

# A ESCALA EXPERF E OS MODOS DE ENTRADA: UMA PROPOSTA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO INTERNACIONAL EM EMPRESAS BRASILEIRAS

*THE EXPERF SCALE AND ENTRY STRATEGIES: AN ASSESSMENT FOR EXPORT PERFORMANCE IN BRAZILIAN COMPANIES*

**IVAN LAPUENTE GARRIDO**  
igarrido@unisinos.br  
**LUCIANA MARQUES VIEIRA**  
lmvieira@unisinos.br  
**LUIZ ANTÔNIO SLONGO**  
laslongo@ea.ufrgs.br  
**FABIANO LARENTIS**  
flarentis@unisinos.br

## RESUMO

O presente estudo objetiva testar o uso da escala EXPERF, proposta por Zou *et al.* (1998), como instrumento que avalia a *performance* exportadora em empresas brasileiras. Procura-se contribuir para a discussão sobre as dificuldades em se avaliar a *performance* internacional, bem como sobre as influências das formas de mensurá-la em resultados de estudos em internacionalização. Foram pesquisadas 219 empresas brasileiras exportadoras e, por meio de um processo de validação interna, empregando a modelagem de equações estruturais, e de validação externa, comparando-se *performances* entre diferentes grupos estratégicos de empresas, pôde-se concluir que a escala oferece uma alternativa confiável para a avaliação do desempenho internacional das empresas estudadas. A escala demonstrou consistência, ao abarcar a diversidade de indústrias, os portes empresariais e as estratégias de internacionalização utilizadas.

*Palavras-chave:* performance, modos de entrada, estratégias de entrada, internacionalização.

## ABSTRACT

This study aims to test the EXPERF scale measure developed by Zou *et al.* (1998) as a tool to assess Brazilian companies export performance. It contributes to the theoretical discussion regarding the difficulties on assessing international performance as well as the impact of different forms of measuring performance on internationalization studies. The study presents results of a survey carried out on 219 Brazilian export companies. The sample went through an internal validation using structural equation modeling and, as external validation process, it compares performances among strategic groups of companies. Main findings show that the EXPERF scale is a reliable alternative to assess international performance in the studied companies. The scale is also able to enclose a diversity of sectors, sizes and modes of entry.

*Key words:* performance, entry modes, entry strategies, internationalization.

## INTRODUÇÃO

Apesar do grande volume de estudos sobre *performance* em atividades internacionais, existe, ainda, muita controvérsia sobre o tema. Tal controvérsia reside, basicamente, em dois grandes focos: os fatores determinantes da *performance* e as formas de mensurá-la (Katsikeas *et al.*, 1996; Zou e Stan, 1998; Zou *et al.*, 1998).

*Performance* é um conceito com muitas faces. Diferentes empresas podem apresentar diferentes indicadores de desempenho, dependendo da natureza de suas estratégias. Deve-se considerar também que diferenças estruturais entre os vários mercados estrangeiros podem conduzir a diferentes variáveis que determinam *performance* (Katsikeas *et al.*, 1996).

Katsikeas *et al.* (1996) apontam a existência de resultados contraditórios em estudos que buscaram acessar *performance* internacional, principalmente em relação à influência de fatores como: tamanho da empresa, experiência exportadora, tecnologia de produção, preço, orientação no mercado doméstico, formas de entradas no mercado externo, destino exportador, estágio de exportação, influências da indústria, entre outros. Os autores dizem que muitos trabalhos são conduzidos em isolamento, ou seja, os fatores determinantes de *performance* são tratados de forma unidimensional, sem que se verifiquem suas influências conjuntas.

Para Zou e Stan (1998), o conhecimento dos determinantes de *performance* internacional é caracterizado por uma coleção de achados confusos; trata-se de um conhecimento fragmentado e marcado pela ausência de conclusões claras. Os autores classificam os diferentes fatores que influenciam a *performance* internacional em gerenciais, organizacionais e ambientais. Os fatores gerenciais estão ligados à forma como os gerentes e empresas selecionam, entram e se expandem em mercados externos, bem como desenham estratégias de marketing internacional e como monitoram esses negócios. Neste grupo de fatores, estão, entre outros, o comprometimento pessoal, a experiência profissional e a proficiência em idiomas. Os fatores organizacionais estão relacionados ao tamanho e à disponibilidade de recursos da empresa; os ambientais referem-se às condições econômicas, às barreiras comerciais e às pressões competitivas.

Segundo Katsikeas *et al.* (1996), os dois principais modos de acessar *performance* identificados na literatura são o objetivo (dados objetivos da lucratividade da empresa, nível de venda, entre outros) e o subjetivo (percepção dos respondentes sobre os indicadores de *performance*). As medidas de *performance* fundamentam-se nos valores percebidos pelos executivos, mais do que em indicadores objetivos. Os tomadores de decisão em mercado externos são guiados por suas avaliações subjetivas, mais do que por decisões objetivas. Em pesquisas, para mensurar *performance* exportadora, os respondentes têm dificuldades em responder sobre questões a respeito de valores absolutos e há evidência empírica que suporta a validade e a confiabilidade de medidas de *performance* subjetiva.

Zou e Stan (1998) fazem uma síntese dos determinantes de *performance* internacional utilizados em estudos empíricos realizados entre 1987 e 1997 e identificam as seguintes categorias utilizadas como formas de mensuração: (i) categoria vendas, que inclui medidas de volume de exportação ou de intensidade exportadora; (ii) categoria lucros, que realiza medida absoluta da lucratividade da exportação e medidas relativas comparativas com mercado doméstico; (iii) crescimento, que inclui mudanças no volume de vendas ou na lucratividade em um determinado período de tempo; (iv) categoria sucesso, que envolve a crença dos gerentes sobre a contribuição das exportações para o sucesso ou lucratividade de toda a empresa; (v) alcance de resultados, que remete aos gerentes, os quais comparam resultados das exportações com seus objetivos; (vi) escalas gerais, que inclui escalas do tipo geral, para avaliar itens de *performance* como um todo.

Zou *et al.* (1998) apontam que *performance* internacional tem sido medida por uma vasta gama de indicadores, tais como volume de vendas externas, crescimento exportador, lucratividade das exportações, *market share* externo, alcance dos objetivos de exportação e intensidade exportadora e sucesso percebido. Segundo esses autores, a forma mais comum de mensuração de *performance* exportadora focaliza os resultados financeiros da exportação. Os estudos que adotam essa visão geralmente medem *performance* exportadora com indicadores expressos em vendas externas, crescimento das vendas externas, lucros das exportações e intensidade exportadora. Outro meio de conceituar e mensurar *performance* em atividades internacionais consubstancia-se em capturar os resultados estratégicos da exportação. A principal crença é a de que as empresas, frequentemente, têm um conjunto de objetivos estratégicos e financeiros. Estudos que adotam essa visão normalmente medem *performance* exportadora mediante o alcance de objetivos estratégicos como *market share*, presença em mercados externos ou aumento de competitividade. A terceira alternativa advoga o uso de medidas de percepção ou medidas atitudinais de *performance*. A lógica desta alternativa reside na postulação de que um forte indicador de sucesso é ser positivamente orientado para exportação ou satisfeito com operações internacionais. Estudos com essa perspectiva tendem a medir o sucesso exportador da empresa com base na percepção de satisfação com os empreendimentos externos ou, indiretamente, por meio de mudanças atitudinais, como a propensão para exportar e outras ações em relação à exportação ou às barreiras para exportar.

Diferentes formas de medir *performance* exportadora tornam difícil a comparação dos achados entre diferentes estudos na área. A ausência de uma escala unificada para medidas de *performance* torna os resultados desses estudos pouco comparáveis, deixando considerável espaço para inconsistências, confusões e dificuldades para o desenvolvimento científico.

Os resultados conflitantes na mensuração podem advir das variáveis dependentes (medidas de *performance*) ou da influência de variáveis independentes (determinantes de *performance*) utilizadas nos estudos (Zou *et al.*, 1998).

Fica evidente a necessidade de que uma escala para avaliar *performance* exportadora seja robusta o suficiente para abarcar as diversidades existentes entre empresas, mercados e indústrias, de maneira a permitir que estudos em estratégias de internacionalização se desenvolvam em ritmo mais acelerado e sistêmico. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo principal verificar a validade da escala EXPERF para mensurar *performance* exportadora entre organizações brasileiras.

O estudo inicia com uma breve apresentação do ambiente econômico e exportador brasileiro, seguido por uma discussão teórica sobre a *performance* exportadora, por meio da análise de alguns estudos relacionados ao tema. Em seguida, a pesquisa adapta e testa empiricamente a escala EXPERF de Zou *et al.* (1998) em organizações brasileiras. Para isso, foi utilizada uma amostra de 219 empresas exportadoras provenientes de diversas indústrias. A validade interna foi verificada por intermédio de modelagem de equações estruturais e, para a validação externa, as empresas foram divididas em dois grupos estratégicos (segundo as estratégias de entrada em mercados externos) que, de acordo com proposições teóricas, apresentam potenciais de retorno diferenciados. Os resultados da *performance* medida para os dois grupos de empresas foram comparados, a fim de verificar-se a existência de diferenças significativas entre eles.

## O AMBIENTE ECONÔMICO E EXPORTADOR BRASILEIRO

O Brasil é visto, hoje, como um país economicamente emergente, pois seu crescimento e sua dimensão continental se expressam, dentre tantas formas, pela grande diversidade de setores industriais e pelos diferentes tipos e portes de suas empresas.

No âmbito dos negócios internacionais, o Brasil é um país inexperiente. Somente a partir da década de 1990 se inicia a abertura comercial brasileira, com a extinção de muitas barreiras comerciais às importações. Neste mesmo período, controla-se o processo inflacionário vigente e se alcança uma relativa estabilização cambial. Como reflexo, as exportações brasileiras cresceram de US\$ 55,1 bilhões, em 2000, para US\$ 118 bilhões, em 2005 (cerca de 114%). O crescimento brasileiro, no comércio exterior, foi superior às taxas de crescimento do comércio mundial, fato que propiciou ao país um ganho de *market-share*. Nesse período, o Brasil aumentou sua participação no Comércio Mundial em 13,64% (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2006).

Alguns dados desse crescimento exportador brasileiro merecem destaque. Entre 1998 e 2004, houve um aumento líquido de 4.057 empresas exportadoras, e 83,2% do crescimento das exportações foram provenientes de empresas

já estabelecidas no comércio internacional. Nesse mesmo período, houve uma significativa reorientação dos destinos exportadores brasileiros para mercados não tradicionais, ou seja, as exportações para mercados asiáticos e para a América Central cresceram de 18,6% para 28% sobre o total exportado, causando uma redução da participação das exportações para o Mercosul, União Europeia e América do Norte (mercados tradicionais), de 80,3% para 70,5% (Fundação Centro de Estudos em Comércio Exterior, 2006).

Mesmo assim, ainda são escassos os estudos que tratam da internacionalização das empresas brasileiras.

## ESTUDOS RELATIVOS À PERFORMANCE EXPORTADORA

Apresenta-se, a seguir, uma breve síntese de alguns estudos que avaliaram a *performance* exportadora. Os trabalhos selecionados obedeceram aos seguintes critérios: tratar da relação orientação para o mercado externo e *performance* internacional, apresentar testes empíricos dessa relação e demonstrar claramente os instrumentos usados para mensuração. Fazem parte da análise as pesquisas dos seguintes autores: Cadogan *et al.* (1999); Francis e Collins-Dodd (2000); Cadogan *et al.* (2002); Akyol e Akehurst (2003); Macera e Urdan (2004).

### CADOGAN, DIAMANTOPOULOS E MORTANGES (1999)

Cadogan *et al.* (1999) objetivaram o desenvolvimento e a validação de um instrumento para medir orientação para mercado e *performance* em negócios internacionais. Os autores seguiram a perspectiva de Cadogan e Diamantopoulos (1995), com base na integração dos modelos de Narver e Slater (1990) e Kohli *et al.* (1993). Nesse estudo, a orientação para mercado externo consiste de três componentes comportamentais (geração de inteligência exportadora, disseminação e ação de resposta) mais uma dimensão integrativa (mecanismo de coordenação).

Para acessar *performance* exportadora, os autores se valeram de três medidas distintas. A primeira focou a *performance* das vendas e foi computada pela divisão das vendas externas anuais pelo número de empregados. A segunda medida (subjativa) focou a satisfação em relação à *performance* sobre os objetivos gerenciais de vendas externas, lucratividade da exportação, *market share* internacional e taxa de entrada em novos mercados. A terceira medida de *performance* envolveu um item global de sucesso de exportação da empresa, mensurado pela percepção do respondente. O modelo foi testado em empresas exportadoras do Reino Unido e da Alemanha.

### FRANCIS E COLLINS-DOD (2000)

Francis e Collins-Dod (2000) sugerem que uma orientação proativa para exportação contribui para o sucesso das empresas canadenses de pequeno e médio porte do setor de alta tecnologia. Os autores identificaram duas dimensões

de orientação de marketing internacional: a proativa e a conservadora. Empresas proativas adotam a demanda do mercado externo como motivador para a exportação, buscam informações em fontes primárias e utilizam estratégias de arranjos de vendas externas, marketing internacional e uso de distribuidores. Entre as conservadoras, o fato motivador para exportar são pressões financeiras do mercado local; utilizam informações secundárias, geram vendas por meio de apoios governamentais, associações, consultores e feiras de negócios.

A *performance* exportadora foi mensurada por meio de análise da intensidade de exportação, das vendas externas, do crescimento da intensidade exportadora e da margem bruta de lucratividade das exportações. A intensidade exportadora foi avaliada pela verificação do percentual de vendas externas sobre as vendas anuais totais e pelo faturamento com vendas externas. O crescimento da intensidade exportadora foi medido com base nas exportações de três anos. A lucratividade foi verificada pela comparação da margem de lucro obtida em negócios internacionais com a margem de lucro nas operações domésticas. Os autores não incluíram uma medida atrelada a objetivos estratégicos porque julgaram que os objetivos podem variar muito, dependendo do estágio de envolvimento da empresa com o mercado externo, o que criaria fontes de variação incontroláveis.

As empresas com maior sucesso são aquelas que usam estratégias mais proativas e menos conservadoras. Uma forte orientação proativa está associada ao sucesso exportador das empresas para todas as dimensões de *performance* pesquisadas. As empresas com estratégias conservadoras apresentaram *performance* inferior.

#### **CADOGAN, DIAMANTOPOULOS E SIGUAW (2002)**

O estudo de Cadogan *et al.* (2002) se propôs a avaliar os antecedentes específicos de exportação sobre orientação para mercado externo e as consequências sobre a *performance*, usando o ambiente exportador como moderador no relacionamento entre orientação para mercado externo e *performance*.

Os autores formularam cinco hipóteses: a hipótese 1 (H1) é a de que a experiência exportadora é positivamente relacionada com atividades de orientação para mercado externo. Maior experiência exportadora gera acesso mais amplo a fontes de informação, as quais fornecem maior clareza sobre necessidades dos consumidores e indicam quais ações de resposta podem ser desenvolvidas; a hipótese 2 (H2) diz que a dependência da exportação está positivamente relacionada com atividades de orientação para mercado externo. As empresas mais dependentes do mercado externo justificam maiores investimentos e gastos para obter e disseminar informações; a hipótese 3 (H3) supõe que a coordenação sobre as atividades internacionais está positivamente relacionada com atividades de orientação para mercado externo. A coordenação, no contexto de exportação, captura

não somente fatores intrafuncionais do departamento de exportação, mas também a qualidade dos relacionamentos com os demais departamentos e com outras organizações. A ausência de conflitos disfuncionais provavelmente aumenta a eficiência e a eficácia das atividades de orientação para o mercado externo. A hipótese 4 (H4) expressa que atividades de orientação para mercado externo estão positivamente relacionadas com *performance* exportadora. Se uma empresa, consistentemente, identifica e responde às necessidades correntes e às preferências de seus consumidores e se está habilitada para antecipar futuras necessidades e preferências, encontra-se em melhor posição para satisfazer consumidores e alcançar *performance* superior aos seus competidores. A hipótese 5 (H5) fala que o relacionamento entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora é moderado pela turbulência do ambiente de exportação. O relacionamento é fraco sob condições de baixa turbulência e alto sob condições de grande turbulência. O crescimento das incertezas do ambiente requer o aumento da aquisição de informações sobre o ambiente, especialmente sobre o consumidor, a economia e os competidores.

A pesquisa de Cadogan *et al.* (2002) foi realizada com 206 empresas da *Export Yellow Pages*, disponibilizadas pelo *U. S. Department of Commerce*. O grau de orientação para mercado externo e o mecanismo de coordenação foi mensurado pela escala de Cadogan *et al.* (1999). Para capturar a intensidade da experiência exportadora, foi avaliado o percurso de tempo em que a empresa exporta e o número de países de destino das exportações. A dependência exportadora foi avaliada pelo percentual do total das vendas que provém de exportações. A turbulência do ambiente foi capturada com a utilização do índice de dinamismo do mercado, da competitividade e tecnologia de Jaworski e Kohli (1993) e da turbulência regulatória pela escala de forças ambientais de Dwyer e Welsh (1985).

A *performance* internacional foi medida por meio de uma escala de quatro itens para verificar a satisfação com os negócios internacionais. Os itens remetem aos objetivos de exportação da empresa quanto a volume de vendas externas, a lucros da exportação, a *market share* e à taxa de entrada em novos mercados. O crescimento das exportações foi verificado mediante a comparação das vendas externas nos últimos três anos.

Para controle dos efeitos da indústria, foi solicitado ao respondente que comparasse a taxa de expansão da sua empresa com a taxa de expansão do seu principal concorrente. Foi incluída uma questão de caráter global sobre sucesso de exportação, inquirindo sobre a *performance* exportadora geral.

A H1 foi suportada de forma mista. Maior experiência exportadora resulta em maior orientação para mercado, entretanto, contrariamente ao esperado, a experiência exportadora retornou em coeficiente negativo e significativo, o que foi justificado pela formalização e padronização das atividades do dia a dia, tornando os exportadores menos

adaptáveis a mudanças. As H2 e H3 foram suportadas. Enquanto isso, a H4 apresentou validade parcial; as atividades de orientação para mercado externo encontraram significância positiva com duas das medidas de *performance*. Não foi encontrada relação positiva com a variável crescimento das vendas externas, talvez por esta não significar um objetivo estratégico para todas as organizações. Alternativamente, essa descoberta pode refletir o fato de que o investimento necessário para atingir o crescimento das vendas, no curto prazo, ocasiona lucratividade negativa. Sobre a influência da turbulência do ambiente externo, não foram encontrados efeitos moderadores sobre as medidas de *performance*, refutando a H5.

### **AKYOL E AKEHURST (2003)**

Akyol e Akehurst (2003) avaliaram a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora na indústria de vestuário da Turquia. Foi utilizada a escala de Cadogan *et al.* (1999) para medir orientação de mercado externo.

A *performance* exportadora foi mensurada por meio de dados objetivos e subjetivos. Utilizaram-se cinco dimensões para medir *performance*: (i) vendas externas - faturamento; (ii) crescimento das exportações - crescimento nos últimos três anos em termos de percentagem; (iii) satisfação com operações de exportação - grau de satisfação com vendas externas, *market share*, taxa de entrada em novos mercados; (iv) *performance* competitiva - *performance* em relação ao principal competidor em termos de volume de vendas, *market share*, taxa de entrada em novos mercados; e (v) *performance* exportadora geral - verificação de satisfação geral.

As seguintes hipóteses foram testadas e confirmadas: a H1 - o grau geral de orientação para o mercado externo (OME) está relacionado positivamente com vendas externas; a H2 - o grau geral de OME está relacionado positivamente com crescimento das exportações; a H3 - o grau geral de OME está relacionado positivamente com satisfação com as operações de exportação; a H4 - o grau geral de OME está relacionado positivamente com *performance* competitiva; a H5 - o grau geral de OME está relacionado positivamente com *performance* geral de exportações.

### **MACERA E URDAN (2004)**

Macera e Urdan (2004) investigaram a orientação para mercado em empresas exportadoras brasileiras. Usaram a escala de Cadogan *et al.* (1999) para avaliar o grau de orientação para mercado externo.

A *performance* exportadora foi mensurada com o uso de três indicadores de desempenho: o tempo de atuação da empresa em atividades exportadoras; o faturamento advindo das exportações; a participação do faturamento das exportações sobre o faturamento total das empresas.

Os autores concluíram que há relação positiva das quatro dimensões de orientação para mercado (inteligência de exportação, disseminação de informações, ação de resposta

e mecanismo de coordenação) com a variável participação das exportações sobre faturamento total da empresa. A variável faturamento, proveniente das exportações em relação à quantidade de empregados, apresenta correlação significativa somente com as dimensões inteligência de exportação e disseminação de informações. A variável tempo de envolvimento com exportações não está correlacionada a nenhuma das dimensões de orientação para mercado externo.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos artigos avaliados.

Segundo Noble *et al.* (2002), muitos estudos empíricos sobre a relação entre orientação para mercado e *performance* têm produzido resultados complexos e, em vários casos, sem suporte.

Nos artigos analisados, a forma de mensurar *performance* representou um aspecto controverso. Verificou-se uma diferença considerável entre os indicadores usados para medir a *performance*, seja pela composição dos indicadores usados, seja pela forma de captura dos dados.

Uma das consequências dessas diferenças é a dificuldade de comparação dos resultados, já que os indicadores de *performance*, além de serem capturados de formas diferentes (subjetiva ou objetivamente), não são unificados.

Diversos estudos sugerem a influência de alguns determinantes sobre *performance* exportadora, tais como comprometimento da empresa, formas de acesso a mercados internacionais, objetivos estratégicos da organização, disponibilidade de recursos, pressões econômicas (Zou e Stan, 1998; Katsikeas *et al.*, 1996; Zou *et al.*, 1998). Observa-se que este é um ponto negligenciado nos estudos sobre a relação entre orientação para mercado externo e *performance*. Há poucas pesquisas que observam esses determinantes como fatores que podem influenciar essa relação, tanto como mediadores, moderadores ou como antecedentes de orientação para mercado ou *performance*. Nos artigos analisados, Cadogan *et al.* (2002) consideram alguns fatores antecedentes à orientação para mercado e analisam o ambiente exportador como um possível moderador da relação. Nos demais artigos, não há preocupação com esses outros determinantes de *performance*.

### **A ESCALA EXPERF (ZOU ET AL., 1998)**

A seleção da escala EXPERF para avaliar a *performance* das empresas exportadoras brasileiras ocorreu por três razões: primeira, esta escala decompõe a *performance* em várias dimensões e pode, assim, refletir a diversidade de objetivos que as empresas possuam; segunda, utiliza medidas subjetivas, e este é um aspecto importante porque, muitas vezes, as empresas não apresentam contabilidade independente para as atividades internacionais, fato que dificulta a obtenção de dados objetivos; e terceira, sabe-se que, em países emergentes, os resultados podem não ser claramente declarados.

A escala EXPERF, proposta por Zou *et al.* (1998), decompõe *performance* em três dimensões e as captura



**Quadro 1** – Mensuração de performance exportadora nos estudos de orientação para mercado externo.

**Chart 1** – Measurement of export performance in studies of orientation for the foreign market.

Trabalho	Medida de orientação para mercado externo	Medidas de performance	Natureza da escala
Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Volume de vendas por empregados; objetivos gerenciais; satisfação geral.	Objetiva
Francis e Collins-Dodd (2000)	Orientação Proativa e Conservadora para Exportação	Intensidade de exportação; vendas externas; crescimento da intensidade exportadora e margem bruta de lucratividade das exportações.	Objetiva
		Escala de quatro itens para verificar satisfação com as exportações. Medeiam os objetivos de exportação da empresa e incluem: volume de vendas externas, lucros da exportação, <i>market share</i> , taxa de entrada em novos mercados.	
Cadogan <i>et al.</i> (2002)	Cadogan <i>et al.</i> (1999)	O crescimento das exportações é verificado por meio da comparação das vendas externas nos últimos três anos.  Solicitação de comparação com a taxa de expansão da empresa em relação à expansão do seu principal concorrente.  Satisfação geral com o sucesso das exportações.	Subjetiva
Akyol e Akehurst (2003)	Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Escala com cinco dimensões: vendas externas; crescimento das exportações; satisfação com operações de exportação: vendas externas, <i>market share</i> , taxa de entrada em novos mercados; <i>Performance Competitiva</i> - <i>performance</i> em relação ao principal competidor em termos de volume de vendas, <i>market share</i> , taxa de entrada em novos mercados; <i>Performance Exportadora Geral</i> - verificação de satisfação geral.	Objetiva e Subjetiva
Macera e Urdan (2004)	Cadogan <i>et al.</i> (1999)	Indicadores: o tempo de atuação da empresa em atividades exportadoras; o faturamento advindo das exportações e a participação do faturamento das exportações sobre o faturamento total das empresas.	Objetiva

de forma subjetiva, ou seja, pela verificação da percepção dos respondentes sobre: *Performance Financeira* (PERFIN), determinada por lucro, volume de vendas e crescimento; *Performance Exportadora Estratégica* (PEREST), determinada pela competitividade global, pelo fortalecimento da posição estratégica e *market share global*; e *Satisfação Geral* (PERSAT), representativa da satisfação geral, mostra a percepção de sucesso e o atingimento de expectativas com exportações. A escala EXPERF foi testada em empresas dos Estados Unidos e do Japão.

Cada uma das três dimensões de *performance* (financeira, estratégica e satisfação) é composta de três indicadores. Essas dimensões e seus indicadores foram traduzidos para o português (Quadro 2). Esta tarefa foi realizada por uma tradutora especializada, e os termos técnicos relativos ao comércio internacional foram adaptados por um executivo da área. A escala, já traduzida, foi submetida à avaliação de três acadêmicos e três executivos da área de negócios internacionais.

#### ETAPA DESCRITIVA DA VALIDAÇÃO DA ESCALA

A escala foi aplicada em uma amostra de 219 empresas brasileiras exportadoras, selecionadas do cadastro de exportadores fornecido pela Confederação Nacional da Indústria (2005). As entrevistas foram realizadas por telefone, durante o mês de agosto de 2006. O respondente, em cada uma das empresas, foi o executivo responsável pelo comércio exterior. Para a coleta dos dados, foram utilizados sete entrevistadores supervisionados por um dos

autores do estudo. Este método de coleta foi selecionado porque os dados deveriam ser coletados no menor espaço de tempo possível, para que todos os respondentes estivessem sujeitos a condições ambientais, como taxas de juros e câmbio, semelhantes.

#### PREPARAÇÃO DOS DADOS

Baseado em Kline (1998), que indica que dados omissos não devem ser superiores à faixa de 5% a 10%, determinou-se que os questionários que apresentassem uma ou mais questões sem respostas seriam eliminados. Foram, assim, eliminados 4 questionários dos 219 iniciais.

Para a verificação de observações atípicas (*outliers*), utilizou-se o que sugerem Hair Jr. *et al.* (2005): a medida  $D^2$  de Mahalanobis (uma medida de distância, em um espaço multidimensional, de cada observação em relação ao centro médio das observações, resultando em uma medida de centralidade multidimensional). Os autores sugerem que dados com nível de significância inferior a 0,001 sejam eliminados. Esta medida pode ser obtida pela análise fatorial confirmatória, utilizando-se o *software* estatístico Amos 4.0, para modelagem de equações estruturais (MEE). Treze questionários apresentaram níveis de significância inferiores a 0,001. Os questionários foram excluídos da amostra pesquisada, resultando em uma amostra final de 202 questionários válidos.

A normalidade dos dados foi verificada mediante a análise dos valores de assimetria e curtose. Para Kline (1988), variáveis com valores absolutos de índices de assimetria acima

**Quadro 2** – Dimensões da escala EXPERF.

**Chart 2** – Dimensions of the EXPERF scale.

Dimensões da <i>performance</i> exportadora	Indicadores (escala tipo Likert de 5 pontos – de "1" discordo totalmente a "5" concordo totalmente)
<i>Performance financeira</i>	Nossos empreendimentos voltados à exportação: São muito lucrativos (PERFIN 1) Geram altos volumes de vendas (PERFIN 2) Alcançaram um rápido crescimento (PERFIN 3)
<i>Performance estratégica</i>	Nossos empreendimentos voltados à exportação: Ampliaram nossa competitividade global (PEREST 1) Fortaleceram nossa posição estratégica (PEREST 2) Aumentaram significativamente nossa participação de mercado (PEREST 3)
<i>Satisfação geral</i>	A <i>performance</i> do nosso empreendimento voltado à exportação é muito satisfatória (PERSAT 1) Nosso empreendimento voltado à exportação é bem-sucedido (PERSAT 2) Nosso empreendimento voltado à exportação atinge completamente nossas expectativas (PERSAT 3)

Fonte: adaptado de Zou *et al.* (1998).

de [3] podem ser muito assimétricas, e as variáveis com valores de curtose acima de [10] podem apresentar problemas para a normalidade. A assimetria e a curtose foram verificadas com o uso do *software* estatístico SPSS 11.5. Todos os dados apresentaram valores de assimetria e de curtose dentro dos parâmetros indicados pelo autor.

A linearidade e a homoscedasticidade foram verificadas por meio dos diagramas de dispersão das variáveis (Hair Jr. *et al.*, 2005). Todos os dados apresentaram características de linearidade e homoscedasticidade.

### CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As empresas foram categorizadas segundo critérios de número de funcionários, faturamento das exportações, tempo de atuação no comércio exterior e número de países de destino exportador. O Quadro 3 organiza um resumo da categorização das empresas entrevistadas.

Verifica-se que, quanto ao número de funcionários, as empresas pesquisadas apresentam distribuição semelhante de, aproximadamente, 30% para cada intervalo definido. Observa-se que são poucas as empresas, com menos de 10 funcionários, que atuam no comércio internacional. A maioria das empresas (69,30%) exporta para mais de seis países, e 30,70% exportam para menos de 6 países. O faturamento anual proveniente de negócios internacionais é inferior a US\$ 10 milhões para 58,9% das empresas. Quanto ao tempo de atuação no comércio exterior, mais da metade das empresas atua há mais de 10 anos e 43% atuam entre 2 e 10 anos no comércio internacional.

### VALIDAÇÃO INTERNA DA ESCALA EXPERF

Dentro da modelagem de equações estruturais (MEE), efetuou-se a análise fatorial confirmatória (AFC). O método de estimação utilizado foi o de máxima verossimilhança (Hair Jr. *et al.*, 2005), e a matriz de entrada de dados usada foi a de covariância, conforme sugerido por Hair Jr. *et al.* (2005) e Kline (1998).

Avaliaram-se, para cada dimensão, a identificação do modelo estrutural; a adequação ou ajuste do modelo proposto, a partir da avaliação do Qui-Quadrado por Graus de Liberdade ( $\chi^2/GL$ ), *Goodness-of-fit* (GFI), *Adjusted Goodness-of-fit Index* (AGFI), *Turcker-Lewis Index* (TLI), *Normed Fit Index* (NFI), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Root Mean Square of Approximation* (RMSEA); e a adequação do modelo de medida, considerando confiabilidade composta e variância extraída. Foram contabilizados, também, os escores das cargas fatoriais, os erros (que repercutem na confiabilidade e variância extraída) e os índices de modificação sugeridos pelo *software* Amos. As validades convergente e discriminante também foram verificadas. A Figura 1 apresenta o modelo geral de *performance* exportadora.

Os resultados obtidos para cada um dos construtos de *performance* exportadora, bem como do modelo geral, que integra as três dimensões, são apresentados na Tabela 1.

A *performance* financeira foi definida por três indicadores: PF1, PF2, PF3. Observa-se que somente o valor de RMSEA apresenta-se fora dos padrões desejáveis para o ajuste do modelo. Tal fato é relativamente comum em construtos com baixo número de indicadores. Todos os demais índices

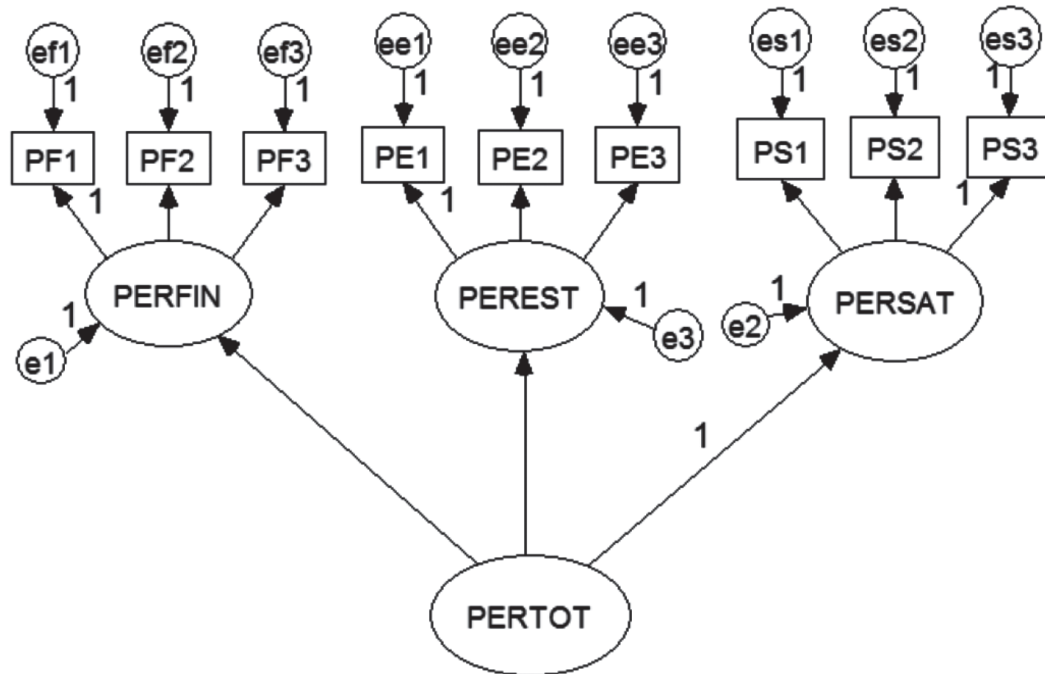
#### Quadro 3 – Caracterização da amostra estudada.

#### Chart 3 – Characterization of the studied sample.

Número de funcionários	Número de empresas	%	Número de países para os quais exporta	Número de empresas	%
de 0 a 9	9	4,5	de 1 a 3	27	13,4
de 10 a 99	64	31,7	de 4 a 6	35	17,3
de 100 a 499	60	29,7	de 7 a 10	44	21,8
Mais de 500	69	34,2	Mais de 10	96	47,5
Total	202	100,0	Total	202	100,0
Tempo de atuação no Comércio Exterior	Número de empresas	%	Exportações anuais em US\$ milhões	Número de empresas	%
Menos de 1 ano	0	0	até 10	119	58,9
de 2 a 5 anos	28	13,9	de 10 a 50	49	24,3
de 6 a 10 anos	58	28,7	de 50 a 100	17	8,4
Mais de 10 anos	116	57,4	Mais de 100	17	8,4
Total	202	100,0	Total	202	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.





**Figura 1** – Modelo da Performance exportadora  
**Figure 1** – Model of export Performance.

Fonte: Dados da pesquisa.

apresentam valores adequados de ajuste. O alfa de Cronbach para os indicadores da dimensão financeira da *performance* é de 0,825, superior aos 0,7 indicados por Hair Jr. *et al.* (2005) como mínimo aceitável.

A *performance* estratégica é composta pelos indicadores PE1, PE2, PE3. Todos os dados apresentaram-se dentro dos parâmetros indicados para o ajuste do modelo, com exceção do valor de RMSEA, que ficou fora do intervalo ideal recomendado de 0,05 a 0,08. O alfa de Cronbach para os itens da *performance* estratégica é de 0,894, superior a 0,7, que representa o mínimo geralmente aceito, conforme Hair Jr. *et al.* (2005).

A dimensão de satisfação com a *performance* exportadora é composta pelos indicadores PS1, PS2, PS3. Os valores de  $\chi^2/GL$  e RMSEA ficaram acima dos índices ideais de ajuste para o modelo. Os demais valores demonstraram-se adequados, situados dentro dos parâmetros desejáveis. O alfa de Cronbach para os indicadores de satisfação com a *performance* resultou em 0,854, semelhante aos demais construtos da *performance* exportadora; este valor é superior ao mínimo geralmente aceito de 0,7 (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Procedeu-se, por fim, à verificação de ajuste do modelo geral de *performance* exportadora. Com exceção do valor de RMSEA, que ficou pouco acima dos parâmetros desejáveis, os demais índices demonstram a adequação do modelo proposto

**Tabela 1** – Índices de ajustamento do modelo.  
**Table 1** – Indexes of adjustment model.

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2/GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Perf. financeira	9,036	0,01	2	4,52	0,972	0,915	0,961	0,954	0,969	0,132	0,756	0,51
Perf. estratégica	9,606	0,008	2	4,80	0,969	0,906	0,975	0,971	0,980	0,138	0,88	0,71
Perf. satisfação	18,561	0,00	2	9,28	0,948	0,844	0,934	0,911	0,941	0,203	0,83	0,62
Modelo geral	79,103	0,000	24	3,3	0,911	0,834	0,938	0,934	0,956	0,107		
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: Dados da pesquisa.

para mensurar *performance* exportadora. O alfa de Cronbach para a *performance* total foi de 0,924 acima, igualmente, do mínimo aceitável de 0,7, indicado por Hair Jr. *et al.* (2005).

Verificaram-se, em seguida, as cargas fatoriais padronizadas para se avaliar a validade das relações propostas no modelo. A Tabela 2 demonstra os parâmetros estimados do modelo.

**Tabela 2** – Análise fatorial confirmatória do modelo de *performance* exportadora.

**Table 2** – Confirmatory factor analysis of the model export performance.

Relação	Carga fatorial padronizada	t value
PERFIN ⇒ PERTOT	0,935	7,663*
PEREST ⇒ PERTOT	0,872	9,219*
PERSAT ⇒ PERTOT	0,859	8,711*

\* p<0,01

Nota: PERFIN – *Performance* Financeira, PEREST – *Performance* Estratégica, PERSAT – *Performance* Satisfação, PERTOT – *Performance* Exportadora Total.

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados das cargas fatoriais indicam que as relações propostas no modelo de *performance* exportadora são significantes ao nível de 0,01.

Verificaram-se as validades convergente e discriminante e a multicolinearidade do modelo. A validade convergente foi verificada em função das elevadas cargas fatoriais resultantes (Tabelas 2 e 3), dos resíduos padronizados abaixo de 12,581, da confiabilidade composta acima de 0,70 e da variância extraída acima de 0,50.

A Tabela 3 indica as cargas fatoriais dos indicadores do modelo de *performance* exportadora.

**Tabela 3** – Cargas fatoriais do modelo de *performance* exportadora.

**Table 3** – Factorial loads of export performance model.

Indicadores	Cargas fatoriais
PF1	0,666
PF2	0,844
PF3	0,840
PE1	0,904
PE2	0,908
PE3	0,786
PS1	0,731
PS2	0,830
PS3	0,888

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a validade discriminante entre os construtos, o teste de Fornell e Larcker (1981) recomenda que a variância

extraída de cada construto deva ser maior que as variâncias compartilhadas entre os construtos (correlações ao quadrado). A Tabela 4 apresenta as variâncias extraídas de cada construto, bem como a variância compartilhada entre eles. Pode-se verificar, a partir dos resultados, a validade discriminante entre os construtos. Verificou-se, a partir de uma matriz de correlação (Tabela 5), que os dados apresentaram intercorrelações abaixo de 0,85, indicando a não existência de multicolinearidade, conforme sugere Kline (1998).

**Tabela 4** – Análise discriminante.

**Table 4** – Discriminant analysis.

	Variância extraída (diagonal) e Variância compartilhada		
	Perf. financeira	Perf. estratégica	Perf. satisfação
Perf. financeira	0,51		
Perf. estratégica	0,50	0,71	
Perf. satisfação	0,49	0,46	0,62

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 5** – Multicolinearidade.

**Table 5** – Multicollinearity.

	Matriz de correlação		
	Perf. financeira	Perf. estratégica	Perf. satisfação
Perf. financeira	1,000		
Perf. estratégica	0,713	1,000	
Perf. satisfação	0,705	0,681	1,00

Fonte: Dados da pesquisa.

A composição dos resultados apresentados na análise estatística do modelo de *performance* exportadora (índices de ajustes, cargas fatoriais, validades convergente e discriminante) permite avaliar que o modelo proposto para mensurar *performance* exportadora – a adaptação da escala EXPERF – é válido.

## VALIDAÇÃO EXTERNA DA ESCALA EXPERF

Diversos autores indicam que empresas que adotam estratégias de maior envolvimento com mercados externos têm *performance* superior (Cateora e Graham, 2001; Root, 1994; Kotler, 1998; Terpstra e Sarathy, 1997; Nickels e Wood, 1997). Assim, para se validar externamente a escala EXPERF, as empresas pesquisadas foram divididas em dois grupos estratégicos,

conforme o grau de envolvimento com os mercados internacionais e, em seguida, avaliou-se se havia diferença significativa entre os níveis de *performance* obtidos. Se a diferença for verificada e significativa, pode-se identificar a validade externa da escala para mensurar *performance* exportadora.

A seguir, apresenta-se uma breve síntese sobre os modos de entrada em mercados internacionais, formula-se e testa-se a hipótese das diferenças de *performance* entre os grupos estratégicos definidos.

### **OS MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS**

Um modo de entrada (ou estratégia de entrada) em um mercado internacional, segundo Root (1994), é um arranjo institucional que torna possível a entrada dos produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais. Em outras palavras, um modo ou estratégia de entrada é a efetividade da internacionalização de uma firma. As estratégias de entrada em um mercado internacional contemplam objetivos, metas, recursos e políticas que guiam os negócios internacionais de uma empresa por um período suficiente para atingir crescimento sustentável no mercado externo.

Root (1994) sugere que os modos de entrada se classificam da seguinte maneira: (i) modos de entrada de exportação (exportação indireta, exportação direta); (ii) modos de entrada contratuais (licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros); (iii) modos de entrada de investimentos (investimentos individuais por meio de novos empreendimentos ou aquisições e *joint ventures* mediante novos empreendimentos ou aquisições).

Os modos de exportação representam a forma mais simples de entrada nos mercados internacionais. Nesta forma de entrada, os produtos de uma empresa são fabricados fora do mercado alvo e, posteriormente, transferidos para ele. Esta é considerada a forma de entrada com menores níveis de envolvimento, risco e controle. As principais formas são a exportação indireta e a exportação direta (Cateora e Graham, 2001; Root, 1994; Kotler, 1998; Terpstra e Sarathy, 1997; Nickels e Wood, 1997). A exportação indireta ocorre quando a empresa que deseja exportar utiliza-se de intermediários domésticos. O intermediário pode ser um agente exportador, uma organização cooperativa ou uma comercial exportadora. Cabe a esse intermediário a operacionalização de negócios com o importador internacional (Kotler, 1998; Nickels e Wood, 1997; Root, 1994). A exportação indireta oferece a vantagem de um baixo volume de investimentos e um baixo grau de risco. Há, ainda, o aproveitamento do conhecimento dos intermediários sobre os mercados explorados (Kotler, 1998; Nickels e Wood, 1997; Root, 1994). Na exportação direta, a empresa que deseja se internacionalizar realiza suas próprias exportações. Essas operações podem ocorrer de diversas

formas: por meio de um departamento interno de exportação, por intermédio de uma subsidiária de vendas no exterior, por intermédio de vendedores-viajantes de exportação e, ainda, por meio de agentes ou distribuidores localizados no mercado-alvo. As exportações diretas oferecem vantagens ao exportador: controle parcial ou total sobre o planejamento de marketing, maior velocidade de informações sobre o mercado devido ao menor número de intermediários e maior proteção sobre os ativos da empresa (marcas, patentes, tecnologias e processos) (Kotler, 1998; Nickels e Wood, 1997; Root, 1994). As exportações diretas exigem maior necessidade de investimentos iniciais e de informações e estão sujeitas a maiores riscos do que as exportações indiretas (Root, 1994).

Os modos contratuais representam uma forma de transferência de tecnologia ou habilidades humanas de uma empresa, para um parceiro no mercado internacional, mediante uma associação entre ambos. As principais formas de associações são os licenciamentos e as franquias (Cateora e Graham, 2001; Kotler, 1998; Terpstra e Sarathy, 1997; Nickels e Wood, 1997; Root, 1994). Por intermédio do licenciamento, a empresa que deseja se internacionalizar transfere para um parceiro no exterior o uso de sua propriedade industrial (patentes, marcas ou *know how*), em troca de *royalties*, ou outras formas de compensação. Para o uso de licenciamento, a propriedade industrial deve ser reconhecida como atrativa para o parceiro internacional (Kotler, 1998; Nickels e Wood, 1997; Root, 1994). Este tipo de associação oferece uma série de vantagens como modo de entrada em mercados internacionais. É uma forma de desviar barreiras de custos ou quotas de exportações exigidas pelo mercado alvo, porque a empresa, em vez de exportar produtos físicos, transfere ativos intangíveis sem restrições. O licenciamento também possibilita evitar os riscos políticos do país hospedeiro. Considerando-se os fatores internos das empresas, as vantagens do licenciamento estão relacionadas positivamente com a quantidade de serviços agregadas ao produto e com a necessidade de adaptações do produto para o mercado alvo. Por fim, este modo de entrada é interessante quando a empresa não possui grande capacidade de comprometimento de recursos (Kotler, 1998; Nickels e Wood, 1997; Root, 1994). Por outro lado, o licenciamento apresenta a desvantagem do baixo controle sobre as atividades de marketing no mercado alvo. O potencial de lucratividade é baixo, quando comparado aos modos de exportação ou investimentos e, ainda, há o risco de se criar um competidor potencial em outros mercados, ou, até mesmo, no mercado do licenciador (Kotler, 1998; Nickels e Wood, 1997; Root, 1994). A franquia representa uma forma mais ampla de licenciamento, na qual o franqueador, além de transferir o direito de uso do nome da empresa, da marca e da tecnologia, também apoia o franqueado na organização, no marketing e no gerenciamento geral. O serviço, neste caso, é um elemento de grande importância. Em troca desse apoio, o franqueado realiza os investimentos necessários à

consecução do empreendimento e paga determinadas taxas ao franqueador (Kotler, 1998; Root, 1994).

Os modos de investimento envolvem a propriedade de uma unidade de produção no mercado alvo internacional. Essas unidades produtivas podem contemplar todo o processo de fabricação ou apenas uma linha de montagem dos produtos. Os investimentos em produção no exterior, normalmente, ocorrem por três razões específicas – para obter matérias-primas, para produzir com menores custos e para penetração nos mercados alvo (Root, 1994). Os investimentos externos oferecem como vantagens à empresa que se internacionaliza a possibilidade do controle total sobre as atividades internacionais, e, dessa forma, permitem a maior exploração da sua vantagem competitiva no mercado. A redução de custos, em função de acesso a matérias primas, economia com transportes e ganhos no processo produtivo representam outra fonte de vantagem, além de maior capacidade para adaptação de produtos e ofertas ao mercado local e da maior confiabilidade e velocidade de entrega (Kotler, 1998; Nickels e Wood, 1997; Root, 1994). Como desvantagens deste método de entrada, pode-se apontar a maior necessidade de investimentos, o maior prazo para o retorno dos investimentos, a maior exposição geral a riscos, uma maior necessidade de informações, além da dificuldade de desinvestimento, no caso de fracassos (Kotler, 1998; Nickels e Wood, 1997; Root, 1994). Os investimentos externos podem se realizar por meio de novos empreendimentos, de aquisições e de *joint venture* (Root, 1994). No caso de aquisições, pode-se identificar, além das vantagens já citadas, de forma geral, a possibilidade de entrada mais rápida no mercado, reduzindo, por consequência, o prazo de retorno sobre o investimento, em relação aos novos empreendimentos. Nas aquisições, se adquirem, também, algumas habilidades humanas de natureza gerencial e técnica. Sob outro aspecto, as dificuldades e custos para a localização de empresas adequadas e as políticas dos governos locais são desvantagens da aquisição. Uma *joint venture* representa o compartilhamento de um investimento internacional com um sócio. Este investimento pode ser classificado, de acordo com o percentual de propriedade em majoritário, minoritário ou igualitário. Como vantagens de uma *joint venture*, citam-se o menor comprometimento de recursos em relação às demais formas de investimento e a consequente redução de riscos, além da possibilidade de acesso a maior conhecimento sobre o mercado, em vista da experiência do sócio local. As principais desvantagens estão relacionadas à possibilidade de conflitos entre os sócios acerca de investimentos, marketing e outras políticas (Kotler, 1998; Nickels e Wood, 1997; Root, 1994).

O estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável que conduza a retornos superiores sobre os recursos das firmas, em um ambiente competitivo dinâmico, é o objetivo central das empresas. Os modos de entrada variam significativamente em termos de custos incorridos pela firma

e também em termos de benefícios obtidos. Nesse contexto, a escolha dos modos de entrada representa um *trade off* entre custos e benefícios. O desafio, então, é selecionar um modo de entrada que permita à empresa transferir recursos do mercado doméstico para o mercado internacional, sem afetar a habilidade de gerar a desejada vantagem competitiva (Sharma e Erramilli, 2004).

### **HIPÓTESE SOBRE AS DIFERENÇAS DE PERFORMANCE CONFORME O ENVOLVIMENTO COM O COMÉRCIO INTERNACIONAL**

Para a busca da validação externa da escala, os modos de entrada apresentados foram categorizados como de baixa e alta complexidade, em função de características de comprometimento de recursos, nível de controle, riscos e grau de propriedade sobre o investimento a que a organização está exposta ou que esta detém. Os modos de baixa complexidade comprometem menores volumes de recursos, oferecem menores níveis de controle sobre as atividades de marketing internacional e expõem a organização a menores riscos que os demais modos de entrada. Nos modos de alta complexidade, há maior envolvimento da organização com a internacionalização, pois apresentam maior comprometimento de recursos, de risco e de controle. Nesses modos, existe a posse parcial ou total sobre o empreendimento. O Quadro 4 demonstra uma síntese comparativa das características de cada um desses modos.

Estratégias de entrada em mercados externos tendem, de forma geral, a conduzir as organizações a maior controle sobre seu composto mercadológico, bem como concedem a elas maior liberdade e velocidade na tomada de decisões. Propiciam, igualmente, maior aproximação com o mercado (consumidores e concorrentes) e com as fontes de informação disponíveis (Diamantopoulos e Cadogan, 1996; Root, 1994). Outra possibilidade é que as empresas que usam estratégias mais complexas têm maior experiência internacional (Johanson e Vahlne, 1977). Estratégias mais complexas podem indicar maior comprometimento da organização com as atividades internacionais (Cavusgil e Nevin, 1981). Esses fatores mostram-se aptos a conduzir, em conjunto, à maior *performance* exportadora.

Além disso, são diversos os autores que sustentam que estratégias de maior envolvimento apresentam potencialmente *performance* internacional superior (Cateora e Graham, 2001; Root, 1994; Kotler, 1998; Terpstra e Sarathy, 1997; Nickels e Wood, 1997).

A partir desses pontos, formula-se, com o intuito de validar externamente o uso da escala EXPERF para mensurar *performance* exportadora, a seguinte hipótese:

*H1: Existe relação positiva e significativa entre estratégias de entrada mais complexas em mercados internacionais e performance exportadora.*

**Quadro 4** – Comparação dos modos de entrada em mercados internacionais.

**Chart 4** – Comparison of entry modes into international markets.

Modos de entrada em mercado internacionais		
Baixa complexidade	Alta complexidade	
Exportação Direta (menos vias subsidiárias de vendas e distribuição) e Exportação Indireta.	Franquias, Licenciamentos e Contratos de Produção.	<i>Joint Venures</i> ; Divisões no Exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuição) e Aquisições.
Pouco ou nenhum controle sobre as atividades de marketing internacional.	Grande controle sobre as atividades de marketing internacional.	Total controle 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.
Maior possibilidade de filtros na comunicação.	Média possibilidade de filtros na comunicação.	Menor possibilidade de filtros na comunicação.
Menor possibilidade de acessar o mercado.	Média possibilidade de acessar mercados.	Maior possibilidade de acessar mercados.
Menor necessidade de recursos e investimentos.	Média necessidade de investimentos e recursos.	Necessidade 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/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo.	Médio contato com o cliente / consumidor e concorrente internacional e ambiente externo.	Elevado contato com o cliente/ consumidor e concorrente internacional e ambiente externo.
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.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no referencial teórico apresentado.

Para a análise dessa hipótese, utilizou-se a análise de variância (ANOVA), comparando-se as médias de *performance* para dois grupos de empresas formados com base nas suas estratégias de entrada em mercado internacionais. O grupo

1 foi composto pelas empresas que utilizam estratégias de entrada menos complexas (composto por 138 empresas), e o grupo 2, pelas empresas que utilizam estratégias mais complexas (composto por 64 empresas). Consideraram-se, para



**Tabela 6** – Resultados da análise de variância.**Table 6** – Results of variance analysis.

	Grupos	Número de empresas	Média de performance	Desvio-padrão	F	Sig
PERTOT	1,00	138	4,187	0,877	13,669	,000
	2,00	64	4,682	0,899		
	Total	202	4,344	0,912		
PERFIN	1,00	138	3,922	1,033	11,586	,001
	2,00	64	4,464	1,091		
	Total	202	4,094	1,079		
PEREST	1,00	138	4,454	0,986	9,039	,003
	2,00	64	4,903	0,992		
	Total	202	4,596	1,008		
PERSAT	1,00	138	4,186	0,953	11,883	,001
	2,00	64	4,678	0,927		
	Total	202	4,342	0,970		

Fonte: Dados da pesquisa.

a realização da ANOVA, as estratégias de entrada em mercados internacionais como variável independente e a *performance* exportadora das organizações, como variável dependente. A Tabela 6 mostra os resultados da análise de variância.

Os resultados da análise de variância realizados permitem verificar que existe diferença entre as médias de *performance*, em todas as dimensões estudadas, para as empresas que adotam estratégias de internacionalização menos complexas (grupo 1) e as empresas que utilizam estratégias mais complexas (grupo 2). Isso significa que, dentre as empresas pesquisadas, aquelas que adotam estratégias de internacionalização mais complexas possuem, em todas as dimensões de *performance*, resultados superiores.

Esses resultados validam externamente o uso da escala EXPERF para a mensuração de *performance* internacional em empresas brasileiras.

## DISCUSSÃO

O estudo implica diversas contribuições. Para melhor avaliação, os resultados foram divididos em implicações acadêmicas e implicações gerenciais, conforme segue.

### IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO

O estudo contribui para a validação internacional da escala EXPERF, por meio da sua aplicação em um novo mercado; oferece uma forma de avaliar a *performance* exportadora suficientemente robusta para abarcar as diferenças existentes entre as organizações exportadoras brasileiras e pode

contribuir para a evolução das pesquisas em estratégias de internacionalização realizadas no Brasil; permite que diferentes estudos em estratégias internacionais possam, a partir do uso dessa escala, sejam comparados, mesmo em diferentes mercados e em diferentes circunstâncias; uma vez que a escala EXPERF havia sido testada em economias desenvolvidas, esta pesquisa agrega valor, ao testá-la em uma economia emergente, ação que pode aumentar sua abrangência de uso.

Sabe-se, ainda, que a relativa informalidade existente em economias de países emergentes, como o Brasil, muitas vezes implica a não existência de dados objetivos confiáveis de resultados financeiros das organizações. Uma vez que a escala EXPERF utiliza formas subjetivas para capturar dados, esse problema é reduzido nas pesquisas.

### IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO

O comércio internacional é considerado de grande importância para o crescimento do Brasil, entretanto as exportações brasileiras são extremamente dependentes de uma situação cambial favorável, o que mascara os problemas estruturais do país e das empresas e prejudica a competitividade dos produtos brasileiros no exterior.

Este estudo demonstrou que estratégias mais complexas de internacionalização conduzem as organizações estudadas a uma *performance* exportadora superior, em consequência de fatores como maior envolvimento com o mercado externo e maior controle sobre o composto mercadológico e cadeia de valor.

Assim, este estudo constitui uma relevante contribuição para o desenvolvimento de uma cultura exportadora brasileira que migre da tradicional orientação para a produção, para uma nova direção, que busque um maior envolvimento e orientação para o mercado.

Além disso, uma escala confiável para avaliar *performance* permitirá às organizações maior comparação entre os estudos realizados sobre estratégias de internacionalização, ação que acarreta maior proximidade entre os aspectos teóricos e as práticas gerenciais.

### LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Impuseram-se cuidados e princípios científicos adequados ao estudo, entretanto algumas limitações se fizeram presentes e devem ser destacadas.

O estudo representa um corte transversal único, portanto impossibilita a verificação longitudinal de importantes aspectos como a evolução das empresas por diferentes estratégias de internacionalização e a evolução da *performance* em diferentes estágios de experiência internacional.

A amostra foi composta por empresas de várias indústrias, o que pode diminuir ou não tornar perceptível as diferentes formas e a intensidade da influência de aspectos ambientais econômicos (por exemplo, juros, câmbio, inflação) e de mercado (como a concorrência) sobre uma determinada indústria em relação a outra. Assim, sugere-se a replicação deste estudo entre empresas de uma só indústria.

Por fim, os resultados estatísticos obtidos para os indicadores de ajustamento na modelagem de equações estruturais, mesmo tendo demonstrado um bom nível de ajustamento do modelo, apresentaram RMSA um pouco fora dos níveis desejados. Isso pode ter ocorrido pelo baixo número de indicadores de cada construto (somente três). Por essa razão, sugere-se que novos estudos identificando e testando indicadores adicionais ao modelo sejam desenvolvidos. De qualquer forma, cabe salientar que o RMSA não é o único indicador de ajustamento do modelo e que os demais índices encontraram-se aceitáveis.

### REFERÊNCIAS

- AKYOL, A.; AKEHURST, G. 2003. An Investigation of Export performance variations related to Corporate export Market Orientation. *European Business Review*, 15(1):5-19.
- CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A. 1995. Narver and Slater, Kohli and Jaworski, and the market orientation construct: integration and internalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3:41-60.
- CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A.; MORTANGES, C.P. 1999. A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, 30(4):689-707.
- CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J.A. 2002. Export Market-Oriented activities: Their Antecedents and Performance Consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3):615-626.
- CATEORA, P.R.; GRAHAM, J.L. 2001. *Marketing Internacional*. Rio de Janeiro, LTC, 520 p.
- CAVUSGIL, S.T.; NEVIN, J.R. 1981. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18:114-119.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. 2005. Disponível em: <http://www.brazilexport4.com>. Acesso em: 12/10/2005.
- DWYER, F.R.; WELSH, M.A. 1985. Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 22:397-414.
- DIAMANTOPOULOS, A.; CADOGAN, J.W. 1996. Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, 4:23-52.
- FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS EM COMÉRCIO EXTERIOR – FUNCEX. 2006. Disponível em: <http://www.funcef.com.br>. Acesso em: 17/08/2006.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables with measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18:39-50.
- FRANCIS, J.; COLLINS-DODD, C. 2000. The Impact of Firms' Export Orientation on the Export performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 8(3):84-103.
- HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. 2005. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre, Bookmann, 600 p.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. 1993. Market Orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57:53-70.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. 1977. The internalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1):23-32.
- KATSIKEAS, C.S.; PIERCY, N.F.; LOANNIDIS, C. 1996. Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6):6-35.
- KLINE, R.B. 1998. *Principle and practice of structural equation modeling*. New York, The Guilford Press, 366 p.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J.; KUMAR, A. 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4):467-477.
- KOTLER, P. 1998. *Administração de Marketing*. São Paulo, Atlas, 680 p.
- MACERA, A.P.; URDAN, A.T. 2004. Orientação para o Mercado Externo: Teste de um Modelo no Brasil e sua Aplicação a uma Amostra de Empresas Exportadoras Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2):95-115.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). 2006. Disponível em: [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br). Acesso em: 10/10/2006.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4):20-35.
- NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. 1997. *Marketing: relationships, quality, value*. New York, Worth Publishers, 468 p.
- NOBLE, C.H.; SINHA, R.K.; KUMAR, A. 2002. Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, 6(4):25-39.
- ROOT, F.R. 1994. *Entry Strategies for International Markets*. New York, Lexington Books, 288 p.

- SHARMA, V.M.; ERRAMILLI, M.K. 2004. Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1):1-18.
- TERPSTRA, V.; SARATHY, R. 1997. *International Marketing*. Orlando, The Dryden Press, 188 p.
- ZOU, S.; STAN, S. 1998. The Determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5):333-356.
- ZOU, S.; TAYLOR, C.R.; OSLAND, G.E. 1998. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, 6(3):37-58.

Submetido em: 21/11/2008

Aceito em: 30/09/2009

**IVAN LAPUENTE GARRIDO**

Unisinos  
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

**LUCIANA MARQUES VIEIRA**

Unisinos  
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

**LUIZ ANTÔNIO SLOGO**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Rua Washington Luiz, 855  
90010-460, Porto Alegre, RS, Brasil

**FABIANO LARENTIS**

Unisinos  
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil