOTAL	187	100%	

Quadro 19: Experiência exportadora – número de países que empresa negocia.

Fonte: dados da pesquisa.

O número de países com os quais cada empresa atua apresenta uma concentração muito próxima à porcentagem verificada quanto ao tempo de atuação no mercado internacional, sendo que 58,8% da amostra caracteriza-se por empresas que atuam com mais de 10 países, índice este muito similar aos 61% de empresas que atuam há mais de 10 anos.

Modos de entrada em ambiente internacional

Outra característica importante da contextualização das empresas calçadistas exportadoras trata das estratégias com as quais elas se inserem no mercado internacional. Essas estratégias, também conhecidas como modos de entrada, são determinadas pelos níveis de controle, risco e envolvimento com que a empresa quer atuar no mercado internacional. A partir da classificação sugerida por Garrido et al. (2009), as empresas foram classificadas como de alta e baixa complexidade, divisão que é apresentada no quadro abaixo.

Grupo	Identificação	No de Ocorrências	Percentual
01	Baixa Complexidade	91	48,7%
02	Alta Complexidade	96	51,3%
Totais		187	100%

Quadro 20: Nível de complexidade das estratégias de entrada.

Fonte: dados da pesquisa.

A amostra apresenta 48,7% de empresas classificadas como atuantes, utilizando estratégias de baixa complexidade, e 51,3% de empresas classificadas como usuárias de estratégias de alta complexidade.

Comprometimento exportador

O comprometimento exportador das empresas foi verificado de acordo com algumas perguntas que questionavam a existência de um departamento de exportação dentro delas, o desenvolvimento de um planejamento estratégico específico para negócios internacionais, a intenção de crescimento dos negócios internacionais por parte da empresa e a utilização de pesquisa mercadológica para os negócios no exterior. A partir das respostas dadas pelas empresas quanto à incidência de cada um dos itens acima, foi realizado um processo de classificação delas entre dois grupos: baixo comprometimento (Grupo 1) e alto comprometimento (Grupo 2). Os resultados dessa seleção são apresentados no quadro abaixo.

Grupo	Identificação	No de Ocorrências	Percentual
01	Baixo Comprometimento	88	47,0%
02	Alto Comprometimento	99	53%
Totais		187	100%

Quadro 21: Classificação da amostra com base no nível de comprometimento exportador.

Fonte: dados da pesquisa.

O quadro 20 aponta que 47% das empresas entrevistadas possuem um baixo comprometimento para com seus negócios internacionais, enquanto que 53% da amostra é caracterizada por empresas que possuem alto comprometimento.

A caracterização da amostra realizada propicia uma visão mais apurada quanto as suas peculiaridades e heterogeneidade, assim como garante um controle maior sobre as suas características.

Finalizada a caracterização da amostra, é então apresentada a análise fatorial confirmatória da escala. É feita a verificação estatística dos construtos de forma individualizada, assim como o modelo completo através de testes estatísticos de Modelagem de Equações Estruturais.

5.1.1.2.3 Análise fatorial confirmatória

Com o objetivo de buscar validação interna do modelo proposto através de modelagem de equações estruturais, foi realizada uma análise fatorial de caráter confirmatório. Essa validação através de análise confirmatória foi realizada, em um

primeiro momento, para cada um dos construtos separadamente. Com isso, avaliou-se cada construto com base nos seguintes critérios de análise: confiabilidade composta, variância extraída, multicolinearidade e a validade discriminante.

A partir desses testes quanto à validade de cada construto, foram verificados resultados que são apresentados abaixo. A partir desses resultados, alguns ajustes foram feitos a fim de aprimorar tanto os construtos quanto a escala como um todo.

5.1.1.2.3.1 Resultados por construto

Os resultados encontrados a partir da análise fatorial confirmatória feita em cada um dos construtos da escala é apresentada abaixo.

Desempenho Financeiro (DF)

O construto Desempenho Financeiro (DF) é originalmente proposto com 6 indicadores, que são apresentados abaixo, assim como suas cargas fatoriais e a confiabilidade verificada através do alfa de Cronbach.

Tabela 7: Cargas fatoriais por variável do construto.

Número da questão	Variável	Item	Carga Fatorial
1	DF1	Nosso empreendimento internacional gera altos volumes de vendas.	0,765
2	DF2	Nosso empreendimento internacional é muito lucrativo.	0,796
3	DF3	Nosso empreendimento internacional alcançou um rápido crescimento.	0,829
4	DF4	Considerando-se os últimos três anos, nossa atuação internacional tem gerado altos volumes de vendas.	0,798
5	DF5	Considerando-se os últimos três anos, nossa atuação internacional tem sido muito lucrativa.	0,844
6	DF6	Considerando-se os últimos três anos, nossa atuação internacional tem alcançado um rápido crescimento.	0,785

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos indicadores acima, foi feita uma primeira verificação quanto à validação do construto, com base na confiabilidade composta e a variância extraída, que apresentou os resultados abaixo.

Tabela 8: Verificação

Índices	Conf. Composta	Var. Extraída	□ Cronbach
Resultados	0,89	0,57	0,889
Parâmetros	>0,7	>0,5	>0,7

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados acima apresentam índices dentro de uma normalidade estatística, os quais validam o construto. Além dos resultados estatísticos apresentados acima, foi realizada para o construto a verificação do comportamento das variáveis entre si no que tange as suas correlações e à existência ou não de multicolinearidade entre elas. A matriz com a base de correlação para as variáveis do construto de desempenho financeiro é apresentada no quadro 22.

		DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6
DF1	Pearson Correlation	1	,577**	,594**	,559**	,534**	,442**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
DF2	Pearson Correlation	,577**	1	,659**	,451**	,661**	,483**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
DF3	Pearson Correlation	,594**	,659**	1	,550**	,594**	,588**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
DF4	Pearson Correlation	,559**	,451**	,550**	1	,638**	,651**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
DF5	Pearson Correlation	,534**	,661**	,594**	,638**	1	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	187	187	187	187	187	187
DF6	Pearson Correlation	,442**	,483**	,588**	,651**	,622**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	187	187	187	187	187	187

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro 22: Correlações Desempenho Financeiro

Fonte: dados da pesquisa.

Não foi verificada nenhuma incidência de correlação próxima ou acima de 0,85, o que poderia indicar alguma multicolinearidade, estando todas as correlações

significantes ao nível de 0,01. Dessa forma, decide-se pela manutenção de todas as variáveis do construto para que fosse verificado o seu comportamento quando realizado o teste do modelo de desempenho total.

Desempenho Estratégico

O construto Desempenho Financeiro (DE) é originalmente proposto com 5 indicadores, sendo que estes apresentavam boas cargas fatoriais nas análises feitas anteriormente. Os itens utilizados para avaliação do construto são apresentados abaixo, assim como as suas cargas fatoriais e a confiabilidade verificada através do alfa de Cronbach.

Tabela 9: Cargas fatoriais por variável do construto.

Numero da questão	Variável	Item	Carga Fatorial
7	DE1	Nosso empreendimento internacional ampliou nossa competitividade global.	0,780
8	DE2	Nosso empreendimento internacional fortaleceu nossa posição estratégica.	0,821
9	DE3	Nosso empreendimento internacional aumentou significativamente nossa participação no mercado global.	0,832
10	DE4	Nosso empreendimento internacional aumentou significativamente o nosso conhecimento sobre o mercado internacional.	0,745
11	DE6	Nossa atuação internacional contribuiu para fortalecer a posição estratégica da empresa no mercado domestico (nacional).	0,708

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos indicadores acima, foi feita uma primeira verificação quanto á validação do construto, o qual apresentou os resultados abaixo.

Tabela 10: verificação

Índices	Conf. Composta	Var. Extraída	□Cronbach
Resultados	0,83	0,50	0,834
Parâmetros	>0,7	>0,5	>0,7

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os resultados acima, o construto apresentou boa consistência estatística, apresentando confiabilidade composta de 0,83 e variância extraída de 0,5. A variância extraída ficou no limite do índice aceitável proposto pela literatura. Seguindo a metodologia sugerida quando foi feita a verificação do

construto de desempenho estratégico, é apresentada abaixo correlação das variáveis deste construto.

	DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7	DE8
DE1 Pearson Correlation	1	,629**	,581**	,436**	,363**	,369**	,300**	,232**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
N	187	187	187	187	187	187	187	187
DE2 Pearson Correlation	,629**	1	,619**	,451**	,451**	,460**	,270**	,299**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	187	187	187	187	187	187	187	187
DE3 Pearson Correlation	,581**	,619**	1	,530**	,423**	,471**	,310**	,315**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	187	187	187	187	187	187	187	187
DE4 Pearson Correlation	,436**	,451**	,530**	1	,582**	,512**	,413**	,336**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	187	187	187	187	187	187	187	187
DE5 Pearson Correlation	,363**	,451**	,423**	,582**	1	,690**	,522**	,473**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	187	187	187	187	187	187	187	187
DE6 Pearson Correlation	,369**	,460**	,471**	,512**	,690**	1	,601**	,580**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	187	187	187	187	187	187	187	187
DE7 Pearson Correlation	,300**	,270**	,310**	,413**	,522**	,601**	1	,596**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	187	187	187	187	187	187	187	187
DE8 Pearson Correlation	,232**	,299**	,315**	,336**	,473**	,580**	,596**	1
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	187	187	187	187	187	187	187	187

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro 23: Correlações Desempenho Estratégico

Fonte: dados da pesquisa.

O construto apresentou índices condizentes aos valores indicados pela literatura, com níveis de ajustamento aceitáveis e nenhuma incidência de multicolinearidade entre as variáveis, sendo todas as correlações significantes ao nível de 0,01. Notaram-se algumas correlações abaixo de 0,5, porém, a fim de que o modelo mantivesse um poder de explicação maior, elas foram mantidas.

Satisfação quanto ao desempenho

O construto Satisfação com o Desempenho (SP) é originalmente proposto com 6 indicadores, sendo que eles apresentaram boas cargas fatoriais nas análises feitas anteriormente. Os itens utilizados para avaliação do construto são apresentados abaixo, assim como as suas cargas fatoriais e a confiabilidade verificada através do alfa de Cronbach.

Tabela 11: Cargas fatoriais por variável do construto.

Número da questão	Variável	Item	Carga Fatorial
12	SP1	O desempenho de nosso empreendimento internacional é muito satisfatório.	0,794
13	SP2	Nosso empreendimento internacional é bem sucedido.	0,816
14	SP3	Nosso empreendimento internacional atinge completamente nossas expectativas.	0,829
15	SP4	Nosso empreendimento internacional é percebido por nossos clientes e fornecedores como bem sucedido.	0,811
16	SP5	A interação entre os componentes da cadeia de nosso empreendimento internacional (fornecedores, funcionários, distribuidores, agentes, clientes e consumidores finais) é muito satisfatória.	0,760
17	SP6	Nossas estratégias de marketing (estratégias de preço, promoção, produto e distribuição) utilizadas em nosso empreendimento internacional são muito competitivas.	0,770

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos indicadores acima, foi feita uma primeira verificação quanto à validação do construto, o qual apresentou os resultados abaixo.

Tabela 12: Verificação

Índices	Conf. Composta	Var. Extraída	□ Cronbach
Resultados	0,88	0,56	0,884
Parâmetros	>0,7	>0,5	>0,7

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os resultados acima, esse construto também apresentou índices aceitáveis de confiabilidade e ajustamento. A tabela de correlação abaixo apresenta índices dentro de uma normalidade, com índices inferiores a 0,85, caracterizando, desta forma, a não incidência de multicolinearidade entre as variáveis do construto.

		SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6
SP1	Pearson Correlation	1	,664**	,627**	,552**	,439**	,503**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
SP2	Pearson Correlation	,664**	1	,602**	,626**	,489**	,504**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
SP3	Pearson Correlation	,627**	,602**	1	,622**	,546**	,549**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
SP4	Pearson Correlation	,552**	,626**	,622**	1	,552**	,513**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
SP5	Pearson Correlation	,439**	,489**	,546**	,552**	1	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	187	187	187	187	187	187
SP6	Pearson Correlation	,503**	,504**	,549**	,513**	,634**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	187	187	187	187	187	187

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro 24: Correlações Satisfação com o Desempenho

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos resultados acima, pode-se verificar bom comportamento do construto, não sendo necessário qualquer ajuste.

Desempenho Relacional

O construto Desempenho Relacional (DR) é originalmente proposto com 8 indicadores, sendo que apresentavam cargas fatoriais aceitáveis nas análises feitas anteriormente. Os itens utilizados para avaliação do construto são apresentados abaixo, assim como as suas cargas fatoriais e a confiabilidade verificada através do alfa de Cronbach.

Tabela 13: Cargas fatoriais por variável do construto.

Número	Variável	Item	Carga
--------	----------	------	-------

da questão			Fatorial
18	DR1	No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) com os nossos fornecedores é muito satisfatória.	0,679
19	DR2	No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) com os nossos intermediários (distribuidores, agentes, etc) é muito satisfatória.	0,666
20	DR3	No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) com os nossos clientes (distribuidores, agentes e clientes intermediários) é muito satisfatória.	0,669
21	DR4	No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) com os consumidores finais é muito satisfatória.	0,602
22	DR5	No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) com os agentes governamentais é muito satisfatória.	0,700
23	DR6	No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) entre os membros do departamento de negócios internacionais é muito satisfatória.	0,790
24	DR7	No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) entre os membros do departamento de negócios internacionais e os demais departamentos da empresa é muito satisfatória.	0,689
25	DR8	Nosso empreendimento internacional propiciou uma maior interação da empresa com o mercado (concorrentes, clientes, fornecedores, agentes, distribuidores, stakeholders, etc.) como um todo.	0,689

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos indicadores acima, foi feita uma primeira verificação quanto à validação do construto, o qual apresentou os resultados abaixo.

Tabela 14: Verificação

Índices	Conf. Composta	Var. Extraída	□ Cronbach
Resultados	0,83	0,39	0,835
Parâmetros	>0,7	>0,5	>0,7

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os resultados acima, esse construto apresentou fragilidade estatística por conta do índice de variância extraída. Esse índice apresentou resultado de 0,39 quando o resultado aceitável mínimo sugerido pela literatura é 0,50. Apesar do resultado, os demais índices verificados apresentam resultados significativos tanto no que se refere ao alfa de Cronbach quanto no que tange à confiabilidade composta do construto.

A partir dessa situação, foi feita uma reavaliação de conteúdo e decidiu-se pela extração dos indicadores que mensuravam a interação para com os componentes externos da cadeia de valor, sendo descartados os indicadores DR1,

DR2, DR3 e DR4. O descarte das variáveis foi decidido por entender-se que, apesar do desenvolvimento da mutualidade benéfica, baseada na confiança nos relacionamentos com parceiros estrangeiros, a qual pode ser uma fonte de vantagem em âmbito de competitividade global (ZHANG et al., 2003), o nível de conhecimento e confiança percebido pelo gestor pode apresentar vieses inerentes dos processos negociais e da competitividade entre as empresas, distorcendo sua percepção quanto à interação da empresa para com os membros da cadeia produtiva (fornecedores, clientes e agentes). Além disso, de acordo com as cargas fatoriais aferidas anteriormente, estes indicadores foram os que apresentaram as cargas mais baixas.

Dessa forma, após a retirada dos indicadores supra mencionados, foi realizada nova verificação quanto à análise fatorial dos indicadores remanescentes do construto, assim como a sua confiabilidade através do alfa de Cronbach, e os resultados aferidos são apresentados abaixo.

Tabela 15: Cargas fatoriais por variável do construto

Número da questão	Variável	Item	Carga Fatorial
22	DR5	No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) com os agentes governamentais é muito satisfatória.	0,803
23	DR6	No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) entre os membros do departamento de negócios internacionais é muito satisfatória.	0,851
24	DR7	No nosso empreendimento internacional, a relação (interação) entre os membros do departamento de negócios internacionais e os demais departamentos da empresa é muito satisfatória.	0,831
25	DR8	Nosso empreendimento internacional propiciou uma maior interação da empresa com o mercado (concorrentes, clientes, fornecedores, agentes, distribuidores, stakeholders, etc.) como um todo.	0,694
□Cronbach	DR	Desempenho Relacional	0,802

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se uma melhora significativa nas carga fatoriais, especialmente para os indicadores DR5, DR6 e DR7. O indicador DR8 apresentou melhora em sua carga fatorial também, porém em uma intensidade menor. Após feito esse teste, o construto foi analisado com as variáveis remanescentes e apresentou os resultados abaixo.

Tabela 16: Variáveis

Índices	Conf. Composta	Var. Extraída	□ Cronbach
Resultados	0,81	0,52	0,802
Parâmetros	>0,7	>0,5	>0,7

Fonte: dados da pesquisa.

Além dos ajustes que se fizeram necessários por conta de aspectos estatísticos e conceituais, é apresentada abaixo a tabela de correlação das variáveis do construto.

		DR5	DR6	DR7	DR8
DR5	Pearson Correlation	1	,610**	,525**	,405**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	187	187	187	187
DR6	Pearson Correlation	,610**	1	,633**	,424**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	187	187	187	187
DR7	Pearson Correlation	,525**	,633**	1	,461**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	187	187	187	187
DR8	Pearson Correlation	,405**	,424**	,461**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	187	187	187	187

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro 25: Correlações Desempenho Relacional

Fonte: dados da pesquisa.

As correlações verificadas entre as variáveis remanescentes são significantes a nível de 0,01, sendo que a ocorrência de algumas abaixo de 0,5 não é motivo para descarte da variável. Após ajustes do modelo, o construto desempenho relacional (DR) apresentou índices condizentes aos valores indicados pela literatura. Esse construto demonstra então pleno ajustamento, uma vez que os resultados apresentados foram consideravelmente positivos em todos os índices de validação.

Desempenho de Marketing

O construto Desempenho de Marketing (MK) é originalmente proposto com 7 indicadores, sendo que eles apresentavam boas cargas fatoriais nas análises feitas anteriormente. Os itens utilizados para avaliação do construto são apresentados abaixo, assim como as suas cargas fatoriais e a confiabilidade verificada através do alfa de Cronbach.

Tabela 17: Cargas fatoriais por variável do construto

Número da questão	Variável	Item	Carga Fatorial
26	MK1	Os consumidores finais, no mercado internacional, estão satisfeitos com nossos produtos e/ou serviços.	0,647
27	MK2	Os nossos clientes intermediários percebem nossos produtos e/ou serviços como sendo competitivos no mercado internacional.	0,702
28	MK3	Os consumidores finais, no mercado internacional, se mostram satisfeitos com as informações e promoções feitas para nossos produtos e/ou serviços.	0,813
29	MK4	Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) estão satisfeitos com os canais promocionais utilizados para divulgação de nossos produtos e/ou serviços no mercado internacional.	0,797
30	MK5	Os consumidores finais, no mercado internacional, se mostram satisfeitos com os preços praticados para nossos produtos e/ou serviços.	0,739
31	MK6	Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) percebem nossos preços como sendo competitivos no mercado internacional.	0,760
32	MK7	Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) percebem nossos canais de distribuição como diferencial competitivo no mercado internacional.	0,732

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos indicadores acima foi feita uma primeira verificação quanto à confiabilidade e validação do construto, o qual apresentou os resultados abaixo.

Tabela 18: Verificação

Índices	Conf. Composta	Var. Extraída	□ Cronbach
Resultados	0,86	0,47	0,862
Parâmetros	>0,7	>0,5	>0,7

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os resultados acima, a variância extraída ficou abaixo do parâmetro sugerido pela literatura. Demais indicadores do construto apresentaram índices aceitáveis.

Tendo como objetivo a melhoria do índice da variância extraída, foi decidido pela retirada de um dos indicadores do construto, sendo que o indicador selecionado foi o MK1 por apresentar a carga fatorial mais baixa do construto (0,647). Além disso, a percepção da satisfação do cliente final no exterior em relação aos produtos e serviços da empresa pode não ser uma informação de que o gestor tenha pleno conhecimento por existirem neste tipo de operação clientes intermediários que possuem um acesso mais próximo aos clientes finais.

Assim, após a extração do indicador mencionado acima, foi realizada nova verificação quanto à análise fatorial dos indicadores remanescentes do construto, assim como a sua confiabilidade. Os resultados aferidos são apresentados abaixo.

Tabela 19: Cargas fatoriais por variável do construto

Numero da questão	Variável	Item	Carga Fatorial
27	MK2	Os nossos clientes intermediários percebem nossos produtos e/ou serviços como sendo competitivos no mercado internacional.	0,682
28	MK3	Os consumidores finais, no mercado internacional, se mostram satisfeitos com as informações e promoções feitas para nossos produtos e/ou serviços.	0,804
29	MK4	Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) estão satisfeitos com os canais promocionais utilizados para divulgação de nossos produtos e/ou serviços no mercado internacional.	0,811
30	MK5	Os consumidores finais, no mercado internacional, se mostram satisfeitos com os preços praticados para nossos produtos e/ou serviços.	0,750
31	MK6	Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) percebem nossos preços como sendo competitivos no mercado internacional.	0,791
32	MK7	Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) percebem nossos canais de distribuição como diferencial competitivo no mercado internacional.	0,750

Fonte: dados da pesquisa.

Assim como aconteceu no construto de desempenho relacional, nota-se uma melhora significativa nas cargas fatoriais, especialmente para os indicadores MK4, MK5, MK6 e MK7. Em contrapartida, os indicadores MK2 e MK3 apresentaram uma leve redução em suas cargas fatoriais. Após realizada esta verificação, o construto foi analisado quanto a sua confiabilidade com as variáveis remanescentes e apresentou os resultados abaixo.

Tabela 20: Verificação

Índices	Conf. Composta	Var. Extraída	□ Cronbach
Resultados	0,86	0,51	0,856
Parâmetros	>0,7	>0,5	>0,7

Fonte: dados da pesquisa.

Depois dos ajustes realizados, o construto desempenho de marketing (MK) apresentou índices condizentes aos valores indicados pela literatura. Para que fosse verificada a correlação entre as variáveis remanescentes do construto segue abaixo quadro.

		MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7
MK2	Pearson Correlation	1	,479**	,514**	,345**	,423**	,431**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
MK3	Pearson Correlation	,479**	1	,638**	,522**	,527**	,501**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
MK4	Pearson Correlation	,514**	,638**	1	,484**	,553**	,507**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
MK5	Pearson Correlation	,345**	,522**	,484**	1	,593**	,498**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
MK6	Pearson Correlation	,423**	,527**	,553**	,593**	1	,518**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	187	187	187	187	187	187
MK7	Pearson Correlation	,431**	,501**	,507**	,498**	,518**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	187	187	187	187	187	187

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro 26: Correlações Desempenho de Marketing

Fonte: dados da pesquisa.

As correlações verificadas apontam para padrões normais de significância ao nível de 0,01, sendo que a correlação entre as variáveis MK2 e MK5 é passível de um possível descarte, o que se decidiu por não realizar para verificar o comportamento do construto como um todo no modelo final.

Este construto demonstra então boa confiabilidade, uma vez que os resultados apresentados foram consideravelmente positivos em todos os índices de validação.

Finalizada a validação estatística de cada um dos construtos, foi verificado que eles, após os ajustes feitos, estão adequados aos dados coletados. Todos os construtos apresentaram, de forma integral, índices que comprovam sua adequação estatística, tendo como base os parâmetros sugeridos pela literatura.

É importante salientar que o modelo de mensuração de desempenho internacional proposto foi desenvolvido a partir de uma base teórica, que foi a escala EXPERF (ZOU et al., 1998). Então foram agregados à escala EXPERF novos indicadores nas dimensões originais, assim como foram propostas duas novas dimensões. Até o momento, a análise estatística se debruçou individualmente sobre cada um dos construtos, trazendo resultados satisfatórios quanto a sua validação estatística. O modelo geral de desempenho internacional, uma combinação dos construtos anteriormente analisados, é agora abordado, de modo que os resultados possam ser avaliados quanto aos seus índices de ajustamento.

Desta forma, para uma melhor compreensão do modelo proposto, ajustado e avaliado neste estudo, são apresentados a seguir os resultados da análise confirmatória. Essa análise resgata os construtos abordados anteriormente para uma mesma base, de modo que a observação estatística da escala como um todo permita avaliações quanto a sua validade estatística, assim como a validade discriminante e a verificação de multicolinearidade entre os construtos.

5.1.1.2.3.2 Resultados do modelo geral

A partir da avaliação de cada um dos construtos e da aplicação de modelagem de equações estruturais, o modelo geral (considerando os ajustes feitos durante o processo de avaliação e validação dos construtos) ficou assim representado:

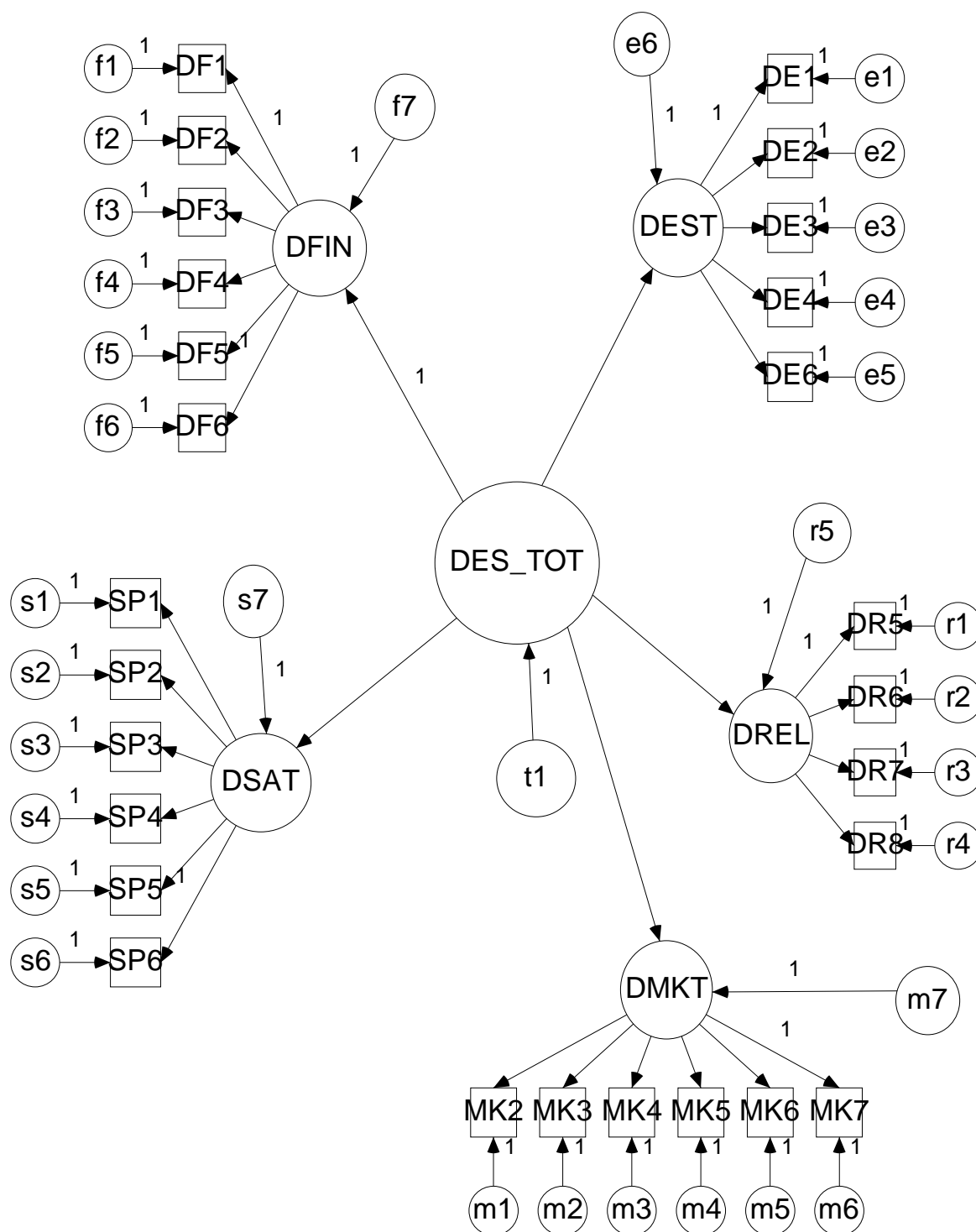


Figura 13: modelo proposto na pesquisa.
Fonte: dados da pesquisa.

O modelo geral foi analisado através de modelagem de equações estruturais, sendo que os índices da análise confirmatória são destacados na tabela 21.

Tabela 21: Análise fatorial confirmatória, modelo geral de desempenho internacional.

Índices	Qui ²	GFI	RMSEA	AGFI	TLI	NFI	CFI	Qui ² /GL
Resultados		0,797	0,072	0,760	0,885	0,807	0,895	1,952
Parâmetros		>0,8	0,05 a 0,08	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	Até 5

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a tabela acima, pode-se avaliar que o modelo geral comporta-se de maneira efetiva, resultado este refletido nos índices encontrados. Os índices de GFI, RMSEA, TLI, CFI e o Qui²/GL apresentam resultados consistentes. O índice de AGFI apresenta-se dentro de um patamar aceitável, estando muito próximo do parâmetro recomendado pela literatura. O índice de NFI do modelo é o único que apresenta um leve desvio quanto ao parâmetro recomendado, estando abaixo do esperado.

Para uma avaliação quanto à consistência do modelo geral, são apresentadas abaixo as cargas fatoriais finais dos construtos em relação a ele, conforme tabela 22.

Tabela 22: Cargas fatoriais finais das relações dos construtos para com o modelo geral.

Relação dos construtos com o modelo geral	Carga fatorial padronizada
DF (Desempenho Financeiro) ← DTOT	0,876
DE (Desempenho Estratégico) ← DTOT	0,912
SP (Satisfação com Desempenho) ← DTOT	0,927
DR (Desempenho Relacional) ← DTOT	0,785
MK (Desempenho de Marketing) ← DTOT	0,793

Fonte: dados da pesquisa.

Observadas as cargas fatoriais, verifica-se outra indicação de bom ajustamento do modelo, com todas as dimensões apresentando cargas com bons índices.

Outra observação importante realizada tratou da validade discriminante do modelo, a qual foi verificada através de uma tabela que compara a variância extraída de cada uma das dimensões em relação variância compartilhada (correlação entre os construtos elevada ao quadrado). Esse teste, tendo como base o trabalho de Fornell e Larcker (1981), recomenda que a variância extraída de cada construto deve ser maior que a variância compartilhada entre os construtos (correlação ao

quadrado). A tabela 23 abaixo reflete os resultados encontrados durante esta análise.

Tabela 23: Análise ref. Validade discriminante dos construtos do modelo.

Variância extraída	DF	DE	SP	DR	MK
DF	0,57				
DE	0,724	0,50			
SP	0,635	0,727	0,56		
DR	0,429	0,401	0,558	0,52	
MK	0,438	0,476	0,527	0,606	0,51

Fonte: dados da pesquisa.

A verificação feita quanto à validade discriminante apresentou resultados contraditórios quanto ao comportamento dos construtos. Os construtos originais, advindos da escala EXPERF (ZOU ET al., 1998), apresentaram índices acima dos padrões sugeridos pela literatura para a validade discriminante quando comparados entre si. Os construtos novos sugeridos, desempenho relacional e desempenho de marketing, apresentaram índices bons de validade discriminante quando relacionados com os outros construtos, exceção feita quando relacionados entre si, apresentando um índice acima dos padrões aceitáveis. Assim, pode-se apontar um comportamento satisfatório dos dois novos construtos quando relacionados com os construtos originais da escala EXPERF (ZOU ET al., 1998).

Para complemento da avaliação do modelo e do comportamento dos construtos entre si, foi realizada também uma análise quanto à multicolinearidade entre os construtos. Para tanto, com base em uma matriz de correlação entre os construtos, foram verificadas as correlações existentes, sendo que essas devem apresentar um índice abaixo de 0,85, o qual caracteriza a inexistência de multicolinearidade, conforme Kline (1998). A tabela 24 abaixo apresenta os resultados encontrados durante essa análise.

Tabela 24: Análise ref. Multicolinearidade dos construtos do modelo.

	DF	DE	SP	DR	MK
DF	1				
DE	0,851	1			
SP	0,797	0,853	1		
DR	0,655	0,634	0,747	1	
MK	0,662	0,690	0,726	0,779	1

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados quanto à verificação de multicolinearidade entre os construtos foram bons, sendo que os índices encontrados não apontam multicolinearidade na quase totalidade das relações. Duas ocorrências podem ser contestadas neste sentido. A correlação entre as dimensões de desempenho financeiro e de desempenho estratégico apresentaram um índice de 0,851, assim como a correlação entre a dimensão estratégica e a dimensão de satisfação para com o desempenho apresentou índice de 0,853. Ambos os índices encontra-se no limite sugerido pela literatura como índice máximo recomendado, que é de 0,85, e caberia uma análise mais aprofundada de como essas relações ocorriam quando fosse utilizada a escala original (EXPERF). As demais correlações apontam índices dentro de uma normalidade, colaborando desta forma para a consistência do modelo geral.

O modelo proposto, com base nos resultados apresentados ao longo deste capítulo, pode ser considerado consistente estatisticamente e carece de uma validação externa para sua efetiva utilização como ferramenta de mensuração em distintos contextos. Com este objetivo, a próxima seção tratou esta abordagem de modo a averiguar o seu comportamento perante algumas características específicas da amostra coletada nesta pesquisa.

5.1.1.2.4 Validação externa do modelo

A validação externa foi verificada no modelo proposto a partir da proposição de algumas hipóteses trazidas por autores ao longo dos estudos sobre determinantes de desempenho internacional e consideradas neste trabalho.

H1 – Empresas que apresentam uma maior interação interfuncional possuem desempenho internacional superior.

H2 – Quanto maior o comprometimento exportador da empresa, maior tende a ser seu desempenho no mercado externo.

H3 – Empresas que utilizam estratégias de entrada de maior complexidade possuem desempenho superior a empresas que utilizam estratégias de menor complexidade.

Dessa forma, são apresentados os resultados verificados para tais proposições, conforme validação realizada junto à amostra coletada na pesquisa.

Interação Interfuncional (H1)

Uma das hipóteses verificadas abordou a proposição de Cadogan et al., (2005), na qual a interação interfuncional, do setor de negócios internacionais (exportação) com os demais setores da empresa, leva a uma maior conexão interfuncional e, por consequência, alinha objetivos, minimiza conflitos entre setores e influenciaria positivamente no desempenho internacional da empresa.

Para a verificação dessa hipótese, foram agregadas ao questionário de pesquisa 04 questões que formam um construto, previamente proposto por Cadogan et al. (2005).

O construto em questão foi testado estatisticamente através de modelagem de equações estruturais, de modo a realizar uma análise fatorial confirmatória. Como testes preliminares, foram verificadas as cargas fatoriais de cada uma das variáveis, além do alfa de Cronbach. Os resultados encontrados são apresentados na tabela 25.

Tabela 25: Cargas fatoriais por variável do construto e alfa de Cronbach (INT)

Número da questão	Variável	Item	Carga Fatorial
	INT_01	As equipes do departamento de exportação normalmente conseguem contatar qualquer gerente ou funcionário de outros setores, independente de sua posição hierárquica.	0,877
	INT_02	As equipes do departamento de exportação têm possibilidade de conversar informalmente com qualquer funcionário de outro departamento da empresa.	0,878
	INT_03	As equipes do departamento de exportação sentem-se confortáveis de contatar funcionários de outros departamentos quando necessário.	0,900
	INT_04	As equipes do departamento de exportação se mostram sempre disponíveis para as requisições de funcionários de outros departamentos da empresa.	0,879
□ Cronbach	INT	Interação Interfuncional	0,906

Fonte: dados da pesquisa.

A partir dos dados verificados acima, foi realizada então uma análise fatorial confirmatória do construto Interação, sendo que os resultados são apresentados a seguir.

Tabela 26: Verificação

Índices	Qui ²	GFI	RMSEA	AGFI	TLI	NFI	CFI	Qui ² /GL	Conf. Composta	Var. Extraída
Resultados		0,991	0,062	0,956	0,991	0,993	0,997	1,704	0,90	0,70
Parâmetros		>0,8	0,05 a 0,08	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	Até 5	>0,7	>0,5

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os resultados percebidos, o construto apresenta boa consistência estatística, uma vez que todos os indicadores verificados encontram-se dentro dos índices sugeridos pela literatura, demonstrando total ajustamento.

A partir da avaliação e validação individual do construto em questão, é feita então uma verificação deste como determinante de desempenho internacional, de modo a comprovar sua consistência junto ao modelo proposto.

Para isso, foi então agregado o construto interação ao modelo de desempenho internacional, proposto neste estudo, para uma nova análise fatorial confirmatória. Os resultados advindos deste teste estatístico são apresentados na tabela 27 abaixo.

Tabela 27: Análise fatorial confirmatória modelo geral de desempenho internacional com o determinante Interação (CADOGAN, 2005).

Índices	Qui ²	GFI	RMSEA	AGFI	TLI	NFI	CFI	Qui ² /GL
Resultados		0,789	0,063	0,756	0,899	0,808	0,907	1,739
Parâmetros		>0,8	0,05 a 0,08	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	Até 5

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados acima refletem um bom comportamento estatístico do modelo, apresentando índices de RMSEA, TLI e CFI dentro dos parâmetros requeridos pela literatura. Uma pequena ressalva pode ser feita quanto aos índices encontrados para GFI, AGFI e NFI, que ficaram com seus resultados abaixo dos parâmetros sugeridos pela literatura. Porém, como esta diferença é relativamente pequena, pode-se afirmar que os índices destes indicadores também ficaram dentro de uma normalidade.

Para uma avaliação quanto à consistência do modelo geral, a partir do acréscimo do construto de interação como um determinante de desempenho internacional, são apresentadas abaixo as cargas fatoriais finais de todos os construtos em relação a ele, conforme tabela 28.

Tabela 28: Cargas fatoriais finais das relações dos construtos para com o modelo geral.

Relação dos construtos com o modelo geral	Carga fatorial padronizada
PER_TOT ← INTERAÇÃO	0,490
PER_FIN (Desempenho Financeiro) ← PER_TOT	0,873
PER_EST (Desempenho Estratégico) ← PER_TOT	0,918
PER_SAT (Satisfação com Desempenho) ← PER_TOT	0,919
PER_REL (Desempenho Relacional) ← PER_TOT	0,793
PER_MKT(Desempenho de Marketing) ← PER_TOT	0,795

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se aferir, a partir dos resultados verificados nas cargas fatoriais padronizadas dos construtos em relação ao modelo geral, que este possui bom ajustamento, considerando-se o acréscimo do construto Interação como determinante de desempenho internacional. A figura 014 apresenta o modelo com o determinante Interação em sua composição.

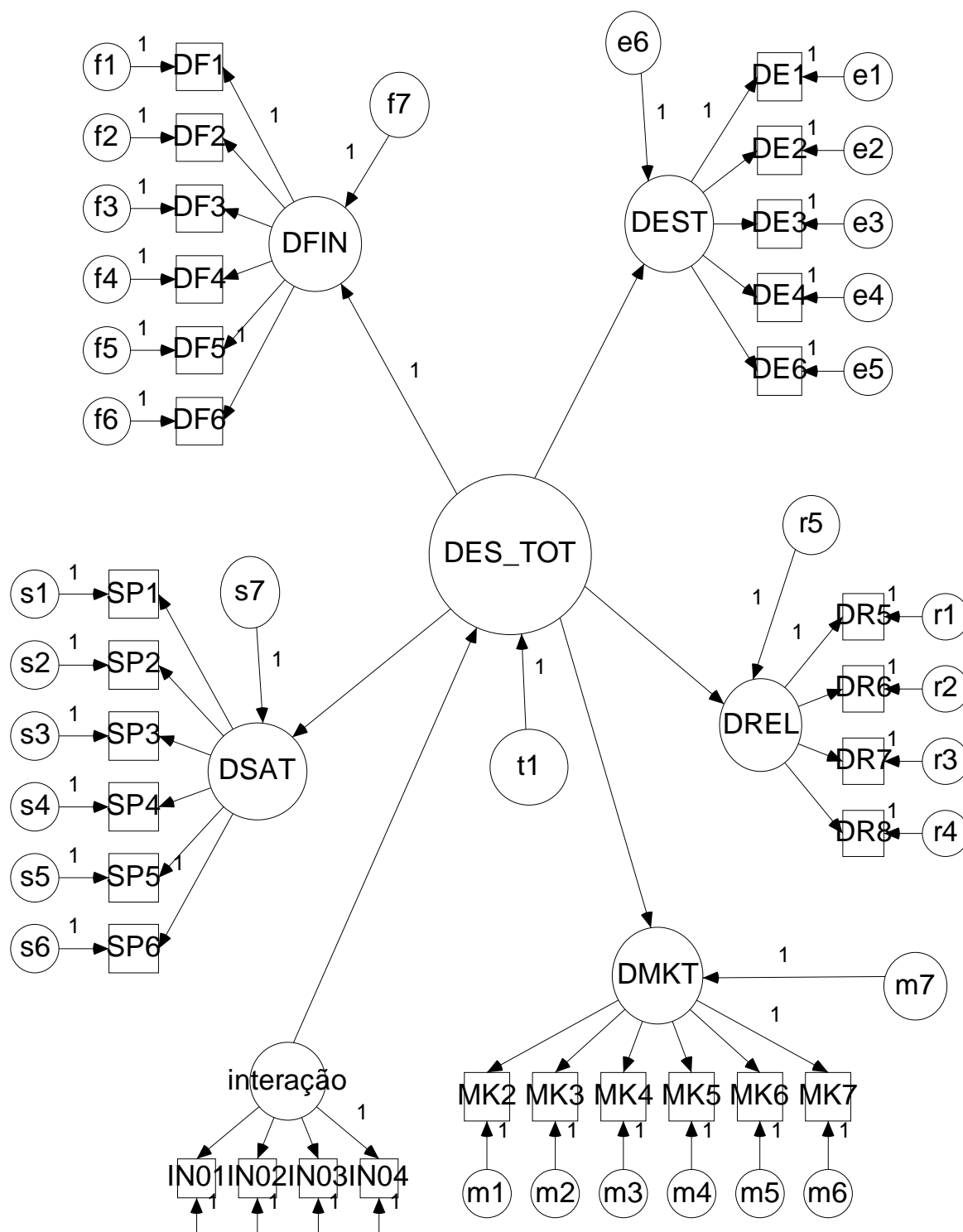


Figura 14: Modelo proposto agregado determinante Interação

Fonte: dados da pesquisa.

Em outro teste estatístico feito considerando-se as variáveis que compõem o construto Interação, com auxílio do SPSS, é calculada a média entre tais variáveis. Esta média foi então utilizada de modo a dividir a amostra em dois grupos, sendo o

Grupo “1” com as empresas que apresentam a média da interação até 4, e o Grupo “2” formado pelas empresas com média superior a 4. O objetivo a partir da divisão da amostra foi verificar se o desempenho total das empresas, calculado a partir da média entre todos os indicadores do modelo, apresenta diferenças significantes entre os dois grupos. Os resultados encontrados são apresentados abaixo.

Tabela 29: Comparação de médias entre grupos – Interação

Grupo	Número	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Mínimo	Máximo
01	75	3,298	0,558	0,064	1,70	4,48
02	112	3,823	0,684	0,065	1,43	5,48
Total	187	3,612	0,685	0,050	1,43	5,48
ANOVA entre grupos	Teste F →	30,524	Signif →	0,000		

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados apresentam médias distintas para cada um dos grupos, sendo a média de desempenho total encontrado para o grupo “2” (3,823) superior à média de desempenho total encontrada para o grupo “1” (3,298), sendo a diferença entre estas médias significativa ao nível de 0,000. Assim sendo, com base na proposição de Cadogan et al. (2005), pode-se supor que empresas com um nível maior de interação tendem a apresentar desempenho superior.

Comprometimento Exportador (H2)

Foi verificada também a hipótese desenvolvida sobre o comprometimento dos gestores para atuarem em mercado externo. Esse comprometimento parece ser um ingrediente organizacional necessário para determinar o sucesso em ambiente globalizado, sendo tal afirmação consistente com a visão de que o compromisso ao nível dos gestores é fundamental para o sucesso da empresa no mercado externo (CAVUSGIL 1984; CUNNINGHAM e SPIEGEL 1971; EVANGELISTA, 1994).

Além disso, quando os gestores estão empenhados, eles planejam cuidadosamente a entrada nos novos mercados, além de como dispor recursos suficientes e de como fazer a gestão financeira (CAVUSGIL e ZOU, 1994; O’CASS e JULIAN, 2003).

Assim, a partir do comprometimento dos gestores com tais ações estratégicas, a incerteza é reduzida, e a estratégia de marketing pode ser

implementada de forma eficaz (AABY e SLATER 1989; CHRISTENSEN et al. 1987), conduzindo a empresa a um melhor desempenho (CAVUSGIL e ZOU, 1994; NAIDU e PRASAD, 1994; STYLES e AMBLER, 2000).

Segundo Cadogan et al. (2005), o comprometimento exportador é a extensão na qual os gestores da empresa encaminham atitudes favoráveis e estão propensos a alocar recursos nos negócios internacionais (LEONIDOU, KATSIKEAS e PIERCY, 1998).

Com base nas afirmações acima, foram alocadas ao questionário de pesquisa 04 perguntas *proxis* que possibilitaram estabelecer um padrão de comprometimento da empresa. Esse padrão foi medido de acordo com a existência ou não das seguintes estruturas ou ações: departamento exclusivo de negócios internacionais, planejamento estratégico específico para mercado externo, intenção da empresa em aumentar seus negócios com o exterior e utilização de pesquisa mercadológica para inserção e prospecção de novos mercados e clientes. Abaixo segue tabela 30 com as perguntas que foram formuladas para esse fim.

Tabela 30: Perguntas proxis para avaliação de comprometimento exportador

Numero da questão	Variável	Item
	COM_01	A empresa possui um departamento exclusivo de negócios internacionais?
	COM_02	A empresa possui um planejamento estratégico e atividades de controle direcionados para os negócios no exterior ?
	COM_03	A empresa possui a intenção de aumentar seus negócios com clientes no exterior?
	COM_04	A empresa utiliza algum tipo de pesquisa mercadológica nos países e clientes a serem abordados no exterior?

Fonte: dados da pesquisa.

Com base na interpretação das respostas coletadas, a amostra foi então dividida em dois Grupos, sendo o Grupo “1”, para as empresas que apresentaram níveis de comprometimento baixo, e o Grupo “2”, para as empresas que apresentaram níveis de comprometimento alto.

Realizada a divisão, foi então feita uma comparação entre as médias do desempenho internacional de cada um dos grupos. Os resultados das médias de desempenho internacional dentre os dois grupos é apresentada abaixo.

Tabela 31: Comparação de médias entre grupos – Comprometimento Exportador

Grupo	Número	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Mínimo	Máximo
01	88	3,430	0,715	0,076	1,43	5,17
02	99	3,775	0,617	0,062	2,04	5,48
Total	187	3,612	0,685	0,050	1,43	5,48
ANOVA entre grupos	Teste F →	12,548	Signif →	0,001		

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados apresentam também médias distintas para cada um dos grupos, sendo a média de desempenho total encontrado para o grupo “2” (3,775) superior à (media) de desempenho total encontrada para o grupo “1” (3,430). A diferença entre as médias é significativa estatisticamente na ordem de 0,001. Com isso, pode-se supor que empresas com um maior comprometimento com negócios internacionais tendem a apresentar desempenho superior, o que comprova a teoria supra citada.

Estratégias de Entrada (H3)

Garrido et al. (2009) verificaram a existência de uma relação positiva entre estratégias de entrada em mercados externos e desempenho internacional. Tal proposição foi desenvolvida a partir da identificação de que resultados advindos de estratégias de maior complexidade são superiores aos resultados advindos de estratégias de baixa complexidade (OSLAND et al., 2001; CATEORA e GRAHAM, 2001; TERPSTRA e SARATHY, 2000). Assim, de acordo com Garrido et al. (2009), essa proposição é sedimentada pelos autores através de um maior envolvimento e comprometimento da organização com suas atividades no exterior.

Para que fosse testada essa proposição no modelo atual, as empresas entrevistadas foram separadas em dois grupos, sendo o grupo “1”, composto pelas empresas que utilizam modos de entrada com baixa complexidade, enquanto o grupo “2” estará caracterizado pelas empresas que utilizam estratégias (modos) de entrada com alta complexidade. Abaixo segue tabela com a qual foi verificada a incidência e os tipos de estratégias de entrada utilizados por cada empresa entrevistada. A partir desta tabela, pode-se atribuir a cada empresa uma classificação quanto à complexidade das estratégias de entrada utilizadas.

Tabela 32: Utilização das estratégias de entrada no mercado exterior

Estratégias de entrada em ambiente externo	Não utiliza	Utiliza pouco	Utiliza com frequência	Utiliza muito	Não sabe responder
Exportação através de terceiros (trading company ou agente exportador)	()	()	()	()	()
Exportação direta a clientes sem intermediários	()	()	()	()	()
Exportação através de joint venture ou aliança estratégica com distribuidores no país de destino	()	()	()	()	()
Contrato de licenciamento ou franquia	()	()	()	()	()
Instalação de filial de produção em outro país	()	()	()	()	()
Aquisição de empresa estrangeira	()	()	()	()	()
Inserção em redes internacionalizadas/ consórcios	()	()	()	()	()

Fonte: Mais (2010)

Abaixo segue tabela com os resultados obtidos através de testes estatísticos de comparação de médias entre os dois grupos sugeridos.

Tabela 33: Comparação de médias entre grupos – Modos de entrada no mercado exterior

Grupo	Número	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Mínimo	Máximo
01	91	3,434	0,743	0,078	1,43	5,17
02	96	3,781	0,580	0,059	2,43	5,48
Total	187	3,612	0,685	0,050	1,43	5,48
ANOVA entre grupos	Teste F →	12,779	Signif →	0,000		

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados verificados apresentam médias diferentes para cada grupo, com a média de desempenho total encontrado para o grupo “2” (3,781) superior à média de desempenho total encontrada para o grupo “1” (3,434), sendo a diferença entre as médias significativa estatisticamente na ordem de 0,000. Com isso, pode-se supor que a proposição de Garrido et al. (2009), que remete ao fato de que as

empresas com estratégias de entrada de maior complexidade tenham desempenho superior do que as empresas que atuem no mercado externo com estratégias menos complexas.

Assim, realizados os testes estatísticos na busca de uma validação externa do modelo proposto, pode-se afirmar que os determinantes analisados comportaram-se dentro de uma normalidade, alinhados com as proposições verificadas. Dessa forma, pode-se supor que os determinantes interação interfuncional, comprometimento exportador e estratégias de entrada em ambiente externo determinam parcialmente o desempenho internacional de uma empresa. Cada um dos determinantes apresentou boa consistência estatística permeada por índices de significância bastante sólidos.

Com isso, o modelo proposto foi submetido tanto a uma validação interna, através de testes de análise fatorial confirmatória, assim como teve sua validade externa comprovada através de testes estatísticos de comparação de médias. Dessa maneira, com base nos resultados apresentados ao longo deste capítulo, a conclusão do estudo é apresentada no capítulo seguinte.

6 CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões resultantes do desenvolvimento desta pesquisa. As implicações dos resultados obtidos no estudo são apresentadas em relação as suas contribuições teóricas e gerenciais. Além disso, as limitações vivenciadas durante o estudo são registradas, assim como algumas sugestões sobre futuras pesquisas sobre o tema.

6.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

As considerações iniciais acerca deste estudo são relacionadas diretamente aos objetivos propostos. O objetivo geral desta pesquisa foi, a partir da revisão dos estudos sobre os modos de mensurar desempenho internacional, medir desempenho internacional através de uma escala que possa refletir distintas percepções. Assim, seleção da escala a ser trabalhada, a proposição de alternativas quanto a indicadores e dimensões e os testes estatísticos necessários para aferir a validação do modelo proposto foram realizados tendo como base os objetivos específicos para o cumprimento do objetivo geral da pesquisa.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi apresentar e comparar distintas escalas de mensuração de desempenho internacional com o objetivo de identificar pontos fortes e limitações, tendo como base uma seleção realizada por Carneiro et al. (2007). Para tanto, uma análise consistente dos modelos relacionados como os mais relevantes foi feita, de modo a identificar consistência de indicadores e dimensões utilizadas. Além disso, a análise teve uma base teórica aprofundada quanto à operacionalização e à validação das escalas, que possibilitou também melhor entendimento quanto à sua eficiência. Tais verificações do arcabouço teórico possibilitaram que fosse desenvolvida base crítica para a realização do segundo objetivo específico.

O segundo objetivo específico foi, a partir da análise comparativa entre as escalas, selecionar, de acordo com os pontos fortes e as limitações verificadas, um modelo a servir de base para esta pesquisa. Assim, como resultante desta análise comparativa, foi escolhida a escala EXPERF, proposta por Zou et al. (1998). A

escala foi selecionada em decorrência de apresentar alguns atributos importantes para a sua efetividade, tais como a aplicação simultânea da escala em empresas de dois países com culturas distintas (Estados Unidos e Japão), apresentando um bom ajustamento estatístico do modelo e sua validação, realizada por Garrido et al. (2009), junto a empresas brasileiras. O fato de a escala EXPERF ter sido validada junto a empresas brasileiras auxilia a atender uma demanda mencionada por Singh (2009), que trata da pouca existência de estudos aplicados de mensuração de desempenho junto a mercados emergentes. Além dos atributos da escala, outra motivação para sua escolha foi a existência de algumas limitações. Quando foi feita a validação da escala EXPERF por Garrido (2009) junto a empresas brasileiras, o modelo apresentou um hiperajustamento caracterizado pelo índice de RMSEA, no caso da escala, superior aos parâmetros sugeridos pela literatura. Tal hiperajustamento, conforme Garrido et al. (2009), poderia ter sido gerado pelo fato de as dimensões existentes apresentaram apenas três indicadores cada.

Para que fosse tratada efetivamente esta lacuna quanto ao hiperajustamento da escala EXPERF, novos indicadores foram agregados a cada uma das dimensões existentes, assim como duas novas dimensões foram sugeridas. Além disso, o fato de a pesquisa ter acrescentado à escala original duas novas dimensões possibilitou expandir o escopo de verificação do desempenho internacional para além das dimensões financeira, estratégica e de satisfação. Essa contribuição é essencial no sentido de atender o objetivo geral deste estudo, que é permitir mensurar desempenho internacional com um número maior de lentes ou perspectivas.

Assim, o terceiro objetivo da pesquisa foi realizado com a formatação de um modelo conceitual que propôs novas perspectivas a serem agregadas à escala EXPERF. Esse modelo foi então validado conceitualmente através de um processo de validação realizado junto a especialistas (acadêmicos e gestores). Ele teve também uma validação prévia de seu comportamento em um pré-teste realizado junto a um grupo de empresas exportadoras calçadistas, garantindo sua adequação para a realização posterior de uma *survey*.

A metodologia aplicada direcionou a pesquisa para uma validação conceitual e para testes estatísticos prévios que sedimentaram algumas proposições desta pesquisa. Assim, esta base realizada possibilitou que o modelo proposto fosse testado estatisticamente, em uma análise confirmatória realizada através de modelagem de equações estruturais. Essa análise estatística apresentou resultados

que comprovaram um pleno ajustamento do modelo, assim como a validação estatística do construto Interação como determinante formativo do desempenho total das empresas exportadoras.

A análise confirmatória realizada comprovou a validade e o ajustamento do modelo, assim como a sua confiabilidade foi garantida através da aferição do alfa de Crombach. Os resultados encontrados foram considerados satisfatórios para todas as dimensões analisadas individualmente, apesar de alguns índices de validade discriminante entre as dimensões advindas da escala original (EXPERF) apresentarem índices acima do sugerido pela literatura quando comparadas entre si. Tal ocorrência pode vir a ser uma boa oportunidade para estudos futuros através da análise do comportamento da escala original e da escala proposta nesta pesquisa. Apesar desta ocorrência, as dimensões do modelo comportaram-se de forma satisfatória quanto a não existência de multicolinearidade, apresentando apenas dois índices acima dos parâmetros sugeridos pela literatura (0,85), entre as dimensões financeira e estratégica e entre as dimensões estratégica e de satisfação com o desempenho. Nota-se aqui novamente a existência de um hiato quando consideradas as dimensões originais da escala EXPERF, o que pode também ser foco de pesquisas futuras. O modelo proposto nesta pesquisa pode, desta forma, ser considerado consistente, especialmente quanto às novas dimensões sugeridas, relacional e de marketing, uma vez que elas apresentaram em sua integralidade indicadores estatísticos satisfatórios.

Assim, considerando-se o cumprimento dos objetivos específicos conforme detalhado acima, pode-se considerar os indicadores e as dimensões acrescidas à escala original como válidos. O comportamento desses novos indicadores e dimensões no modelo proposto refletiram confiabilidade teórica e estatística, podendo ele ser considerado válido para sua futura aplicação em empresas exportadoras com o objetivo de mensurar desempenho internacional.

6.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Os estudos sobre desempenho internacional apresentaram distintas oportunidades de pesquisas por conta de algumas discrepâncias resgatadas neste estudo. A primeira discrepância mencionada e que foi tratada neste estudo é a falta

de unificação de uma escala de mensuração de desempenho internacional, sendo esta uma das discrepâncias mais incipientes nos estudos sobre desempenho internacional (AABY e SLATER, 1989; CAVUSGIL e ZOU, 1994). O modelo proposto neste estudo contribui para o desenvolvimento de massa crítica e para sedimentar uma linha de pesquisa, tendo como base uma sequência de estudos iniciados na escala base (EXPERF – ZOU et al., 1998) e as suas variações a partir da inserção de novos indicadores e novas dimensões. Essas inclusões auxiliam pesquisadores e gestores por apresentar novas perspectivas de análise de desempenho internacional desenvolvidas sob uma base sedimentada e validada no meio acadêmico.

Outra das inconsistências ou incongruências dos estudos sobre desempenho internacional que este estudo tende a minimizar trata-se da concentração dos estudos realizados em empresas em países desenvolvidos. Por conta desta discrepância, Singh (2009) menciona que é essencial focar estudos sobre as economias dos países emergentes, e este estudo auxilia no desenvolvimento de pesquisas sobre desempenho internacional em países de economias emergentes, como é o caso do Brasil, assim como são China, Índia e Rússia.

Algumas discrepâncias estatísticas mencionadas, em especial na escala EXPERF quando de sua validação em empresas brasileiras (GARRIDO et al., 2009), foram apresentadas e tratadas neste estudo. O hiperajustamento que a escala apresentou foi tratado partindo-se da ideia que este ocorrera por conta do número reduzido de indicadores nos construtos originais. Dessa forma, o modelo desenvolvido neste estudo mantém a base da escala EXPERF e trata esta discrepância com o acréscimo de novos indicadores aos construtos originais (financeiro, estratégico e satisfação), assim como apresenta duas novas dimensões a serem consideradas (relacional e marketing).

A utilização de empresas de diversos setores da economia simultaneamente quando da coleta da amostra, como foi o caso da escala EXPERF (ZOU et al., 1998) e de sua validação no Brasil (GARRIDO et al., 2009), foi abordada neste estudo através do foco da amostra em um setor específico, o setor calçadista, para que não ocorresse qualquer sinal quanto à característica da amostra em relação ao porte da empresa. Assim, o critério utilizado neste estudo para classificar o porte da empresa, que é o número de funcionários, não apresentou nenhuma distorção, assim como a

caracterização da amostra permite uma leitura comportamental do setor calçadista quanto ao seu desempenho internacional.

Assim, a partir do resgate das lacunas e do tratamento dado a elas durante esta pesquisa, pode-se afirmar que o modelo proposto traz contribuições teóricas significantes nos estudos sobre desempenho internacional. O acréscimo de novos indicadores e dimensões permite que a escala capte o desempenho internacional com uma perspectiva mais ampla, especialmente no que tange à utilização de indicadores de marketing, resgatando o estudo de Cavusgil (1994), assim como uma perspectiva relacional a partir do estudo desenvolvido por Cadogan et al. (2005). Além disso, o acréscimo de novos indicadores nas dimensões existentes trouxe uma consistência estatística importante ao modelo no sentido de minimizar a possibilidade de seu hiperajustamento.

6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Esta pesquisa contribui para que as empresas possam gerir seus negócios de uma maneira mais eficiente, podendo resgatar distintos vieses de análise por conta da multidimensionalidade da escala de desempenho internacional proposta.

Além disso, o modelo em questão pode trazer para a empresa uma leitura de seu desempenho de maneira fracionada, propiciando ao gestor fazer uma análise dos negócios internacionais quanto ao desempenho financeiro, estratégico, de satisfação, relacional e de marketing. Tal leitura pode servir como indicadores de ações a serem tomadas na empresa em determinadas áreas, focando desta forma recursos de uma maneira direcionada.

A dimensão relacional do modelo propicia para a empresa uma avaliação de seu clima organizacional de uma forma mais direcionada, possibilitando a identificação de ruídos entre o setor de negócios internacionais e os demais setores da empresa. Isso pode ocasionar para a empresa a possibilidade de identificar gargalos em sua comunicação interna.

A dimensão de marketing que foi desenvolvida ao longo do estudo pode auxiliar o gestor da empresa no mapeamento de suas estratégias de marketing em ambiente internacional. Tal mapeamento pode trazer para a empresa percepções

mais imediatas quanto a como suas estratégias são percebidas pelo gestor e como elas se relacionam com o desempenho financeiro e estratégico da empresa.

O modelo como um todo pode proporcionar ao gestor um mapeamento dos campos de atuação para o aprimoramento de seu desempenho em ambiente internacional. Tal mapeamento pode ser verificado através da utilização das questões de cada construto de forma individualizada com o objetivo de trazer a percepção do desempenho a partir de cada uma das dimensões, financeira, estratégica, de satisfação, relacional e marketing.

No caso específico do setor calçadista, esta escala pode ser de grande valia para o monitoramento das operações de exportação tendo como objetivo principal a identificação de lacunas estratégicas a ser aprimoradas. A dimensão relacional, em especial, pode ser determinante na consolidação de uma cadeia produtiva e de informações eficiente, mantendo níveis altos de interação tanto interfuncional quanto interempresas.

Desta forma, a escala pode trazer ao setor calçadista uma perspectiva múltipla de análise permitindo aos gestores avaliarem aspectos além das questões de custo inerentes do setor. Esta multiplicidade de visões pode vir a permitir que ajustes estratégicos pontuais auxiliem as empresas calçadistas exportadoras a resgatar sua competitividade abalada nos últimos anos pela ascensão da indústria calçadista chinesa.

6.4 LIMITAÇÕES

As limitações percebidas ao longo desta pesquisa são destacadas a seguir. Vale salientar que estas não são resultantes de algum *gap* metodológico, mas sim da operacionalização da pesquisa junto às empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro.

A principal limitação deste estudo trata da dificuldade extrema no contato e agendamento das entrevistas para com os gestores de comércio exterior das empresas calçadistas. Para minimizar este problema, foi realizada a contratação de uma empresa de prestação de serviços para a aplicação da pesquisa. Assim, mesmo com agendamento prévio, alguns dos gestores tiveram suas entrevistas postergadas por mais de cinco vezes. Outra limitação percebida ao longo do

trabalho foi a falta de unicidade quanto à qualificação dos gestores das empresas, fato esse que pode ter impactado de alguma maneira nas respostas dos questionários.

A utilização de apenas um setor pode auxiliar na contextualização e na aplicação da pesquisa. Porém, em virtude de a amostra estar restrita a um setor específico, isso não permite a afirmação que ela possa ser aplicada eficientemente em vários setores. Para isso o modelo em questão carece de replicabilidade junto ao meio acadêmico.

6.5 INDICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nas conclusões apresentadas e das implicações e limitações percebidas nesta pesquisa, indica-se a continuidade de novos estudos como complementaridade do que foi desenvolvido, assim como para ampliar ou resgatar desenvolvimentos teóricos e práticos sobre desempenho internacional.

Desta forma, indica-se a aplicação do modelo em questão em outros setores da economia brasileira com o objetivo de fomentar percepções quanto ao seu ajustamento, além de buscar consistência quanto a sua validação estatística. Tal sugestão é relevante no sentido de auxiliar na averiguação de que o comportamento da escala possa ser percebido efetivo independente do tamanho da empresa, do setor ao qual ela pertence e do país onde ela atua.

Também podem ser trazidos ao modelo novos indicadores e construtos que auxiliem em um melhor desenvolvimento teórico e práticos, especialmente no que tange ao comportamento e utilização de recursos por conta da empresa para aprimoramento de seu desempenho internacional.

Além disso, a utilização de indicadores e determinantes relacionais em estudos sobre desempenho internacional se apresenta como uma opção interessante a ser abordada, resgatando conceitos sobre interação e mutualidade benéfica.

Por fim, a aplicação do modelo em outros países possibilitaria o desenvolvimento de análises comparativas quanto ao seu comportamento em distintas culturas e diferentes contextos socioeconômicos, auxiliando desta forma no atendimento da discrepância mencionada quanto ao approach multicultural.

BIBLIOGRAFIA

AABY, N., SLATER, S. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. **International Marketing Review**, v. 6(4), p. 7-25, 1989.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. Disponível em WWW.abicalcados.com.br. Acesso em: 18/11/2010.

ANDERSON, C., ZEITHAML, C.P. Stage of product life cycle, business strategy, and business performance. **Academy of Management Journal**, v. 24, p. 5-24, 1984.

AULAKH, P.S., KOTABE, M. Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets. **Journal of International Business Studies**, v. 28 (1), p.145-175, 1997.

BALDAUF, A., CRAVENS, D.W., WAGNER, U. Examining determinants of export performance in small open economies. **Journal of World Business**, v. 35, p. 61–79, 2000.

BILKEY, W. J. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. **Journal of International Business Studies**, v. 9(1), p. 33-46, 1978.

BILKEY, W. J. Variables associated with export profitability. **Journal of International Business Studies**, v. 13, p. 39-55, 1982.

BITITCI, U.S., CARRIE, A.S. e MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 17, p.522–534, 1997.

BITITCI, U.S., CARRIE, A.S., MCDEVITT, L. e TURNER, T. **Integrated performance measurement systems: a reference model**. In Schonsleben, O.and Buchel, A. (eds), *Organising the Extended Enterprise*. London: Chapman & Hall, p. 191–203, 1998.

BOURGEOIS, L.J. Performance and Consensus. **Strategic Management Journal**, v. 1 (3), p.227–48, 1980.

BROUTHERS, L. E., NAKOS, G. The role of systematic international market selection on small firms' export performance. **Journal of Small Business Management**, v. 43, p. 363–381, 2005.

BURTON, F. N., SCHLEGELMILCH, B. B. Profile Analyses of Nonexporters Versus Exporters Grouped by Export Involvement. **Management International Review**, v. 27, p. 38-49, 1987.

CADOGAN, J. W., SUNDQVIST, S., SALMINEN, R. T., e PUUMALAINEN, K. Export Marketing, Interfunctional Interaction and Performance Consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33(4), p.520-535, 2005.

CALOF, J.L. The relationship between firm size and export behavior revisited. **Journal of International Business Studies**, v. 25, p. 367–387, 1994.

CAMERON, K. S., & WHETTEN, D. A. **Some conclusions about organizational effectiveness**. In Cameron, K. S., Whetten, D. A. (Eds.), *Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods*. New York: Academic Press, p. 261-277, 1983.

CARNEIRO, J., Da ROCHA, A., SILVA, J. F. A Critical Analysis of Measurement Models of Export Performance. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 4(2), p. 1-19, 2007.

CARNEIRO, J., Da ROCHA, A., SILVA, J. F. Proposal of a Validation Framework for a New Measurement Model and its Application to the Export Performance Construct. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 6(4), p. 331-353, 2009.

CATEORA, P. R. e GRAHAM, J. L. **Marketing Internacional**. Rio de Janeiro, TLC, 2001.

CAVUSGIL, S.T. Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**, v. 21, p. 3–22, 1984.

CAVUSGIL, S. T., ZOU, S. Marketing strategy – performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1–21, 1994.

CHETTY, S. K., HAMILTON, R. T. Firm-level determinants of export performance: a Meta analysis. **International Marketing Review**, v. 10(3), p. 26-34, 1993.

CHRISTENSEN, C.H., da ROCHA, A., Gertner, R.K. An empirical investigation of the factors influencing the export success of Brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 18, p. 61–77, 1987.

COLLINS, J., HUSSEY, R. **Pesquisa em Administracao**: um guia pratico para alunos de graduacao e pos-graduacao. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONTRACTOR, F.J., HSU, C.-C., KUNDU, S.K. Explaining export performance: a comparative study of international new ventures in Indian and Taiwanese software industry. **Management International Review**, v. 45, p. 83–110, 2005.

COOPER, R. G., KLEINSCHMIDT, E. J. The impact of export strategy on export sales performance. **Journal of International Business Studies**, v. 16(1), p. 37-55, 1985.

CULPAN, R. Export Behavior of Firms: Relevance of Firm Size. **Journal of Business Research**, v. 18, p. 207-218, 1989.

CUNNINGHAM, M.T., SPIEGEL, R.I. A study in successful exporting. **British Journal of Marketing**, v. 5, p. 2–12, 1971.

CZINKOTA, M.R. A national export assistance policy for new and growing businesses. **Journal of International Marketing**, v. 2, p. 91–101, 1994.

CZINKOTA, M.R., RONKAINEN, I.A. **International Marketing**. Texas, Forth Worth: The Dryden Press, 1998.

DA ROCHA, A., CHRISTENSEN, C. **The export experience of a developing country**: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. In Cavusgil S. T., Axinn C. (Eds.) **Advances in international marketing** (Vol. 4, pp.111-142). Greenwich, CT: JAI Press, 1994.

DEAN, D.L., MENGUÇ, B., MYERS, C.P. Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of New Zealand small manufacturing firms. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 461–477, 2000.

DESHPANDE, R., FARLEY, J. U. WEBSTER, F. E. Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23-27, 1993.

DESS, G. G. e ROBINSON R. B. Jr. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 265-273, 1984.

DHANARAJ, C., BEAMISH, P.W. (2003). A resource- based approach to the study of export performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, p. 242– 261, 2003.

DIAMANTOPOULOS, A., SCHLEGELMILCH, B. B. **Linking export manpower to export performance**: a canonical regression analysis of European and U.S. data. In: Cavusgil, S. T., Axinn, C. *Advances in International Marketing* (eds) Greenwich. CT: JAI Press, p. 183-205, 1994.

DIAMANTOPOULOS, A. Export performance measurement: reflective versus formative indicators. **International Marketing Review**, v. 16(6), p. 444-457, 1999.

DOUGLAS, S.P., CRAIG, S. Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy. **Columbia Journal of World Business**, Fall, p. 47-58, 1989.

DOUGLAS, S.P., WIND, Y. **The Myth of Globalization**. *Columbia Journal of World Business*, Winter, p. 19-29, 1987.

EVANGELISTA, F. U. **Export performance and its determinants**: some empirical evidence from Australian manufacturing firms. In Cavusgil, S.T., Axinn, C. (eds), *Advances in International Marketing*. New York: JAI Press, 1994.

FORSGREN, M., JOHANSON, J. **MANAGING Networks in International Business**. Philadelphia, PA: Gordon & Breach, 1992.

FRAERING, M. **Explanatory and predictive indicators of export performance: a synthesis of findings.** In Droge, C., Calatone, R. Enhancing knowledge development in marketing, 1996 AMA Educators Conference Proceeding (eds) Chicago: American Marketing Association, p. 104-105, 1996.

FUGAZZA, M. **Export Performance and its Determinants: Supply and Demand Constraints.** United Nations Conference on Trade and Development Policy Issues in International Trade and Commodities Study Series, v. 26, 2004.

GARRIDO, I. L., VIEIRA, L. M., SLONGO, L. A. e LARENTIS, F. A Escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4, p. 312-327, 2009.

GERINGER, J. M. e HEBERT, L. Measuring Performance of International Joint Ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 22(2), p.249-263, 1991.

GERTNER, R. K., GERTNER, D. e GUTHERY, D. The Implications of Export Performance Measurement for the Significance of the Determinants of Export Performance: An Empirical Investigation of Brazilian Firms. **Journal of Global Marketing**, v. 20, p. 21-38, 2006.

GHALAYINI, A.M. e NOBLE, J.S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 16(8), p.63–80, 1996.

GONÇALVES, L. C. D. **Valor de marca em serviços: proposta e validação de um modelo.** Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, 2009.

GREVE, H. R. Performance, Aspirations, and Risky Organizational Change. **Administrative Science Quarterly**, v. 43(1), p.58–86, 1998.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR, J. F., BABIN, B., MONEY, A. H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de metodos de pesquisa em administracao**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HILLMAN, A. J., KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 125, 2001.

HOANG, B. P. A causal study of relationships between firm characteristics, international marketing strategies, and export performance. **Management International Review**, v. 38, p. 73–94, 1998.

HOFER, C. W. ROVA: **a new measure for assessing organizational performance**'. In Lamb, R. (ed) *Advances in Strategic Management*. JAI Press, Greenwich, CT, 2, p. 43-56, 1983.

HOLZMULLER, H. H., KASPER, H. On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. **Management International Review**, v. 31, p. 45-70.

HUBER, G. P., POWER, D. J., Retrospective Reports of Strategic-level Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy. **Strategic Management Journal**, v. 6 (2), p. 171-180, 1985.

ISEN, A. M. e BARON, R. A. Affect and organizational behavior. In Staw, B. M. e Cummings, L. L. eds., **Research in Organizational Behavior**, Vol. 15. Greenwich, CT: JAI Press, p. 1–53, 1991.

JAWORSKI, B. J. e KOHLI A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing** v. 57 (July), p.53-70, 1993.

KAMATH, S., ROSSON, P. J., PATTON, D., BROOKS, M. **Research on Success in Exporting**: Past, present and future. In Rosson, P. J., Reid, S. D. *Managing Export Entry and Expansion* (eds), New York: Praeger, 1987.

KANJI, G. K. Measurement of business excellence. **Total Quality Management**, v. 9, p.633–643, 1998.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: **Harvard Business School Press**, 2000.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. Using the balanced scorecard as strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 1 (2), p. 75-85, 1996.

KATSIKEAS, C.S., DENG, S.L., WORTZEL, L.H. Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms. **Journal of International Marketing**, v. 5, p. 53–72, 1997.

KATSIKEAS, C., LEONIDOU, L., MORGAN, N. Firm-level export performance assessment: review, evaluation and development. **Academy of Marketing Science**, v. 28(4), p. 493-511, 2000.

KATSIKEAS, C. S., PIERCY, N.F. e Ioannidis, C. Determinants of export performance in a European context. **European Journal of Marketing**, v.30 (6), p. 6-36, 1996.

KAYNAK, E., KUAN, W. K. Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firms. **Journal of Business Research**, v. 27, p. 33–49, 1993.

KIRPALANI, V. H., BALCOME, D. **International Marketing Success: On Conducting More Relevant Research**. In Philip J Rosson, P. J., Reid, S. D. (eds). *Export Entry and Expansion: Concepts and Practice*. New York: Praeger Publisher, p. 387-397, 1987.

KLINE, R. B. **Principle and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KOHLI, A. K. e JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54 (April), p.1-18, 1990.

LADO, N., MARTINEZ-ROS, E., VALENZUELA, A. Identifying successful marketing strategies by export regional destination. **International Marketing Review**, v. 21, p. 573–597, 2004.

LAGES, L. F., e JAP S. D. **The Relationship Among Past Performance, Marketing Mix Adaptation, and Current Export Performance Improvement in Global Marketing Relationships**. paper presented at the MSI/International Journal of Research in Marketing Research Competition on Global Marketing, in Noordwijk, the Netherlands (June 9–10), v. 203, 2003.

LAGES, L. F., LAGES, C. R. The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement. **Journal of International Marketing**, v. 12(1), p. 36-56, 2004.

LAWSHE, C. H. **A quantitative approach to content validity**. *Personnel Psychology*, v. 28, p. 563-575, 1975.

LEONIDOU, L.C., KATSIKEAS, C.S., PIERCY, N.F. Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. **Journal of International Marketing**, v. 6, p. 74–102, 1998.

LEONIDOU, L., KATSIKEAS, C., & SAMIEE, S. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. **Journal of Business Research**, v. 55(1), p. 51-67, 2002.

LIKERT, R. Measuring Organizational Performance. **Harvard Business Review**, 1958.

MADSEN, T. **Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings**. In CAVUSGIL, S.T., AXINN, C. **Advances in International Marketing**. JAI Press, Greenwich, v. 2, p. 177-198.

MADSEN, T. Managerial judgment of export performance. **Journal of International Marketing**, v. 6(3), p. 82-93, 1989.

MAIS, I. **Inovação e desempenho exportador de empresas catarinenses: uma perspectiva Institucional**. Dissertação de Mestrado. Universidade Regional de Blumenau, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. #ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MATTHYSSENS, P. and PAUWELS, P. Assessing export performance measurement. In Cavusgil, S.T. and Madsen, T.K. (eds), **Advances in International Marketing**. New York: JAI Press, 1996.

MCGUINNESS, N. W., LITTLE, B. The influence of product characteristics on the export performance of new industrial products. **Journal of Marketing**, v. 45 (spring), p. 110-122, 1981.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). 2010. Disponível em: www.desenvolvimento.gov.br. Acesso em: 18/11/2010.

MENON, A., JAWORSKI, B. J. e KOHLI A. K. Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions.” **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25 (3), p.187-200, 1997.

MIESENBÖCK, K.J. Small businesses and exporting: a literature review. **International Small Business Journal**, v. 6, p. 42–61, 1988.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v.72, p.107–114, 1994.

MOEN, O. The relationship between firm size, competitive advantages export performance revisited. **International Small Business Journal**, v. 18, p. 53–72, 1999.

MORGAN, N. A. e PIERCY N. F. Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes.“ **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26 (3), p.190-208, 1998.

NAIDU, G.M., PRASAD, V.K. Predictors of export strategy on export sales performance. **Journal of Business Research**, v. 31, p. 107–115, 1994.

NEELY, A.D., GREGORY, M. and PLATTS, K. (1995), “Performance measurement system design: a literature review and research agenda”, **International Journal of Operations & Production Management**, V. 15 (4), p. 80-116, 1995.

NEELY, A., MILLS, J., PLATTS, K., RICHARDS, H., GREGORY, M., BOURNE, M. and KENNERLEY, M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 20, p.1119–1145, 2000.

O’CASS, A., Julian, C. Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. **European Journal of Marketing**, v. 37, p. 366–384, 2003.

OSLAND, G. E., TAYLOR, C. R. e ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 19 (3), p.153-161, 2001.

PAIVA E. L., VIEIRA, L.M., International Operations and export performance: an empirical study. **Management Research News**. Vol. 32 (3), p. 272-285, 2009

PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PIERCY, N. F. **Export Strategy: Markets and Competition**. London: Allen e Unwin, 1982.

PIERCY, N.F., KALEKA, A. KATSIKEAS, C.S. Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. **Journal of World Business**, v. 33, p. 378–393, 1998.

PORTER, M.E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PRASAD, V.K., RAMAMURTHY, K., NAIDU, G.M. The influence of internet-marketing integration on marketing competencies and export performance. **Journal of International Marketing**, v. 9, p. 82–110, 2001.

QUELCH, J.A., HOFF, E.J. Customizing Global Marketing. **Harvard Business Review**, v. May/June, p. 59-68, 1986.

RIALP, A. **The determinant of export internalization: An empirical comparison between Catalan and Spanish Firm**. In IAPRAK, A., TUTEK, J. Globalization, the multinational firm and emerging economies: Advances in international marketing. London: JAI/Elsevier, vol, 10, p. 217-246, 2000

RIALP-CRIADO, A., RIALP-CRIADO, J., AXINN, C.N., THACH, S. **Intangible resources and export marketing strategy as determinant of export performance: Na empirical analyzes from the resource-based view**. In GHOBADIAN, A., O'REGAN, N. GALLEAR, D. VINEY, H. Strategy and Performance: Achieving Competitive Advantage in the Global Marketplace. London, 2004

ROOT, F.R. **Entry Strategies for International Markets**. New York, Lexington Books, 288p, 1994.

RUEKERT R. W. e WALKER O. C., Jr. Marketing's Interaction With Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. **Journal of Marketing**, v. 51 (January), p.1-19, 1987.

SALOMON, R., SHAVER, J.M. Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 855-871, 2005.

SAMIEE, S., WALTERS, P.G.P. Influence of firm size on export planning and performance. **Journal of Business Research**, v. 20, p. 235–248, 1990.

SHARMA, V.M., ERRAMILLI, M.K. Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, p. 1-18, 2004.

SCHENDEL, D. E., HOFER, C. W. **Strategic management: A new view of business policy and planning**. Boston: Little, Brown, 1979.

SHOHAM, A. Export performance: a conceptualization and empirical assessment. **Journal of International Marketing**, v. 6(3), p. 59-81, 1998.

SHOHAM, A. Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: a structural model examination. **Journal of International Marketing**, v. 7(2), p. 24-50, 1999.

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

SOLBERG, C. A. The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: organizational contingencies and performance. **Journal of International Marketing**, v. 10, p. 1–21, 2002.

SOUSA, C. M. P. Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. **Academy of Marketing Science Review**, v. 4., 2004.
Disponível para acesso eletrônico em: <http://www.amsreview.org/articles/sousa09–2004.pdf>.

SOUSA, C. M. P., MARTINEZ-LOPEZ, F. J., Coelho, F. The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, p. 343-374, 2008.

STYLES, C. Export performance measures in Australia and in the United Kingdom. **Journal of International Marketing**, v. 6(3), p. 12-36, 1998.

STYLES, C., AMBLER, T. The impact of relational variables on export performance: an empirical investigation in Australia and the UK. **Australian Journal of Management**, v. 25, p. 261–281, 2000.

TERPSTRA, V., SARATHY, R. International Marketing. **Fort Worth**: Dryden Press, 2000.

TOOKEY, D. A. Factors associated with success in exporting. **Journal of Management Studies**, p. 48-66, March, 1964.

URSIC, M.L., CZINKOTA, M.R. An experience curve explanation of export expansion. **Journal of Business Research**, v. 12, p. 159–168, 1984.

VENKATRAMAN, N. and RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, p. 801-814, 1986.

VENKATRAMAN, N. and RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, v. 13, p. 109-122, 1987.

VENKATRAMAN, N. and PRESCOTT, J.E.. Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 1-23, 1990.

WALTERS, P.G., TOYNE, B. Product Modification and Standardization in International Markets: Strategic Options and Facilitating Policies. **Columbia Journal of World Business**, Winter, p. 37-44, 1989.

WILLIAMS, P. Measuring Performance. **International Trade Fórum**, v. 01, p. 22-25, 2003.

WOLFF, J.A., Pett, T.L. Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. **Journal of Small Business Management**, v. 38, p. 34-47, 2000.

WOODCOCK, C. P., BEAMISH, P. W., MAKINO, S. Ownership-based Entry Mode Strategies and International Performance. **Journal of International Business Studies** v. 25 (2): p. 253-73, 1994.

YANG, Y. S., LEONE, R. P. e ALDEN, D. L. A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters. **Journal of Marketing**, v. 56 (January), p.84-96, 1992

ZAHRA, S., IRELAND, R. e HITT, M. A. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 43(5), p.925-950, 2000.

ZAIRI, M. **Measuring Performance for Business Results**. London: Chapman & Hall, 1994.

ZHANG, C., CAVUSGIL, S.T., ROATH, A.S. Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market? **Journal of International Business Studies**, v. 34, p. 550–566, 2003.

ZINKHAN G. M., ZINKHAN, F. C. The Interface between Marketing and Finance: Integrated Management in an Unstable World. **Managerial Finance**, v. 23 (10), p.3-21, 1997.

ZINKHAN G. M., WATSON, R. T. Electronic Commerce: A Marriage of Management Information Systems and Marketing. **Journal of Market-Focused Management** v.3(1), p.5-22, 1998.

ZOU, S., TAYLOR, C. R., OSLAND, G. E. The EXPERF Scale: a cross-national generalized export performance measure. **Journal of International Marketing**, v. 6(3), p. 37-58, 1998.

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

ANEXOS

Plenamente							Plenamente
DE2 - Nosso empreendimento internacional fortaleceu nossa posição estratégica.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
DE3 - Nosso empreendimento internacional aumentou significativamente nossa participação no mercado global.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
DE4 - Nosso empreendimento internacional aumentou significativamente o nosso conhecimento sobre o mercado internacional.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
DE5 - Nossa atuação internacional contribuiu para fortalecer a posição estratégica da empresa no mercado doméstico (nacional).							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
SP1 - O desempenho de nosso empreendimento internacional é muito satisfatório.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
SP2 - Nosso empreendimento internacional é bem sucedido.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
SP3 - Nosso empreendimento internacional atinge completamente nossas expectativas.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
SP4 - Nosso empreendimento internacional é percebido por nossos clientes e fornecedores como bem sucedido.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
SP5 - A interação entre os componentes da cadeia de nosso empreendimento internacional(fornecedores, funcionários, distribuidores, agentes, clientes e consumidores finais) é muito satisfatória.							
	1	2	3	4	5	6	

Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
SP6 - Nossas estratégias de marketing (estratégias de preço, promoção, produto e distribuição) utilizadas em nosso empreendimento internacional são muito competitivas.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
DR1 - No nosso empreendimento internacional a relação (interação) com os nossos fornecedores é muito satisfatória.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
DR2 - No nosso empreendimento internacional a relação (interação) com os nossos intermediários (distribuidores, agentes, etc) é muito satisfatória.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
DR3 - No nosso empreendimento internacional a relação (interação) com os nossos clientes (distribuidores, agentes e clientes intermediários) é muito satisfatória.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
DR4 - No nosso empreendimento internacional a relação (interação) com os consumidores finais é muito satisfatória.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
DR5 - No nosso empreendimento internacional a relação (interação) com os agentes governamentais é muito satisfatória.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
DR6 - No nosso empreendimento internacional a relação (interação) entre os membros do departamento de negócios internacionais é muito satisfatória.							
	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
DR7 - No nosso empreendimento internacional a relação (interação) entre os membros do departamento de negócios internacionais e os demais departamentos da empresa é muito satisfatória.							
	1	2	3	4	5	6	

Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente
------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------------

DR8 - Nosso empreendimento internacional propiciou uma maior interação da empresa com o mercado (concorrentes, clientes, fornecedores, agentes, distribuidores, stakeholders, etc.) como um todo.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente

DMK1 - Os consumidores finais, no mercado internacional, estão satisfeitos com nossos produtos e/ou serviços.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente

DMK2 - Os nossos clientes intermediários percebem nossos produtos e/ou serviços como sendo competitivos no mercado internacional.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente

DMK3 - Os consumidores finais, no mercado internacional, se mostram satisfeitos com as informações e promoções feitas para nossos produtos e/ou serviços.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente

DMK4 - Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) estão satisfeitos com os canais promocionais utilizados para divulgação de nossos produtos e/ou serviços no mercado internacional.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente

DMK5 - Os consumidores finais, no mercado internacional, se mostram satisfeitos com os preços praticados para nossos produtos e/ou serviços.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente

DMK6 - Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) percebem nossos preços como sendo competitivos no mercado internacional.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente

DMK7 - Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) percebem nossos canais de distribuição como diferencial competitivo no mercado internacional.

	1	2	3	4	5	6	
--	---	---	---	---	---	---	--

Discordo
PlenamenteConcordo
Plenamente

Qual o número de funcionários da empresa? Nas perguntas abaixo, selecione a resposta dentre as opções abaixo

- de 0 a 9 funcionários
- de 10 a 99 funcionários
- de 100 a 499 funcionários
- Mais de 500 funcionários

Qual o percentual de faturamento gerado pelos negócios internacionais em relação ao total do faturamento da empresa?

- Até 5%
- de 5% até 10%
- de 10% até 30%
- de 30% até 40%
- de 40% até 50%
- Acima de 50%

Qual o tempo de atuação da empresa no comércio exterior?

- Menos de 1 ano
- de 2 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Qual o número de países com os quais a empresa possui atividades comerciais em ambiente internacional?

- de 1 a 3 países
- de 4 a 6 países
- de 7 a 10 países
- Mais de 10 países

Quais as estratégias de entrada em mercados internacionais utilizadas pela empresa? Selecione as opções de 01 até 05 considerando a utilização de cada estratégia

Não
utilizadaPouco
utilizadaUtilizada
com
frequênciaMuito
utilizadaNão
sei
responder

Exportação através de
terceiros (trading company
ou agente exportador)

	Não utilizada	Pouco utilizada	Utilizada com frequência	Muito utilizada	Não sei responder
exportação direta a clientes sem intermediários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exportação através de joint venture ou aliança estratégica com distribuidores no país de destino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrato de licenciamento ou franquia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instalação de filial de produção em outro país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aquisição de empresa estrangeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inserção em redes internacionalizadas/consórcios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A empresa possui um departamento exclusivo de negócios internacionais?

- Sim
- Não

A empresa possui um planejamento estratégico e atividades de controle direcionados para os negócios no exterior?

- Sim
- Não

A empresa possui a intenção de aumentar seus negócios com clientes no exterior?

- Sim
- Não

A empresa utiliza algum tipo de pesquisa mercadológica nos países e clientes a serem abordados no exterior?

- Sim
- Não

Qual a importância dos negócios no exterior para a empresa? Selecione resposta das opções abaixo.

	1	2	3	4	5	6	
Nada importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito importante

As equipes do departamento de exportação normalmente conseguem contatar qualquer gerente ou funcionário de outros setores, independente de sua posição hierarquica. Selecione resposta das opções abaixo.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente

As equipes do departamento de exportação tem possibilidade de conversar informalmente com qualquer funcionário de outro departamento da empresa. Selecione resposta das opções abaixo.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente

As equipes do departamento de exportação sentem-se confortáveis de contatar funcionários de outros departamentos quando necessário. Selecione resposta das opções abaixo.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente

As equipes do departamento de exportação se mostram sempre disponíveis para as requisições de funcionários de outros departamentos da empresa. Selecione resposta das opções abaixo.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente

De uma maneira geral considero os negócios internacionais da empresa como muito satisfatórios. Selecione resposta das opções abaixo.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente

Anexo B

Análise descritiva do Pré-teste**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DF1	31	1,00	6,00	3,4194	1,40888
DF2	31	1,00	6,00	3,0323	1,22431
DF3	31	1,00	6,00	3,1935	1,35202
DF4	31	1,00	6,00	3,1613	1,36862
DF5	31	1,00	5,00	2,7419	1,21017
DF6	31	1,00	6,00	3,0000	1,36626
DE1	31	1,00	6,00	3,2581	1,21017
DE2	31	1,00	6,00	3,6774	1,42331
DE3	31	1,00	6,00	3,4516	1,47961
DE4	31	1,00	6,00	4,2903	1,50982
DE5	31	1,00	6,00	3,8333	1,31867
SP1	31	1,00	6,00	3,1935	1,22255
SP2	31	1,00	6,00	3,8000	1,13725
SP3	31	1,00	6,00	3,3667	1,16857
SP4	31	1,00	6,00	4,0968	1,24779
SP5	31	1,00	5,00	3,3333	1,22020
DR1	31	1,00	6,00	3,8387	1,21372
DR2	31	1,00	5,00	3,8065	1,13782
DR3	31	1,00	6,00	4,1613	1,12833
DR4	31	1,00	6,00	3,4667	1,52169
DR5	31	1,00	6,00	2,7742	1,47670
DR6	31	1,00	6,00	3,3548	1,62375
DR7	31	1,00	6,00	3,6667	1,29957
DR8	31	1,00	6,00	4,0968	1,24779
DM1	31	1,00	6,00	4,8387	1,03591
DM2	31	1,00	6,00	4,0000	1,21106
DM3	31	1,00	6,00	3,5806	1,43235
DM4	31	1,00	5,00	3,5172	1,11417
DM5	31	1,00	5,00	3,4828	1,14370
DM6	31	1,00	5,00	3,2258	1,14629
DM7	31	1,00	6,00	3,3548	1,14159
Valid N (listwise)	31				

Tabela de Frequências

DF1

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	9,7	9,7	9,7
	2,00	6	19,4	19,4	29,0
	3,00	6	19,4	19,4	48,4
	4,00	9	29,0	29,0	77,4
	5,00	5	16,1	16,1	93,5
	6,00	2	6,5	6,5	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DF2

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	16,1	16,1	16,1
	2,00	3	9,7	9,7	25,8
	3,00	12	38,7	38,7	64,5
	4,00	9	29,0	29,0	93,5
	5,00	1	3,2	3,2	96,8
	6,00	1	3,2	3,2	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DF3

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	16,1	16,1	16,1
	2,00	4	12,9	12,9	29,0
	3,00	7	22,6	22,6	51,6
	4,00	11	35,5	35,5	87,1
	5,00	3	9,7	9,7	96,8
	6,00	1	3,2	3,2	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DF4

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	16,1	16,1	16,1
	2,00	3	9,7	9,7	25,8
	3,00	12	38,7	38,7	64,5
	4,00	5	16,1	16,1	80,6
	5,00	5	16,1	16,1	96,8
	6,00	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

DF5

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	19,4	19,4	19,4
	2,00	7	22,6	22,6	41,9
	3,00	9	29,0	29,0	71,0
	4,00	7	22,6	22,6	93,5
	5,00	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

DF6

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	19,4	19,4	19,4
	2,00	3	9,7	9,7	29,0
	3,00	13	41,9	41,9	71,0
	4,00	4	12,9	12,9	83,9
	5,00	4	12,9	12,9	96,8
	6,00	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

DE1

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	9,7	9,7	9,7
	2,00	4	12,9	12,9	22,6
	3,00	11	35,5	35,5	58,1
	4,00	9	29,0	29,0	87,1
	5,00	3	9,7	9,7	96,8
	6,00	1	3,2	3,2	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DE2

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	9,7	9,7	9,7
	2,00	1	3,2	3,2	12,9
	3,00	12	38,7	38,7	51,6
	4,00	6	19,4	19,4	71,0
	5,00	5	16,1	16,1	87,1
	6,00	4	12,9	12,9	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DE3

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	12,9	12,9	12,9
	2,00	4	12,9	12,9	25,8
	3,00	7	22,6	22,6	48,4
	4,00	9	29,0	29,0	77,4
	5,00	4	12,9	12,9	90,3
	6,00	3	9,7	9,7	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DE4

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	6,5	6,5	6,5
	2,00	2	6,5	6,5	12,9
	3,00	6	19,4	19,4	32,3
	4,00	3	9,7	9,7	41,9
	5,00	11	35,5	35,5	77,4
	6,00	7	22,6	22,6	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DE5

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	6,5	6,5	6,5
	2,00	4	12,9	12,9	19,4
	3,00	3	9,7	9,7	29,0
	3,83	1	3,2	3,2	32,3
	4,00	11	35,5	35,5	67,7
	5,00	8	25,8	25,8	93,5
	6,00	2	6,5	6,5	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

SP1

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	9,7	9,7	9,7
	2,00	5	16,1	16,1	25,8
	3,00	11	35,5	35,5	61,3
	4,00	8	25,8	25,8	87,1
	5,00	3	9,7	9,7	96,8
	6,00	1	3,2	3,2	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

SP2

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	3,2	3,2	3,2
	2,00	3	9,7	9,7	12,9
	3,00	7	22,6	22,6	35,5
	3,80	1	3,2	3,2	38,7
	4,00	10	32,3	32,3	71,0
	5,00	8	25,8	25,8	96,8
	6,00	1	3,2	3,2	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

SP3

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	6,5	6,5	6,5
	2,00	6	19,4	19,4	25,8
	3,00	5	16,1	16,1	41,9
	3,37	1	3,2	3,2	45,2
	4,00	14	45,2	45,2	90,3
	5,00	2	6,5	6,5	96,8
	6,00	1	3,2	3,2	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

SP4

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	6,5	6,5	6,5
	3,00	7	22,6	22,6	29,0
	4,00	9	29,0	29,0	58,1
	5,00	10	32,3	32,3	90,3
	6,00	3	9,7	9,7	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

SP5

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	12,9	12,9	12,9
	2,00	2	6,5	6,5	19,4
	3,00	9	29,0	29,0	48,4
	3,33	1	3,2	3,2	51,6
	4,00	10	32,3	32,3	83,9
	5,00	5	16,1	16,1	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DR1

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	3,2	3,2	3,2
	2,00	3	9,7	9,7	12,9
	3,00	8	25,8	25,8	38,7
	4,00	9	29,0	29,0	67,7
	5,00	8	25,8	25,8	93,5
	6,00	2	6,5	6,5	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DR2

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	3,2	3,2	3,2
	2,00	4	12,9	12,9	16,1
	3,00	5	16,1	16,1	32,3
	4,00	11	35,5	35,5	67,7
	5,00	10	32,3	32,3	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DR3

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	---------------	---------	---------------	-----------------------

Valid	1,00	1	3,2	3,2	3,2
	2,00	2	6,5	6,5	9,7
	3,00	2	6,5	6,5	16,1
	4,00	15	48,4	48,4	64,5
	5,00	8	25,8	25,8	90,3
	6,00	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

DR4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	16,1	16,1	16,1
	2,00	3	9,7	9,7	25,8
	3,00	5	16,1	16,1	41,9
	3,47	1	3,2	3,2	45,2
	4,00	10	32,3	32,3	77,4
	5,00	4	12,9	12,9	90,3
	6,00	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0		

DR5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	25,8	25,8	25,8
	2,00	7	22,6	22,6	48,4
	3,00	5	16,1	16,1	64,5
	4,00	7	22,6	22,6	87,1
	5,00	3	9,7	9,7	96,8
	6,00	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

DR6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1,00	6	19,4	19,4	19,4
	2,00	4	12,9	12,9	32,3
	3,00	5	16,1	16,1	48,4
	4,00	8	25,8	25,8	74,2
	5,00	5	16,1	16,1	90,3
	6,00	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

DR7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	6,5	6,5	6,5
	2,00	4	12,9	12,9	19,4
	3,00	6	19,4	19,4	38,7
	3,67	1	3,2	3,2	41,9
	4,00	10	32,3	32,3	74,2
	5,00	6	19,4	19,4	93,5
	6,00	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

DR8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	6,5	6,5	6,5
	2,00	1	3,2	3,2	9,7
	3,00	3	9,7	9,7	19,4
	4,00	15	48,4	48,4	67,7
	5,00	6	19,4	19,4	87,1
	6,00	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

DM1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1,00	1	3,2	3,2	3,2
	3,00	1	3,2	3,2	6,5
	4,00	6	19,4	19,4	25,8
	5,00	16	51,6	51,6	77,4
	6,00	7	22,6	22,6	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DM2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	6,5	6,5	6,5
	2,00	1	3,2	3,2	9,7
	3,00	5	16,1	16,1	25,8
	4,00	12	38,7	38,7	64,5
	5,00	9	29,0	29,0	93,5
	6,00	2	6,5	6,5	100,0
Tot al	31	100,0	100,0		

DM3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	9,7	9,7	9,7
	2,00	4	12,9	12,9	22,6
	3,00	7	22,6	22,6	45,2
	4,00	9	29,0	29,0	74,2
	5,00	5	16,1	16,1	90,3
	6,00	3	9,7	9,7	100,0
Tot al	31	100,0	100,0		

DM4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	6,5	6,5	6,5
	2,00	4	12,9	12,9	19,4

	3,00	5	16,1	16,1	35,5
	3,52	2	6,5	6,5	41,9
	4,00	13	41,9	41,9	83,9
	5,00	5	16,1	16,1	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DM5

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	6,5	6,5	6,5
	2,00	5	16,1	16,1	22,6
	3,00	4	12,9	12,9	35,5
	3,48	2	6,5	6,5	41,9
	4,00	13	41,9	41,9	83,9
	5,00	5	16,1	16,1	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DM6

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	6,5	6,5	6,5
	2,00	6	19,4	19,4	25,8
	3,00	11	35,5	35,5	61,3
	4,00	7	22,6	22,6	83,9
	5,00	5	16,1	16,1	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

DM7

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	3,2	3,2	3,2
	2,00	6	19,4	19,4	22,6
	3,00	11	35,5	35,5	58,1
	4,00	8	25,8	25,8	83,9

	5,00	4	12,9	12,9	96,8
	6,00	1	3,2	3,2	100,0
	Tot al	31	100,0	100,0	

Correlations		DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6	DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7	DE8	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5
DF1	Pearson	1	.577	.594	.559	.534	.442	.446	.480	.449	.377	.272	.325	.090	.161	.516	.542	.447	.526	.434
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.225	.029	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DF2	Pearson	.577	1	.659	.451	.661	.483	.478	.516	.520	.374	.343	.358	.341	.353	.498	.505	.453	.399	.336
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DF3	Pearson	.594	.659	1	.552	.594	.588	.567	.604	.508	.475	.399	.444	.254	.313	.477	.488	.421	.439	.392
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DF4	Pearson	.559	.451	.552	1	.638	.651	.556	.540	.520	.374	.269	.315	.166	.168	.512	.523	.496	.507	.432
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.024	.022	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DF5	Pearson	.534	.661	.594	.638	1	.622	.560	.478	.494	.307	.233	.327	.247	.291	.575	.533	.476	.436	.365
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DF6	Pearson	.442	.483	.588	.651	.622	1	.519	.538	.482	.351	.340	.337	.270	.343	.493	.553	.559	.468	.407
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DE1	Pearson	.446	.478	.567	.556	.560	.519	1	.630	.581	.436	.364	.370	.301	.232	.388	.530	.410	.518	.484
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DE2	Pearson	.480	.516	.604	.540	.478	.538	.630	1	.619	.452	.454	.463	.271	.300	.461	.566	.489	.578	.473
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DE3	Pearson	.449	.520	.508	.520	.494	.482	.581	.619	1	.539	.431	.480	.315	.315	.621	.576	.542	.569	.512
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DE4	Pearson	.377	.374	.475	.374	.307	.351	.436	.452	.538	1	.583	.514	.414	.337	.426	.421	.319	.502	.327
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DE5	Pearson	.272	.343	.399	.269	.233	.340	.364	.454	.431	.583	1	.690	.522	.473	.300	.300	.314	.413	.293
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DE6	Pearson	.325	.358	.444	.315	.327	.337	.370	.463	.480	.514	.690	1	.602	.583	.336	.368	.322	.433	.382
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DE7	Pearson	.090	.341	.254	.166	.247	.270	.301	.271	.315	.414	.522	.602	1	.597	.270	.305	.206	.252	.255
	Sig. (2-tailed)	.225	.000	.000	.024	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.005	.001	.001
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DE8	Pearson	.161	.353	.313	.168	.291	.343	.232	.300	.315	.337	.473	.583	.597	1	.400	.326	.344	.289	.333
	Sig. (2-tailed)	.029	.000	.000	.022	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
SP1	Pearson	.516	.498	.477	.512	.575	.493	.388	.461	.621	.426	.300	.336	.270	.400	1	.672	.631	.554	.445
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
SP2	Pearson	.542	.505	.488	.523	.533	.553	.530	.566	.576	.421	.300	.368	.305	.326	.672	1	.602	.626	.491
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
SP3	Pearson	.447	.453	.421	.496	.476	.559	.410	.489	.542	.319	.314	.322	.206	.344	.631	.602	1	.622	.550
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000		.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
SP4	Pearson	.526	.399	.439	.507	.436	.468	.518	.578	.569	.502	.413	.433	.252	.289	.554	.626	.622	1	.553
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
SP5	Pearson	.434	.336	.392	.432	.365	.407	.484	.473	.512	.327	.293	.382	.255	.333	.445	.491	.550	.553	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
SP6	Pearson	.323	.328	.316	.366	.371	.358	.392	.417	.451	.256	.236	.342	.231	.313	.506	.504	.549	.513	.642
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DR1	Pearson	.296	.209	.232	.260	.206	.305	.439	.356	.358	.293	.197	.239	.212	.194	.409	.395	.373	.460	.569
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.001	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.007	.001	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
DR2	Pearson	.290	.195	.203	.260	.239	.228	.351	.300	.280	.181	.138	.222	.133	.137	.275	.393	.318	.382	.599
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.005	.000	.001														

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).