



JUCIARA NUNES DE ALCÂNTARA

**RELAÇÃO ENTRE O USO DOS PROGRAMAS
DE APOIO À EXPORTAÇÃO, AS
CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS E O
DESEMPENHO EXPORTADOR DE PME'S
MINEIRAS**

LAVRAS - MG

2012

JUCIARA NUNES DE ALCÂNTARA

**RELAÇÃO ENTRE O USO DOS PROGRAMAS DE APOIO À
EXPORTAÇÃO, AS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS E O
DESEMPENHO EXPORTADOR DE PME'S MINEIRAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão de Negócios, Economia e Mercado, para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora

Dra. Cristina Lelis Leal Calegario

**LAVRAS - MG
2012**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Alcântara, Juciara Nunes de.

Relação entre o uso dos programas de apoio à exportação, as capacidades organizacionais e o desempenho exportador de PME's mineiras/ Juciara Nunes de Alcântara. – Lavras : UFLA, 2012.

188 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2012.

Orientador: Cristina Lelis Leal Calegario.

Bibliografia.

1. Visão baseada em recursos. 2. Programas governamentais de apoio à exportação. 3. Pequenas e médias empresas exportadoras. 4. Minas Gerais. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.848

JUCIARA NUNES DE ALCÂNTARA

**RELAÇÃO ENTRE O USO DOS PROGRAMAS DE APOIO À
EXPORTAÇÃO, AS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS E O
DESEMPENHO EXPORTADOR DE PME'S MINEIRAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão de Negócios, Economia e Mercado, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 02 de março de 2012.

Dr. Jorge Manuel Carneiro	PUC - Rio
Dr. Francisval Carvalho de Melo	UFLA
Dr. Heloísa Carvalho Rosa	UFLA

Dra. Cristina Lelis Leal Calegario
Orientadora

LAVRAS - MG

2012

Ao meu filho Davi, motivo de minha força e inspiração,

Aos meus pais Elifas e Maria das Graças,

Às minhas irmãs Jessica e Juliana,

Aos meus avós, Vera e João (in memoriam),

exemplos de humildade e perseverança,

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro à Deus, que me criou, me amou, me conduziu e me permitiu chegar até aqui.

Ao meu filho, Davi, motivo de minha força e inspiração, pelo amor, carinho e compreensão.

Aos meus pais pelo incentivo, orientação, suporte e compreensão.

Às minhas irmãs Jessica e Juliana pelos momentos de alegria e descontração.

À professora e orientadora Cristina Lelis Leal Calegario, pela amizade, paciência, mas principalmente pelos preciosos ensinamentos, os quais serão guardados e praticados, jamais perdidos.

Aos membros da banca, professora Heloísa Rosa Carvalho pelas dicas, conselhos e concessão de materiais. Ao professor Jorge Carneiro, pela disposição e tempo dedicado, pelos sábios conselhos e contribuições que sem dúvida enriqueceram este trabalho. E ao professor Francisval de Melo Carvalho, por todas as considerações e conselhos, mas em especial pelo exemplo de vida, que certamente motivou a conclusão deste trabalho.

Aos colegas do Grupo de Economia Industrial e Negócios Internacionais (GEINI) pelo companheirismo e apoio.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE) que mais uma vez me acolheu e me concedeu mais um título.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos.

Aos professores do Departamento de Administração e Economia da UFLA pelos conhecimentos transmitidos.

Aos funcionários do Departamento de Administração e Economia da UFLA pelo suporte.

Aos colegas do mestrado e doutorado pelo apoio e amizade.

Ao Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais pela concessão do cadastro industrial 2011.

Este trabalho só foi possível com a ajuda de todos vocês, meus mais sinceros agradecimentos!

Valeu demais, o tempo e o contratempo, que essa história traz, e cada vão momento, fica cheio de esperança, que é certeza da presença do Senhor em cada passo por onde eu for. (...) e os dias de tristeza, servem mais prá destacar, a imensa glória e honra com que Deus vai nos brindar, valeu demais!

Guilherme Kerr

RESUMO GERAL

Objetivou-se com esta pesquisa verificar quais são os efeitos moderados da utilização de programas de apoio à exportação juntamente com as capacidades organizacionais sobre o desempenho exportador de pequenas e médias empresas exportadoras mineiras. A amostra foi constituída por 45 PME's mineiras exportadoras do estado de Minas Gerais. A natureza do estudo é quantitativa e os dados foram coletados por meio de um questionário semi-estruturado. As técnicas estatísticas utilizadas para atender aos objetivos propostos foram das estatísticas descritivas, a distribuição de frequência, tabulação cruzada, análise fatorial, regressão logística e regressão hierárquica. Os resultados demonstram que as capacidades organizacionais das empresas da amostra apresentam as dimensões produtivas, inovativas e gerencial, sendo que a gerencial apresentou maior peso. Os fatores internos que favorecem a utilização de programas são a inovação, a escolaridade do gestor e formação dos funcionários. Analisando os dados obtidos na regressão hierárquica, verificou-se que a adequação da produção, a aquisição de máquinas, na capacidade produtiva, as parcerias e a participação de feiras internacionais, da capacidade inovativa, e o comprometimento na capacidade gerencial influenciam positivamente o desempenho exportador. O programa de apoio à exportação não apresentou influências isoladas sobre o desempenho, devendo ser incorporado pela empresa para que surta efeito sobre o sucesso exportador. Verificou-se que o programa juntamente apresentou maior efeito sobre o desempenho exportador juntamente com as variáveis gerenciais, experiência e percepção de mercado do gestor; e com as variáveis produtivas, adequação dos produtos aos padrões internacionais. O programa não surtiu efeito sobre o desempenho exportador quando interagido com as variáveis inovativas das empresas. Os resultados deste trabalho são relevantes, pois mostram como as empresas conseguiram absorver os recursos oferecidos pelo governo.

Palavras-chave: Programas de apoio à exportação. Desempenho exportador. Capacidades organizacionais. Visão baseada em recursos.

GENERAL ABSTRACT

This research aimed at verifying the moderate effects of the use of export support programs along with organizational capabilities on export performance of small and medium export companies. The sample consisted of 45 export SME's from the State of Minas Gerais. The nature of this study is quantitative and the data were collected by means of a semi-structured questionnaire. The statistical techniques used to meet the proposed objectives were descriptive statistic, frequency distribution, cross tabulation, factorial analysis and logistic and hierarchy regressions. The results demonstrate that the organizational capabilities of the sample companies presented productive, innovative and managerial dimensions, with the managerial having more weight. The internal factors that favor the program's use are innovation, manager schooling and employers' formation. Analyzing the data obtained in the hierarchy regression, it was verified that production adequacy, machine acquisition, production capacity, partnerships and participation in international trade fairs. Innovative capacity, and the commitment in managerial capacity positively influence export performance. The export support program did not present isolate influences on the performance, and must be incorporated by the company to have an effect on the success of export. The program presented larger effect on export performance along with managerial variables, experience and the manager's market perception; and with the productive variables, product adequacy to international patterns. The program did not have effect over export performance when interacted with the company's innovative variables. This work's results were relevant for they show how the companies absorbed the resources offered by the government.

Key-words: Export support programs. Export performance. Organizational capabilities. Resource based vision.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

CAPÍTULO 1

Figura 1	População e amostra da pesquisa.	41
----------	---------------------------------------	----

CAPÍTULO 2

Figura 1	Modelo conceitual teórico – Composição das capacidades organizacionais.....	57
----------	---	----

CAPÍTULO 3

Figura 1	Modelo Conceitual - Fatores determinantes da adoção de Programas de Apoio à Exportação	92
----------	--	----

CAPÍTULO 4

Figura 1	Influências do Desempenho Exportador.	117
Figura 2	Modelo conceitual teórico – Efeitos moderados dos programas de apoio à exportação.....	127

CAPÍTULO 3

Quadro 1	Operacionalização e resultados esperados das variáveis independentes na regressão logística.....	96
----------	--	----

CAPÍTULO 4

Quadro 1	Formas de mensuração do Desempenho Exportador encontrados em estudos empíricos.....	120
Quadro 2	Modelo de entrada das variáveis da regressão hierárquica	131
Quadro 3	Resultado do teste de hipóteses.....	145

LISTA DE TABELAS

CAPÍTULO 1

Tabela 1	Participação das PME's nos Desembolsos Anuais BNDES-Exim - Máquinas e Equipamentos. (Valores liberados em US\$)..	20
----------	---	----

CAPÍTULO 2

Tabela 1	Variáveis primárias e secundárias das capacidades organizacionais.....	60
Tabela 2	Variáveis, comunalidades e pesos da dimensão produtiva da capacidade organizacional.....	64
Tabela 3	Valores da dimensão produtiva das empresas.....	65
Tabela 4	Variáveis, comunalidades e pesos da dimensão inovativa.....	66
Tabela 5	Valores da dimensão inovativa das empresas.....	67
Tabela 6	Variáveis, comunalidades e pesos da dimensão gerencial.....	68
Tabela 7	Valores da dimensão gerencial das empresas.....	70
Tabela 8	Variáveis, comunalidades e pesos da capacidade organizacional.....	71
Tabela 9	Valores das capacidades organizacionais das empresas.....	73

CAPÍTULO 3

Tabela 1	Principais diferenças entre as empresas que utilizam e não utilizam programas de apoio à exportação.....	99
Tabela 2	Modelo de regressão logística dos fatores que influenciam a participação em programas de apoio à exportação.....	102
Tabela 3	Regressão Múltipla Hierárquica da Capacidade Produtiva.....	136
Tabela 4	Regressão Múltipla Hierárquica da Capacidade Inovativa.....	138
Tabela 5	Regressão Múltipla Hierárquica da Capacidade Gerencial.....	140

Tabela 6	Classificação setorial da amostra do estudo	161
Tabela 7	Caracterização da amostra pela distribuição de frequência.....	163
Tabela 8	Diferenças entre as percepções das influências dos fatores externos entre as empresas que utilizam e as que não utilizam programas de apoio à exportação	166
Tabela 9	Tabulação cruzada entre desempenho exportador e intensidade tecnológica	169
Tabela 10	Tabulação cruzada entre desempenho exportador e comprometimento com exportação.	169

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 Introdução Geral	15
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de pesquisa	18
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo geral	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Justificativa da pesquisa	22
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS DE APOIO À EXPORTAÇÃO	24
2.1 Evolução das Políticas Públicas de Exportação	24
2.1.1 Fase 1 - Período de Substituição de Importações (1930 a 1990)	24
2.1.2 Fase 2 - Período de Abertura Comercial (1990 a 2003)	28
2.1.3 Fase 3 – Programa Brasil Exportador (2003 a 2011)	31
3 METODOLOGIA	36
3.1 Tipo de pesquisa	36
3.2 Natureza, coleta e fonte de dados	36
3.3 População e amostra	39
4 CONSIDERAÇÕES GERAIS	42
REFERÊNCIAS	43
CAPÍTULO 2 Capacidades organizacionais das PME'S exportadoras mineiras	47
1 INTRODUÇÃO	49
2 REFERENCIAL TEÓRICO	51
2.1 Visão Baseada em Recursos (VBR)	51
2.2 Capacidades Organizacionais	53
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS E OPERACIONAIS	56
3.1 Modelo Conceitual	56
3.2 Técnicas de análise	60
3.3 Descrição e operacionalização das variáveis	62
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	63
4.1 Dimensão Produtiva	63
4.2 Dimensão Inovativa	66
4.3 Dimensão Gerencial	68
4.4 Capacidade Organizacional	70
5 CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS	76
CAPÍTULO 3 Fatores determinantes da utilização de programas governamentais de apoio à exportação	81
1 INTRODUÇÃO	83

2	REFERENCIAL TEÓRICO	85
2.1	Programas de Apoio à Exportação (<i>Export Promotion</i>).....	85
2.2	Fatores que levam à utilização de programas de apoio à exportação	88
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS E OPERACIONAIS.....	91
3.1	Modelo Conceitual.....	91
3.2	Descrição e operacionalização das variáveis	92
3.3	Técnica de análise	96
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	98
4.1	Principais características das empresas que usam programas de apoio à exportação e as que não usam	98
4.2	Fatores internos que favorecem a participação em programas de apoio à exportação	100
5	CONCLUSÃO.....	104
	REFERÊNCIAS	105
	CAPÍTULO 4 Efeito moderado dos programas de apoio à exportação sobre o desempenho exportador	109
1	INTRODUÇÃO	111
2	REFERENCIAL TEÓRICO	113
2.1	Desempenho Exportador	113
2.2	Formas de mensuração do Desempenho Exportador.....	116
2.3	Impactos dos programas de apoio à exportação sobre o desempenho exportador	121
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS E OPERACIONAIS.....	125
3.1	Modelo conceitual.....	125
3.2	Técnicas de análise	128
3.3	Descrição e operacionalização das variáveis	131
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	133
4.1	Extração dos fatores Desempenho Exportador (DE) e Uso de Programas (UP)	133
4.2	Relações entre o desempenho exportador e as capacidades organizacionais	135
4.3	Efeito isolado dos programas sobre o desempenho exportador	141
4.4	Os impactos dos efeitos moderados dos programas sobre o desempenho exportador	141
5	CONCLUSÃO.....	146
	REFERÊNCIAS	148
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO	155
	APÊNDICES	160
	ANEXOS	172

CAPÍTULO 1 Introdução Geral

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é um tema que tem sido recorrente na pauta de discussão de desenvolvimento de uma nação. Os benefícios advindos da internacionalização das empresas são indiscutíveis, e geram impactos nos setores econômicos, políticos, sociais e inclusive ambientais.

As estratégias de internacionalização mais utilizadas pelas empresas, encontradas na literatura são a exportação indireta, direta, licenciamento, *joint venture*, e por fim investimentos diretos, tais como as fusões, aquisições e *greenfields*.

No entanto, não há consenso na academia sobre o processo de internacionalização, suas fases, etapas e apesar de não haver regras ou sequencia neste processo, alguns autores apontam que este varia conforme o grau de conhecimento, experiência e comprometimento da empresa com o mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Assim, presume-se que as empresas que se lançam num investimento direto ao estrangeiro possuem maior conhecimento, experiência e se tornam mais comprometidas uma vez que investem mais recursos naquele mercado.

Desta forma, a exportação torna-se a forma mais utilizada por empresas que possuem pouca experiência, conhecimento e apresentam pouca capacidade para assumir riscos, principalmente aqueles advindos de uma atividade no exterior. Tal fato é verificado especialmente em pequenas e médias empresas, pois apresentam sérias dificuldades e limitações inerentes ao seu tamanho, tais como a escassez de recursos (ANGELO, 2010).

Todavia, mesmo com limitações, as empresas de menor porte são consideradas o motor de crescimento de um economia (LEFEBVRE;

LEFEBVRE; BOURGAULT, 1998; OKPARA, 2009), pois devido à sua flexibilidade de adaptação às mudanças ambientais, pela existência de poucas rotinas e processos desburocratizados, são capazes de manejar situações complexas como inovação e internacionalização (ANGELO, 2010). As PME's contribuem também para a criação de empregos a um custo relativamente baixo, fornecem condições para reduzir as disparidades de renda, promovem a qualificação de trabalhadores, oferecem espaço para o desenvolvimento de capacidades organizacionais e gerenciais (OKPARA, 2009) além de ser as principais provedoras de inovações tecnológicas (HAAHTI et al., 2005).

Além disso, em se tratando de internacionalização, as PME's foram co-responsáveis por alavancar a posição no comércio mundial de diversos países entre eles o Japão e a Grécia. Inúmeros estudos ressaltam a importância das empresas de menor porte para o desempenho dos países no mercado externo (ANGELO, 2010; FRANCIS; COLLINS-DODD, 2004; MAUREL, 2009; OKPARA, 2009; SPENCE, 2003) e outros buscam investigar quais são os fatores que favorecem o sucesso destas em ambiente internacional (ANGELO, 2010; BALDAUF; CRAVENS; WAGNER, 2000; BROUHERS; NAKOS, 2005; KARELAKI; MATTAS; CHRYSOCHOIDIS, 2008; LEONIDOU et al., 2007; MAUREL, 2009).

O desempenho exportador, também definido como o sucesso obtido pelas empresas na atividade de exportação é um conceito muito discutido na literatura e sob o qual não há consenso sobre sua compreensão e mensuração (KATSIKEAS; LEONIDOU; MORGAN, 2000; LEONIDOU; KATSIKEAS; SAMIEE, 2002; MATTHYSSENS; PAWELS, 1996), devido à diversidade de elementos que o influenciam.

Os fatores que influenciam o desempenho exportador de uma empresa são encontrados na literatura comumente agrupados em fatores internos e externos. Entre os fatores internos, encontram-se as características da empresa

tais como o tamanho, a experiência, o comprometimento com a atividade; as competências da empresa, como a tecnologia, o conhecimento, planejamento de mercado; e as estratégias, onde se encontra a forma de seleção de mercado, a variedade de produtos ofertados, a promoção e a precificação dos produtos (AABY; SLATER, 1989).

Entre os fatores externos pode se considerar aqueles relacionados às características da indústria como a intensidade tecnológica e o nível de instabilidade, e as características do mercado externo e doméstico (ZOU; STAN, 1998), como também as variações e tendências macroeconômicas, políticas e ambientais.

Com este trabalho, a autora pretende investigar os impactos de um fator externo em particular sobre as capacidades internas e conseqüentemente sobre o desempenho exportador das empresas de pequeno porte. Pretende-se investigar de que forma os incentivos e programas governamentais de apoio à exportação tem contribuído para o desempenho exportador de PME's mineiras.

O trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos, sendo este primeiro uma contextualização sobre as políticas de exportação brasileiras, além de apresentar a metodologia de coleta de dados e análises utilizadas para alcance dos objetivos propostos. No segundo capítulo encontra-se uma análise sobre a composição das capacidades organizacionais das empresas da amostra. O capítulo três investiga quais são os fatores internos que favorecem o uso de programas de apoio à exportação. No terceiro capítulo se encontra o impacto dos programas sobre o desempenho exportador das empresas. A última seção do trabalho apresenta as considerações finais, limitações e sugestões para futuros estudos.

1.1 Problema de pesquisa

Os benefícios advindos da atividade de exportação podem ser percebidos principalmente nas esferas macro e microeconômicas. Na esfera macro, as exportações representam uma das formas de expansão para um país, pois geram divisas, eleva o saldo da balança comercial aumentando a competitividade internacional (CZINKOTA, 2002).

No contexto microeconômico, as exportações também promovem competitividade para a empresa por meio de ganhos de escala e escopo, promove a flexibilidade para adaptação a novas exigências, o reconhecimento e a reputação da marca, além do aprendizado que é gerado ao atender um mercado culturalmente diferente do mercado atuante.

Diante de tamanho benefício os países procuram cada vez mais estimular, direcionar, regular e proteger as exportações por meio de políticas de exportação (CZINKOTA, 2002). Assim, as políticas de promoção à exportação têm a finalidade de oferecer condições para melhorar o desempenho exportador da empresa, oferecer assistência às empresas em todos os estágios da internacionalização (FRANCIS; COLLINS-DODD, 2004) promovendo treinamentos e educação aos gestores (NAIDU; PRASAD, 1994) e o desenvolvimento de suas competências estratégicas competitivas (SHAMSUDDOHA; ALI, 2006; SINGER; CZINKOTA, 1994).

De maneira geral, o papel dos programas governamentais de apoio à exportação é auxiliar as empresas a atuarem internacionalmente promovendo a competitividade e crescimento econômico do país ao passo em que reduz as incertezas da atuação desta no exterior e aumenta a eficiência do sistema econômico do país (CATERMOL, 2010; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006).

No Brasil, os programas governamentais de incentivo e apoio à exportação são encontrados em diversas modalidades, entre eles os programas

promocionais, que promovem a participação de empresas em feiras e missões internacionais, promovem cursos de capacitação aos empresários, e promove a cultura exportadora nas empresas exportadoras esporádicas; os programas de financiamento, que oferecem subsídios à atividade de exportação nas etapas de pré e pós-embarque, subsidiam a produção de bens que estejam dentro do plano estratégico de desenvolvimento nacional, como os produtos aeronáuticos, farmacêuticos e *software*; e também oferecem subsídio para a formação de capital de giro para revitalização de empresas que já operam internacionalmente, porém foram prejudicadas por qualquer variação na conjuntura econômica nacional.

Diante destes programas, o governo brasileiro procura incentivar e amparar as empresas exportadoras de uma forma geral, entretanto, sabe-se que este apoio é particularmente importante para as empresas de pequeno porte devido às suas limitações de recursos, conforme dito anteriormente, mas também devido à sua pequena participação sobre o valor total exportado pelo país.

Os dados da balança comercial brasileira mostram que em 2010, as PME's representaram 44% do total de empresas exportadoras, no entanto, o valor referente às exportações dessas empresas representa menos de 8% do valor total exportado pelo país (BRASIL, 2011).

Apesar dos investimentos governamentais e da necessidade de auxílio à exportação, percebe-se que pequena parcela dos incentivos é utilizada pelas PME's, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 Participação das PME's nos Desembolsos Anuais BNDES-Exim - Máquinas e Equipamentos. (Valores liberados em US\$)

Ano	Desemb.Total	Desemb. PME's	%
2004	196.817.424,38	10.788.979,33	5,48%
2005	563.146.295,06	2.763.166,06	0,49%
2006	607.167.937,62	4.031.098,69	0,66%
2007	652.570.034,93	4.243.939,90	0,65%
2008	886.973.161,00	6.404.419,00	0,72%
2009	1.696.975.351,86	13.804.860,20	0,81%
2010	1.678.661.381,09	132.895.983,00	7,92%

Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2011)

Os dados mostram que as PME's utilizam pouco os financiamentos disponíveis tendo atingido em 2010 a maior porcentagem de participação sobre os valores totais liberados, mas que ainda representou apenas 8% do montante desembolsado pelo programa BNDES-Exim na modalidade de máquinas e equipamentos (BNDES, 2011).

Assim, percebe-se que o esforço governamental na criação de programas que estimulam as exportações não tem sido aproveitado pelas PME's, primeiro porque eles estão sendo pouco utilizado e segundo porque não tem aumentado a participação destas nas exportações nacionais. Então, diante de tamanho investimento governamental cabe investigar algumas questões associadas ao aproveitamento dos programas governamentais de apoio à exportação pelas empresas de menor porte.

Num primeiro aspecto cabe questionar porque os programas não estão sendo utilizados pelas PME's, e quais os fatores que levam as empresas a utilizarem os programas.

Num segundo aspecto, deve-se verificar como as empresas têm aproveitado os programas, e quais capacidades das empresas foram incrementadas a partir da utilização destes programas.

Com este trabalho pretende-se, entre outros objetivos, investigar se os programas de apoio à exportação juntamente às capacidades organizacionais alavancam o desempenho exportador de pequenas e médias empresas mineiras.

1.2 Objetivos

Nesta seção se encontram o objetivo geral e também os específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é o de verificar os efeitos moderados dos programas governamentais de apoio à exportação junto com as capacidades organizacionais sobre o desempenho exportador das pequenas e médias empresas mineiras.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Investigar quais as dimensões que compõem as capacidades organizacionais das PME's exportadoras mineiras;
- b) Caracterizar o perfil das empresas que utilizaram os programas governamentais de apoio à exportação;
- c) Verificar quais são os fatores internos à organização levam as empresas a utilizarem os incentivos governamentais;
- d) Verificar quais as capacidades organizacionais que influenciam o desempenho exportador das PME's mineiras;
- e) Verificar o impacto isolado do uso de programas de apoio à exportação sobre o desempenho exportador das PME's mineiras;

- f) Verificar o efeito moderado do uso dos programas de apoio à exportação e das capacidades sobre o desempenho exportador.

1.3 Justificativa da pesquisa

A principal justificativa deste trabalho é o de verificar como as pequenas e médias empresas exportadoras mineiras têm absorvido os programas governamentais de apoio à exportação.

A área de internacionalização de empresas é muito importante para o desenvolvimento econômico do país, visto que esta é uma área em que o Brasil está se consolidando e aumentando sua participação no mercado mundial, gerando grandes expectativas de crescimento. Com isso, torna-se necessário direcionar recursos que capacitem as empresas a fim de subsidiar a estratégia de exportação, e pensando nisso o governo procurou lançar uma frente de esforços que oferecem suporte em diversas áreas às empresas.

Entende-se que os programas de apoio à exportação estão disponíveis e acessíveis a todas as empresas, sendo essencial para encorajar as empresas, no entanto, percebe-se que apesar deste esforço, as empresas, especialmente as de menor porte, ainda encontram dificuldade para se manter na atividade exportadora e ainda aumentar sua participação sobre o valor total dos produtos exportados.

Sabe-se que o aproveitamento de estímulos externos também está associado à capacidade interna da empresa de absorver tais estímulos (COHEN; LEVINTHAL, 1990), assim, cabe verificar, usando a empresa como unidade de análise, quais são os fatores internos que levam as empresas a adotarem algum suporte à exportação.

Além disso, cabe verificar como os programas têm influenciado o desempenho exportador das PME's, eles têm gerado impactos diretos ou indiretos sobre o sucesso no mercado externo?

No Brasil, alguns trabalhos verificando os impactos diretos dos programas sobre a exportação foram realizados utilizando dados agregados e verificando os resultados em nível macro (BONELLI, 2006; GALETTI, 2010). No entanto, há uma carência de trabalhos que adotam uma perspectiva mais micro, discriminando inclusive as empresas que participaram das que não participaram de tais programas (MOREIRA; SANTOS, 2001; PIANTO; CHANG, 2008).

Assim, os resultados do presente trabalho, geram importantes contribuições para a sociedade, para o governo e também para o empresário exportador.

Para a sociedade o trabalho mostra se as empresas estão conseguindo aproveitar adequadamente os investimentos governamentais. De forma semelhante, os resultados mostram para o governo se os programas de apoio à exportação tem sido ou não aproveitados de maneira adequada, gerando capacitação e desempenho nas empresas exportadoras. De forma secundária, os resultados do trabalho mostram para o governo quais são os fatores que favorecem a utilização dos programas, os quais podem se tornar focos de futuras medidas e ações.

Por fim, os resultados mostram para os empresários se a utilização dos programas governamentais gerou competitividade e trouxe benefícios significativos para as empresas que os utilizaram.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS DE APOIO À EXPORTAÇÃO

Esta seção apresenta um retrato geral da política atual de exportação nacional, bem como a evolução dos programas governamentais de apoio à exportação.

2.1 Evolução das Políticas Públicas de Exportação

Nesta seção serão apresentadas as principais políticas governamentais de apoio à exportação, desenvolvidas a partir de 1964, período em que as políticas voltadas para a exportação ganharam importância (PINTO et al., 2008).

As fases foram subdivididas em três fases para facilitar o entendimento. A primeira fase aborda os anos compreendidos entre 1964 a 1990, período em que a política de desenvolvimento era voltada para a substituição de importação. A segunda fase abrange os anos entre 1990 e 2000, fase marcada pela abertura comercial até a criação de nova política de exportações. A fase a seguir, é marcada pela criação do programa de exportação, o Brasil Exportador o qual encontra-se vigente até a data do presente trabalho.

2.1.1 Fase 1 - Período de Substituição de Importações (1930 a 1990)

No período entre os anos de 1930 a 1980 a política industrial brasileira esteve voltada basicamente para o modelo de desenvolvimento fundamentado na substituição de importações (GUIMARÃES, 2002; PINTO et al., 2008). A estratégia de substituição de importação foi adotada para estimular as exportações nacionais a fim de viabilizar o desenvolvimento contido pelas restrições externas vivenciadas pelo país naquele período.

Entende-se por substituição de importações um processo de desenvolvimento interno que se orienta sob o impulso de restrições externas e se manifesta por meio de uma ampliação e diversificação da capacidade produtiva industrial (PINTO et al., 2008).

Nos anos que antecederiam os anos da década de 50, o país viveu um período de substituição leve de importações. Do final de 1950 até 1960, adotou-se a substituição de importação de bens duráveis de consumo e a partir do início de 1970 até 1980 houve uma substituição pesada das importações de bens de capital e de produtos intermediários.

A política de exportação, a partir da década de 60 tinha como prioridade promover as exportações sem alterar a estrutura de barreiras às importações. Em 1964 foi adotado o instrumento *drawback*, a fim de dar maior competitividade para os produtos nacionais voltados para a exportação.

Em 1966 criou-se o Fundo de Financiamento à Exportação (Finex) com financiamentos pré-embarque das vendas externas de capital e de bens de consumo duráveis e em 1967 foram criados os financiamentos para capital de giro para as empresas exportadoras de produtos manufatureiros. Neste ano, também houve isenção do Imposto de Circulação de Mercadoria (ICM). Em 1969 e 1970 foram criados os créditos-prêmio para o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) e para o ICM respectivamente.

Em 1971, os lucros nas exportações da maioria dos produtos manufaturados e semimanufaturados foram excluídos da base de cálculo do Imposto de Renda (IR).

Em 1972, foi criado o Programa de Benefícios Fiscais à Exportação (Befiex) que tinha como objetivo atender as grandes empresas com projetos de longo prazo de exportação de manufaturados por meio da manutenção das isenções fiscais, isenção de pagamentos do Imposto de Importação (II) e do IPI nas importações de máquinas, equipamentos, matéria primas, produtos

intermediários, peças e acessórios que integrassem produtos destinados à exportação. O objetivo era fazer com que as empresas internacionais aqui instaladas se engajassem no esforço exportador (PINTO et al., 2008).

O último incentivo de exportação criado pelo governo antes das restrições do GATT foi o da equalização das taxas de juros, que visava igualar as taxas de juros às praticadas no mercado internacional.

Assim, no final da década de 70 e início da década de 80, o país apresentava um estrutura praticamente completa de desenvolvimento, constituída por um forte esquema de substituição extensiva de importações e com a introdução de uma relevante política de exportação baseada em políticas de proteção (tarifa aduaneira, barreiras não-tarifárias, política cambial e regulação do investimento) somadas a instrumentos de promoção (incentivos fiscais e créditos subsidiário) (PINTO et al., 2008).

Assim, a partir de 1964, a política de promoção de exportações se tornava ativa, conferindo maior enfoque e suporte ao processo de substituição de importações. Nesta fase, a política de promoção de exportações, conforme Moreira e Santos (2001) afirmam que a política de promoção de exportações neste período foi introduzida de forma escalonada oferecendo (i) isenções fiscais (ICM, IPI, drawback); (ii) Incentivos Fiscais (Crédito de Prêmio do IPI, Crédito de Prêmio do ICM); (iii) Taxa de Incentivos Fiscais; Subsídios Financeiros (Subsídios Creditícios, Dispensa de depósito compulsório drawback); (iv) Taxas de subsídios financeiros; e (v) Taxa total de promoções às exportações de manufaturados. Conforme os autores, a isenção fiscal foi o mais importante, quanto à duração no tempo e magnitude relativa.

Em dezembro de 1979, o governo sofreu fortes pressões do *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) para redução dos incentivos fiscais às exportações nacionais. Assim, uma série de benefícios criados foi

significativamente reduzida e outras foram suspendidas, como a concessão de créditos-prêmio para o IPI.

Além das pressões do GATT, os EUA, no final da década de 70 aumentaram a taxa de juros a fim de atrair capital externo, fato que desencadeou um aumento da dívida externa brasileira. Desta forma, as pressões do GATT, a recessão internacional, com forte protecionismo por parte dos países industrializados, e o agravamento da crise financeira interna comprometeram a disponibilidade de recursos financeiros para a concessão de crédito, levando à interrupção da maioria das linhas de crédito (MOREIRA; SANTOS, 2001).

Então em 1988 houve o fim do Finex e da equalização das taxas de juros, deixando como estímulos às exportações resumidos basicamente a uma política cambial mais ativa, que buscava controlar o câmbio a fim de manter os produtos brasileiros com preço atraente no exterior.

Em síntese, a política comercial dos anos 70 se caracterizou pela imposição de barreiras às importações, pela diversificação da pauta de exportações e de mercados, pela provisão de incentivos às exportações e a uma política de câmbio real administrada em função da balança comercial (PINTO et al., 2008). Esta política, conforme Moreira e Santos (2001), foi relevante para a diversificação e o incremento da produção interna, bem como para a adaptação da economia nacional às crises externas ocorridas na década de 70 e início de 80.

No entanto, esta política começou a se deteriorar a partir de 1983 devido a diversos fatores, entre eles: (a) as pressões de alguns parceiros comerciais do Brasil e do GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*); (b) o forte protecionismo aos países industrializados; e (c) o agravamento da crise interna; levando à desativação de praticamente toda a política de apoio às exportações ao final dos anos 80.

2.1.2 Fase 2 - Período de Abertura Comercial (1990 a 2003)

A década de 1990 foi marcada por alterações significativas na forma de desenvolvimento econômico do país, devido à vigência da nova Política Industrial, instalada no governo Collor, onde foram abolidas as barreiras não-tarifárias sem apoio legal, reduzindo-se significativamente as tarifas de importação.

A Nova Política Industrial, também determinada pela abertura comercial, conforme Moreira e Santos (2001), visava promover as exportações baseada na expansão da produção interna, no fluxo do comércio mundial, na demanda internacional, nas influências cíclicas sobre a demanda doméstica geralmente definida pelo grau de utilização da capacidade produtiva instalada e no abastecimento do mercado interno. A intenção da abertura comercial era permitir que nossas indústrias se tornassem mais competitivas pela aquisição de novas máquinas, implementos e insumos.

A abertura comercial trouxe benefícios evidentes como o aumento da produtividade, uma maior diversidade de insumos e produtos, uma maior competição e um estímulo ao avanço tecnológico (MARKWALD; PUGA, 2002), e apesar de reduzir o viés antiexportador, devido à redução de das tarifas aduaneiras e da manutenção de boa parte dos incentivos às vendas externas, não assegurou, contudo um crescimento sustentável das exportações (LIMA; CARVALHO JÚNIOR; ROSA, 1997).

Desta forma, houve a necessidade de se estruturar uma política de promoção às exportações que: (a) assegurasse condições de igualdade à concorrência internacional via redução de impostos (PIS/Cofins, IPI, ICMS entre outros); (b) suprisse falhas no mercado de financiamento e de seguro de crédito às exportações; e (c) corrigisse falhas de informações sobre as

oportunidades de negócios internacionais (LIMA; CARVALHO JÚNIOR; ROSA, 1997; MOREIRA; SANTOS, 2001).

Em 1990 os financiamentos à exportação eram apenas o privado Adiantamento sobre Contrato de Câmbio (ACC) e pré-embarque BNDES (retomado no fim da década de 80), que foi reformulado e recebeu o nome de Financiamento às Exportações (Finamex). O Finamex foi estendido para operações de pós-embarque em 1991.

No ano de 1991 também houve a criação do Programa de Financiamento às Exportações (Proex) que reintroduziu o sistema de equalização da taxa de juros, mas tomou maiores dimensões em 1992 com a criação da Política Ativa de Comércio Exterior (Pace).

A Pace, além da reformulação do Proex, teve outras medidas como a emissão de títulos públicos com correção cambial para lastrear o pagamento da equalização da taxa de juros, a instituição da isenção do IPI para prestação de serviços internacionais, o *drawback* interno e verde-amarelo, o Programa de apoio ao comércio exterior brasileiro (com treinamentos, pesquisa de mercado, cadastro de potenciais exportadores, edição e distribuição de informes técnicos, estímulo à participação brasileira em feiras e missões internacionais). A Pace criou também o disque-decex e o disque-aduana com o objetivo de informar o público sobre os procedimentos aduaneiros.

Uma importante medida da nova política foi a instalação de um sistema integrado de comércio exterior (Siscomex), visando integrar virtualmente os principais órgãos federais e agentes privados de comércio exterior.

Entretanto, em 1994, com a vigência do Plano Real, houve uma valorização do câmbio e um aquecimento da economia o que proporcionou uma queda nas exportações e aumento das importações, resultando nos *déficits* na balança comercial. Assim, a fase que se inicia a partir de 1995, é marcada principalmente pelas preocupações quanto à vulnerabilidade da economia

brasileira com relação ao comércio externo, pois com a sobrevalorização do real, houve um aquecimento do mercado interno e, portanto uma desaceleração das exportações, gerando os *déficits* na balança comercial.

Este período se caracteriza, conforme Veiga (2002), pela interrupção do processo de liberalização e pela consolidação de um “neo-ativismo” orientado pelo objetivo de aumentar as exportações, chegando inclusive a se considerar uma nova onda de substituição seletiva de importações (MARKWALD; PUGA, 2002).

Em 1995, foi criada a Camex (Câmara de Comércio Exterior) que seria voltada para coordenar as ações do governo no que se referia às ações de comércio exterior. Em 1997, foram criados mecanismos de ressarcimento parcial de impostos sobre as exportações e neste mesmo ano, o Finamex e o Proex receberam reforços em termos orçamentários, sendo o Finamex substituído pelo BNDES-exim. Com isso, o BNDES-exim passou a oferecer créditos ao exportador e ao importador, mecanismo de equalização da taxa de juros e sistema de garantia de crédito para as exportações de pós e pré-embarque, sendo este último voltado para as empresas de menor porte.

Em 1997 também foi criado, por decreto da presidência da república, a Agência de Promoção de Exportações (Apex) para promover as vendas externas. O objetivo a Apex era o de estimular as exportações entre as empresas de menor porte e um maior conteúdo tecnológico nas exportações. Com a finalidade de corrigir e fornecer informações aos empresários sobre as oportunidades de negócios internacionais foram criados o Programa Especial de Exportação (PEE), o Programa Novos Pólos de Exportação (PNPE).

A partir de 1999 com a desvalorização do real e um aumento na competitividade dos produtos nacionais no mercado externo, as exportações foram retomando a força ainda que abaixo do esperado pelo governo.

Assim, em 2000, houve um esforço para definir um sistema de crédito às exportações baseados em três incentivos principais: os créditos do BNDES-exim (antigo Finamex), o seguro de crédito à exportação (SCE) e o mecanismo de equalização do Programa de Financiamento às Exportações (Proex). De acordo com Pinto et al. (2008), a linha de financiamento do Proex visava atender as empresas de menor porte.

Desta forma, a década de 90 foi caracterizada pela abertura comercial brasileira, quando as taxações sobre as importações colocadas anteriormente devido ao fechamento da economia e uma estratégia de substituição de importações, foram reduzidas significativamente. Com a abertura, as importações passaram a ocupar espaço, sendo necessária a criação de diversas medidas que incentivassem a exportação.

Mesmo diante destas medidas, com a vigência do Plano Real, a valorização da moeda provocou uma redução nas exportações e um aquecimento do mercado interno, gerando *déficits* na balança comercial, sendo necessária uma intervenção estatal mais ativa, a qual se deu por meio da elaboração de uma política de exportação que contava com diversas medidas nas áreas financeiras (pela concessão de diversos tipos de crédito) e comerciais (com as atividades de promoção da Apex, PEE e PNPE).

A partir de 2000, as políticas de exportação se intensificaram, abrangendo as esferas financeiras, fiscais, comerciais, produtivas e institucionais e serão apresentadas nas seções a seguir.

2.1.3 Fase 3 – Programa Brasil Exportador (2003 a 2011)

No ano 2000 o Brasil ainda se encontrava frente a uma balança comercial negativa devido a dois fatores principais: o comportamento dos preços dos produtos exportados e dos importados neste período. A baixa cotação dos

produtos agrícolas, dominantes na pauta de exportações nacionais, não compensou a elevada cotação do petróleo importado pelo país.

Desta forma, o país ainda se encontrava num período de fragilidade externa começando a reagir a partir de 2001, quando teve, ainda que tímido, o primeiro *superávit* da balança comercial desde 1994. Os anos subsequentes foram caracterizados por uma estabilidade cambial e um efeito de queda da inflação devido a uma expansão moderada da demanda interna, somados a uma capacidade ociosa nos setores produtores de bens finais, viabilizando um crescimento gradual da economia nacional.

Apesar das perspectivas de crescimento da economia, um real aumento da competitividade externa estava condicionado ao crescimento da base exportadora havendo, portanto a necessidade de se criar uma estratégia nacional de exportação que fosse centrada não somente nos fatores externos e macroeconômicos, mas também preocupada com as questões internas que dificultam a continuidade das empresas exportadoras. A estratégia deveria ser aplicável e capaz de promover a competitividade entre as empresas exportadoras e a motivação para o mercado externo entre as empresas potenciais exportadoras.

Em 2003, foi lançado o programa Brasil Exportador pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, onde diversos órgãos governamentais começaram a trabalhar coordenadamente em 44 programas e projetos, sendo alguns novos e outros antigos reformulados em uma nova configuração (PIANTO; CHANG, 2005).

Este programa era voltado para o fortalecimento da competitividade do Brasil em relação às instituições, à capacidade financeira, à competitividade operacional, à competitividade produtiva exportadora e à competitividade comercial e de negociações dos exportadores e firmas potenciais exportadoras. No entanto, o seu principal objetivo era a ampliação da pauta e base

exportadora, a diversificação dos mercados compradores e a inserção de micro, pequenas e médias empresas no comércio internacional. Pianto e Chang (2005) trazem uma descrição detalhada sobre as ações do Brasil Exportador, as quais estão se encontram resumidas a seguir em seis tipos de competitividades.

Na competitividade institucional as ações são voltadas para quatro focos principais. O primeiro foco, de responsabilidade da Secretaria de Comércio Exterior (Secex) a qual promoveu a desburocratização e desregulamentação da atividade de exportação. O segundo foco era sobre o Programa Especial de Exportação (PEE) de responsabilidade da Camex e da Apex, com objetivo de integrar as perspectivas dos exportadores e dos diversos órgãos do governo. O terceiro e quarto focos eram voltados para a promoção da imagem do Brasil no exterior com a disseminação de matérias e campanhas institucionais do país para difusão da cultura nacional em países estrangeiros e também com a visita de jornalistas e formadores de opinião do exterior ao Brasil.

Para a promoção da competitividade financeira, o BNDES intensificou o apoio às pequenas e médias empresas com a criação de fundos recebíveis, operações estruturadas com *tradings companies*, e o fortalecimento do financiamento aos Arranjos Produtivos Locais (APL's). O Sebrae também contribuiu com o fortalecimento às empresas de menor porte devido à concessão de um Aval em financiamentos destinados à produção e à comercialização de bens para a exportação.

Outra ação relevante do BNDES foi o oferecimento de incentivos à Embraer e à Petrobrás que estimulassem a utilização de componentes nacionais de fabricação com a finalidade de promover a integração de mais empresas nas cadeias produtivas internacionais.

Houve a redução da alíquota do Imposto de Renda (IR) sobre as remessas para o exterior. Além destas citadas, o programa colocou à disposição

das empresas de todos os portes, diversos tipos de financiamentos como o ACC e o ACE automáticos no BNDES e no BB, o Proex e o BNDES-exim.

Promovendo a competitividade operacional, os programas foram voltados para a capacitação, treinamentos e assessoramento no processo de exportação. Sob responsabilidade do BB, o Programa de Geração de Negócios Internacionais (PGNI) visava prestar atendimento especializado em todo processo de exportação. Sob a responsabilidade da Secex, os programas de Redeagentes (capacitação para empresários de pequeno porte) e o Aprendendo a Exportar. Finalmente, entre os programas da competitividade operacional, o programa Exporta Fácil oferecia a oportunidade para as empresas aproveitarem a logística dos Correios para a exportação de mercadorias de pequeno porte.

Na modalidade de competitividade produtiva exportadora a agência mais atuante foi a Apex que desenvolveu diversos programas em conjunto com outras agências entre eles a Plataforma de Exportação (junto com o MDIC e BNDES), o Programa Brasileiro de *Design* (com o MCT e MDIC), o Programa de Extensão Industrial Exportadora (Peiex) (com o MDIC e o Sebrae), o Programa de Adequação Tecnológica para Exportação (Progex) (com a Finep), e o Brasil Premium Selo de Qualidade (com o MDIC). A maioria destes programas apresentava um foco especial sobre a qualidade dos produtos nacionais. Paralelamente o Sebrae desenvolveu programas semelhantes direcionados para as micro e pequenas empresas.

A maioria dos programas e projetos foi direcionada para a competitividade comercial e quase todos contaram com o apoio da Apex. Os mais relevantes foram os das missões e feiras internacionais promovidas, a manutenção do sistema Brasil trade net, o Portal do Exportador e Vitrine do Exportador, os Projetos Compradores, que promove reuniões entre possíveis compradores internacionais e empresas exportadoras.

Por fim, na modalidade de competitividade de negociações o apoio do MRE foi fundamental, o qual promoveu a defesa comercial com monitoramentos das barreiras técnicas à exportação, conduziu as relações e as negociações do Brasil em âmbito dos organismos internacionais e diretamente com estados estrangeiros, e fez pesquisas sobre relações internacionais e a política externa brasileira divulgando as informações obtidas dessas análises.

3 METODOLOGIA

Nesta seção apresenta-se o tipo de pesquisa, a população, a amostragem e a técnica utilizada para coleta dos dados. A metodologia dos modelos estatísticos utilizados se encontra em seus capítulos respectivos.

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa de natureza quantitativa, pois é uma investigação empírica que utiliza para análise, modelos de precisão e manipulação estatística a fim de comprovar as relações de fenômenos entre si (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa se classifica como descritiva e explanatória. Descritiva porque se buscou conhecer as características das empresas de menor porte exportadoras de Minas que utilizam programas governamentais de apoio à exportação. Explanatória porque a pesquisa vai além da descrição das características, buscando relações entre fenômenos e descobrir relações causais entre eles. Nesta pesquisa buscou-se uma relação entre as variáveis “utilização de programas públicos de exportação” e o “desempenho exportador das empresas” (SILVA; MENEZES, 2000).

3.2 Natureza, coleta e fonte de dados

Os dados obtidos são de natureza primária, coletados por meio de questionário semi-estruturado aplicado às micro, pequenas e médias empresas exportadoras do estado de Minas Gerais. Na amostra continha apenas empresas que tiveram alguma venda de exportação no ano de 2010, ano referência para a pesquisa.

A coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário semi-estruturado que se encontra no Anexo 1 deste trabalho. O questionário foi dividido em quatro partes e nem todas as questões do questionário foram utilizadas neste estudo.

A primeira parte coletava informações sobre o respondente, seu nome, telefone, cargo, experiência com exportação. Nesta parte pretendia-se levantar informações para futuro retorno dos dados agregados da pesquisa.

A segunda parte do questionário, continha perguntas sobre as características gerais da empresa, qual o setor de atuação, cidade, número de funcionários e faixa de receitas totais anuais.

Na terceira parte se encontravam as perguntas relacionadas à atividade de exportação da empresa respondente. Aqui a intenção era de coletar informações a respeito do desempenho exportador da empresa, bem como o nível de suas capacidades organizacionais (produtiva, inovativa e gerencial).

Na última parte do questionário se encontravam as questões sobre a utilização de programa governamental de apoio à exportação, se a empresa já havia ou não utilizado algum programa, quanto foi a contribuição do programa para a capacidade da empresa e para o seu desempenho exportador, e uma breve avaliação do programa. Se a empresa respondente por nunca havia utilizado qualquer programa de incentivo à exportação, o respondente era direcionado para uma questão final sobre o motivo de nunca ter utilizado qualquer programa.

O Desempenho Exportador, entendido como o sucesso da atividade de exportação para a empresa, foi coletado utilizando dois tipos de escala. A Intensidade de Exportação, o Crescimento das vendas de exportação e o número de países destino, todas estas medidas do desempenho de exportação foram coletadas utilizando a escala razão. Já a satisfação com a atividade de exportação foi coletada utilizando-se uma escala de 4 pontos onde foram atribuídos valor

“1” para as respostas “Nada Satisfeito”, “2” para “Pouco Satisfeito”, “3” para “Razoavelmente Satisfeito” e “4” para “Muito Satisfeito”.

As capacidades organizacionais, como são construtos latentes, ou não observáveis, foram subdivididas em indicadores, os quais foram coletados por meio uma escala de concordância do respondente com as frases elaboradas sobre a capacidade da empresa. Da mesma forma que satisfação, para quantificar as capacidades, foram atribuídos valores de “1” para “Discordo Totalmente” até o “4” para “Concordo Totalmente”. A escala de quatro pontos foi adotada neste estudo para impedir que o respondente ficasse na posição mediana, de forma forçá-lo a se posicionar para poder verificar o nível de sua resposta.

A utilização e os anos de participação do programa foram coletados por escala razão, enquanto que para coletar a contribuição do programa para a empresa, utilizou-se a escala de quatro pontos, em que “1” representou “Não contribuiu” e o “4”, “Contribuiu Muito”.

O pré-teste foi realizado com três empresas diferentes para afinar o instrumento de coleta de dados e eliminar os vieses de interpretação, sendo duas empresas exportadoras de Belo Horizonte e uma de Perdões, sul de Minas.

Foram utilizadas duas estratégias para a coleta de dados. A primeira, utilizada com empresas que se localizavam geograficamente mais distante, foi feito um contato por telefone, explicando a pesquisa e solicitando ao responsável pela área de comércio exterior que pudesse responder ao questionário que deveria ser enviado por *email*. Assim, o questionário foi enviado por correio eletrônico e se aguardava um período de 15 a 20 dias a resposta da empresa.

Este contato por telefone foi extremamente importante, pois nele se filtrava as empresas que não estavam exportando, contudo ainda se encontrava no cadastro de empresas exportadoras utilizado. Ao todo foram enviados 98 questionários por *email*, obtendo um retorno de aproximadamente 14%, ou seja, apenas 14 empresas.

Diante da baixa taxa de retorno, partiu-se para a segunda estratégia com aplicação do questionário por meio de visita *in loco* nas cidades mais próximas que continham uma grande quantidade de empresas exportadoras. Foram feitas visitas às cidades de Varginha, Três Corações, Santa Rita do Sapucaí, Itajubá, Nova Serrana, Divinópolis, São João Del Rei e Belo Horizonte, das quais se obteve mais 32 questionários respondidos.

As informações sobre a população e a amostra seguem apresentados na seção seguinte. As respostas foram codificadas, permitindo a sua digitação direta para os programas de análise de dados. O SPSS foi o programa utilizado neste trabalho para tabulação e processamento os dados.

3.3 População e amostra

A população da presente pesquisa foi composta por micros, pequena e médias empresas exportadoras do estado de Minas Gerais, que tiveram vendas internacionais no ano de 2010. O estado de Minas foi escolhido por dois motivos principais. O primeiro é conveniência e o segundo é que Minas é o segundo estado com maior participação sobre o valor total exportado pelo país.

O critério adotado para classificação do porte das empresas é o do SEBRAE baseado no número de funcionários onde, as microempresas possuem até 19 funcionários, as pequenas empresas possuem de 20 a 99 funcionários, as médias empresas possuem de 100 até 499 funcionários.

A relação das empresas exportadoras de Minas foi obtida pelo Cadastro Industrial 2011 da FIEMG, gentilmente cedido pelo Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais (CIEMG). Segundo o cadastro havia 602 micros, pequenas e médias empresas exportadoras no estado. Do total de empresas cadastradas como exportadoras, 68 não haviam exportado no ano de 2010, 56 empresas foram fechadas ou o telefone estava errado, 42 não atenderam a, pelo

menos três tentativas de contato em dias diferentes e foram retiradas da população.

Desta forma, sobre um total de 436 empresas exportadoras de pequeno e médio porte, obteve-se um total de 46 questionários respondidos, dos quais um teve que ser retirado da amostra devido à quantidade de *missing*.

A amostra foi obtida por meio da amostragem não-probabilística por conveniência, devido à dificuldade de aplicação e coleta de dados, assim, os resultados não podem ser generalizados para toda a população, o que não invalida, mas limita a pesquisa à amostra utilizada.

A amostra pode ser considerada representativa, pois além de conter respostas de empresas de praticamente todas as regiões do estado de Minas, apresentou características semelhantes à população.

Conforme dados do Cadastro Industrial, o número médio de funcionários das empresas que compõem a população do estudo é 92,61, e o número médio dos países destino das empresas da população é 4,94 países. Na amostra estudo, o número médio de funcionários foi de 93 funcionários e o número médio de países destino foi de 5,51 países. Desta forma, verificou-se que a amostra apresenta características semelhantes à população, tornando-a relevante e representativa.

A Figura 1 ilustra o total de micro, pequenas e médias empresas exportadoras distribuídas por região e a quantidade de empresas, que participaram da pesquisa, distribuídas por região.

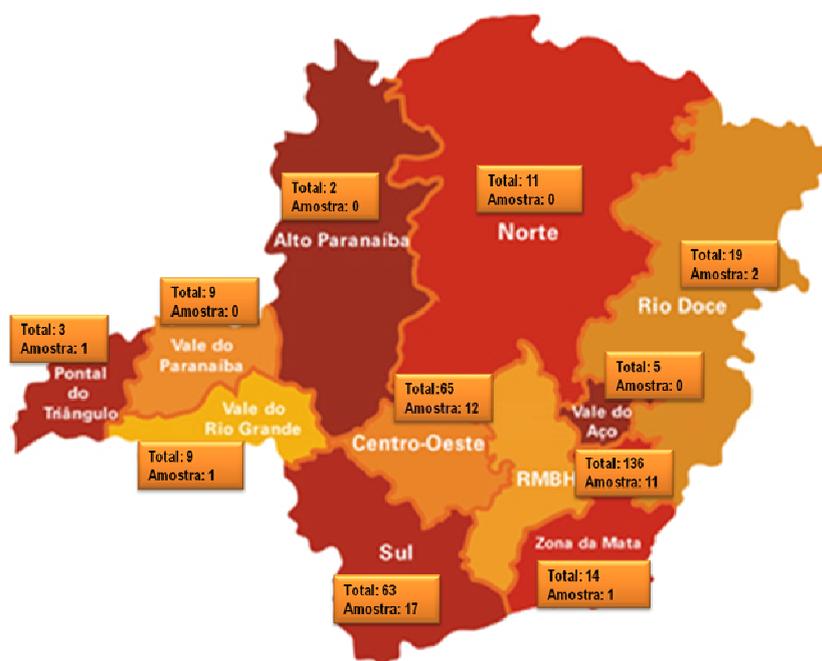


Figura 1 População e amostra da pesquisa.

Como pode ser observada pela figura, a amostra não contém empresas de apenas quatro regiões do estado (vale do aço, norte, alto Paranaíba e vale do Paranaíba), sendo as demais representadas.

4 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Neste capítulo fez-se uma introdução geral da presente pesquisa. Foram descritos os principais problemas e justificativas deste trabalho, por meio dos quais se definiu os objetivos da pesquisa. O capítulo também apresentou uma contextualização sobre os programas governamentais de apoio à exportação e a evolução destes desde a década de 60. A metodologia de pesquisa descrita neste capítulo caracterizou a natureza e o tipo de pesquisa, apresentou o instrumento de coleta de dados e as estratégias utilizadas, e também trouxe relatos sobre a população e a amostragem do estudo.

REFERÊNCIAS

AABY, N. E.; SLATER, S. F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. **International Marketing Review**, New York, v. 6, n. 4, p. 7-26, 1989.

ANGELO, A. d'. Innovation and export performance: a study os italian high-tech SME's. **Journal of Management and Governance**, New York, v. 16, n. 3, p. 393-423, Aug. 2010.

BALDAUF, A.; CRAVENS, D. W.; WAGNER, U. Examining determinants of export performance in small open economies. **Journal of World Business**, Greenwich, v. 35, n. 1, p. 61-79, Jan. 2000.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Desembolsos totais do BNDES-exim por modalidade**. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/Arquivos/Html/DEFI/Downloads/afexim2010.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2011.

BONELLI, R. O desempenho exportador das firmas industriais brasileiras e o contexto macroeconômico. In: NEGRI, J. A. de; ARAÚJO, B. C. P. O. (Ed.). **As empresas brasileiras e o comércio internacional**. Brasília: IPEA, 2006. p. 271-316.

BRASIL. Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Dados consolidados da balança comercial 2010**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>>. Acesso em: 3 nov. 2011.

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

CATERMOL, F. O apoio à exportação no BNDES. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, v. 104, n. 1, p. 33-42, jan./fev. 2010.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 1, p. 128-152, Apr. 1990.

CZINKOTA, M. R. Export promotion: a framework for finding opportunity in change. **Thunderbird International Business Review**, Stockholm, v. 44, n. 3, p. 315-324, May/June 2002.

FRANCIS, J.; COLLINS-DODD, C. Impact of export promotion on firm competencies, strategies and performance the case of Canadian high-technology SMEs. **International Marketing Review**, New York, v. 21, n. 4/5, p. 474-495, Dec. 2004.

GALETTI, J. R. **As políticas públicas de financiamento à exportação no Brasil (BNDES exim e PROEX): características e efeitos sobre as exportações das empresas industriais brasileiras**. 2010. 133 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

GUIMARÃES, E. P. Política de exportação brasileira para as pequenas e médias empresas. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (Ed.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. p. 155-177.

HAAHTI, A. et al. Cooperative strateg, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. **Journal of World Business**, Greenwich, v. 40, n. 1, p. 124-138, Jan. 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 8, p. 23-32, 1977.

KARELAKI, C.; MATTAS, K.; CHRYSOCHOIDIS, G. Greek wine firms: determinants of export performance. **Agribusiness**, Westport, v. 24, n. 2, p. 275-297, 2008.

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

LEFEBVRE, E.; LEFEBVRE, L. A.; BOURGAULT, M. R&D-related capabilities as determinants of export performance. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 10, n. 4, p. 365-377, June 1998.

LEONIDOU, L. et al. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: implications for policy-makers. **International Marketing Review**, Bradford, v. 24, n. 6, p. 735-770, Dec. 2007.

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

LIMA, E. T.; CARVALHO JÚNIOR, M. de; ROSA, J. **Definindo alvos para a promoção de exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Comercio_Exterior/199903_7.html>. Acesso em: 16 dez. 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.

MARKWALD, R.; PUGA, F. Focando a política de promoção de exportações. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (Ed.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, 2002. p. 97-154.

MATTHYSSENS, P.; PAUWELS, P. Assessing export performance measurement. In: CAVUSGIL, S.; AXINN, C. (Ed.). **Advances in international marketing**. Greenwich: JAI, 1996. p. 85-114.

MAUREL, C. Determinants of export performance in french wine SME's. **International Journal of Wine Business Research**, Bingley, v. 21, n. 2, p. 118-142, June 2009.

MOREIRA, S. V.; SANTOS, A. F. dos. **Políticas públicas de exportação: o caso do PROEX**. Brasília: IPEA, 2001. 43 p. (Texto para Discussão, 836).

NAIDU, G. M.; PRASAD, V. K. Predictors on export strategy and performance of small-and médium-sized firms. **Journal of Business Research**, Athens, v. 31, n. 2/3, p. 107-115, 1994.

OKPARA, J. O. Strategic choices, export orientation and export performance of SME's in Nigeria. **Management Decisions**, York, v. 47, n. 8, p. 1281-1299, 2009.

PIANTO, D. M.; CHANG, L. O potencial exportador e as políticas de promoção das exportações da Apex-Brasil. In: NEGRI, J. A. de; ARAÚJO, B. C. P. O. (Ed.). **As empresas brasileiras e o comércio internacional**. Brasília: IPEA, 2006. p. 87-108.

PINTO, M. A. et al. **A equalização de taxas de juros como instrumento de promoção das exportações brasileiras de bens de capital no período 1994-2005**. Rio de Janeiro: BNDES, 2008. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/Estudos_Especiais/200802_2.html>. Acesso em: 16 dez. 2011.

SHAMUSUDDOHA, A. K.; ALI, M. Y. Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. **Asia Pacific Journal of Marketing**, Bingley, v. 18, n. 2, p. 93-110, Apr. 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000. 118 p.

SINGER, T. O.; CZINKOTA, M. R. Factors associated with effective use of export assistance. **Journal of International Marketing**, Bradford, v. 2, n. 1, p. 53-71, Jan./Feb. 1994.

SPENCE, M. M. Evaluating export promotion programmes: U.K. overseas trade missions and export performance. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 20, n. 1, p. 83-103, Jan. 2003.

VEIGA, P. M. da. **Política comercial, indústria e exportações: vamos voltar a falar de produtividade e competitividade?** Brasília: BNDES, 2002. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_debate/2-Introducao.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2011.

ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, New York, v. 15, n. 3, p. 333-356, June 1998.

CAPÍTULO 2 Capacidades organizacionais das PME'S exportadoras mineiras

RESUMO

Neste capítulo objetivou-se verificar como as capacidades organizacionais de PME's mineiras são formadas. A amostra foi constituída por 45 pequenas e médias empresas exportadoras mineiras. A natureza do estudo é quantitativa e os dados foram coletados por meio de um questionário semi-estruturado. As técnicas utilizadas para atender aos objetivos foram da análise dos componentes principais e a média ponderada. Os resultados demonstraram que a capacidade organizacional apresenta três dimensões: produtiva, inovativa e gerencial. Dentre as dimensões apresentadas, verificou-se que a dimensão gerencial obteve maior peso sobre a capacidade organizacional, seguida da dimensão inovativa e por último da dimensão produtiva. Os resultados indicam que em empresas de menor porte, o gestor, por ser responsável pela tomada de decisão e pela elaboração de estratégias, é o agente de maior peso na obtenção de vantagem competitiva da empresa, seguido pela capacidade de aprendizagem da empresa. A gestão, adequação e agilidade da produção, no entanto, não se configuram como elementos essenciais e principais para a vantagem competitiva.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos. Capacidades Organizacionais. PME's.

ABSTRACT

This chapter aimed at verifying how SME organizational capabilities are formed. The sample was constituted by 45 small and medium export enterprises. The nature of the study was quantitative and the data were collected by means of a semi-structured questionnaire. The techniques used to meet the objectives were main component analysis and the mean. The results demonstrated that the organizational capabilities present three dimensions: productive, innovative and managerial. Among these dimensions, managerial dimension weighed more over organizational capabilities, followed by innovative dimension and, lastly, productive dimension. The results indicate that in small enterprises, the manager, responsible for decision making and strategy elaboration is the most important agent in the enterprise's competitive advantage, followed by its learning capability. Management, adequacy and production agility, however, are not considered essential elements for competitive advantage.

Key-words: Resource based vision. Organizational capabilities. SME.

1 INTRODUÇÃO

A investigação de fatores que explicavam a heterogeneidade das empresas elucidou, na década de 90, o conceito de capacidades organizacionais e sua relação com a competitividade e desempenho das empresas, sendo alvo de discussão de inúmeros estudos até os dias atuais.

Fundamentada na perspectiva da visão baseada em recursos, em que as empresas são constituídas por um conjunto de recursos produtivos (BARNEY, 1991; PENROSE, 2006), a teoria das capacidades organizacionais destaca que a diferenciação das empresas não reside apenas no domínio de recursos, mas na habilidade da empresa para coordenar e combinar seus recursos (CHANDLER, 1992; GRANT, 1991).

Assim, as capacidades organizacionais são entendidas como características intrínsecas, não podem ser transferidas ou adquiridas, todavia, são construídas pelos processos de aprendizagem de cada empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; YEOH; ROTH, 1999).

Além da especificidade, a formação das capacidades organizacionais ocorre de forma dinâmica, proporcionando novos recursos e conseqüentemente novas capacidades à empresa, resultando, portanto em maior vantagem competitiva (MAKADOK, 2001).

Evidências empíricas da relação entre capacidades organizacionais e inovação, aprendizagem e desempenho foram encontradas em diversos estudos, no entanto, ainda há na literatura uma carência de trabalhos que explicam a composição das capacidades organizacionais das empresas.

Tal fato pode ser explicado pelo caráter específico e dinâmico deste conceito, dificultando, portanto sua mensuração, quantificação e classificação. A investigação deste fenômeno se torna ainda mais complexo em empresas de

menor porte, uma vez que possuem dificuldades inerentes ao seu tamanho, tais como limitação de recursos.

Desta forma, com este trabalho, a autora pretende contribuir para esta lacuna na literatura, pois teve como objetivo verificar como as capacidades organizacionais de pequenas e médias empresas são formadas, quais as suas dimensões e como podem ser quantificadas.

Além deste, o capítulo é composto pelas principais perspectivas teóricas que embasam o estudo, pelos processos metodológicos utilizados, que são sucedidos pelos resultados e pelas discussões. Na última seção estão as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo apresentar os conceitos de visão baseada em recursos e capacidades organizacionais.

2.1 Visão Baseada em Recursos (VBR)

A teoria Visão Baseada em Recursos (VBR) teve como propulsora Edith Penrose a partir de seu livro “*A Teoria do Crescimento da Firma*” lançado em 1959. Nesta obra, a autora apresenta a firma como um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre os diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas (PENROSE, 2006). Outra importante premissa da VBR é de que os recursos e as firmas são heterogêneos, assim, entende-se que a firma apresenta uma característica única a partir de seus recursos únicos e é esta diferença que garante à firma uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes (BARNEY, 1991).

Baseados no trabalho de Penrose, outros autores desenvolveram trabalhos que são também vistos como seminais na perspectiva da VBR entre eles pode-se destacar os de Ansoff (1977), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Wernerfelt (1984).

Os recursos da firma são entendidos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos que a firma controla e utiliza para conceber e implantar suas estratégias a fim de alcançar maior eficiência (BARNEY, 1991). Com isso, o autor afirma que a diferenciação da firma, ou a vantagem competitiva sustentável, ocorre quando há uma estratégia de criação de valor sobre os recursos que não tenha sido desenvolvida por nenhum outro concorrente.

Desta forma, o valor dos recursos está associado à heterogeneidade e imobilidade dos mesmos (PETERAF, 1993). A heterogeneidade significa que os recursos devem ser diferentes entre as firmas; a imobilidade significa que eles não devem ser perfeitamente móveis de uma firma para outra. Assim, Barney (1991) explica que não haverá vantagem competitiva se todas as firmas possuírem os mesmos recursos, sendo necessário que estes sejam valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, e não substituíveis.

Considerando o recurso como um item essencial, cujo domínio proporciona a vantagem competitiva sustentável para a firma detentora, os autores se concentraram na identificação e classificação destes. Alguns destes trabalhos se encontram mencionados a seguir.

Ansoff (1977) agrupou os recursos usando as categorias de recursos físicos (matérias-primas, máquinas e equipamentos), recursos monetários (moeda e crédito) e recursos humanos (pessoal administrativo e técnico).

Wernefelt (1984) definiu os recursos como tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis seriam aqueles possíveis de mensurar e contabilizar, como por exemplo, instalações, máquinas e equipamentos, matérias-primas, estoques, recursos do solo entre outros. Estes recursos podem ser absorvidos pelo processo produtivo, ou podem ser duráveis, sendo utilizados por vários anos; os recursos tangíveis podem também ser produzidos dentro da firma ou ainda ser adquiridos no mercado. Os recursos intangíveis seriam aqueles que não podem ser mensurados ou quantificados sendo difíceis de identificar e transferir pelo seu vínculo à empresa. São recursos enraizados, inerentes à firma.

Diversos autores buscam categorizar e classificar estes recursos, encontrados em três categorias em Barney (1991) como recursos físicos, humanos e organizacionais. Grant (1991) acrescentou ainda as categorias de recursos tecnológicos e de reputação aos de Barney (1991).

Apesar das divergências quanto à classificação dos recursos, os pressupostos básicos desta teoria sustentam que a vantagem competitiva esta associada ao domínio de recursos valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis.

No entanto, autores que sucederam esta primeira perspectiva, afirmaram, contudo que apenas o recurso em si não conferia à firma uma diferenciação das demais, mas a habilidade que a firma possuía para gerir e alocar eficientemente estes recursos. Esta habilidade de alocação dos recursos é encontrada na literatura como capacidades organizacionais, as quais seguem apresentadas na seção seguinte.

2.2 Capacidades Organizacionais

A teoria de capacidades organizacionais emerge a partir da discussão sobre o domínio de recursos como fonte de vantagem competitiva para as firmas. Apesar de ter sido mencionado por Penrose em 1959, foi na década de 90 que o conceito se firmou devido aos principais autores (CHANDLER, 1992; GRANT, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Apesar de ter sido a primeira em constatar que a firma é um nexo de recursos, Penrose ressaltou que os recursos em si não constituiriam os insumos dos processos produtivos, mas sim os serviços que estes recursos prestariam.

Segundo a autora, a vantagem competitiva é alcançada por meio da alocação dos recursos internos da firma, permitindo a utilização do mesmo recurso de diversas formas, ou inclusive combinando-o a outros recursos conforme as capacidades das pessoas de usá-los (PENROSE, 2006). Tal percepção também é abordada por Prahalad e Hamel (1990) com a introdução do conceito de Competência Essencial e por Grant (1991).

Segundo os autores, os recursos produtivos isolados e não aproveitados pela firma não conferem nenhuma vantagem à firma que os detém. O fator que confere a diferenciação de uma firma é a cooperação e a coordenação destes recursos, definidos como capacidade. Então, capacidade é entendida como uma aptidão para gerir e alocar recursos a fim de alcançar vantagens competitivas sustentáveis (GRANT, 1991).

Desta forma, entende-se que as capacidades são juntamente com os recursos, as forças primárias do rendimento de uma empresa (GRANT, 1991) e as bases para o crescimento continuado (CHANDLER, 1992). Elas são intrínsecas e, portanto, difíceis de transferir de uma firma para outra (MAKADOK, 2001; YEOH; ROTH, 1999) principalmente por surgirem de um contexto de aprendizagem organizacional (CHANDLER, 1992), gerado pelas rotinas (GRANT, 1991) para um determinado fim.

Os autores de uma forma geral concordam que as capacidades emergem baseadas nas informações dos processos tangíveis ou intangíveis específicos das firmas e são desenvolvidas através do tempo por meio de complexas interações entre os recursos das firmas (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; JAVIDAN, 1998). Assim, as capacidades resultam da resolução de problemas no processo de produção, da obtenção de conhecimento sobre as necessidades dos consumidores, de um maior conhecimento sobre a realidade dos fornecedores, da maneira de recrutar e treinar os funcionários e gerentes (CHANDLER, 1992).

Baseado nesta definição, que Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmaram que as capacidades não podem ser adquiridas ou compradas, mas devem ser construídas. Segundo o autor, se uma organização for completamente dissolvida, suas capacidades também irão desaparecer, enquanto que seus recursos podem ser reaproveitados, por ex. nas mãos de um novo comprador.

Além da peculiaridade de que as capacidades não podem ser compradas, Makadok (2001) ressalta outra, de que o primeiro propósito das capacidades é

aumentar a produtividade de outro recurso que a firma possui e possibilitar o processo de aquisição de novos recursos.

As capacidades são agrupadas na literatura de diversas formas. Em estudos de internacionalização, as capacidades são utilizadas como fatores que influenciam o desempenho exportador da empresa (ANDERSEN; KHEAM, 1998; ANGELO, 2010; GUAN; MA, 2003; LEFEBVRE; LEFEBVRE; BOURGAULT, 1998; MAUREL, 2009), sendo definidas como capacidades organizacionais.

As capacidades organizacionais deste estudo foram adaptadas com base em Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) e Rangone (1999) e se encontram descritas e discutidas nos aspectos metodológicos deste capítulo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS E OPERACIONAIS

Nesta seção objetiva-se apresentar o modelo conceitual, as técnicas de análise e a operacionalização das variáveis para atender aos objetivos deste trabalho.

3.1 Modelo Conceitual

Os teóricos da Visão Baseada em Recursos defendem que a competitividade sustentável de uma empresa está relacionada à disposição e domínio de recursos que esta possui, bem como da habilidade que a empresa tem para utilizá-los de maneira eficiente.

As capacidades organizacionais, consideradas como a habilidade da empresa de alocar eficientemente os seus recursos internos, são consideradas os determinantes de competitividade das empresas (GRANT, 1991; PETERAF, 1993).

As capacidades organizacionais apresentam algumas dimensões e neste estudo foram adaptadas de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) e Rangone (1999), sendo agrupadas em três categorias: a dimensão produtiva, a dimensão inovativa e dimensão gerencial, conforme figura 1.

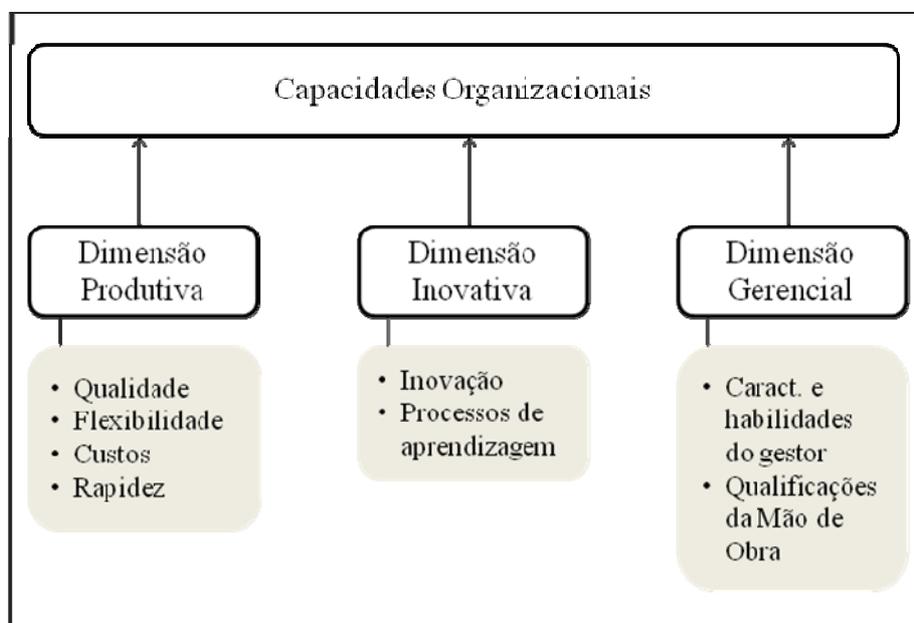


Figura 1 Modelo conceitual teórico – Composição das capacidades organizacionais.

A *dimensão produtiva* é fundamentada num dos princípios do trabalho de Chandler (1992). Conforme Teece, Pisano e Shuen (1997), para Chandler (1992) o sucesso de uma firma seria determinado pela sua estratégia em desenvolver três atividades, sendo um deles o investimento em recursos produtivos suficientes para a firma alcançar vantagens de custo em escala e escopo.

As variáveis que compõem a dimensão produtiva estão relacionadas à:

- a) a *qualidade do produto* e a utilização de sistemas de gestão da produção (CRICK, 1995; GOMES; KRUSLIANKS, 2009; GRIMES; DOOLE; KITCHEN, 2007; KATSIKEAS, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; OKPARA, 2009; PENG; SCHROEDER; SHAH, 2008);

- b) a *flexibilidade* verificada na adequação dos produtos e processos aos padrões exigidos pelos consumidores estrangeiros (AHMED et al., 2006; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; LALL, 1992; PENG; SCHROEDER; SHAH, 2008);
- c) a *redução dos custos*, fontes de vantagem competitiva, podendo ser obtidos por meio da aquisição de máquinas e equipamentos que incrementem a produção, por meio de contatos para compra de insumos e matéria-prima e o reaproveitamento ou reciclagem de materiais (LALL, 1992; PENG; SCHROEDER; SHAH, 2008; SUÁREZ-ORTEGA; ALAMO-VERA, 2005);
- d) a *rapidez ou agilidade de produção e entrega* dos produtos (PENG; SCHROEDER; SHAH, 2008).

A *dimensão inovativa* é fundamentada na teoria evolucionária de Schumpeter. Esta abordagem considera as inovações tecnológicas como a força motriz da dinâmica econômica moderna, e atribui à firma o papel de principal gerador de inovações. Assim, conforme o autor, as lucratividades e taxas de crescimento das firmas são determinadas pelas suas capacidades inovadoras (CARVALHO JÚNIOR; RUIZ, 2008).

Esta dimensão se refere à busca por aprimoramento técnico, sejam inovações de processo ou de produto de forma que a empresa consiga se diferenciar dos demais concorrentes. Neste indicador se encontram os processos de aprendizagem e de inovação. Essas duas variáveis são consideradas por diversos autores como a questão chave para o sucesso da internacionalização.

Entre as variáveis de inovação se encontram a inovação de produtos e processos (CALANTONE; DRÖGE; VICKERY, 2002; GOMES; KRUGLIANSKAS, 2009) e a existência de departamento de P&D.

A aprendizagem emerge a partir do Modelo de Upsala desenvolvido por Johanson e Vahlne em 1975 onde os autores afirmam que a internacionalização é um processo de constante aprendizado. Com os estudos realizados para este trabalho procurou-se verificar o aprendizado obtido em parcerias (WELCH et al., 1998), na participação de feiras internacionais (SPENCE, 2003; WILKINSON; BROUTHERS, 2006) e pelo contato com universidades.

A *dimensão gerencial*, definida neste trabalho, é baseada principalmente em Penrose (2006), na qual há uma evidência sobre o papel do empreendedor, considerando, contudo os processos e rotinas da firma.

Entre os seus pressupostos, Penrose (2006) afirma que o crescimento e a competitividade da empresa estão relacionados à ambição, ao tino comercial e à atitude positiva para exportação do empresário, que leva ao comprometimento com a atividade (AABY; SLATER, 1989; SHAMUSUDDOHA; ALI, 2006) produzindo melhor desempenho internacional. É o principal determinante da direção e ritmo de crescimento, e da rentabilidade diferencial da firma (CARVALHO JÚNIOR; RUIZ, 2008).

Neste estudo, a dimensão gerencial, diz respeito às qualificações e habilidades do gestor (KATSIKEAS, 1994; LAGES; MONTGOMERY, 2005; SUAREZ-ORTEGA; ALAMO-VERA, 2005) e dos funcionários (ALVAREZ, 2004), dos processos e comprometimento com a atividade de exportação (SHAMUSUDDOHA; ALI, 2006), considerados como determinantes para a obtenção de sucesso em mercados internacionais.

Entretanto, outros aspectos também foram mencionados em alguns estudos como componentes da dimensão gerencial, como os processos administrativos (PENG; SCHROEDER; SHAH, 2008), gestão de custos (SUAREZ-ORTEGA; ALAMO-VERA, 2005), canais de distribuição (KATSIKEAS, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) e serviço de atendimento

aos clientes externos. Estas variáveis, contudo não foram determinadas para estimar a dimensão gerencial das empresas neste capítulo.

Assim, as variáveis primárias e secundárias selecionadas neste trabalho para compor cada uma das dimensões da capacidade organizacional estão representadas na Tabela 1.

Tabela 1 Variáveis primárias e secundárias das capacidades organizacionais

Dimensões	Variáveis Primárias	Variáveis Secundárias
Produtiva	Qualidade	CP_1: Controles de qualidade CP_2: Sistemas de gestão da produção
	Flexibilidade	CP_3: Adequação da produção CP_4: Adequação dos produtos
	Custos	CP_5: Máquinas e Equipamentos CP_6: Reaproveitamento de materiais
	Rapidez	CP_7: Rapidez na entrega do produto
Inovativa	Inovação	CI_1: Inovações de produto CI_2: Inovações de processo CI_3: Existência de Departamento de P&D
	Processos de Aprendizagem	CI_4: Existência de Parcerias CI_5: Participação em feiras internacionais CI_6: Participação em associações CI_7: Contato com universidades
	Características do gestor	CG_6: Idade do gestor CG_7: Experiência do gestor CG_8: Formação do gestor CG_9: Percepção do mercado externo
		Mão de obra operacional

3.2 Técnicas de análise

As técnicas utilizadas para atender aos objetivos propostos neste capítulo foram o *Alfa de Cronbach*, a análise fatorial e a média ponderada,

utilizadas para mensuração das dimensões produtiva, inovativa, gerencial e da capacidade organizacional de cada empresa e para a posterior categorização das PME's mineiras.

O *Alfa de Cronbach*, conforme Hair Júnior et al. (2009) indica a confiabilidade de dois ou mais indicadores de um construto. Os valores variam entre 0 e 1, e valores próximos a 1 indicam maior confiabilidade do construto. O limite inferior geralmente aceito é de 0,70, ou 0,60 para pesquisas em ciências sociais. Assim, nesta pesquisa serão aceitos valores acima de 0,60.

Diante do cálculo do *alfa* indicando a confiabilidade das dimensões produtiva, inovativa e gerencial das capacidades organizacionais, realizou-se uma análise fatorial para estimação destas dimensões para cada empresa, o que possibilitará o cálculo da capacidade organizacional.

A análise de fatores, ou análise fatorial, conforme Field (2009) é utilizada para medir uma variável subjacente. O método utilizado para extração dos fatores foi o dos componentes principais que determina quais são os componentes lineares que existem dentro dos dados e como uma variável pode contribuir para aquele componente.

A análise fatorial permite a obtenção dos *factor scores*, ou os escores dos fatores, que de acordo Hair Júnior et al. (2009), representam a importância relativa das variáveis mensuradas para o construto não observável.

Assim, para a determinação de um construto não observável torna-se necessário calcular a *média ponderada*, conforme a metodologia explicada por Field (2009), colocando os escores obtidos na fatorial nas várias medidas na equação de média.

Os escores dos fatores são obtidos por meio da matriz de componentes na análise dos componentes principais foram multiplicados pela resposta de cada indivíduo no questionário por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Média Ponderada} = \frac{\beta_1 \times V_1 + \beta_2 \times V_2 + \dots + \beta_n \times V_n}{\sum_1 \beta}$$

Onde: $\beta_1; \beta_2; \beta_n$ = escore do fator das variáveis 1, 2 e n

$V_1; V_2; V_n$ = valores das respostas dos indivíduos nas variáveis 1, 2 e n

Este procedimento foi realizado para o cálculo de cada dimensão (produtiva, inovativa, gerencial) utilizando os escores e as respostas de suas variáveis respectivas, demonstradas na tabela 2.

Diante dos valores destas dimensões, realizou-se novamente o mesmo procedimento para a obtenção de um valor para a capacidade organizacional de cada empresa.

3.3 Descrição e operacionalização das variáveis

As dimensões, produtiva, inovativa e gerencial, foram coletadas no questionário por meio de uma escala de concordância de quatro pontos, em que o valor “1” foi atribuído a todas as respostas “discordo totalmente”, “2” a “discordo”, “3” a “concordo” e “4” a “concordo totalmente”.

As expressões utilizadas no questionário para obter a concordância dos respondentes com relação a cada item em cada dimensão da capacidade organizacional podem ser observadas no ANEXO 1. Cabe ressaltar que nem todas as variáveis coletadas no questionário foram utilizadas para a composição do construto, sendo selecionadas a partir do valor obtido no *Alfa de Cronbach*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção se encontram os resultados da análise fatorial de cada dimensão da capacidade organizacional das PME's exportadoras mineiras, a categorização das empresas quanto às suas dimensões produtiva, inovativa e gerencial. Nesta seção também se encontram os resultados da análise fatorial mostrando a composição e a categorização da capacidade organizacional das empresas da amostra.

4.1 Dimensão Produtiva

A dimensão produtiva da capacidade organizacional neste trabalho foi composta pelas variáveis “Sistemas de gestão da produção”, “Adequação do produto”, “Adequação da produção” e “Rapidez na entrega do produto”. Este construto, apresentou *Alfa de Cronbach* de 0,682, valor acima do mínimo aceitável por Hair Júnior et al. (2009) para pesquisas sociais.

O fator calculado que reflete a dimensão produtiva da capacidade organizacional foi extraído adequadamente, satisfazendo as três condições necessárias para utilização desta técnica, baseada em Hair Júnior et al. (2009).

A primeira condição é o valor obtido no parâmetro *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) que indica a adequação da amostra à técnica. Field (2009) considera valores acima de 0,5 aceitáveis, sendo obtido um valor de 0,538.

O segundo parâmetro observado foi o teste de esfericidade de *Bartlet* que verifica as correlações entre as variáveis, fornecendo uma significância estatística de que a matriz de correlação tem correlações significantes entre pelo menos alguma das variáveis. Entre as variáveis desta pesquisa, obteve-se um teste de *Bartlet* de 68,363, significativo em 1%, indicando que existem correlações suficientes entre as variáveis, permitindo a continuação das análises.

O último parâmetro observado foram as comunalidades, que conforme Hair Júnior et al. (2009) devem ter valores maiores que 0,4 indicando que as variáveis explicam adequadamente o fator. Neste trabalho, as comunalidades das variáveis, bem como o peso destas no construto estão apresentadas na Tabela 2, onde também se encontram a participação e o peso de cada variável sobre o construto.

A variância do fator extraído explica 53% da dimensão produtiva, indicando uma limitação no poder de explicação deste construto.

Tabela 2 Variáveis, comunalidades e pesos da dimensão produtiva da capacidade organizacional

Variável	Comunalidade	Participação	Peso
CP_2: Sistemas de gestão da produção	0,431	0,657	23%
CP_3: Adequação da produção	0,554	0,744	26%
CP_4: Adequação do produto	0,537	0,733	25%
CP_7: Rapidez na entrega do produto	0,682	0,779	27%

Analisando o fator dimensão produtiva da capacidade organizacional, verificou-se que a variável de maior peso neste construto é a variável “rapidez na entrega do produto” (27%), enquanto que a variável “sistemas de gestão da produção” teve menor peso (23%).

Os pesos obtidos nesta análise possibilitaram a obtenção dos valores da dimensão produtiva para cada empresa, determinado a partir do cálculo da média ponderada, descrito na metodologia.

A tabela 3 apresenta os menores e os maiores valores das dimensões produtivas das empresas da amostra. A média dos valores obtidos no cálculo da dimensão produtiva foi de 0,81. Assim, empresas que obtiveram uma pontuação inferior (0,25 a 0,75) a esta média foram caracterizadas como empresas de baixa habilidade produtiva, e as empresas que tiveram valores superiores (0,82 a 1,00), foram caracterizadas como empresa de alta capacidade produtiva.

Tabela 3 Valores da dimensão produtiva das empresas

Alta Dimensão Produtiva		Baixa Dimensão Produtiva	
Empresa	Dimensão produtiva	Empresa	Dimensão produtiva
9	0,25	33	0,94
18	0,50	28	0,94
23	0,55	6	1,00
42	0,56	11	1,00
Média = 0,81		Desvio Padrão = 0,17	

Os dados permitiram observar que a média dos valores da dimensão produtiva é relativamente alta (0,81), enquanto o desvio relativamente baixo (0,17), indicando que houve uma maior concentração de empresas com alta habilidade produtiva.

Assim, 51% das empresas da amostra obtiveram habilidade produtiva acima da média, e 40% tiveram esta habilidade abaixo da média. As demais empresas (8%) tiveram habilidade produtiva na média. Desta forma, os resultados encontrados, permitem a percepção de um nivelamento entre as empresas quanto às suas competências produtivas, sugerindo que as empresas exportadoras mineiras possuem habilidades produtivas que proporcionam a elas maior agilidade e flexibilidade para atender aos mercados internacionais, conforme sugerido pela literatura (KATSIKEAS, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

No entanto, dados ainda não permitem constatar que tais habilidades se configuram como determinantes da vantagem competitiva das empresas da amostra, sendo necessária a análise das demais dimensões da capacidade organizacional das empresas para avaliar se esta dimensão realmente se configura vantagem competitiva.

4.2 Dimensão Inovativa

A dimensão inovativa da capacidade organizacional foi obtida pelas variáveis “existência de departamento de P&D”, “existência de parcerias” e “contato com universidades”. Estas variáveis possibilitaram um construto com confiabilidade (*Alfa de Cronbach*) de 0,615.

O fator foi extraído corretamente, apresentando um KMO de 0,61 e o teste de *Bartlett* 15,467 significativo em 5%. Todas as variáveis apresentaram valores de comunalidade superiores a 0,4, em concordância com Hair Júnior et al. (2009), como pode ser observado na tabela 4. Além disso, o construto apresentou uma explicação da variância de 56%.

Os pesos, a participação e as comunalidades das variáveis da dimensão inovativa estão representados na tabela 4. Estes dados permitem observar que a variável “existência de parcerias” teve um peso maior no construto (36%), enquanto que a variável “existência de departamento de P&D” teve menor peso (31%).

Tabela 4 Variáveis, comunalidades e pesos da dimensão inovativa

Variável	Comunalidade	Participação	Peso
CI_3: Existência de departamento de P&D	0,481	0,693	31%
CI_5: Existência de parcerias	0,674	0,821	36%
CI_7: Contato com universidades	0,552	0,743	33%

Utilizando os pesos obtidos na análise fatorial, calculou-se a habilidade inovativa para cada empresa da amostra. A média das habilidades inovativas foi 0,64. Assim, empresas que tiveram um valor de dimensão inovativa abaixo da média (0,25 a 0,60) foram caracterizadas como empresas de baixa habilidade inovativa, e as empresas que tiveram valores acima da média (0,66 a 1,00) foram categorizadas como empresas de alta habilidade inovativa.

A tabela 5 apresenta algumas empresas que obtiveram os menores e os maiores valores de dimensão inovativa.

Tabela 5 Valores da dimensão inovativa das empresas

Baixa Dimensão Inovativa		Alta Dimensão Inovativa	
Empresa	Dimensão Inovativa	Empresa	Dimensão Inovativa
4	0,25	33	0,84
10	0,25	31	0,91
7	0,34	11	0,92
3	0,42	29	1,00
Média = 0,64		Desvio Padrão = 0,23	

Observando-se os dados da média e do desvio, percebe-se que a média, aqui obtida (0,64), é inferior à média obtida na dimensão produtiva (0,81), permitindo a pressuposição de que as empresas da amostra possuem menor habilidade inovativa.

Além disso, o valor do desvio padrão nesta dimensão permite constatar maior heterogeneidade das empresas quanto às suas dimensões inovativas, que ao contrário dos resultados verificados na dimensão produtiva, onde não houve nivelamento entre as empresas quanto às suas habilidades inovativas, uma vez que o desvio padrão encontrado foi o maior (0,23) entre as dimensões estudadas.

A maioria das empresas da amostra apresentou valores de dimensões inovativas acima da média (58%) ao passo em que 42% tiveram valores abaixo da média.

A heterogeneidade das empresas exportadoras sugere que a dimensão inovativa não se constitui fator determinante da comercialização exterior das PME's mineiras uma vez que nem todas apresentaram boa competência inovativa. Resultado semelhante a este também foi evidenciado em Gomel e Sbragia (2011) onde os autores não encontraram relação positiva entre

investimentos em P&D e propriedade intelectual com vendas de exportação nas empresas nacionais de software.

Entretanto, a constatação de que esta dimensão não se constitui determinante da vantagem competitiva das empresas analisadas somente poderá ser verificada na seção da análise do construto capacidade organizacional, por meio dos resultados da participação das dimensões sobre o construto.

4.3 Dimensão Gerencial

As variáveis que contribuíram para o construto da dimensão gerencial foram “idade do gestor”, “experiência do gestor” e “escolaridade do gestor”. O construto apresentou um *Alfa de Cronbach* de 0,712 indicando que as variáveis apresentam alta confiabilidade para explicação do construto.

O fator que representa a habilidade gerencial das empresas foi corretamente extraído, apresentando um KMO de 0,603 e um teste de *Bartlett* de 28,398, significativo em 1%.

Todas as variáveis apresentaram comunalidades acima de 0,4, como pode ser observado pela tabela 6, que também apresenta a participação das variáveis no construto e seus pesos respectivos. Este construto foi o que apresentou maior explicação da variância (63,53%), estando em conformidade com Hair Júnior et al. (2009).

Tabela 6 Variáveis, comunalidades e pesos da dimensão gerencial

Variável	Comunalidade	Participação	Peso
CG_6: Idade do gestor	0,481	0,693	31%
CG_7: Experiência do gestor	0,674	0,821	36%
CG_8: Escolaridade do gestor	0,552	0,743	33%

Verificou-se que a variável de maior peso nesta dimensão foi a da experiência do gestor (36%), seguido pela sua escolaridade e em último pela sua idade. Lages e Montgomery (2005) evidenciaram que empresas de pequeno porte conseguem melhorar seu desempenho externo no curto prazo se tiverem gestores mais experientes, pois eles possuem contatos internacionais bem estabelecidos e uma melhor compreensão dos mercados estrangeiros, possibilitando a definição de eficientes estratégias internacionais.

Ao contrário de Suárez-Ortega e Alamo-Vera (2005), resultados indicam que a escolaridade do gestor representou segunda maior participação sobre o fator gerencial (33%), sugerindo que as qualificações do gestor geram vantagens competitivas para as empresas. Os autores, no entanto, não encontraram evidências positivas na relação desta variável com o desempenho internacional.

A última variável desta dimensão, a idade do gestor apresentou menor peso entre as variáveis desta dimensão, indicando menor relevância desta variável com a competitividade internacional, corroborando resultados encontrados por Suárez-Ortega e Alamo-Vera (2005).

Analisando o valor das dimensões gerenciais obtidos no cálculo das médias ponderadas deste construto, verificou-se que a média dos valores deste construto foi alta (0,83) e o desvio foi baixo (0,17) sugerindo uma concentração das empresas de alta habilidade gerencial.

Desta forma, verificou-se que 40% das empresas da amostra tiveram habilidades gerenciais abaixo da média (0,41 a 0,82) enquanto que as demais 60% obtiveram habilidades gerenciais acima da média (0,84 a 1,00). Na tabela 7 se encontram algumas empresas com baixas e altas habilidades gerenciais.

Tabela 7 Valores da dimensão gerencial das empresas

Baixa Dimensão Gerencial		Alta Dimensão Gerencial	
Empresa	Dimensão Gerencial	Empresa	Dimensão Gerencial
18	0,41	40	0,91
6	0,47	21	0,93
2	0,50	1	1,00
34	0,50	8	1,00
Média = 0,83		Desvio Padrão = 0,17	

Apesar de grande parte das empresas apresentarem alta qualificação gerencial, torna-se necessário verificar qual o peso desta dimensão sobre a capacidade organizacional, que pode ser verificado na seção a seguir.

4.4 Capacidade Organizacional

A Capacidade Organizacional (CO) das empresas foi estimada semelhantemente às suas dimensões, aplicando-se o mesmo procedimento (análise dos componentes principais, e média ponderada) nos valores obtidos nas dimensões: produtiva, inovativa e gerencial.

O fator CO, obtido na análise dos componentes principais, apresentou uma confiabilidade (*alfa de Cronbach*) de 0,56, indicando certa limitação na explicação do conceito. No entanto, o fator foi extraído adequadamente apresentando valores 0,59 de KMO e 14,74 no teste de *Bartlett* significativa a 5%.

Além disso, todas as comunalidades apresentaram valores superiores a 0,4, como pode ser observado na tabela 8.

Tabela 8 Variáveis, comunalidades e pesos da capacidade organizacional

Dimensão	Comunalidade	Participação	Peso
Produtiva	0,462	0,680	30%
Inovativa	0,544	0,737	33%
Gerencial	0,677	0,823	37%

Estes resultados permitiram observar que a dimensão gerencial apresentou maior peso (37%) na capacidade organizacional das PME's mineiras estudadas, seguida da dimensão inovativa (33%) e por último da dimensão produtiva (30%).

Os dados confirmam inúmeros estudos de PME's que evidenciam a importância do gestor para as empresas de pequeno porte, sendo ele o principal agente de mudança, aprendizado, inovação e desempenho nestas empresas (LEONIDOU et al., 2007; OKPARA, 2009; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006).

Da mesma forma, verificou-se que a competência inovativa exerceu importante papel na diferenciação das empresas, corroborando as evidências encontradas na literatura em que esta habilidade se constitui como um dos pilares da competitividade internacional, especialmente daquelas de menor porte, pois estas empresas apresentam maior proximidade com seus clientes e, portanto, possuem maior rapidez e eficiência na adequação e desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades deles (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011), além de obterem vantagens na reação às mudanças do ambiente externo, ajustando mais facilmente suas estratégias de exportação (GUAN; MA, 2003).

Por outro lado, os resultados mostram que a dimensão produtiva, ou seja, a existência de sistemas de gestão da produção, a adequação da produção e do produto e a agilidade de produção, nas PME's do estudo, pouco contribuiu para a capacidade organizacional das empresas e conseqüentemente para a obtenção de vantagem competitiva em mercados internacionais.

Ao analisar empresas nacionais de desenvolvimento de software, Gomel e Sbragia (2011) encontraram resultados semelhantes constatando que a padronização de processos produtivos, verificado por meio das certificações não diferenciou as empresas exportadoras de não exportadoras e conseqüentemente não apresentaram correlação com o desempenho de exportação das empresas analisadas pelos autores, constatando que o diferencial para exportação não está relacionado às dimensões produtivas das empresas.

No entanto, Knight e Cavusgil (2004) evidenciaram que competências produtivas, tais como foco em qualidade e desenvolvimento de produtos únicos que atendam às demandas do mercado externo se constitui significantes *drivers* de desempenho superior de empresas em ambiente internacional, pois tais diferenças fazem com que as empresas atendam a nichos específicos ao redor do mundo, alavancando, portanto suas vendas externas.

A relevância da habilidade produtiva também é abordada em Katsikeas (1994), uma vez que o autor evidenciou, ao analisar o desempenho internacional de empresas gregas de pequeno porte, que a orientação para o desenvolvimento de um produto de qualidade superior se constituiu um fator subjacente à vantagem competitiva destas empresas em mercados estrangeiros.

Desta forma, os resultados encontrados geram certa preocupação com a competitividade das PME's exportadoras nacionais, uma vez que a competência produtiva é evidenciada na literatura como pilar significante da vantagem competitiva em mercados internacionais, especialmente em empresas de pequeno porte, pois apesar das limitações inerentes ao seu tamanho, possuem maiores vantagens relacionadas à agilidade e flexibilidade para mudar ou adequar seus processos produtivos.

Estimando-se os valores das capacidades organizacionais para as empresas da amostra, verificou-se que a média dos valores não foi tão alta

(0,77), no entanto, o desvio encontrado foi baixo (0,14), sugerindo distribuição uniforme entre as empresas.

A tabela 9 apresenta alguns dos menores e maiores valores de CO das empresas da amostra.

Tabela 9 Valores das capacidades organizacionais das empresas

Baixa Capacidade Organizacional		Alta Capacidade Organizacional	
Empresa	Dimensão Gerencial	Empresa	Dimensão Gerencial
18	0,40	29	0,93
9	0,48	37	0,94
38	0,57	11	0,97
3	0,59	41	1,00
Média = 0,77		Desvio Padrão = 0,14	

Verificou-se na categorização das empresas quanto à capacidade organizacional que 48% das empresas da amostra tiveram baixa capacidade organizacional (0,40 a 0,76) e 48% tiveram alta capacidade organizacional (0,78 a 1,00). Apenas uma empresa teve CO na média (0,77).

5 CONCLUSÃO

Este capítulo teve como objetivo mensurar e categorizar as PME's exportadoras mineiras quanto à sua capacidade organizacional. Verificou-se que a capacidade organizacional apresenta algumas dimensões, sendo consideradas neste estudo como dimensão produtiva, inovativa e gerencial.

Os resultados evidenciaram que a dimensão gerencial, ou a idade, a experiência e a escolaridade do gestor possuem maior peso na habilidade de coordenar e combinar recursos das empresas de pequeno porte. Assim, o sucesso de alguma atividade ou estratégia destas PME's depende da habilidade do gestor, de sua flexibilidade e sua capacidade de aprendizado, uma vez que este é o responsável por tomar as decisões e elaborar as estratégias da empresa.

Desta forma, entende-se que melhorar a competitividade destas PME's implica em proporcionar conhecimento e informações ao gestor para que a empresa obtenha sucesso sobre sua atividade.

Verificou-se também que a habilidade inovativa da empresa apresentou o segundo maior peso sobre a capacidade organizacional daquelas empresas, ou seja, a existência de pesquisas e desenvolvimento na empresa, além do aprendizado proporcionado por parcerias e por universidades, contribuiu para a habilidade de coordenação e combinação dos recursos da empresa.

Por meio desta habilidade, a empresa busca desenvolver novos produtos, atender novos mercados, além de assimilar e incorporar novos processos e conhecimentos, proporcionando então maior vantagem competitiva.

O menor peso, portanto, foi verificado na dimensão produtiva da capacidade organizacional. Desta forma, conclui-se que em empresas de pequeno porte, a existência de gestão da produção, adequação de produtos e processos para determinado mercado, e a rapidez na produção e entrega do

produto contribuem menos para a habilidade de coordenação de recursos que as habilidades gerenciais e inovativas das empresas.

REFERÊNCIAS

AABY, N. E.; SLATER, S. F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. **International Marketing Review**, Bradford, v. 6, n. 4, p. 7-26, Dec. 1989.

AHMED, Z. U. et al. Firm internationalization and export incentives from a middle eastern perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 13, n. 4, p. 660-669, Dec. 2006.

ALVAREZ, R. Sources of export success in small and medium-sized enterprises: the impact of public programs. **International Business Review**, Chicago, v. 13, n. 3, p. 383-400, Feb. 2004.

AMIT, R.; SHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rents. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 14, n. 1, p. 33-46, Jan. 1993.

ANDERSEN, O.; KHEAM, L. S. Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. **International Business Review**, Chicago, v. 7, n. 1, p. 163-184, Jan. 1998.

ANGELO, A. d' Innovation and export performance: a study os italian high-tech SME's. **Journal of Management and Governance**, New York, v. 16, n. 3, p. 393-423, Aug. 2010.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. 203 p.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, Jan. 1991.

CALANTONE, R.; DRÖGE, C.; VICKERY, S. Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: does context affect the strength of relationships? **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 20, n. 3, p. 273-287, June 2002.

CARVALHO JÚNIOR, N. S. de; RUIZ, R. M. Determinantes do desempenho das firmas a partir das novas capacitações internas: um estudo de firmas brasileiras. **Revista Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 97-127, jan./abr. 2008.

CHANDLER, A. D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 6, n. 3, p. 79-100, 1992.

CRICK, D. An investigation into the targeting of UK export assistance. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 29, n. 8, p. 76-94, Aug. 1995.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. S.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 420 p.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 688 p.

GOMEL, M. M.; SBRAGIA, R. A competitividade da indústria brasileira de software e a influência da capacitação tecnológica no desempenho exportador. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 169-195, jan./mar. 2011.

GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I. Influência do porte no comportamento inovador da empresa. **Revista de Administração Inovadora**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 5-27, 2009.

GRANT, R. M. The resources-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, June 1991.

GRIMES, A.; DOOLE, I.; KITCHEN, P. J. Profiling the capabilities of SMEs to compete internationally. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 14, n. 1, p. 64-80, Jan. 2007.

GUAN, J.; MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, Essex, v. 23, n. 9, p. 737-747, Sept. 2003.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Loug Range Planning**, New York, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

KATSIKEAS, C. S. Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics. **International Marketing Review**, Bradford, v. 11, n. 3, p. 33-56, Mar. 1994.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 35, n. 1, p. 124-141, Jan. 2004.

LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: an empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 39, n. 7/8, p. 755-784, July/Aug. 2005.

LALL, S. Technological capabilities and industrialization. **World Development**, New York, v. 20, n. 2, p. 165-186, Feb. 1992.

LEFEBVRE, E.; LEFEBVRE, L. A.; BOURGAULT, M. R&D-related capabilities as determinants of export performance. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 10, n. 4, p. 365-377, June 1998.

LEONIDOU, L. et al. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: implications for policy-makers. **International Marketing Review**, Bradford, v. 24, n. 6, p. 735-770, Dec. 2007.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 22, n. 5, p. 387-401, May 2001.

MAUREL, C. Determinants of export performance in french wine SME's. **International Journal of Wine Business Research**, Bingley, v. 21, n. 2, p. 118-142, Feb. 2009.

MERRILEES, B.; RUNDLE-THIELE, S.; LYE, A. Marketing capabilities: antecedents and implications for B2B SME performance. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 40, n. 3, p. 368-375, Apr. 2011.

OKPARA, J. O. Strategic choices, export orientation and export performance of SME's in Nigeria. **Management Decisions**, London, v. 47, n. 8, p. 1281-1299, Aug. 2009.

PENG, D. X.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: a new perspective. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 26, n. 6, p. 730-748, Nov. 2008.

- PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: UNICAMP, 2006. 398 p.
- PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar. 1993.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, p. 79-91, May/June 1990.
- RANGONE, A. A. Resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 12, n. 3, p. 233-248, May 1999.
- SHAMUSUDDOHA, A. K.; ALI, M. Y. Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. **Asia Pacific Journal of Marketing**, Southampton, v. 18, n. 2, p. 93-110, Feb. 2006.
- SPENCE, M. M. Evaluating export promotion programmes: U.K. overseas trade missions and export performance. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 20, n. 1, p. 83-103, Jan. 2003.
- SUÁREZ-ORTEGA, S. M.; ALAMO-VERA, F. R. "SMEs" internationalisation: firms and managerial factors. **International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research**, Bingley, v. 11, n. 4, p. 258-279, Apr. 2005.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 18, n. 7, p. 509-533, July 1997.
- WELCH, D. E. et al. The importance of networks in export promotion: policy issues. **Journal of International Marketing**, Bradford, v. 6, n. 4, p. 66-82, Apr. 1998.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 5, n. 2, p. 171-180, Mar. 1984.
- WILKINSON, T.; BROUTHERS, L. E. Trade promotion and SME export performance. **International Business Review**, Chicago, v. 15, n. 4, p. 233-252, Aug. 2006.

YEOH, P. L.; ROTH, K. An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 20, n. 7, p. 637-653, July 1999.

CAPÍTULO 3 Fatores determinantes da utilização de programas governamentais de apoio à exportação

RESUMO

Neste capítulo a autora teve por objetivo verificar quais são os fatores internos à organização que influenciam as empresas exportadoras a utilizarem programas governamentais de apoio à exportação. A amostra foi constituída por 45 pequenas e médias empresas exportadoras mineiras. A natureza do estudo é quantitativa e os dados foram coletados por meio de um questionário semi-estruturado. As técnicas utilizadas para atender aos objetivos, e para caracterizar a amostra foram as das análises descritivas, distribuição de frequência e regressão logística. Os resultados demonstram que o grupo das empresas que utilizam incentivos governamentais tem maior comprometimento com a atividade e suas vendas de exportação têm maior participação sobre as vendas totais. Os fatores que favorecem a utilização destes programas são a inovação, a escolaridade do gestor e a formação técnica e profissional dos funcionários. A experiência do gestor e a participação dos funcionários em treinamentos externos não influenciaram a utilização dos programas. Os resultados indicam que os programas estão disponíveis a todas as empresas, no entanto, são suas características individuais das empresas definem a utilização ou não destes incentivos.

Palavras-chave: Programas governamentais de apoio à exportação. Pequenas e médias empresas exportadoras. Fatores internos que favorecem a utilização de programas.

ABSTRACT

This chapter aimed at verifying the internal factors that influence the use of governmental export support programs from export enterprises. The sample constituted of 45 small and medium export enterprises. The nature of the study was quantitative and the data were collected by means of a semi-structured questionnaire. The techniques used to meet the objectives and to characterize the sample were descriptive analysis, frequency distribution and logistical regression. The results demonstrated that the group of enterprises that use government incentives have better commitment to their activity and their export sales have larger participation on the total of sales. The factors that favor the use of these programs are innovation, manager's schooling and employee technical and professional formation. The manager's experience and the employee's participation in external training do not influence the use of programs. The results indicate that the programs are available to all enterprises, however, the enterprises' individual characteristics are what define if the incentive will be used or not.

Key-words: Export support governmental programs. Small and medium export enterprises. Internal factors that favor the use of programs.

1 INTRODUÇÃO

Os programas governamentais de apoio à exportação se tornaram mais evidentes no Brasil a partir de 1964 e sofreram diversas modificações ao longo do tempo, por diversos motivos, entre eles a fiscalização do GATT e a escassez de recursos para investimento devido à desvalorização da moeda nacional (MOREIRA; SANTOS, 2001).

Os propósitos evidentes dos programas de exportação são incrementar o valor das exportações nacionais, oferecendo às empresas exportadoras todo o tipo de suporte necessário para melhorar a sua exportação. Desta forma, pode se encontrar incentivos governamentais nas mais diversas áreas, como a área financeira, a área de inteligência, de promoção, área produtiva, entre outras (AHMED et al., 2002; CZINKOTA, 2002).

Apesar da grande necessidade de apoio à exportação nem todas as empresas exportadoras utilizam os programas oferecidos pelo governo, sendo especificamente as pequenas e médias empresas exportadoras (DIAMANTOPOULUS; SCHLEGELMILCH; TSE, 1993; SINGER; CZINKOTA, 1994). Como exemplo, em 2010 a participação das PME's no valor total desembolsado pelo BNDES-Exim foi de aproximadamente 8%, revelando predomínio das empresas de grande porte na utilização destes incentivos (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES, 2011).

Conforme BNDES (2011), os critérios exigidos para adesão aos programas de apoio à exportação são: (a) estar em dia com obrigações fiscais, tributárias e sociais; (b) apresentar cadastro satisfatório; (c) ter capacidade de pagamento; (d) dispor de garantias suficientes para cobertura do risco da operação; (e) não estar em regime de recuperação de crédito; (f) atender a

legislação relativa à importação, no caso de financiamento para a importação de máquinas e equipamentos; e (g) cumprir a legislação ambiental.

Desta forma, entende-se que os programas estão disponíveis e acessíveis a todas as empresas exportadoras, e a sua utilização é resultado de outros fatores, entre eles os aspectos específicos e inerentes às empresas exportadoras (ALVAREZ, 2004), como a percepção da importância dos programas e da necessidade em utilizá-los, a dependência (SERINGHAUS; BOTSHEN, 1991) e o comprometimento com a atividade de exportação (ALVAREZ, 2004; FISHER; REUBER, 2003), entre outros.

A influência de fatores endógenos sobre a utilização de recursos externos é abordado pela teoria de capacidades organizacionais, revelando que a capacidade da empresa em se apropriar de fatores externos (estímulos) é função de suas capacidades internas previamente desenvolvidas (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Assim, a análise dos fatores endógenos determinantes da utilização de programas de apoio à exportação se torna fundamental para o entendimento da utilização de suporte governamental e conseqüentemente para a elaboração de novas políticas de exportação.

Com este trabalho pretende-se caracterizar as empresas que utilizam os programas de apoio à exportação, e como principal objetivo pretende-se verificar quais são os fatores internos à organização que favorecem a adoção de programas de apoio à exportação.

A seção seguinte traz as principais perspectivas teóricas sobre os programas de apoio à exportação. Na terceira seção se encontram os aspectos metodológicos específicos deste capítulo, que são precedidos pelos resultados e pelas discussões. Na última seção estão as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como objetivo apresentar os conceitos dos programas de apoio à exportação, encontrados na literatura e alguns aspectos relevantes sobre os fatores que levam as empresas a utilizarem programas de apoio à exportação.

2.1 Programas de Apoio à Exportação (*Export Promotion*)

Os programas de apoio à exportação ou *export promotion* são encontrados na literatura como qualquer política, seja criada pelo governo ou por instituições privadas (SERINGHAUS; BOTSHEN, 1991) que potencialmente alavancam a atividade de exportação de uma empresa, indústria ou de uma nação (AHMED et al., 2002; ALVAREZ, 2004; CRICK, 1995; DIAMANTOPOULUS; SCHLEGELMILCH; TSE, 1993).

Envolvem a criação de uma consciência de exportação como uma opção para crescimento de mercado, a redução ou remoção de barreiras de exportação, além da criação de incentivos e assistência à exportação para potenciais e atuais exportadores (AHMED et al., 2002; SINGER; CZINKOTA, 1994). Os programas devem ajudar as empresas a desenvolver suas capacidades organizacionais e competências para explorar oportunidades para internacionalização (SHAMSUDDOHA; ALI; NDUBISI, 2009).

Os incentivos governamentais são classificados por Diamantopoulos, Schlegelmilch e Tse (1993) como diretos e indiretos. Segundo o autor, os incentivos indiretos não são especificamente designados para o aumento da exportação, todavia podem gerar algum benefício para a atividade. Entre os incentivos indiretos se encontram aqueles direcionados para a empresa como o aumento da produtividade, pesquisa e desenvolvimento, inovação tecnológica,

planejamento de recursos humanos; e para a indústria como as políticas de incentivos e as medidas fiscais e impostos.

Com relação aos incentivos diretos, o autor enfatiza que estes são destinados para aumentar a competitividade de exportação da empresa, voltados para melhorar a estratégia das empresas exportadoras para elevar a sua competitividade (SINGER; CZINKOTA, 1994), compromisso (SHAMSUDDOHA; ALI, 2006) e o desempenho (LAGES; MONTGOMERY, 2004) destas no mercado internacional, sendo encontrados em diversas modalidades (DIAMANTOPOULUS; SCHLEGELMILCH; TSE, 1993).

Assim, consideram-se como programas diretos de apoio à exportação os departamentos governamentais de inteligência que suprem as empresas com informações mercadológicas e oferecem conselhos, dicas, tutoriais, treinamentos para a exportação (DURMUŞOĞLU et al., 2012); os programas que oferecem assessoria às empresas potenciais exportadoras até a real exportação (AHMED et al., 2002; CZINKOTA, 2002); a promoção e incentivos para participação das empresas exportadoras e potenciais exportadoras em missões e feiras internacionais (CRICK; CZINKOTA, 1995; WILKINSON; BROUTHERS, 2006); e ainda os programas que oferecem créditos financeiros às empresas exportadoras a fim de reduzir o risco da atividade (CZINKOTA, 2002; WILKINSON; BROUTHERS, 2006), entre outros.

Os objetivos destes incentivos foram resumidos por Seringhaus e Botshen (1991) e estão apresentados a seguir:

- a) Desenvolver uma consciência ampla de oportunidades de exportação e estimular o interesse para exportação na comunidade empresarial;
- b) Auxiliar as empresas no planejamento e preparação para maior envolvimento no mercado de exportação;

- c) Oferecer suporte para as empresas na aquisição de conhecimentos e *know-how* necessários para entrar e desenvolver mercados de exportação;
- d) Apoiar a atividade tangível no mercado estrangeiro por meio de suporte organizacional e programas de partilha de custos.

Sobre estes objetivos, Ahmed et al. (2002) ressaltam que geralmente eles se concentram sobre as áreas motivacionais, informacionais e as áreas de necessidades operacionais das empresas, as quais variam conforme o estágio de envolvimento de exportação das empresas.

Os programas de apoio à exportação são desenvolvidos por todos os governos (CZINKOTA, 2000) e deve atender a três agentes, o governo, os empresários exportadores e os empresários importadores.

Do ponto de vista do governo, os programas devem ser desenvolvidos para melhorar a competitividade internacional das empresas nacionais e, portanto, o balanço comercial do país (DIAMANTOPOULUS; SCHLEGELMILCH; TSE, 1993). Na perspectiva dos empresários exportadores, os programas devem reduzir as incertezas no processo de tomada de decisão, aumentar a rentabilidade e reduzir os riscos da atividade de exportação (CRICK; CZINKOTA, 1995; SHAMSUDDOHA; ALI; NDUBISI, 2009). Já na perspectiva dos importadores, os programas devem capacitar as empresas exportadoras para que estas possam ter suas necessidades supridas (CRICK; CZINKOTA, 1995; DURMUŞOĞLU et al., 2012) ajudando na elaboração de uma estratégia de exportação de sucesso (SINGER; CZINKOTA, 1994).

Desta forma, os programas de promoção à exportação devem ser entendidos pelos empresários como recursos que os ajudam a melhorar a competitividade internacional da empresa (DIAMANTOPOULUS; SCHLEGELMILCH; TSE, 1993) e devem ser elaborados considerando as

percepções, limitações, necessidades e práticas de exportações dos gestores (CRICK; KATSIKEAS, 1995).

Ainda assim, a elaboração de políticas de incentivo às exportações é uma tarefa extremamente difícil, e nem sempre atendem a todos os agentes envolvidos na atividade de exportação (CZINKOTA, 2002) ou conseguem suprir todas as fases da atividade (SERINGHAUS; BOTSHEN, 1991).

Uma limitação dos programas de exportação é ressaltada por Czinkota (2002) quando o autor afirma que estes nunca conseguem atender a todas as empresas exportadoras, limitando-se a apenas a uma pequena porção delas. Por outro lado, Seringhaus e Botshen (1995) sugerem uma ineficácia dos programas quando eles são pouco utilizados pelas empresas exportadoras.

As pequenas e médias empresas, que segundo Singer e Czinkota (1994) podem mostrar melhor eficiência de uso dos programas, pois são mais necessitadas, muitas vezes não têm o conhecimento de serviços de apoio oferecidos pelas instituições governamentais (DIAMANTOPOULUS; SCHLEGELMILCH; TSE, 1993).

Os motivos que levam as empresas a utilizarem os programas são diversos e serão abordados a seguir.

2.2 Fatores que levam à utilização de programas de apoio à exportação

Na literatura de programas de apoio à exportação pode-se encontrar grande diversidade de trabalhos. Alguns trabalhos discutem os objetivos dos programas e suas implicações para a capacitação das empresas (AHMED et al., 2006; CRICK; CZINKOTA, 1995; CZINKOTA, 1996, 2000; GILLESPIE; RIDDLE, 2004).

Muitos outros trabalhos se concentram na avaliação verificando se eles estão adequados corretamente às necessidades das empresas (CRICK, 1995;

FISHER; REUBER, 2003) ou verificando como estes incentivos têm impactado a estratégia e o desempenho de exportação das empresas que os utilizam (CRICK; CHAUDHRY, 2000; DURMUŞOĞLU et al., 2012; FRANCIS; COLLINS-DODD, 2004; FREIXANET, 2012; LAGES; MONTGONERY, 2005; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006; SHAMSUDDOHA; ALI; NDUBISI, 2009; SINGER; CZINKOTA, 1994; SPENCE, 2003).

Os fatores que mediam ou promovem o acesso das empresas ao incentivo são encontrados em Ahmed et al. (2002) e Mohamed e Ahmed (2001).

No entanto, poucos foram os estudos encontrados que verificam quais os fatores que levam as empresas a utilizarem os programas. Uma abordagem sobre motivação para o uso pode ser encontrado em Leonidou (1995), onde o autor verificou entre as empresas não exportadoras quais os fatores que as levariam a utilizar programas de apoio à exportação. No entanto, os resultados encontrados pelo autor estão muito relacionados à motivação para exportar, ou seja, os fatores que levam as empresas a utilizarem os programas são basicamente os fatores que levam uma empresa a exportar, como o possível aumento de receita, alcance de economias de escala, entre outros.

Os trabalhos encontrados que verificam os motivos para uso específico dos programas entre as empresas exportadoras foram os de Alvarez (2004), Diamantopoulus, Schlegelmilch e Tse (1993), Fisher e Reuber (2003), Freixanet (2012) e Seringhaus e Botshen (1995).

A síntese de trabalhos de programas de exportação encontrados em Diamantopoulus, Schlegelmilch e Tse (1993) evidenciou que as empresas de menor porte tendem a utilizar menos os programas de apoio à exportação, utilizando outras fontes de informação e capacitação.

Seringhaus e Botshen (1991) ao compararem os programas de exportação do Canadá e da Áustria, verificaram maior uso entre as empresas austríacas que apresentaram maior dependência da atividade. Os autores

identificaram que apesar dos programas serem pouco adequados às necessidades das empresas, a dependência da atividade levou à utilização destes como suporte e auxílio no desempenho da exportação.

Considerando a experiência do gestor, Fisher e Reuber (2003) encontraram que gestores menos experientes na atividade de exportação tendem a utilizar mais os programas de apoio.

No entanto, Alvarez (2004) encontrou relação entre o uso de programas de apoio à exportação e comprometimento com a atividade as evidências empíricas encontradas pelo autor mostrou que as empresas mais comprometidas com a atividade de exportação utilizaram mais os auxílios governamentais.

De uma maneira geral, verificou-se com a análise dos estudos contemplados nesta seção que determinantes do uso de programas de apoio à exportação estão relacionados a fatores endógenos à empresa. A metodologia utilizada, a operacionalização das variáveis utilizadas e os resultados estão discutidos nas seções seguintes.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS E OPERACIONAIS

Nesta seção se encontram descritos as técnicas de análise estatística utilizada para diferenciar as empresas que utilizam programas de apoio à exportação daquelas que não utilizam programas de apoio à exportação. Também é descrito da técnica da regressão logística usada para identificar quais os fatores que favorecem a utilização ou não de programas de apoio à exportação.

3.1 Modelo Conceitual

Os programas de apoio à exportação foram desenvolvidos para alavancar a competitividade das empresas exportadoras (DIAMANTOPOULUS; SCHLEGELMILCH; TSE, 1993), conscientizar e gerar maior compromisso dos gestores com a atividade, além de auxiliar as empresas na definição de estratégias (SERINGHAUS; BOTSHEN, 1991), entre outros.

Apesar de serem desenvolvidos para atender e oferecer suporte nas mais diversas áreas às empresas exportadoras, nem todas as empresas os utilizam, especialmente as pequenas e médias empresas (DIAMANTOPOULUS; SCHLEGELMILCH; TSE, 1993; SINGER; CZINKOTA, 1994), constituindo uma limitação e ineficiência destes incentivos (CZINKOTA, 2002).

No entanto, o uso ou não de programas não se torna apenas responsabilidade do suporte governamental, uma vez que Cohen e Levinthal (1990) enfatizaram que as habilidades internas da empresa determinam a capacidade para se apropriar de estímulos externos haja vista a influência de fatores endógenos sobre a utilização destes incentivos, encontrada na literatura de programas de exportação (ALVAREZ, 2004; DIAMANTOPOULUS;

SCHLEGELMILCH; TSE, 1993; FISHER; REUBER, 2003; FREIXANET, 2012; SERINGHAUS; BOTSHEN, 1991).

A literatura tem apresentado fatores exógenos também podem determinar o uso destes programas, uma vez que as empresas utilizam este suporte para enfrentar barreiras encontradas no ambiente internacional (CZINKOTA, 2002; SINGER; CZINKOTA, 1994). No entanto, a verificação da influência destes fatores não se constitui escopo deste trabalho.

O modelo conceitual representado pela Figura 1 mostra a influência de fatores endógenos à empresa sobre o uso de programas de apoio à exportação. As variáveis apresentadas na figura são as variáveis que foram testadas neste trabalho, embora se reconheça a existência de outros determinantes.

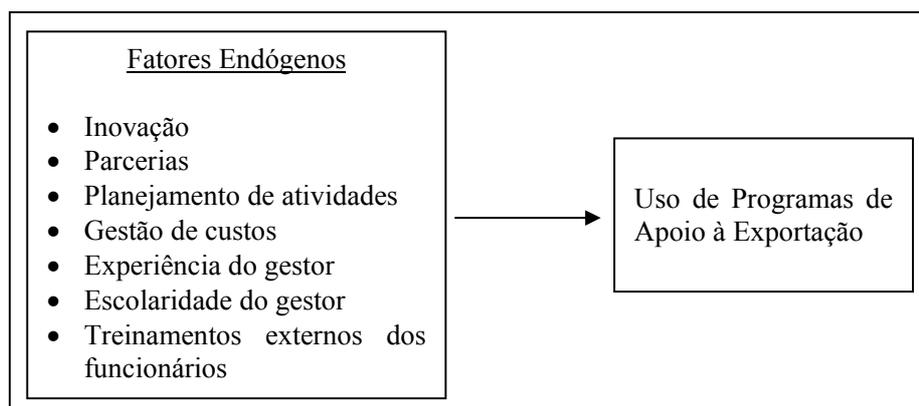


Figura 1 Modelo Conceitual - Fatores determinantes da adoção de Programas de Apoio à Exportação

3.2 Descrição e operacionalização das variáveis

As variáveis utilizadas para análise neste capítulo foram uma variável dicotômica que indica o uso ou não de programas de apoio à exportação; e as variáveis independentes, selecionadas por meio de estudos relacionados.

Também se utilizou variáveis de caracterização para a diferenciação das empresas que utilizavam ou não os programas de apoio à exportação.

As variáveis de caracterização utilizadas nas estatísticas descritivas do presente capítulo foram o tamanho, medido pelo número de funcionários, a experiência com exportação, a intensidade de exportação, o número de países destino..

Com relação à variável que indica a utilização de programas de apoio à exportação, foi perguntado às pequenas e médias empresas se elas já haviam utilizado ou participado de algum programa de apoio à exportação.

As variáveis independentes foram selecionadas a partir da correlação entre a variável *dummy* de uso dos programas e as variáveis das dimensões da capacidade organizacional.

As variáveis selecionadas da dimensão inovativa foram a inovação de produto (CALANTONE; DRÖGE; VICKERY, 2002; GOMES; KRUGLIANSKAS, 2009) e as parcerias (WELCH et al., 1998).

Na dimensão gerencial foram selecionadas as variáveis planejamento de atividades (PENG; SCHROEDER; SHAH, 2008), gestão de custos (KATSIKEAS, 1994; SUÁREZ-ORTEGA; ALAMO-VERA, 2005), experiência e escolaridade do gestor (KATSIKEAS, 1994; LAGES; MONTGOMERY, 2005; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006; SUÁREZ-ORTEGA; ALAMO-VERA, 2005) e ainda treinamentos externos para os funcionários (ALVAREZ, 2007). Nenhuma variável da dimensão produtiva foi selecionada.

A *Inovação* é determinada por diversos autores como fonte de vantagem competitiva especialmente em mercados internacionais. Na literatura existente, a inovação tem sido associada positivamente ao desempenho exportador e à satisfação com a atividade internacional (WILKINSON; BROUTHERS, 2006). Entende-se que em uma organização inovadora, os gestores estão mais propensos à utilização de suporte governamental que

proporcione maior segurança para que elas possam assumir riscos e desenvolver novos produtos, processos e atividades, como a exportação.

As *Parcerias* são importantes especialmente para as pequenas e médias empresas, pois elas geram vantagens competitivas para estas por meio da cooperação. Através das parcerias, as empresas de menor porte podem reunir forças para negociar melhores preços em seus insumos e preço de venda, possuir melhor acesso a recursos físicos, tecnológicos, financeiros e obter informações precisas sobre o mercado, sobre as atividades e sobre incentivos governamentais, entre eles, aqueles que oferecem apoio à exportação. Assim, entende-se que as parcerias favorecem a utilização de programas de apoio à exportação.

O *Planejamento de atividades*, especialmente o planejamento de exportação, é uma atividade importante para o sucesso em mercados externos. Esta variável torna-se o primeiro passo da definição da estratégia de exportação. Verificar o quanto a empresa pretende exportar, qual mercado atender, qual o objetivo que pretende alcançar e quais os suportes a empresa pretende utilizar para atingir os resultados esperados. Desta forma, entende-se que a empresa que para planejar suas atividades, busca informações e suporte que possa auxiliá-la na definição de sua estratégia, entre eles os programas de apoio à exportação.

A *Gestão de custos* assim como o planejamento de atividades é um fator gerencial que auxilia na definição da estratégia da empresa. Por meio da gestão de custos, a empresa pode prever se irá necessitar de auxílio financeiro na execução da atividade, neste caso, a exportação. Embora a realidade das pequenas e médias empresas seja a não realização da gestão de custos, inúmeros programas governamentais oferecem informações e treinamentos sobre esta atividade. Desta forma, presume-se que a gestão de custos favorece a utilização de programas de apoio à exportação.

A *Experiência do gestor* é uma variável que foi encontrada na literatura como tendo influencia negativa sobre a utilização de programas de apoio à

exportação. Entende-se que um gestor que possua conhecimento experiencial sobre a exportação não tem motivos para buscar suporte nestes programas. A literatura existente identifica que os incentivos de exportação são normalmente utilizados por empresas e gestores inexperientes, que não possuam as habilidades e conhecimentos necessários para atender mercados internacionais. Desta forma, a experiência do gestor está negativamente associada à utilização de programas de apoio à exportação.

A *Escolaridade do gestor* por outro lado é um fator que favorece a utilização de programas de apoio à exportação, pois se entende que os gestores qualificados e esclarecidos possuem menor resistência e insegurança à adoção de tais suportes. Influências semelhantes são esperadas para a variável *Formação dos funcionários*, uma vez que os funcionários qualificados muitas vezes auxiliam na decisão dos gestores.

Finalmente, os *Treinamentos Externos* se referem aos cursos, palestras e treinamentos promovidas pela empresa em um ambiente externo, como sindicatos e associações ou em agências governamentais como o Sebrae e a Apex. Assim, pressupõe-se que os treinamentos externos favorecem a utilização de programas de apoio à exportação, uma vez que os funcionários adquirem maiores informações, reduzindo, portanto, a restrição para utilização destes mecanismos.

Todas as variáveis independentes mencionadas acima foram medidas por meio de escala de concordância, em que as empresas deveriam responder a frases elaboradas com a variável relacionada à atividade de exportação. A escala de concordância utilizada apresentava 4 pontos, em que discordo totalmente representava o valor “1”, apenas discordo “2”, apenas concordo “3” e concordo totalmente “4”.

As variáveis que compõem a regressão logística estão sintetizadas no Quadro 1.

Variável	Operacionalização	Resultado Esperado
<i>Utilização de programas</i>	<i>Dummy – 1- uso e 0 – não uso</i>	Var. Dependente
<i>Inovação</i>	Escala de Concordância 4 ptos	Positivo
<i>Parcerias</i>	Escala de Concordância 4 ptos	Positivo
<i>Planejamento de ativid.</i>	Escala de Concordância 4 ptos	Positivo
<i>Gestão de custos</i>	Escala de Concordância 4 ptos	Positivo
<i>Experiência do gestor</i>	Escala de Concordância 4 ptos	Negativo
<i>Escolaridade do gestor</i>	Escala de Concordância 4 ptos	Positivo
<i>Formação dos func.</i>	Escala de Concordância 4 ptos	Positivo
<i>Treinamentos Externos</i>	Escala de Concordância 4 ptos	Positivo

Quadro 1 Operacionalização e resultados esperados das variáveis independentes na regressão logística

3.3 Técnica de análise

As técnicas utilizadas neste capítulo foram as das análises descritivas (média, desvio e frequência), a tabulação cruzada e a regressão logística. Os dados foram obtidos por meio do *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versão 17.0.

A tabulação cruzada foi utilizada para diferenciar as empresas que utilizam programas de apoio à exportação das empresas que não utilizam. Conforme Malhotra (2006), esta técnica é utilizada para descrever duas ou mais variáveis, pois ela reflete a distribuição conjunta das variáveis com um número limitado de categorias ou valores distintos.

Utilizou-se distribuição de frequência para verificar a incidência dos motivos de não utilização de programas de apoio à exportação. O objetivo neste

caso é a contagem do número de respostas associadas aos motivos das empresas que nunca utilizaram nenhum incentivo governamental de exportação. A contagem é representada em termos de percentagens (FIELD, 2009; MALHOTRA, 2006).

A última técnica utilizada no capítulo é a regressão logística, cuja finalidade é verificar quais são os fatores internos que favorecem a utilização ou não dos programas de apoio à exportação. A regressão logística é conforme Hair Júnior et al. (2009), a forma especializada utilizada para prever e explicar uma variável categórica binária. Esta técnica suporta a pressuposição de não normalidade e também acomoda variáveis não-métricas.

No modelo logístico deste trabalho, a variável dependente é a *dummy* que indica a utilização ou não de programas de apoio à exportação; e as variáveis independentes são as variáveis que foram apresentadas anteriormente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção se encontram descritos os principais resultados do presente capítulo, como a diferenciação das empresas que utilizaram programas de apoio à exportação das que não utilizaram e os fatores internos que favorecem a utilização dos programas.

4.1 Principais características das empresas que usam programas de apoio à exportação e as que não usam

A tabulação cruzada utilizada para caracterizar o grupo das empresas que utilizaram programas de apoio à exportação e das empresas que não utilizam (Tabela 1), atendendo ao primeiro objetivo da autora com este trabalho.

Verificou-se que o grupo das empresas que não utilizam programas teve mais empresas com maiores receitas, é constituído em sua maioria (51,9%) por empresas que não são contínuas na atividade de exportação e possuem baixa intensidade tecnológica. Quanto ao valor exportado, para 59,3% das empresas deste grupo as exportações representam até 10% do valor total de suas vendas.

O grupo de empresas que usam os programas de apoio à exportação, verificou-se que 66,7% são empresas que exportam continuamente todos os anos, sendo que para 50% das empresas deste grupo, as vendas de exportação representam de 11 a 50% das vendas totais.

Estes dados corroboram os obtidos por Alvarez (2004) em que as empresas mais comprometidas tenderam a utilizar mais os programas de apoio à exportação. Cabe ressaltar que os programas de apoio à exportação devem promover o comprometimento das empresas com a atividade internacional (CZINKOTA, 1996; FRANCIS; COLLINS-DODD, 2004; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006) e também incrementar as exportações destas empresas (AHMED et

al., 2002; CRICK, 1995; DIAMANTOPOULUS; SCHLEGELMILCH; TSE, 1993).

Tabela 1 Principais diferenças entre as empresas que utilizam e não utilizam programas de apoio à exportação

Características	Escala	% Empresas que não utilizam	% Empresas que utilizam
Receitas Anuais (milhões/ano)	Menos de 2,4	40,7	33,3
	De 2,4 a 16	33,3	38,9
	De 16 a 30	-	-
	De 30 a 50	11,1	22,2
	De 50 a 70	-	-
	De 70 a 90	11,1	-
	Acima de 90	3,7	5,6
Comprometimento	Descontínua	51,9	33,3
	Contínua	48,1	66,7
Intensidade Tecnológica	Alta	14,8	5,6
	Média-Alta	18,5	33,3
	Média-Baixa	14,8	27,8
	Baixa	51,9	33,3
Intensidade de Exportação	Até 10%	59,3	38,9
	De 11 a 30%	7,4	27,8
	De 31 a 50%	7,4	22,2
	De 51 a 70%	11,1	5,6
	Acima de 71%	14,8	5,6
Número de Funcionários	Até 19	19,2	16,7
	De 20 a 99	46,2	44,4
	De 100 a 250	23,1	27,8
	De 251 a 400	7,7	5,6
	De 401 a 499	3,8	5,6
Experiência de Exportação (anos)	Até 10	55,6	50,0
	De 11 a 20	33,3	33,3
	De 21 a 30	3,7	11,1
	De 31 a 50	3,7	5,6
	Acima de 51	3,7	-
Número de Países Destino (países)	Até 5	70,4	66,7
	De 6 a 10	7,4	16,7
	De 11 a 15	3,7	11,1
	De 16 a 20	7,4	-
	Acima de 21	11,1	5,6

Este resultado permite a pressuposição de que as empresas que utilizam programas exportam mais e conseguem aproveitar e reverter os benefícios dos programas em vendas internacionais.

4.2 Fatores internos que favorecem a participação em programas de apoio à exportação

Ao contrário da seção anterior que revelou quais os motivos pelos quais as empresas não participam de programas de apoio à exportação, nesta seção procurou-se compreender quais são os fatores que levam ou favorecem a participação das empresas em programas de exportação. Os resultados desta seção podem direcionar as ações governamentais no sentido de estimular a participação ou adesão aos programas de incentivos em empresas de pequeno porte.

Para identificar a influência das variáveis independentes sobre a utilização de programas, utilizou-se a matriz de correlação de *Spearman* (ANEXO 2). Além de permitir a identificação das variáveis mais correlacionadas com a variável dependente (utilização de programas), esta técnica também permitiu verificar se o modelo apresentava problemas de multicolinearidade.

O modelo não apresentou problema de multicolinearidade, observado nos coeficientes da correlação, que conforme Hair Júnior et al. (2009) devem ser inferiores a 0,6. Entretanto, Alisson (2003) ressalta que somente examinar a matriz de correlação para verificar a existência de multicolinearidade não é suficiente, sendo necessário analisar o fator de inflação da variância (VIF) e a tolerância (TOL).

De acordo com Hair Júnior et al. (2009), os valores do VIF maiores que 10 e da TOL menores que 0,1 indicam sérios problemas de multicolinearidade.

Neste modelo, portanto, conforme pode ser observado no ANEXO 3, não havia nenhum valor acima de 10 para o VIF, nem inferiores a 0,1 para a TOL.

A autocorrelação nos resíduos também foi verificada neste modelo, utilizando-se o teste de *Durbin Watson*. Este teste significa dependência temporal dos valores sucessivos dos resíduos, ou seja, verifica se os resíduos estão correlacionados entre si. Conforme Gujarati (2006), os valores do teste localizados entre 2 e 4, deve-se aceitar a hipótese nula de que o modelo não tem nenhuma autocorrelação, seja positiva ou negativa. O valor do teste de *Durbin Watson* neste modelo foi 2,027, permitindo a aceitação da hipótese nula.

O modelo de regressão logística utilizada neste trabalho foi calculado a um limite de confiança de 95% e apresentou um ajuste satisfatório. O teste qui-quadrado foi significativo a 1% indicando que o modelo se ajustou de forma satisfatória aos dados a uma porcentagem de 77,8%.

“A aderência do modelo foi verificada por meio do teste de *Hosmer e Lemeshow*, que testa a hipótese de que os dados observados são significativamente diferentes dos valores previstos pelo modelo” (HAIR JÚNIOR et al., 2009, p. 295). Neste teste, espera-se um valor não significativo, critério satisfeito pelo modelo (Tabela 2).

As medidas de *-2 Log likelihood (-2LL)*, *Cox e Snell* e *Nagelkerke* são comparadas ao R^2 em regressão múltipla, ou seja, mostra o quanto as “variáveis independentes explicam a variável dependente, e devem ter valores acima de 0,5 que indicam significância adequada” (HAIR JÚNIOR et al., 2009, p. 295). No modelo os valores obtidos para tais medidas foram respectivamente 0,338; 0,447; 0,605; revelando valores baixos para as duas primeiras medidas e significância aceitável para a última medida.

Tabela 2 Modelo de regressão logística dos fatores que influenciam a participação em programas de apoio à exportação

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Constant	-1,568	3,725	0,177	1	0,674	0,208
CI_1: Inovação	1,848**	0,831	4,949	1	0,026	6,348
CI_4: Parcerias	0,320	0,624	0,262	1	0,609	1,376
CG_1: Planejamento de atividades	0,049	1,267	0,001	1	0,969	1,050
CG_3: Gestão de Custos	-0,347	1,102	0,099	1	0,753	0,707
CG_7: Experiência do gestor	-4,559**	1,873	5,925	1	0,015	0,010
CG_8: Escolaridade do gestor	3,002*	1,533	3,837	1	0,050	20,126
CG_10: Formação dos funcionários	1,781**	0,876	4,128	1	0,042	5,933
CG_13: Treinamentos externos	-1,619**	0,888	3,323	1	0,068	0,198
X ²						26,686***
Aderência do Modelo						3,276 n.s
% Concordância						77,8%
R ² Cox & Snell						44,7%
R ² Nagelkerke						60,5%
-2 Log likelihood						33,8%

N=45; ***p<0,001; **p<0,05; *p<0,10.

Os dados obtidos mostram que as variáveis, inovação de processo, escolaridade do gestor e formação dos funcionários influenciam positivamente a participação das empresas em programas de apoio à exportação, enquanto que a experiência do gestor e a participação dos funcionários em treinamentos externos influenciaram negativamente a adesão aos programas.

A inovação apresentou uma relação positiva com a adoção de programas. Esta relação é evidenciada na literatura como relação de causalidade, uma vez que muitos programas oferecem incentivos para a inovação e proporcionam maior segurança para a empresa inovadora. Por outro lado, presume-se que a empresa inovadora, tem maior predisposição para usar novas ferramentas e estratégias, entre eles os programas de apoio à exportação.

Da mesma forma, a escolaridade do gestor e o grau de instrução técnica e profissional dos funcionários favoreceram a utilização dos programas. Assim, pode-se verificar que quanto maior o esclarecimento (tanto no nível gerencial, quanto a nível operacional), maior a probabilidade de a empresa participar de programas, pois se supõe que menor é a barreira da falta de informação, maior é o domínio e o entendimento dos programas, e maior a abertura para relacionamentos com as instituições de apoio.

Por outro lado, os resultados permitiram supor que um gestor bem experiente, que domina todos os processos envolvidos na exportação, descarta a participação em programas de suporte, uma vez que ele não sente necessidade para tal participação.

Este resultado confirma os resultados de Singer e Czinkota (1994), pois conforme os autores, os programas costumam proporcionar conhecimento objetivo para as empresas pré-exportadoras, e desta forma sua utilização torna-se mais comum entre as empresas inexperientes. Da mesma forma Fisher e Reuber (2003) encontraram que gestores menos experientes na atividade tendem a utilizar mais os incentivos governamentais.

Semelhantemente, os resultados desta pesquisa mostram que uma empresa que promove treinamentos externos para seus funcionários, entende que a capacitação dos funcionários para a exportação dispensa a participação em programas de apoio à exportação. Os resultados sugerem que tanto a experiência do gestor como a capacitação dos funcionários de certa forma substituem o conhecimento que as empresas poderiam adquirir com os incentivos governamentais.

As variáveis parcerias, planejamento de atividades e gestão de custos não apresentaram influências significativas.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo teve como principais objetivos identificar quem são as empresas que utilizam programas de apoio à exportação e verificar quais são os fatores que viabilizam a utilização destes programas.

Os resultados permitiram a constatação de que as empresas que utilizam os programas de apoio à exportação foram as empresas mais comprometidas com a atividade, cujas vendas de exportação representam até 50% das vendas totais da empresa.

Supõe-se que o comprometimento das empresas com a exportação proporciona melhor acesso aos programas, uma vez que as exportadoras contínuas estão sempre em contato com as instituições de apoio, viabilizando também a utilização dos suportes governamentais.

Outros fatores motivadores do uso de programa também foram encontrados, como a inovação e a escolaridade do gestor e dos funcionários.

Estes resultados confirmam a teoria de capacitações internas, pois permitiu verificar que a utilização ou a apropriação dos estímulos e incentivos governamentais é função de fatores endógenos à empresa, sua dependência e comprometimento com a atividade, e sua predisposição para inovação.

Desta forma, os resultados permitiram a constatação de que a responsabilidade da limitada participação de pequenas e médias empresas em programas de apoio à exportação, é também devido à capacidade interna da empresa e não somente do programa. Diversos são os programas oferecidos e mínimos os requisitos para sua adesão, os motivos que levam as empresas a utilizarem ou não estão relacionados aos seus fatores internos.

Os programas, no entanto, devem intensificar a divulgação de suas ações entre as empresas exportadoras esporádicas para incentivá-las na adesão e promover assim maior comprometimento e vendas internacionais.

REFERÊNCIAS

AHMED, Z. U. et al. Export promotion programs of Malaysian firms: an international marketing perspective. **Journal of Business Research**, Athens, v. 55, n. 13, p. 831-843, Oct. 2002.

_____. Firm internationalization and export incentives from a middle eastern perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 13, n. 4, p. 660-669, Aug. 2006.

ALLISON, P. D. **Logistic regression using the SAS system: theory and application**. Cary: SAS Institute, 2003. 288 p.

ALVAREZ, R. Explaining export success: firm characteristics and spillover effects. **World Development**, New York, v. 35, n. 3, p. 377-393, Mar. 2007.

_____. Sources of export success in small and medium-sized enterprises: the impact of public programs. **International Business Review**, Chicago, v. 13, n. 3, p. 383-400, Feb. 2004.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Condições para contratação de recursos**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/clientes.html>. Acesso em: 11 dez. 2011.

CALANTONE, R.; DRÖGE, C.; VICKERY, S. Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: does context affect the strength of relationships? **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 20, n. 3, p. 273-287, June 2002.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 1, p. 128-152, Feb. 1990.

CRICK, D. An investigation into the targeting of UK export assistance. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 29, n. 8, p. 76-94, Aug. 1995.

CRICK, D.; CHAUDHRY, S. Small businesses' motives for exporting: the effect of internationalization. **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Bingley, v. 3, n. 3, p. 156-170, Mar. 1997.

CRICK, D.; CZINKOTA, M. R. Export assistance another look at whether we are supporting the best programmes. **International Marketing Review**, New York, v. 12, n. 3, p. 61-72, Mar. 1995.

CRICK, D.; KATSIKEAS, C. S. Export practices in the UK clothing and knitwear industry. **Marketing Intelligence & Planning**, Bingley, v. 13, n. 5, p. 13-22, Sept. 1995.

CZINKOTA, M. R. Export promotion: a framework for finding opportunity in change. **Thunderbird International Business Review**, Glendale, v. 44, n. 3, p. 315-324, Mar. 2002.

_____. The policy gap in international marketing. **Journal of International Marketing**, Bradford, v. 8, n. 1, p. 99-111, Jan. 2000.

_____. Why national export promotion. **International Trade Forum**, Geneva, n. 2, p. 10-13, 1996.

DIAMANTOPOULUS, A.; SCHLEGELMILCH, B. B.; TSE, K. Y. K. Understanding the role of export marketing assistance: empirical evidence and research needs. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 27, n. 4, p. 5-18, Apr. 1993.

DURMUŞOĞLU, S. S. et al. The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: a multidimensional view of export performance. **Industrial Management Marketing**, London, 2012. In press.

FIELD, A. **Descobriendo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 688 p.

FISHER, E.; REUBER, A. R. Targeting export support to SMEs: owners international experience as a segmentation basis. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 20, n. 1, p. 69-82, Jan. 2003.

FRANCIS, J.; COLLINS-DODD, C. Impact of export promotion on firm competencies, strategies and performance the case of Canadian high-technology SMEs. **International Marketing Review**, New York, v. 21, n. 4/5, p. 474-495, 2004.

FREIXANET, J. Export promotion programs: their impact on companies internationalization performance and competitiveness. **International Business Review**, Chicago, 2012. In press.

GILLESPIE, K.; RIDDLE, L. Export promotion organization emergence and development: a call to research. **International Marketing Review**, Bradford, v. 21, n. 4/5, p. 462-473, Sept. 2004.

GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I. Influência do porte no comportamento inovador da empresa. **Revista de Administração Inovadora**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 5-27, 2009.

GUJARATI, D. N. **Econometria básica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 812 p.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

KATSIKEAS, C. S. Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics. **International Marketing Review**, Bradford, v. 11, n. 3, p. 33-56, Mar. 1994.

LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: an empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 39, n. 7/8, p. 755-784, July/Aug. 2005.

LEONIDOU, L. C. Export stimulation: a non-exporter's perspective. **European Journal of Marketing**, London, v. 29, n. 8, p. 17-36, Aug. 1995.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MOHAMED, O.; AHMED, Z. U. The role information in export marketing programs: an analysis by ownership structure. **Multinational Business Review**, Bingley, v. 9, n. 2, p. 57-63, Feb. 2001.

MOREIRA, S. V.; SANTOS, A. F. dos. **Políticas públicas de exportação: o caso do PROEX**. Brasília: IPEA, 2001. 43 p. (Texto para Discussão, 836).

PENG, D. X.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: a new perspective. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 26, n. 6, p. 730-748, Nov. 2008.

SERINGHAUS, F. H. R.; BOTSHEN, G. Cross-national comparison of export promotion services: the views of Canadian and Australian companies. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 22, n. 1, p. 115-133, Jan. 1991.

SHAMSUDDOHA, A. K.; ALI, M. Y. Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. **Asia Pacific Journal of Marketing**, Bingley, v. 18, n. 2, p. 93-110, Apr. 2006.

SHAMSUDDOHA, A. K.; ALI, M. Y.; NDUBISI, N. O. Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. **Journal of Enterprise Information Management**, Bingley, v. 22, n. 4, p. 408-422, Apr. 2009.

SINGER, T. O.; CZINKOTA, M. R. Factors associated with effective use of export assistance. **Journal of International Marketing**, Bradford, v. 2, n. 1, p. 53-71, Feb. 1994.

SPENCE, M. M. Evaluating export promotion programmes: U.K. overseas trade missions and export performance. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 20, n. 1, p. 83-103, Jan. 2003.

SUÁREZ-ORTEGA, S. M.; ALAMO-VERA, F. R. "SMEs" internationalisation: firms and managerial factors. **International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research**, Bingley, v. 11, n. 4, p. 258-279, Apr. 2005.

WELCH, D. E. et al. The importance of networks in export promotion: policy issues. **Journal of International Marketing**, Bradford, v. 6, n. 4, p. 66-82, Apr. 1998.

WILKINSON, T.; BROUTHERS, L. E. Trade promotion and SME export performance. **International Business Review**, Chicago, v. 15, n. 4, p. 233-252, Aug. 2006.

CAPÍTULO 4 Efeito moderado dos programas de apoio à exportação sobre o desempenho exportador

RESUMO

Com este capítulo objetivou-se verificar o efeito moderado do uso de programas governamentais de apoio à exportação sobre as capacidades organizacionais e conseqüentemente sobre o desempenho exportador de pequenas e médias empresas exportadoras mineiras. A amostra foi constituída por 45 empresas exportadoras do Estado de Minas Gerais. A natureza do estudo é quantitativa e os dados foram coletados por meio de um questionário semi-estruturado. A técnica utilizada para atender aos objetivos foi a da análise de regressão múltipla hierárquica, onde as variáveis foram adicionadas ao modelo em três etapas. Na primeira etapa verificou-se a influência das capacidades organizacionais sobre o desempenho exportador. Na segunda, a variável utilização de programas foi adicionada ao modelo, e na terceira etapa, verificou-se o efeito moderado dos programas sobre as capacidades e de que forma eles influenciam o desempenho das empresas. Os resultados mostraram que a utilização dos programas de apoio à exportação de forma isolada não proporcionaram nenhum efeito sobre o desempenho, mas apresentou efeito moderado na interação com as capacidades, adequação da produção, experiência e percepção de mercado do gestor. Concluiu-se que o uso dos programas tem levado as empresas exportadoras a adequarem sua produção, aumentar a percepção de mercado e a experiência do gestor, mas mostrou que ainda não se pode afirmar que estes incentivos têm contribuído em aspectos inovativos.

Palavras-chave: Efeito moderado. Programas de apoio à exportação. Capacidades organizacionais. Desempenho exportador.

ABSTRACT

This chapter aimed at verifying the moderate effect of the use of government export support programs on organizational capabilities and, consequently, on export performance of small and medium export enterprises. The sample constituted of 45 export enterprises from the State of Minas Gerais. The nature of this study was quantitative and the data were collected by means of a semi-structured questionnaire. The technique used to meet the objectives was multiple hierarchic regression analysis, in which the variables were added to the model in three steps. In the first step, was verified the organizational capabilities' influence over export performance. In the second, the program use variable was added to the model and, in the third step, the moderate effect of the programs over the capabilities and the way they influenced enterprise performance was verified. The results showed that the isolate use of the export support programs did not provide any effect on performance, but presented moderate effect in the interaction in the capabilities, production adequacy, experience and the manager's market perception. It was concluded that the use of programs has been forcing export enterprises to adequate their production, increase market perception and manager experience, but cannot yet affirm that these incentives have been contributing in innovative aspects.

Key-words: Moderate effect. Export support programs. Organizational capabilities. Export performance.

1 INTRODUÇÃO

Apesar de não haver consenso na literatura de negócios internacionais quanto aos determinantes do sucesso de exportação (KATSIKEAS; LEONIDOU; MORGAN, 2000; LEONIDOU; KATSIKEAS; SAMIEE, 2002; MATTHYSSENS; PAUWELS, 1996), ou desempenho exportador (SHAMUSUDDOHA; ALI, 2006), a abordagem mais tradicional, enfatiza que este fenômeno sofre influência tanto de fatores externos, como aqueles relacionados às variações mercadológicas, econômicas, políticas, a estrutura do mercado e da indústria (CAVUSGIL; ZOU, 1994; ZOU; STAN, 1998); quanto de fatores internos (AABY; SLATER, 1989), como as estratégias de exportação, as características da empresa e do produto, as práticas e as percepções gerenciais, entre outros.

Entre os fatores externos, se encontram os programas de apoio à exportação (SERINGHAUS; BOTSHEN, 1991), os quais têm sido desenvolvidos pelos governos dos países com a finalidade de incrementar as exportações e melhorar a balança comercial daquele país (CZINKOTA, 2000).

Ainda que os programas não resultem em impactos diretos sobre o desempenho exportador das empresas (GENÇTÜRK; KOTABLE, 2001), pois eles têm um tempo para gerar resultados (SPENCE, 2003), os programas devem encorajar os gestores a entrar na atividade de exportação (FRANCIS; COLLINS-DODD, 2004) transformando potenciais exportadoras em exportadoras esporádicas, e exportadoras esporádicas em exportadoras contínuas (SHAMUSUDDOHA; ALI, 2006).

Com base na teoria de capacidades organizacionais, dentro da economia institucional, o sucesso em determinada atividade se relaciona à habilidade da empresa em combinar e coordenar seus recursos internos (CHANDLER, 1992;

PENROSE, 2006), e também absorver os estímulos externos (COHEN; LENTHAL, 1990).

Assim, para que os programas de apoio à exportação tenham resultados positivos no desempenho exportador e conseqüentemente sobre a economia nacional, torna-se necessário que estes incentivos de alguma forma sejam assimilados pelas empresas que os utilizam. Os incentivos devem contribuir para a base produtiva, operacional, estratégica e gerencial da empresa para que esta contribuição promova impactos no desempenho exportador da mesma (FRANCIS; COLLINS-DODD, 2004).

Assim, verificar se os programas de apoio à exportação têm efeito direto e moderado, juntamente com as capacidades organizacionais, sobre o desempenho exportador das empresas exportadoras, se constitui nos principais objetivos com os estudos deste capítulo.

Os impactos diretos dos programas de exportação sobre as exportações a nível macroeconômico no Brasil foram estudados por diversos pesquisadores utilizando dados agregados (CALVO; ARAÚJO, 2008; GALETTI, 2010; MOREIRA; SANTOS, 2001; PINTO et al., 2008). No entanto, torna-se necessário verificar se estes programas têm gerado impactos em nível da empresa (PIANTO; CHANG, 2006).

A seguir encontra-se o referencial teórico do desempenho exportador e de alguns estudos de impactos dos programas de apoio à exportação neste fenômeno. Na terceira seção se encontram os aspectos metodológicos deste capítulo, como o modelo conceitual teórico e a técnica estatística utilizada para determinação do impacto. Na quarta seção estão os resultados e discussão e na quinta estão as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda as principais perspectivas teóricas do desempenho exportador e os principais estudos sobre impactos dos programas de apoio à exportação sobre o desempenho exportador das empresas.

2.1 Desempenho Exportador

O sucesso na atividade de exportação tem sido um tema discutido amplamente desde os anos 60. Entender os fatores que levam a um desempenho superior em exportação é um tema de interesse para as esferas pública, acadêmica e privada, no entanto, a sua definição e entendimento são problemáticos especialmente em termos de identidade, confiabilidade e medidas válidas de desempenho (KATSIKEAS; LEONIDOU; MORGAN, 2000; LEONIDOU; KATSIKEAS; SAMIEE, 2002; MATTHYSSENS; PAUWELS, 1996).

A dificuldade de se compreender e mensurar o desempenho exportador ocorre por que este conceito sofre influências de diversos fatores, como os internos (AABY; SLATER, 1989), os externos (CAVUSGIL; ZOU, 1994; ZOU; STAN, 1998), e ainda variam conforme o ponto de vista que se está tomando (MATTHYSSENS; PAUWELS, 1996).

Desta forma, não existe na literatura uma aceitação uniforme sobre a conceituação e operacionalização de desempenho exportador (AABY; SLATER, 1989; BALDAUF; CRAVENS; WAGNER, 2000; CAVUSGIL; ZOU, 1994).

O desempenho exportador é definido por alguns como os resultados obtidos pelas empresas com as vendas internacionais (BALDAUF; CRAVENS; WAGNER, 2000); por outros é considerado como o sucesso obtido pelas empresas na atividade de exportação (SPENCE, 2003); e ainda como o ponto

onde os objetivos de exportação de uma empresa são alcançados (SHAMSUDDOHA; ALI, 2006).

Para Shoham (1998 citado por ROCHA; BLUNDI, 2005), o conceito depende do contexto do estudo e deveria incluir tanto a definição de desempenho, como a definição de exportação. Assim, o autor considerou as exportações como “as decisões e atividades internacionais de marketing realizadas por empresas ativas internacionalmente” e como desempenho “o resultado agregado das vendas internacionais de uma empresa”.

Diversos estudos buscaram sintetizar e determinar os fatores que influenciam o desempenho exportador das empresas. Alguns dos estudos mais relevantes se encontram resumidamente a seguir, dispostos em ordem cronológica e não em relevância acadêmica.

O estudo de Aaby e Slater (1989) agrupam os fatores intervenientes do desempenho exportador em três categorias. A primeira se refere às características da firma como o tamanho, o comprometimento gerencial e as percepções gerenciais. Na segunda categoria se encontram os fatores relacionados às competências da firma tais como a tecnologia, o conhecimento de mercado, o planejamento de mercado, as políticas de exportação da firma, os sistemas de controle, o controle de qualidade e as habilidades de comunicação. As estratégias de exportação compõem a terceira categoria, onde se encontram a forma de seleção de mercado, o uso de intermediários, a variedade de produtos ofertados, o desenvolvimento de produtos, a promoção e a precificação.

O esforço de Aaby e Slater (1989) para agrupar os fatores que influenciam o desempenho exportador foi extremamente importante, no entanto, os autores não consideram a influencia dos fatores externos sobre o desempenho exportador, sendo apontado por diversos autores (CAVUSGIL; ZOU, 1994; BALDAUF; CRAVENS; WAGNER, 2000; ZOU; STAN, 1998).

Carneiro (2007) e Holzmüller e Stöttinger (1996) criticaram a simplicidade dos modelos que determinavam o desempenho exportador e acrescentaram como influências no ambiente interno, a cultura organizacional.

Então Zou e Stan (1998) da mesma forma que Aaby e Slater (1989) sintetizaram as influências do desempenho considerando apenas estes dois fatores, os internos e os externos. Conforme os autores, os fatores internos são sustentados pela Visão Baseada em Recursos enquanto que os externos buscam fundamentos na Organização Industrial. Entre os fatores internos, existem aqueles que são controlados pela empresa como o planejamento de exportação, a adaptação de produto, o canal de distribuição, o comprometimento, a motivação e a percepção de barreiras; e os fatores que não são controlados pela empresa como o tamanho, a idade, a tecnologia, as características, as capacidades e competências.

Entre os fatores externos, Zou e Stan (1998) consideraram aqueles relacionados às características da indústria como a intensidade tecnológica e o nível de instabilidade; as características do mercado externo e as do mercado doméstico. Baldauf, Cravens e Wagner (2000), por sua vez, enfatizou as influências socioculturais e políticas do ambiente externo, pois conforme o autor, estes fatores afetam o desempenho uma vez que representam barreiras de entrada em mercado estrangeiro.

Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) propôs um modelo simplificado de desempenho de exportação utilizando três grupos de fatores como fundo: os fatores gerenciais, organizacionais e ambientais. Entre os fatores gerenciais, estão as variáveis demográficas, experienciais, relacionadas à atitude e comportamento do tomador de decisão. Entre os fatores organizacionais, estão os aspectos demográficos, operacionais, características dos recursos e objetivos da empresa exportadora. Por último, agrupado entre os fatores ambientais estão

as forças que moldam os mercados doméstico e internacional, além dos fatores macroambientais.

Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002) adicionaram dois grupos aos de Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000), os de segmentação e do *marketing mix*. Entre os fatores de segmentação, os autores consideraram a identificação, a seleção e a segmentação do mercado internacional; e por fim, entre os fatores do *marketing mix* estão àqueles relacionados aos produtos de exportação, precificação, distribuição e estratégia de promoção.

A evolução das teorias dos principais fatores que influenciam o desempenho exportador se encontra esquematizada na Figura 1. Carneiro (2007) realiza uma vasta revisão de literatura sobre os fatores determinantes do desempenho exportador e os agrupa em três grandes categorias: os fatores externos à empresa, os internos à empresa e os fatores que relacionam a empresa ao ambiente externo (como a sua postura e os métodos competitivos).

Assim como a verificação de quais os fatores que influenciam o desempenho exportador, a mensuração deste fenômeno se torna um grande desafio para os pesquisadores. As medidas de mensuração do desempenho exportador e alguns estudos empíricos relacionados encontram-se descritos na seção seguinte.

2.2 Formas de mensuração do Desempenho Exportador

Não existe concordância na literatura sobre as formas de se determinar o desempenho exportador (BALDAUF; CRAVENS; WAGNER, 2000; CARNEIRO; SILVA; ROCHA, 2011; KATSIKEAS; LEONIDOU; MORGAN, 2000; ZOU; STAN, 1998) sendo encontrado com diferentes formas de mensuração (MATTHYSSENS; PAUWELS, 1996).

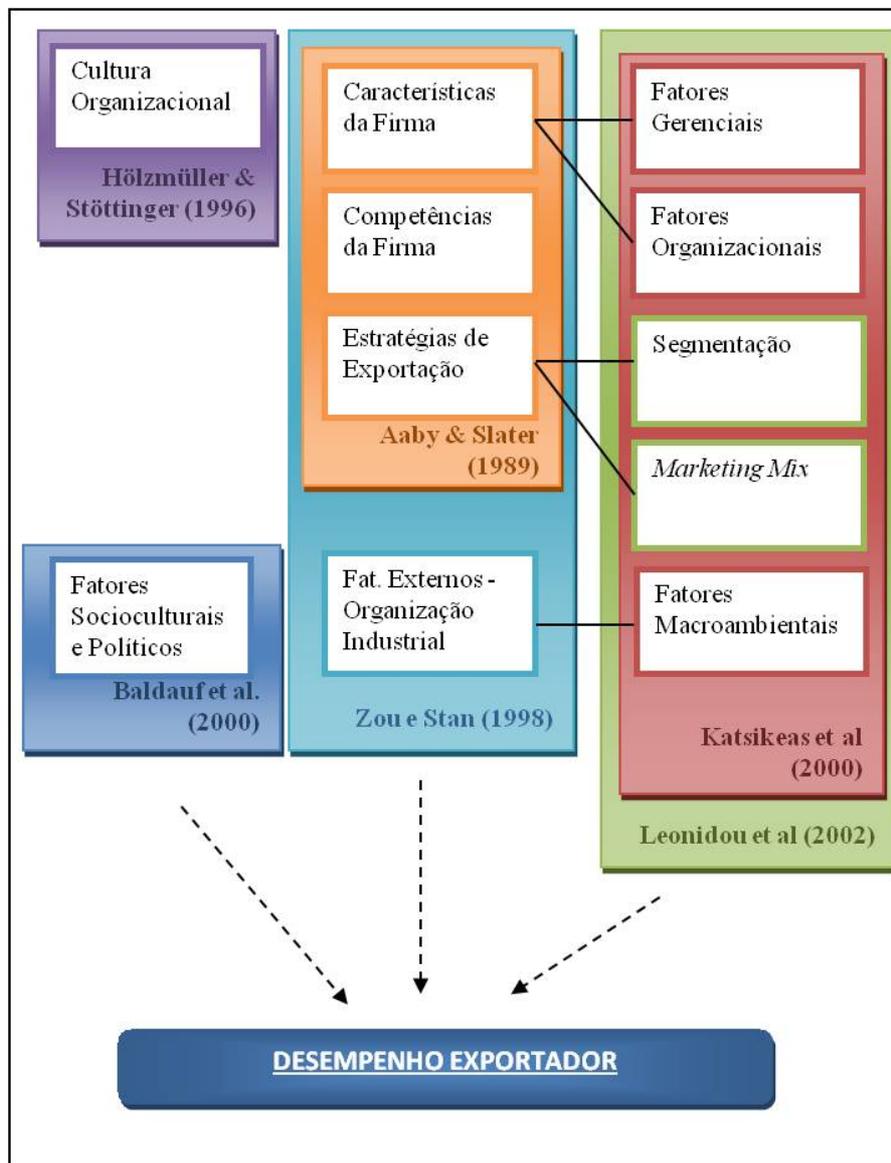


Figura 1 Influências do Desempenho Exportador.

Diversos estudos buscam sintetizar as formas de mensuração do Desempenho Exportador (DE), alguns dos mais relevantes encontram-se descritos abaixo.

Matthyssens e Pauwels (1996) sintetizaram diversas as medidas de DE utilizadas por diversos estudos empíricos e distinguiram 5 dimensões da mensuração do DE. Conforme os autores, a mensuração do DE variam de estudo para estudo conforme o nível de análise, o quadro de referência, o período de tempo, o método de coleta de dados e o critério de julgamento de desempenho.

O nível de análise se refere ao nível estratégico em que o desempenho é medido, podem ser a nível corporativo, da firma, de risco, do produto, unidade de negócio, entre outros. O quadro de referência se refere à norma pelo qual o sucesso é julgado. Neste estudo, os quadros de referência encontrados foram classificados em: objetivos, subjetivos, relacionados aos objetivos alcançados, ao mercado doméstico e à indústria.

O período de tempo caracteriza a natureza não estática do sucesso. Os autores encontraram estática, dinâmica com variações de 2 a 5 anos atrás e implicitamente dinâmica. O método de coleta de dados é uma combinação entre as fontes e o método de coleta dos dados. A maioria dos métodos que os autores encontraram nos estudos foi a da aplicação de questionários via correio.

Por fim, como medidas, ou o critério de julgamento de desempenho, os autores encontraram mais de 30 medidas diferentes, sendo intensidade de exportação uma das mais utilizadas.

Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) realizaram um levantamento em 42 estudos de desempenho exportador e verificaram quais eram as medidas mais utilizadas para medir DE. Os resultados mostram que entre as medidas econômicas, 57% dos estudos utilizaram relação de vendas de exportação; 40% crescimento de vendas de exportação; 20% volume das vendas de exportação, entre outras medidas.

Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002) analisaram 36 estudos e identificaram que 24 destes estudos utilizam apenas uma medida para determinar DE, 5 estudos utilizaram duas medidas e 7 estudos utilizaram mais de três medidas para DE. A medida mais utilizada identificada pelos autores foi também intensidade de exportação.

Da mesma forma, Rocha e Blundi (2005) analisaram 31 artigos e classificaram as formas de mensuração em medidas objetivas e subjetivas baseadas em vendas, lucratividade, fatia de mercado e outras.

O Quadro 1 mostra as medidas de DE utilizadas por alguns estudos empíricos encontrados na literatura. Como pode ser observado, diversas são as formas de mensuração de DE utilizadas por pesquisadores na academia. Não existe nenhum consenso sobre a forma ideal. Na metodologia, se encontram descritos a medida de DE deste trabalho.

Autores	Amostra	Variáveis usadas para compor o DE
Lefebvre, Lefebvre e Bourgault (1998)	236 de empresas em Quebec que receberam créditos em P&D	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidade de Exportação
Aulakh e Kotabe (2000)	80 brasileiras 80 chilenas	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento das vendas de exportação • Participação no mercado • Posição competitiva • Rendimento das vendas de exportação
Yunus-Ali (2003)	67 empresas australianas processadoras de alimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas de exportação • Intensidade de exportação • Crescimento de exportação
Francis e Collins-Dodd (2004)	183 PME's canadenses de alta tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas da exportação • Intensidade de exportação • Crescimento das vendas • Nº de países para o qual a empresa exporta • % de países compradores vizinhos • Alcance dos objetivos • Competências de exportação • Estratégias de expansão para exportação
Brouthers e Nakos (2005)	112 PME's gregas	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidade de Exportação • Comparação entre as receitas de exportação da empresa e do concorrente • Comparação entre o crescimento de exportação no mercado doméstico e no internacional
Hahti et al. (2005)	87 empresas finlandesas e 62 norueguesas	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidade de Exportação • Relatório do crescimento das vendas de exportação
Majocchi, Bacchiocchi e Mayrhofer (2005)	142 empresas industriais italianas	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidade de Exportação

Quadro 1 Formas de mensuração do Desempenho Exportador encontrados em estudos empíricos

(continua)

Shamsuddoha e Ali (2006)	203 empresas das 3 maiores indústrias de Bangladesh	Expectativas dos gestores com base nos últimos 3 anos sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Vendas das exportações • Receitas das exportações • Crescimento das exportações • Entrada em novos mercados
Klotzle e Thomé (2006)	80 PME's brasileiras	<ul style="list-style-type: none"> • Efetividade das exportações (total das vendas externas sobre as vendas gerais) • Intensidade das exportações (frequência) • A quantidade de países para os quais a empresa exporta.
Wilkinson e Brouthers (2006)	105 PME's americanas	Satisfação dos gestores sobre <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento das vendas • Participação em mercados externos • Número de países para o qual a empresa exporta • Desempenho Exportador Geral
Maurel (2009)	214 empresas francesas com autonomia gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidade de exportação • Volume de negócios de exportação líquida
Okpara (2009)	89 PME's nigerianas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento das vendas de exportação • Aumento do crescimento dos lucros de exportação • Experiência de exportação • Percentagem do aumento dos lucros
Carneiro, Silva e Rocha (2011)	414 empresas exportadoras brasileiras	Satisfação dos gestores com: <ul style="list-style-type: none"> • Receitas de exportação passadas • Crescimento das exportações passadas • Rentabilidade das exportações passadas • Expectativa sobre as futuras receitas de exportação

2.3 Impactos dos programas de apoio à exportação sobre o desempenho exportador

A literatura de avaliação dos programas de apoio à exportação é ampla, possui diversos estudos de diversas naturezas (DURMUŞOĞLU et al., 2012; FREIXANET, 2012), e buscam avaliar de diferentes formas os programas de apoio à exportação. Os estudos que serão abordados nesta seção tratam dos

impactos dos programas de apoio à exportação sobre o desempenho das empresas exportadoras e utilizam a empresa como unidade de análise. Diversos são os estudos desta natureza, e os impactos são avaliados sobre diversos fatores do desempenho exportador.

Alguns estudos verificam os impactos dos programas sobre o desempenho econômico das empresas (DURMUŞOĞLU et al., 2012), outros sobre o planejamento da exportação, outros sobre a diversificação de mercado (FREIXANET, 2012), outros sobre a estratégia de adaptação de produtos (LAGES; MONTGOMERY, 2005) e outros ainda verificam os impactos sobre as percepções de mercado e comprometimento de exportação dos gestores (SHAMUSUDDOHA; ALI, 2006; SHAMUSUDDOHA; ALI; NDUBISI, 2009).

Existem ainda estudos que verificam o impacto direto dos programas sobre o desempenho e outros que verificam influência indireta destes programas (CZINKOTA, 1996; FRANCIS; COLLINS-DODD, 2004; SERINGHAUS; ROSSON, 1998; SHAMUSUDDOHA; ALI, 2006; SHAMUSUDDOHA; ALI; NDUBISI, 2009).

Apesar das diversas pesquisas realizadas avaliando os incentivos, não existe consenso sobre a efetividade dos programas, que segundo Freixanet (2012) é consequência de: (a) as diferentes formas de mensuração do desempenho exportador; (b) o período de tempo entre a primeira utilização do programa e a materialização de seu efeito sobre a empresa, também encontrado em Spence (2003); (c) o número de variáveis que influenciam o desempenho exportador, podem contrariar os efeitos dos programas; e (d) os diferentes conteúdos e objetivos de cada programa.

Impactos positivos dos programas sobre o desempenho foram encontrados em Czinkota (1996), Freixanet (2012), Seringhaus e Rosson (1998), Shamsuddoha e Ali (2006), Spence (2003) e Wilkinson e Brouthers (2006).

Seringhaus e Rosson (1990) observaram que os programas melhoravam a competência exportadora das empresas, aumentando a chance de sucesso destas empresas no mercado internacional.

Czinkota (1996) encontrou influências positivas do grau de envolvimento da empresa com a atividade de exportação, e conseqüentemente o desempenho exportador.

Impactos positivos sobre os fatores gerenciais das empresas foram encontrados em Shamsuddoha e Ali (2006) e Spence (2003). Os primeiros autores verificaram que o uso de programas de apoio à exportação promove a percepção do gestor do mercado de exportação, o conhecimento e o comprometimento de exportação, fatores que ajudam na elaboração da estratégia de exportação e conseqüentemente favorecem o desempenho exportador. Já Spence (2003) encontrou que a participação em feiras e eventos internacionais incrementa o conhecimento experiencial dos gestores.

Wilkinson e Brouthers (2006) encontraram que o uso dos programas influencia positivamente a satisfação com o desempenho exportador.

Por outro lado impactos negativos foram encontrados em Crick e Czinkota (1995), Shamusuddoha, Ali e Ndubisi (2009) e Tesfom e Lutz (2008).

Shamusuddoha, Ali e Ndubisi (2009) encontraram impacto negativo do uso de programas sobre o comprometimento de exportação dos gestores de PME's. Crick e Czinkota (1995) concluíram que os gestores não consideravam assistência à exportação governamental como positivo, e Tesfom e Lutz (2008) encontraram que os programas são ineficientes, pois favorecem menos as PME's se comparado às grandes empresas.

Os diferentes impactos sobre o desempenho de exportação, também são condicionados aos diferentes estágios de exportação das empresas (CRICK; CHAUDHRY, 1997; FISHER; REUBER, 2003; FRANCIS; COLLINS-DODD, 2004; FREIXANET, 2012).

De uma maneira geral, os programas tendem a contribuir em aspectos de capacitação humana, promoção de conhecimento experiencial, percepção de mercado para o gestor, em empresas potenciais exportadoras e exportadoras esporádicas, pois estas não possuem ainda as competências e recursos necessários para exportação. Já com relação às empresas mais experientes e comprometidas com a atividade de exportação, os programas tendem a gerar impactos relacionados à diversificação de mercado e aumento dos lucros de exportação.

Entre os estudos que verificaram impactos dos programas sobre as pequenas e médias empresas, a literatura existente sugere ineficácia na promoção de atividades de exportação em empresas deste porte (ALVAREZ, 2004; CRICK; CHANDHRY, 1997; LEONIDOU et al., 2007; TEFOM; LUTZ, 2008).

Crick e Chandhry (1997) e Leonidou et al. (2007) encontraram que os programas de apoio à exportação motivaram pouco as pequenas e médias empresas para exportarem. Alvarez (2004) encontrou que o programa Programa de exportação do Chile (ProChile) (o qual foi analisado pelo autor) não capacita as PME's para atingirem o estágio de exportadoras permanentes. Os resultados encontrados em Tesfom e Lutz (2008) encontraram ineficiência dos programas em gerarem benefício para as pequenas empresas .

Assim, como não existe consenso sobre os impactos dos programas de apoio à exportação, pretende-se neste estudo investigar quais os impactos destes para as pequenas e médias empresas mineiras. Os aspectos metodológicos deste estudo encontram-se descritos a seguir.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS E OPERACIONAIS

Esta seção apresenta o modelo conceitual, as hipóteses, a técnica de análise, a descrição e operacionalização das variáveis utilizadas para verificar os impactos da utilização dos programas de apoio à exportação sobre as capacidades internas das pequenas e médias empresas exportadoras de Minas.

3.1 Modelo conceitual

Evidências encontradas na literatura de capacidades organizacionais mostram que a propensão de certas firmas para sustentar complexas atividades, tais como inovação e internacionalização, é devido ao desenvolvimento de suas capacidades organizacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), resultantes de um processo de aprendizado em rotinas embutidas e enraizadas na empresa (CHANDLER, 1992; GRANT, 1991).

A internalização destas capacidades organizacionais conduz as firmas à geração de novas habilidades e a um desempenho superior, especialmente em ambientes altamente competitivos e desafiadores, como o do mercado internacional (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Portanto, o sucesso exportador de uma empresa está relacionado ao seu domínio de recursos valiosos, raros e dificilmente imitáveis (BARNEY, 1991) e à sua habilidade de coordenação destes recursos (GRANT, 1991). Assim, a empresa que possui esta capacidade de combinação e coordenação dos recursos terá maior probabilidade de obter melhor desempenho exportador (GUAN; MA, 2003; LEFEBVRE; LEFEBVRE; BOURGAULT, 1998; MAUREL, 2009).

Assim, entende-se que para uma empresa ser competitiva internacionalmente, ou seja, ter um bom Desempenho Exportador, ela deve

possuir determinadas habilidades de gestão de recursos, que viabilizam sua inserção e estabilidade no mercado externo.

Além dos fatores internos, como as capacidades organizacionais e as características específicas da firma, o sucesso das empresas no comércio internacional, desempenho exportador, também sofre influências de fatores externos, como as características da indústria, as tendências e variações mercadológicas, os quais afetam a firma de diferentes formas.

Entre os fatores externos se encontram os programas de apoio à exportação (SERINGHAUS; BOTSHEN, 1991), que são desenvolvidos por todos os governos e têm como objetivo a capacitação das empresas exportadoras de modo que estas tenham condições de competir e obter sucesso no mercado internacional (CZINKOTA, 2000).

Sabe-se, no entanto, que as empresas são heterogêneas quanto ao domínio de recursos, capacidades e necessidades, havendo, portanto a necessidade de se oferecer diversos tipos de incentivos, que atuem nas diferentes áreas das empresas a fim de incrementar o seu desempenho exportador (DIAMANTOPOULUS; SCHLEGELMILCH; TSE, 1993).

Com isso, pressupõe-se que empresas exportadoras que fazem uso de programas de apoio à exportação tenham melhor desempenho que as empresas que não utilizam este suporte (WILKINSON; BROUTHERS, 2006).

No entanto, espera-se que o desempenho exportador de uma empresa seja ainda maior quando esta já possui alta capacidade organizacional e ainda utiliza os incentivos governamentais, pois conforme Francis e Collins-Dodd (2004) o programa se torna efetivo quando este contribui para a base produtiva da empresa.

O suporte teórico do presente trabalho permitiu a definição das seguintes hipóteses, que serão verificadas no estudo.

H_1 = As capacidades organizacionais influenciam positivamente o desempenho exportador.

H_2 = Quanto maior a intensidade do uso dos programas de apoio à exportação, maior será o desempenho exportador.

H_3 = Quanto maior a intensidade do efeito dos programas sobre as capacidades organizacionais, maior será o impacto sobre o desempenho.

O modelo conceitual teórico que sintetiza as hipóteses que se pretende investigar se encontra esquematizada na Figura 2. A seção seguinte descreve a técnica estatística utilizada para o alcance dos objetivos deste capítulo.

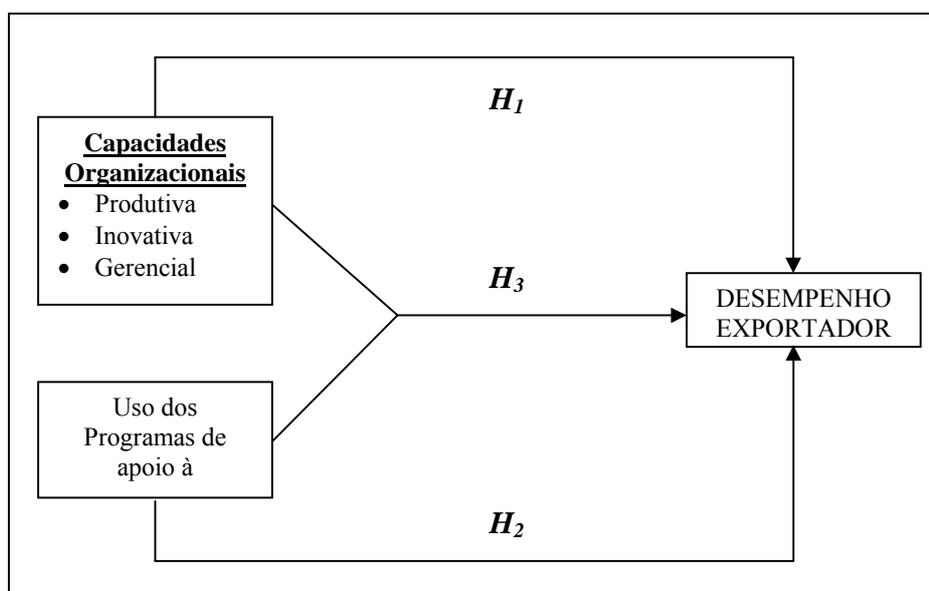


Figura 2 Modelo conceitual teórico – Efeitos moderados dos programas de apoio à exportação.

3.2 Técnicas de análise

As técnicas utilizadas para atender aos objetivos propostos neste capítulo foram as da análise fatorial e a média ponderada, as quais foram utilizadas para determinar o desempenho exportador e o uso de programas; a tabulação cruzada para identificar as empresas com maior desempenho exportador, e a regressão múltipla, utilizada para verificar o impacto das capacidades sobre o desempenho.

Para determinação da variável desempenho exportador (DE) e uso de programas (UP) utilizou-se a média ponderada em que o peso das variáveis foi representado pelo *factor score* obtidos na análise fatorial.

A análise de fatores, ou análise fatorial, conforme Field (2009) é utilizada para medir uma variável subjacente, e para isso utiliza-se o *factor scores*, ou os escores dos fatores. De acordo Hair Júnior et al. (2009), os escores fatoriais representam a importância relativa das variáveis mensuradas para o construto não observável. Field (2009) explica que para derivar um escore de um construto não observável, seus escores devem ser colocados nas várias medidas na equação, método conhecido como *média ponderada*.

O método utilizado para extração dos fatores foi o dos componentes principais que se preocupam em determinar quais são os componentes lineares que existem dentro dos dados e como uma variável pode contribuir para aquele componente (FIELD, 2009).

Os escores dos fatores são obtidos por meio da matriz de componentes na análise dos componentes principais, sendo multiplicados pela resposta de cada indivíduo no questionário por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Média Ponderada} = \frac{\beta_1 \times RV_1 + \beta_2 \times RV_2}{\sum_1 \beta}$$

Onde: β_1 e β_2 correspondem ao escore do fator das variáveis V_1 e V_2 ;
 RV_1 e RV_2 correspondem à resposta do questionário para as variáveis V_1
e V_2

Os valores individuais do desempenho exportador e uso de programas seriam utilizados respectivamente como variável dependente e independente na regressão múltipla hierárquica.

Na regressão múltipla hierárquica, as variáveis independentes foram as dimensões das capacidades organizacionais, escolhidas por meio da matriz de correlação, definida por Field (2009) como a medida do relacionamento linear entre variáveis. A correlação utilizada foi a de *Spearman* indicada para dados não paramétricos (HAIR JÚNIOR et al., 2009).

O modelo de regressão múltipla hierárquica é um método similar à regressão *stepwise*, no entanto, o pesquisador é que determina a ordem de entrada das variáveis nos modelos (FIELD, 2009). Desta forma, a regressão hierárquica foi calculada em três etapas ou passos.

Na primeira etapa, buscou-se verificar a relação entre as capacidades organizacionais e o desempenho exportador.

Na segunda etapa a variável “uso dos programas” foi adicionada ao modelo, com a finalidade de verificar se o uso de incentivo contribui de forma isolada para o desempenho exportador.

O terceiro e último passo, verificou-se o efeito moderado dos programas sobre o desempenho. O efeito moderado conforme Hair Júnior et al. (2009) é o efeito no qual uma terceira variável independente faz com que a relação entre um par de variáveis mude.

Segundo o autor, o efeito moderador é obtido pela entrada de uma variável nova, composta pela multiplicação entre duas variáveis independentes. O efeito moderado conforme Hair Júnior et al. (2009) é o efeito no qual uma

terceira variável independente faz com que a relação entre um par de variáveis mude. Baron e Kenny (1986) e Vieira (2009) definem uma variável moderadora como uma variável quantitativa ou qualitativa que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a dependente. Os autores afirmam ainda que a forma, a força ou o sinal da variável independente pode mudar em relação a variável dependente com a adição da variável moderadora.

Conforme Hair Júnior et al. (2009), o efeito moderador é obtido pela entrada de uma variável nova, composta pela multiplicação entre duas variáveis independentes.

A equação moderada de regressão é representada como:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + \mu_i$$

Onde: β_0 = intercepto

$\beta_1 X_1$ = efeito linear de X_1

$\beta_2 X_2$ = efeito linear de X_2

$\beta_3 X_1 X_2$ = efeito moderador de X_2 sobre X_1

μ_i = erro

O modo de entrada das variáveis seguiu a ordem abaixo. Na equação 1, verificou-se apenas as influências dos indicadores de cada capacidade individualmente. Na segunda equação, além dos indicadores, verificou-se também a entrada da variável uso dos programas. Na terceira equação, verificou-se a influência das interações entre os programas e as capacidades (Quadro 2).

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades Organizacionais (CO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades Organizacionais • Uso do Programa (UP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades Organizacionais • Uso do Programa (UP) • CO *UP
-	-	-
-	-	-

Quadro 2 Modelo de entrada das variáveis da regressão hierárquica

Todos os dados foram obtidos utilizando-se o pacote estatístico *Statistical Package for the Social Science (SPSS)*.

3.3 Descrição e operacionalização das variáveis

O desempenho exportador foi medido por meio do cálculo da média ponderada de duas variáveis mensuradas, a intensidade de exportação e o número de países destino, ambos medidos para o ano de 2010. Os pesos da fórmula da média foram obtidos na análise fatorial (componentes principais) e foram multiplicados pela resposta correspondente a cada empresa.

Quanto às variáveis independentes da regressão, as capacidades organizacionais, foram coletadas por meio de escala de discordância ordinal de 4 pontos, em que o valor “1” foi atribuído a todas as respostas “discordo totalmente”, “2” a “discordo”, “3” a “concordo” e “4” “concordo totalmente”. Esta escala permitiu mensurar cada indicador que compõe a capacidade.

Com relação à variável “uso de programas de apoio à exportação”, havia no questionário uma relação de programas de incentivos à exportação, oferecidos pelo governo. As empresas respondentes foram orientadas a marcar quais ela já tinham utilizado, quantas vezes ela havia participado, qual a primeira vez que utilizou e por quantos anos a empresa utilizou. Todas estas variáveis foram medidas em escala razão.

Assim, da mesma forma que o desempenho exportador, a variável “uso dos programas” foi calculada por meio da média ponderada, onde os pesos foram obtidos na análise dos componentes principais dos seguintes indicadores:

- a) o número de vezes que a empresa utilizou programas de apoio à exportação;
- b) uma defasagem entre o ano base da pesquisa (2010) e o ano da primeira utilização de programa;
- c) e por quantos anos a empresa utilizou o incentivo.

A adoção de três indicadores para compor a variável “uso de programas” (UP) foi baseada em Francis e Collins-Dodd (2004), que ressaltaram que a utilização de apenas uma variável se torna uma medida pobre para mensurar o uso de programas de apoio à exportação.

Com isso, os *factor scores* obtidos foram utilizados como pesos na estimação do uso de programas por cada empresa. Diante da grande distância entre os dados da variável uso dos programas, houve a necessidade de se calcular o logaritmo natural desta variável.

Para verificar o efeito moderado do “uso dos programas” sobre as capacidades, foram criadas novas variáveis a partir das interações entre as variáveis das capacidades e a variável obtida “uso de programas” (UP). Estas novas variáveis determinadas a partir destas interações foram inseridas no terceiro *step* dos modelos estimados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados das regressões hierárquicas do desempenho exportador em função das capacidades organizacionais (*step 1*) e do uso de programas de forma isolada (*step 2*), e os resultados dos efeitos moderados dos programas sobre o desempenho (*step 3*).

As tabelas 12, 13 e 14 apresentam os modelos de regressão múltipla hierárquica para as capacidades produtiva, inovativa e gerencial respectivamente.

Em todos os modelos todas as condições necessárias para aplicação da técnica foram satisfeitas, as quais Field (2009) ressalta a variância não-nula, inexistência de multicolinearidade perfeita, homocedasticidade, erros independentes e normalmente distribuídos, independência e linearidade das variáveis dos modelos.

4.1 Extração dos fatores Desempenho Exportador (DE) e Uso de Programas (UP)

Os fatores obtidos da análise dos componentes principais para determinação dos construtos “Desempenho Exportador” (DE) e “Uso de Programas” (UP) foram corretamente extraídos observando-se três parâmetros. O primeiro deles, o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) indica a adequação da amostra à técnica e deve assumir valores superiores a 0,4 conforme Hair Júnior et al. (2009).

O segundo parâmetro observado foi o teste de esfericidade de *Bartlett*, conforme Hair Júnior et al. (2009), este teste verifica as correlações entre as variáveis, fornecendo uma significância estatística de que a matriz de correlação tem correlações significantes entre pelo menos alguma das variáveis.

O último parâmetro observado foram as comunalidades, que conforme Hair Júnior et al. (2009) devem ter valores maiores que 0,5 indicando que as variáveis explicam adequadamente o fator.

Com relação à extração do DE, o valor de KMO obtido nesta análise foi de 0,5, valor que Field (2009) considera aceitável; um teste de *Bartlett* de 6,008 significativo a 5%, indicando que existem correlações suficientes entre as variáveis, permitindo a continuação das análises.

As comunalidades tanto da intensidade de exportação quanto do número de países destino foi de 0,682. A variância foi explicada em 68%, ou seja, o fator extraído explica 68% do construto de desempenho exportador, valor aceitável para a análise.

Desta forma, os pesos obtidos na fatorial de cada variável foi de 0,826 sendo utilizados na fórmula de média ponderada para determinação do desempenho exportador de cada empresa.

No construto UP extraído, o valor de KMO foi de 0,651, valor que Field (2009) considera aceitável; um teste de *Bartlett* de 153,60 significativo a 1%, indicando que existem correlações suficientes entre as variáveis, permitindo a continuação das análises.

As comunalidades das variáveis “número de programas utilizado”, “defasagem”, e “ano da primeira utilização” foram respectivamente 0,655, 0,929, e 0,927. A variância foi explicada em 83,69%, ou seja, o fator extraído explica aproximadamente 84% do construto de uso dos programas. Os pesos obtidos das variáveis foram 0,809, 0,964 e 0,963 respectivamente.

O peso das variáveis de cada construto permitiu a determinação dos valores de DE e UP para cada empresa, os quais foram utilizados como variáveis independentes na regressão hierárquica, cujos resultados estão na seção seguinte.

4.2 Relações entre o desempenho exportador e as capacidades organizacionais

Com a finalidade de verificar as relações entre as capacidades organizacionais e o desempenho exportador, estimou-se uma equação para cada capacidade, onde as variáveis independentes foram selecionadas com base na matriz de correlação de *Spearman* que poderá ser observada nos Anexos D a G.

As variáveis que apresentaram correlação significativa ou com significância bem próxima a 10% foram selecionadas para compor a equação de regressão múltipla.

Para a capacidade produtiva, foram selecionados os indicadores “gestão da produção”, “adequação da produção”, “aquisição de máquinas e equipamentos” e “reaproveitamento de materiais”. Para o modelo de capacidade inovativa, foram selecionadas as variáveis “inovação de produto”, “parcerias” e “participação em feiras internacionais”. Para o modelo de capacidade gerencial, foram selecionadas as variáveis “experiência do gestor”, “percepção de mercado do gestor”, “experiência dos funcionários” e “comprometimento com a exportação”.

Todos os modelos estimados não apresentaram problemas de multicolinearidade ou de autocorrelação positiva ou negativa dos resíduos. Em todos os modelos, o Tol teve valores abaixo de 10 e o VIF acima de 0,1. Além disso, os valores dos testes de *Durbin Watson* indicaram a inexistência de autocorrelação nos resíduos (Tabelas 9, 10, 11). Todos os modelos apresentaram também o teste F significativo, indicando não haver problemas de ajustamento.

Apesar de todos os modelos apresentarem um parâmetro R^2 relativamente abaixo do indicado por Gujarati (2006), este dado não se constitui um problema, uma vez que confirma que as capacidades isoladamente não são capazes de explicar o desempenho, principalmente porque este construto sofre

influências de diversos fatores (KATSIKEAS; LEONIDOU; MORGAN, 2000; LEONIDOU; KATSIKEAS; SAMIEE, 2002), como as demais capacidades.

Analisando apenas a etapa 1 das tabelas 13 a 15, verificou-se que com relação à capacidade produtiva (Tabela 3), as variáveis que influenciam o desempenho positivamente de forma significativa são a aquisição de máquinas e equipamentos e a adequação da produção aos padrões internacionais. Isso representa que a adaptação da produção aos padrões internacionais gera um incremento no desempenho exportador de 24%, dado também encontrado por Maurel (2009), ao passo em que a aquisição de uma nova máquina e equipamento melhora o desempenho em 33%.

Tabela 3 Regressão Múltipla Hierárquica da Capacidade Produtiva

	Capacidade Produtiva	B	SE	t	Sig.
	(Constant)	-0,313	0,979	-0,32	0,75
	CP_2:Gestão da produção	-0,046	0,251	-0,18	0,85
	CP_4:Adequação da produção	0,241*	0,142	1,70	0,09
Step 1	CP_5:Máquinas e Equipamentos	0,337**	0,146	2,31	0,02
	CP_6:Reaproveitamento de Materiais	0,238	0,151	1,58	0,12
	R ²	0,26	Teste F	3,577**	
	R ² Padronizado	0,19	DW	1,851	
	(Constant)	-0,390	0,996	-0,391	0,69
	CP_2:Gestão da produção	-0,062	0,255	-0,245	0,80
	CP_4:Adequação da produção	0,265*	0,149	1,785	0,08
Step 2	CP_5:Máquinas e Equipamentos	0,341**	0,147	2,319	0,02
	CP_6:Reaproveitamento de Materiais	0,234	0,152	1,538	0,13
	UP: Uso de Programas	0,098	0,167	0,587	0,56
	R ²	0,27	Teste F	2,883**	
	R ² Padronizado	0,18	DW	1,882	

“Tabela 3, conclusão”

	(Constant)	0,141	0,981	0,144	-0,88
	CP_2:Gestão da produção	-0,166	0,251	-0,661	0,51
	CP_4:Adequação da produção	0,003	0,179	0,015	0,98
	CP_5:Máquinas e Equipamentos	0,286	0,171	1,676	0,10
	CP_6:Reaproveitamento de Materiais	0,578	0,183	3,157	0,00
Step 3	UP: Uso de Programas	0,136	0,724	0,187	0,85
	CP_2*UP	0,107	0,222	0,483	0,60
	CP_4*UP	1,287**	0,593	2,169	0,03
	CP_5*UP	-0,004	0,538	-0,007	0,99
	CP_6*UP	-1,952	0,670	-2,913	0,64
	R ²	0,45	Teste F	3,149***	
	R ² Padronizado	0,31	DW	1,795	

N=45; ***p<0,001; **p<0,05; *p<0,10.

Quanto à capacidade inovativa (Tabela 4), percebe-se que o aprendizado adquirido com as parcerias e com a participação em feiras internacionais exerce uma influência positiva sobre o desempenho exportador. As parcerias influenciam 32% e a participação em feiras, 28%. Este dado justifica as ações do governo em promover tanto a formação de parcerias nas PME's quanto à participação destas em eventos internacionais, o que se configura como uma atividade que realmente geram uma melhoria sobre o desempenho exportador.

Verificou-se, no entanto, que a inovação do produto influencia negativamente o desempenho exportador. Embora este resultado contrarie diversas pesquisas, ele pode ser justificado pela limitação da amostra e pelo contexto nacional. Os dados mostram que 44% das empresas da amostra foram classificadas como empresas de baixa tecnologia (Apêndice A) e grande parte destas empresas (54,5%) tiveram alto desempenho exportador em 2010 (Apêndice C). Por serem empresas de baixa tecnologia, comercializam produtos de baixo valor agregado e foram menos afetadas pelo câmbio quando

comparadas às empresas de alta tecnologia. Com isso verificou-se que entre as empresas de alta intensidade tecnológica e inovação nenhuma apresentou alto desempenho exportador.

Tabela 4 Regressão Múltipla Hierárquica da Capacidade Inovativa

Capacidade Inovativa		B	SE	t	Sig.
(Constant)		1,236	0,78	1,56	0,12
Step 1	CI_1:Inovação do Produto	-,380**	0,18	-2,05	0,04
	CI_4:Parcerias	0,324*	0,18	1,78	0,08
	CI_5:Participação em Feiras Internacionais Anualmente	0,288**	0,13	2,07	0,04
	R ²	0,19	Teste F	3,290**	
R ² Padronizado		0,13	DW	1,955	
(Constant)		1,211	0,80	1,50	0,14
Step 2	CI_1:Inovação do Produto	-,383**	0,18	-2,04	0,04
	CI_4:Parcerias	0,328*	0,18	1,78	0,08
	CI_5:Participação em Feiras Internacionais Anualmente	,286**	0,14	2,02	0,04
	UP: Uso de Programas	0,041	0,16	0,25	0,80
	R ²	0,19	Teste F	2,427***	
R ² Padronizado		0,11	DW	1,978	
(Constant)		0,283	0,92	0,30	0,76
Step 3	CI_1:Inovação do Produto	-0,241	0,24	-0,97	0,33
	CI_4:Parcerias	0,375	0,29	1,26	0,21
	CI_5:Participação em Feiras Internacionais Anualmente	0,405**	0,19	2,07	0,04
	UP: Uso de Programas	1,448**	0,67	2,16	0,03
	CI_1*UP	-0,681	0,74	-0,90	0,36
	CI_4*UP	-0,384	0,79	-0,48	0,63
	CI_5*UP	-0,740	0,60	-1,21	0,23
	R ²	0,29	Teste F	2,039*	
R ² Padronizado		0,15	DW	2,171	

N=45; ***p<0,001; **p<0,05; *p<0,10.

Com relação à capacidade gerencial (Tabela 5), percebe-se que as únicas variáveis que apresentaram influência significativa sobre o desempenho exportador foram a percepção de mercado do gestor e o comprometimento com a atividade de exportação.

O comprometimento com a atividade mostrou-se altamente significativo em 1%, tendo influência positiva sobre o desempenho. Este dado corrobora diversos estudos (SHAMUSUDDOHA; ALI, 2006; SHAMUSUDDOHA; ALI; NDUBISI, 2009), mostrando que o comprometimento é realmente importante para o desempenho, o que justifica as ações das políticas governamentais de exportação direcionadas para a motivação e comprometimento do gestor com a atividade.

No entanto, os dados mostram que a percepção de mercado do gestor, embora apresentados por outros estudos como fator importante para a exportação, teve neste estudo influência negativa sobre o desempenho. Dois motivos explicam este resultado, o aquecimento da demanda interna e a valorização do câmbio. Tais fatores se tornam perceptíveis aos gestores, que tendem a migrar para o abastecimento do mercado interno, uma vez que a valorização do câmbio afetaria os lucros e rendimentos da empresa.

As variáveis “experiência do gestor” e “experiência dos funcionários” não apresentaram influências significativas neste modelo.

Tabela 5 Regressão Múltipla Hierárquica da Capacidade Gerencial

	Capacidade Gerencial		B	SE	t	Sig.
	(Constant)		2,555	1,09	2,32	0,02
	CG_7:Experiência do Gestor		0,330	0,39	0,83	0,40
Step 1	CG_9:Percepção de Mercado		-0,787*	0,44	-1,77	0,08
	CG_11:Experiência dos Func.		0,045	0,21	0,21	0,83
	CD: Comprometimento		1,407***	0,28	4,86	0,00
	R ²	0,43	Teste F	7,668***		
	R ² Padronizado	0,37	DW	1,855		
	(Constant)		2,65	1,13	2,34	0,02
	CG_7:Experiência do Gestor		0,27	0,41	0,66	0,51
	CG_9:Percepção de Mercado		-0,75	0,45	-1,67	0,10
Step 2	CG_11:Experiência dos Func.		0,05	0,21	0,24	0,80
	CD: Comprometimento		1,42***	0,29	4,82	0,00
	UP: Uso de Programas		-0,06	0,14	-0,44	0,66
	R ²	0,43	Teste F	6,050***		
	R ² Padronizado	0,36	DW	1,848		
	(Constant)		1,56	1,10	1,40	0,16
	CG_7:Experiência do Gestor		1,83***	0,58	3,13	0,00
	CG_9:Percepção de Mercado		-2,27***	0,57	-3,97	0,00
	CG_11:Experiência dos Func.		0,344*	0,19	1,72	0,09
	CD: Comprometimento		1,40***	0,24	5,64	0,00
Step 3	UP: Uso de Programas		1,97***	0,56	3,50	0,00
	CG_7*UP		7,19***	2,23	-3,21	0,00
	CG_9*UP		8,45***	2,28	3,70	0,00
	CG_11*UP		-3,68	1,38	-2,65	0,10
	CD*UP		-0,064	0,44	-0,14	0,88
	R ²	0,68	Teste F	8,331***		
	R ² Padronizado	0,60	DW	2,102		

N=45; ***p<0,001; **p<0,05; *p<0,10.

4.3 Efeito isolado dos programas sobre o desempenho exportador

Analisando apenas a etapa 2 das tabelas 3 a 5, verificou-se que em nenhum deles a variável “uso de programas” apresentou influência significativa sobre o desempenho, evidenciando que o programa de forma isolada não contribuiu para o sucesso de exportação, não confirmando a hipótese 2 deste trabalho.

Os resultados também permitiram observar que a adição da variável uso de programa em cada modelo estimado pouco contribuiu para a explicação do desempenho pelas capacidades, verificado por meio do R^2 . Nota-se que no modelo de capacidade produtiva, o R^2 passou de 0,26, no *step1* para 0,27 na etapa 2. Nos modelos de capacidade inovativa e gerencial, não houve mudança de valor deste indicador.

Estes resultados sugerem que o impacto dos programas sobre o desempenho ocorre de forma moderada. De acordo com Hair Júnior et al. (2009), para se verificar a significância do efeito moderador é necessário estimar primeiro uma equação original (sem a variável moderadora), depois estimar nova equação inserindo na original a variável moderadora. Diante das duas equações deve se observar as mudanças em R^2 , que sendo estatisticamente significante, há confirmação do efeito moderador significantes sobre as variáveis previsoras. Estes dados serão analisados a seguir.

4.4 Os impactos dos efeitos moderados dos programas sobre o desempenho exportador

Assim, pode-se observar com base nas Tabelas 3 a 5, que nos três modelos de regressão hierárquica estimados, (capacidade produtiva, inovativa e

gerencial) as mudanças no R^2 da etapa 1 para a etapa 3, são significativas em 1% (capacidade produtiva e gerencial) e 10% (capacidade inovativa).

No modelo da capacidade produtiva, verifica-se que o R^2 passou de 26% na etapa 1 para 45% na etapa 3 com as variáveis moderadoras. O modelo da capacidade gerencial também se observou um aumento relevante no valor do R^2 , passando de 43% para 68%. No modelo da capacidade inovativa, no entanto a variação do valor do R^2 não seguiu a mesma progressão, passando de 19% para 29% na terceira etapa da regressão.

Estes resultados corroboram os modelos desenvolvidos por Czinkota (1996), Seringhaus e Rosson (1998) e Shamsuddoha e Ali (2006), onde o efeito do programa sobre o desempenho ocorre de forma indireta, neste trabalho havendo interação com as capacidades organizacionais.

Analisando o primeiro modelo estimado, percebe-se que o efeito moderador da variável uso de programas exerceu impacto significativo positivo somente sobre a variável “adequação da produção”.

Este resultado indica que as empresas têm conseguido absorver os conhecimentos e as informações dos programas para adequar sua produção para atender às exigências internacionais.

Verificou-se que as empresas que adéquam sua produção aos padrões internacionais melhoram seu desempenho em 0,2, porém na medida em que esta empresa faz uso dos programas, a melhoria no desempenho sobe para 1,2.

A adequação da produção, neste trabalho significa que as empresas mineiras tiveram que se conformar às exigências e aos padrões internacionais para poderem comercializar seus produtos. Sem esta adequação, a comercialização seria impossibilitada. Desta forma, a orientação e conscientização das empresas quanto esta adequação se torna muito importante, sendo, portanto, foco dos programas de exportação.

Os resultados indicam que as empresas não conseguiram aproveitar os incentivos para melhorar seu desempenho por meio da gestão da produção, nem da aquisição de máquinas e equipamentos ou de reaproveitamento de materiais, indicando a necessidade de se intensificar as ações dos programas nestas áreas.

Contudo, sabe-se que estas capacidades, contribuem, porém não são decisivas para a atividade internacional, ao contrário da adequação da produção, uma variável já consagrada em outros estudos de internacionalização.

Analisando o modelo de capacidades inovativas (Tabela 4), percebe-se que os programas de apoio à exportação não influenciaram nenhuma variável. Desta forma, os resultados indicam que as empresas não conseguiram absorver os programas para nenhum aspecto inovativo ou de aprendizagem.

Os programas não reforçaram as capacidades de inovações de produto, de parceria ou de aprendizado em feiras e conseqüentemente não influenciaram o desempenho.

Este dado pode ser justificado pelo tempo necessário para verificar os efeitos de uma inovação sobre o desempenho da empresa. Entende-se que os resultados de uma inovação, aprendizado e utilização de programas sobre o desempenho não podem ser verificados no mesmo período em que foram implantados, mas ao longo do tempo.

Com relação ao modelo de capacidade gerencial (Tabela 5) observou-se que os programas de apoio à exportação influenciaram muito o desempenho. As empresas conseguiram aproveitar os benefícios dos programas para a experiência e para a percepção de mercado do gestor, gerando impactos positivos sobre o desempenho.

Desta forma, os resultados permitiram verificar que o gestor que utiliza um incentivo governamental se torna mais experiente e adquire uma nova percepção de mercado. A experiência adquirida nos programas alavanca o

desempenho em 7 vezes, e a nova percepção de mercado, a partir do uso de programas, alavanca o desempenho em 8 vezes.

Torna-se importante ressaltar que a percepção de mercado do gestor apresentou sinal negativo nos dois primeiros passos deste modelo e positivo no terceiro. Supõe-se que o gestor muda sua percepção de mercado de exportação ao participar de um programa, o que gera impacto positivo sobre o desempenho.

Este resultado corroborou com os resultados de Francis e Collins-Dodd (2004) e Shamsuddoha, Ali e Ndubisi (2009), evidenciando que o uso de incentivos governamentais oferecem mais informações e experiências que encorajam os gestores a entrarem no mercado externo, com auxílio na tomada de decisão, na transposição de barreiras com a finalidade de aumentar o nível de atividade pré-exportadora.

Aaby e Slater (1989) afirmam que as atitudes, percepções e comprometimento dos gestores são fortemente relacionados ao desempenho de exportação e sobre isto Singer e Czinkota (1994) ressaltam que um eficiente programa de apoio à exportação envolve desenvolver um comprometimento em alguns gestores e em outros, aumentar o nível de comprometimento com exportação. Neste estudo, porém as empresas não conseguiram aproveitar os programas para incrementar o nível de comprometimento com a atividade de exportação.

O Quadro 3 sintetiza a confirmação das hipóteses contidas neste trabalho. Verificou-se que no aspecto produtivo, a adequação da produção, a aquisição de máquinas e equipamentos influenciaram o desempenho; em aspecto inovativo, o aprendizado em parcerias e em feiras internacionais proporcionou melhor desempenho; e quanto aos aspectos gerenciais, verificou-se que o comprometimento com a atividade de exportação viabilizou o desempenho. Desta forma, houve a confirmação da H_1 em apenas algumas das capacidades.

Capacidade	Variável	H_1	H_2	H_3
Produtiva	CP_2: Gestão da produção	NC	-	NC
	CP_4: Adequação da produção	C	-	C
	CP_5: Máq. e equipamentos	C	-	NC
	CP_6: Reaproveitamento de materiais	NC	-	NC
	UP: Uso dos programas	-	NC	-
Inovativa	CI_1: Inovação de produto	NC	-	NC
	CI_4: Parcerias	C	-	NC
	CI_5: Feiras Internacionais	C	-	NC
	UP: Uso dos programas	-	NC	-
Humana	CG_7: Experiência	NC	-	C
	CG_9: Percepção de mercado	NC	-	C
	CG_11: Experiência dos funcionários	NC	-	NC
	Comprometimento	C	-	NC
	Uso dos programas	-	NC	-

Quadro 3 Resultado do teste de hipóteses.

C = Confirma; NC – Não Confirma.

Com relação ao uso de programas, verificou-se que nenhuma H_2 foi confirmada uma vez que esta variável não gerou influência isolada em nenhum dos modelos de desempenho.

Diante dos resultados apresentados acima, percebe-se que nem todas as hipóteses levantadas na H_3 foram confirmadas. Os programas apenas apresentaram efeito moderado positivo e significativo sobre o desempenho ao interagir com a adequação e com a experiência e a percepção de mercado do gestor.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo teve como objetivo verificar, utilizando a regressão hierárquica e o efeito moderado, de que forma o uso de programas de apoio à exportação contribuíram para o aumento do desempenho exportador de PME's mineiras.

Os resultados mostraram que no aspecto produtivo, a adequação da produção aos padrões internacionais e a aquisição de máquinas e equipamentos influenciaram positivamente o desempenho exportador. De uma maneira geral, constatou-se que o sucesso na atividade de exportação exige uma preparação e adequação na produção, especialmente entre as empresas de menor porte.

Quanto aos aspectos inovativos, verificou-se que o aprendizado obtido em parcerias e em feiras internacionais reflete aumentos sobre o desempenho exportador das empresas.

No entanto, verificou-se que a inovação, no ano de 2010 não favoreceu o desempenho provavelmente devido ao câmbio, pois são produtos de alto valor agregados e podem ter sido desfavorecidos pela alta da taxa verificada naquele ano. Além disso, os impactos no desempenho gerados pela inovação dificilmente são percebidos no mesmo ano, exigindo um tempo para a percepção dos benefícios gerados.

Por fim, quanto ao aspecto gerencial, verificou-se que o comprometimento favoreceu o desempenho, evidenciado também em outros estudos empíricos de desempenho exportador. Por outro lado a percepção de mercado do gestor, no contexto deste estudo, favoreceu a venda interna e não a exportação.

Verificou-se que os programas não apresentam influências significativas de forma isolada sobre o desempenho, mas apresentam efeito moderado a partir da interação com as capacidades das empresas. Assim, entende-se que para que

o programa de apoio à exportação surta efeito sobre o desempenho, ele precisa de alguma forma ser incorporado pela empresa, e especialmente pelo gestor, no contexto das empresas de pequeno porte.

O trabalho permitiu verificar, que em contexto de pequenas e médias empresas, a figura do gestor é essencial para a incorporação das ações de incentivos governamentais e para alavancar o desempenho exportador das empresas.

Neste sentido, as ações dos incentivos governamentais de apoio à exportação devem ser direcionadas para a capacitação destes gestores com orientações que os fazem melhorar também os processos e estratégias de suas empresas.

Os resultados desta amostra também permitiram verificar que as empresas têm conseguido incrementar suas exportações pela absorção dos programas nas áreas de adequação de produção.

De uma maneira geral, verificou-se que os programas demonstraram eficiência, uma vez que cumpriram com seus objetivos de assistir às empresas na preparação para atender aos mercados externos (SERINGHAUS; BOTSHEN, 1991) e também em provisão de conhecimentos informacionais e experienciais (CRICK; CZINKOTA, 1995) para os gestores das pequenas e médias empresas da amostra, de modo que estes fatores influenciaram positivamente as exportações.

No entanto, ainda há a necessidade de investigar especificamente a influência dos programas sobre os aspectos inovativos considerando o tempo necessário para que tanto a inovação quanto o programa resultem em desempenho para a empresa.

REFERÊNCIAS

AABY, N. E.; SLATER, S. F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. **International Marketing Review**, Bradford, v. 6, n. 4, p. 7-26, Dec. 1989.

ALVAREZ, R. Sources of export success in small and medium-sized enterprises: the impact of public programs. **International Business Review**, Chicago, v. 13, n. 3, p. 383-400, Feb. 2004.

AULAKH, P. S.; KOTABE, M. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 43, n. 3, p. 342-361, Sept. 2000.

BALDAUF, A.; CRAVENS, D. W.; WAGNER, U. Examining determinants of export performance in small open economies. **Journal of World Business**, Greenwich, v. 35, n. 1, p. 61-79, Jan. 2000.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, Jan. 1991.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v. 51, n. 6, p. 1173-1182, Dec. 1986.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Exportação-importação brasileira dos setores industriais por intensidade tecnológica**. Disponível em:
<<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1113>>.
Acesso em: 14 nov. 2011.

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

CALVO, J. C. A.; ARAÚJO, L. M. M. de. **A contribuição da política pública de financiamento à exportação no Brasil: o efeito do mecanismo de financiamento à exportação PROEX sobre a evolução das exportações no período pós-abertura econômica: 1995-2007**. Madrid: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa, 2008. 27 p.

CARNEIRO, J. M. T. **Desempenho de exportação de empresas brasileiras: uma abordagem integrada**. 2007. 491 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F. da; ROCHA, A. da. Strategic profiles of Brazilian exporters and performance implications. **Journal of Business Research**, Athens, v. 64, n. 3, p. 250-257, Mar. 2011.

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

CHANDLER, A. D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 6, n. 3, p. 79-100, 1992.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 1, p. 128-152, Apr. 1990.

CRICK, D.; CHAUDHRY, S. Small businesses' motives for exporting: the effect of internationalization. **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Bingley, v. 3, n. 3, p. 156-170, Mar. 1997.

CRICK, D.; CZINKOTA, M. R. Export assistance another look at whether we are supporting the best programmes. **International Marketing Review**, New York, v. 12, n. 3, p. 61-72, Mar. 1995.

CZINKOTA, M. R. Export promotion: a framework for finding opportunity in change. **Thunderbird International Business Review**, Stockholm, v. 44, n. 3, p. 315-324, May/June 2002.

_____. The policy gap in international marketing. **Journal of International Marketing**, Bradford, v. 8, n. 1, p. 99-111, Jan. 2000.

_____. Why national export promotion. **International Trade Forum**, Geneva, n. 2, p. 10-13, 1996.

DIAMANTOPOULUS, A.; SCHLEGELMILCH, B. B.; TSE, K. Y. K. Understanding the role of export marketing assistance: empirical evidence and research needs. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 27, n. 4, p. 5-18, Apr. 1993.

DURMUŞOĞLU, S. S. et al. The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: a multidimensional view of export performance. **Industrial Management Marketing**, London, 2012. In press.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 688 p.

FISHER, E.; REUBER, A. R. Targeting export support to SMEs: owners international experience as a segmentation basis. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 20, n. 1, p. 69-82, Jan. 2003.

FRANCIS, J.; COLLINS-DODD, C. Impact of export promotion on firm competencies, strategies and performance the case of Canadian high-technology SMEs. **International Marketing Review**, New York, v. 21, n. 4/5, p. 474-495, 2004.

FREIXANET, J. Export promotion programs: their impact on companies internationalization performance and competitiveness. **International Business Review**, Chicago, 2012. In press.

GALETTI, J. R. **As políticas públicas de financiamento à exportação no Brasil (BNDES exim e PROEX): características e efeitos sobre as exportações das empresas industriais brasileiras**. 2010. 133 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

GENÇTÜRK, E.; KOTABE, M. The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation. **Journal of International Marketing**, London, v. 9, n. 2, p. 51-72, Feb. 2001.

GRANT, R. M. The resources-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, June 1991.

GUAN, J.; MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, Essex, v. 23, n. 9, p. 737-747, Sept. 2003.

GUJARATI, D. N. **Econometria básica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 812 p.

HAAHTI, A. et al. Cooperative strateg, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. **Journal of World Business**, Greenwich, v. 40, n. 1, p. 124-138, Jan. 2005.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

HOLZMÜLLER, H.; STÖTTINGER, B. Structural modeling of success factors in exporting: cross-validation and further development of an export performance model. **Journal of International Marketing**, Bradford, v. 4, n. 2, p. 29-55, Apr. 1996.

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

KLOTZLE, M. C.; THOMÉ, C. C. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 339-346, Mar. 2006.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 35, n. 1, p. 124-141, Jan. 2004.

LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: an empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 39, n. 7/8, p. 755-784, July/Aug. 2005.

LEFEBVRE, E.; LEFEBVRE, L. A.; BOURGAULT, M. R&D-related capabilities as determinants of export performance. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 10, n. 4, p. 365-377, June 1998.

LEONIDOU, L. et al. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: implications for policy-makers. **International Marketing Review**, Bradford, v. 24, n. 6, p. 735-770, Dec. 2007.

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

MAJOCCHI, A.; BACCHIOCCHI, E.; MAYRHOFER, U. Firm size, business experience and export intensity in SMEs: a longitudinal approach to complex relationships. **International Business Review**, Chicago, v. 14, n. 4, p. 719-738, June 2005.

MATTHYSSENS, P.; PAUWELS, P. Assessing export performance measurement. In: CAVUSGIL, S.; AXINN, C. (Ed.). **Advances in international marketing**. Greenwich: JAI, 1996. p. 85-114.

MAUREL, C. Determinants of export performance in french wine SME's. **International Journal of Wine Business Research**, Bingley, v. 21, n. 2, p. 118-142, June 2009.

MOREIRA, S. V.; SANTOS, A. F. dos. **Políticas públicas de exportação: o caso do PROEX**. Brasília: IPEA, 2001. 43 p. (Texto para Discussão, 836).

OKPARA, J. O. Strategic choices, export orientation and export performance of SME's in Nigeria. **Management Decisions**, York, v. 47, n. 8, p. 1281-1299, 2009.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: UNICAMP, 2006. 398 p.

PIANTO, D. M.; CHANG, L. O potencial exportador e as políticas de promoção das exportações da Apex-Brasil. In: NEGRI, J. A. de; ARAÚJO, B. C. P. O. (Ed.). **As empresas brasileiras e o comércio internacional**. Brasília: IPEA, 2006. p. 87-108.

PINTO, M. A. et al. **A equalização de taxas de juros como instrumento de promoção das exportações brasileiras de bens de capital no período 1994-2005**. Rio de Janeiro: BNDES, 2008. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/Estudos_Especiais/200802_2.html>. Acesso em: 16 dez. 2011.

ROCHA, A. da; BLUNDI, D. Como a internacionalização impacta o desempenho: teorias, medidas e resultados de pesquisa. In: HEMAIS, C. A. (Ed.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. p. 65-90.

SERINGHAUS, F. H. R.; BOTSHEN, G. Cross-national comparison of export promotion services: the views of Canadian and Australian companies. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 22, n. 1, p. 115-133, Jan. 1991.

SERINGHAUS, F. H. R.; ROSSON, P. J. Management and performance of international trade fair exhibitors: government stands vs independent stands. **International Marketing Review**, London, v. 15, n. 15, p. 398-412, 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: 14 nov. 2011.

SHAMUSUDDOHA, A. K.; ALI, M. Y. Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. **Asia Pacific Journal of Marketing**, Southampton, v. 18, n. 2, p. 93-110, Feb. 2006.

SHAMUSUDDOHA, A. K.; ALI, M. Y.; NDUBISI, N. O. Impact of government export assistance on internationalizations of SMEs from developing nations. **Journal of Enterprise Information Management**, Griffith, v. 22, n. 4, p. 408-422, Apr. 2009.

SINGER, T. O.; CZINKOTA, M. R. Factors associated with effective use of export assistance. **Journal of International Marketing**, Bradford, v. 2, n. 1, p. 53-71, Jan./Feb. 1994.

SPENCE, M. M. Evaluating export promotion programmes: U.K. overseas trade missions and export performance. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 20, n. 1, p. 83-103, Jan. 2003.

TESFOM, G.; LUTZ, C. Evaluating the effectiveness of export support services in developing countries a customer (user) perspective. **International Journal of Emerging Markets**, New York, v. 3, n. 4, p. 364-377, Apr. 2008.

VIEIRA, V. A. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 17-33, mar. 2009.

WILKINSON, T.; BROUTHERS, L. E. Trade promotion and SME export performance. **International Business Review**, Chicago, v. 15, n. 4, p. 233-252, Aug. 2006.

YUNUS-ALI, M. Impact of firm and management related factors on firm export performance. **Journal of Asia Pacific Marketing**, Bingley, v. 3, n. 2, p. 5-20, Feb. 2003.

ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, New York, v. 15, n. 3, p. 333-356, June 1998.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO

Objetivou-se com esta pesquisa avaliar de que forma os programas de apoio à exportação, desenvolvidos pelo governo brasileiro estão contribuindo para o desempenho exportador de pequenas e médias empresas.

Os programas de apoio à exportação são normalmente criados por todos os governos e tem como finalidade principal, incrementar as exportações do país possuindo diversas linhas de ação para suprir as necessidades e preparar as empresas para transpor as barreiras internacionais e obter um maior desempenho na atividade.

No Brasil, assim como em outros países, os programas possuem linhas específicas voltadas para as pequenas e médias empresas para tornar a participação destas, mais representativa na balança comercial, uma vez que as grandes empresas, embora estejam em menor número, apresentam vendas que representam 80% das vendas internacionais totais.

Vê-se, portanto, no aumento das exportações das empresas de menor porte, uma grande oportunidade para alavancar a base exportadora nacional e melhorar a competitividade internacional do país.

No entanto, ações visando à capacitação de pequenas e médias empresas tem sido foco de programas de apoio à exportação desde a década de 60, e apesar de ter anos em que as vendas internacionais das empresas de menor porte sinalizam crescimento, elas ainda continuam historicamente inferiores às vendas das grandes empresas e carentes de capacitação e suporte de diversas naturezas.

Este cenário abre espaço para a realização desta pesquisa, pois surge a necessidade de avaliar os efeitos dos programas desenvolvidos pelo governo a fim de investigar se as empresas têm conseguido absorver os incentivos para incrementar suas vendas internacionais.

Diversos estudos foram realizados no país sob a ótica macroeconômica, verificando se os desembolsos dos programas têm impactado as exportações nacionais. Os resultados encontrados destes estudos são normalmente positivos, indicando grande relação positiva entre estas variáveis. No entanto, há uma grande carência de estudos nacionais que avaliam o impacto dos programas na perspectiva da empresa.

O estudo utilizou como fundamentação teórica, a visão baseada em recursos, a qual defende que a empresa é formada por um conjunto de recursos e que a combinação e coordenação destes geram vantagens competitivas para elas. Dentro desta perspectiva teórica, as habilidades intrínsecas da empresa influenciam a capacidade de se apoderar de estímulos externos, como os programas de apoio à exportação.

Desta forma o estudo buscou compreender quais os fatores que compõem a capacidade organizacional das PME's exportadoras mineiras. Verificou-se que a capacidade organizacional apresentou três dimensões, sendo elas; produtiva, inovativa e gerencial.

A dimensão produtiva foi composta pelos sistemas de gestão da produção, pela flexibilidade da empresa, ou seja, sua capacidade de adequar tanto o produto e a produção aos padrões internacionais, e a agilidade de produção e entrega do produto final.

A dimensão inovativa das empresas foi composta pelo aprendizado obtido nas parcerias, na participação de feiras internacionais e no contato com universidades.

A dimensão gerencial se refere às características do gestor, e fatores como a idade, experiência e escolaridade compuseram esta dimensão.

Verificou-se que entre as dimensões da capacidade organizacional das empresas da amostra, a dimensão gerencial, ou seja, as qualificações do gestor

apresentaram maior peso, evidenciando assim, a importância da figura do gestor para as empresas de menor porte.

Entre os motivos que levaram as empresas à utilização dos programas evidenciou-se a inovação e a escolaridade do gestor e dos funcionários. Percebe-se, desta forma, menor restrição e maior abertura para a participação em programas entre as empresas inovadoras, com funcionários e gestores mais esclarecidos.

O estudo também verificou que as empresas que utilizam os programas são as mais comprometidas com a atividade, no entanto, a experiência na atividade de exportação tanto dos funcionários como do gestor não levam à utilização de programas.

Tendo em vista que a teoria das capacidades organizacionais considera que a empresa consegue maior vantagem mediante a coordenação e combinação de seus recursos internos, entende-se, portanto que as capacidades também influenciam e explicam o desempenho exportador da empresa.

Assim, este estudo confirmou, num primeiro momento, que as capacidades influenciam o desempenho exportador das empresas. Entre as dimensões produtivas, verificou-se influência da adequação da produção, as máquinas e equipamentos e o reaproveitamento de materiais; entre as dimensões inovativas, verificou-se influência positiva do aprendizado adquirido em parcerias e em participações de feiras internacionais; e entre as capacidades gerenciais, o comprometimento do gestor com a exportação.

Com relação à influência dos programas de apoio à exportação sobre o desempenho, o trabalho constatou que a utilização dos programas de apoio à exportação não gerou contribuições isoladas para o desempenho em nenhum dos três modelos de regressão estimados segundo as capacidades da empresa.

Este resultado confirma a hipótese de que a contribuição dos programas somente é significativa quando eles geram impactos para o ambiente interno da

empresa. Ou seja, apenas a participação das empresas em programas de apoio à exportação, não proporcionou aumento nas exportações, é necessário que haja geração de conhecimento para o gestor, para que este venha a incrementar as exportações, onde a relação é positiva quando os incentivos geram impactos nas capacidades e competências das empresas.

Assim, na investigação dos impactos dos programas sobre o desempenho por meio das capacidades, a pesquisa encontrou que, na amostra estudada, o programa gerou impactos moderados positivos em aspectos produtivos apenas sobre a adequação da produção e em aspectos gerenciais sobre a experiência e percepção de mercado do gestor. O trabalho não encontrou impactos significativos sobre nenhuma das dimensões da capacidade inovativa das empresas, sugerindo que estas influências devem ser investigadas num período maior.

Estes resultados mostram que as empresas estão conseguindo utilizar os programas para reforçar sua estratégia de adequação da produção para atender aos requisitos exigidos pelo mercado externo e também que os gestores estão conseguindo melhorar sua experiência internacional e sua percepção de mercado com o uso dos programas.

Assim, percebe-se que as empresas que participaram dos programas de apoio à exportação conseguiram de alguma forma assimilar algum benefício que proporcionou uma melhoria em suas exportações.

De uma maneira geral, o estudo permitiu confirmar as teorias da visão baseada em recursos, onde o caráter endógeno e intrínseco da empresa define suas estratégias na utilização de incentivos governamentais e também na absorção destes incentivos.

Não somente os fatores endógenos da empresa, mas este estudo permitiu confirmar a importância do gestor em empresas de pequeno porte. Verificou-se que as características, perfil, escolaridade e experiência do gestor também são

determinantes sobre as ações da empresa, tanto quanto as próprias características da empresa, definindo suas estratégias e absorção de estímulos externos.

Esta pesquisa foi um primeiro passo em direção à verificação do impacto dos programas na perspectiva da empresa e como primeiro ensaio, o estudo apresenta algumas limitações, podendo citar o caráter não probabilístico da amostra, restringindo os resultados à amostra da pesquisa. Outra limitação é o fato de que a pesquisa foi realizada com um corte seccional que impediu a verificação de efeitos dos programas sobre o desempenho por meio de caráter inovativo.

Além destes dois, a multicolinearidade verificada entre as variáveis independentes não permitiu que fosse desenvolvido um modelo único com todas as dimensões da capacidade organizacional, que permitiria a obtenção de um modelo com melhor explicação do desempenho.

Assim, sugere-se, portanto para estudos futuros, o aumento da amostra e a investigação dos impactos dos programas por setor, verificando inclusive se um setor está sendo mais beneficiado que outro. A realização do estudo num período de tempo maior, podendo utilizar empresas que participaram de uma mesma edição de algum programa e acompanhar estas empresas durante 2 ou mais anos e verificar as variações no desempenho destas.

Sugere-se também verificar como os programas contribuem para as capacidades organizacionais, estimando um modelo das capacidades e medir o impacto dos programas sobre elas. Outra sugestão seria verificar o impacto das modalidades dos programas sobre as capacidades e sobre o desempenho, verificando qual modalidade tem sido mais aproveitada pela empresa.

Estudos futuros podem também verificar o impacto dos programas sobre a estratégia de exportação, sobre a diversificação de mercados e também sobre a capacidade da empresa para enfrentar e transpor barreiras.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Características gerais das empresas da amostra do estudo

Conforme dito anteriormente, a amostra deste estudo é composta por 45 pequenas e médias empresas exportadoras de Minas Gerais, das quais 17,8% eram classificadas como micro empresas, 44,4% como pequena e 37,8% como média empresa, conforme a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2011). A classificação setorial se encontra esquematizada na Tabela 1.

O maior número de empresas (24%) pertence ao setor de calçados e couro, sendo que a 10 destas empresas são fabricantes de calçados. As empresas do setor eletroeletrônico tiveram uma participação sobre a amostra de 13% e as do setor de mineração de 11%.

Tabela 1 Classificação setorial da amostra do estudo

SETOR	INTENSIDADE TECNOLÓGICA	NÚMERO DE EMPRESAS	%
Agropecuário	Baixa	2	4%
Artigos Religiosos	Baixa	2	4%
Automação Industrial	Média-Alta	1	2%
Calçados e couro	Baixa	11	24%
Cerâmica	Baixa	1	2%
Confecções moda praia e fitness	Baixa	1	2%
Controle e automação	Média-Alta	2	4%
Cosméticos	Média-Alta	1	2%
Eletroeletrônica	Média-Alta	6	13%
Fertilizantes	Média-baixa	1	2%
Implantação de sistemas	Alta	1	2%
Indústria Alimentícia	Baixa	2	4%
Indústria de iluminação	Média-Alta	1	2%
Indústria Química	Alta	1	2%
Lapidação de pedras preciosas	Média-baixa	1	2%
Mineração	Média-baixa	5	11%
Produção de softwares	Alta	3	7%
Produtos para oftamologia	Alta	1	2%
Siderurgia e mineração extrativista	Média-baixa	2	4%
TOTAL		45	100%

Quanto à intensidade tecnológica, a amostra era constituída em sua maioria por empresas de baixa intensidade tecnológica (44,4%). As demais foram distribuídas em 11,1% alta intensidade, 24,4% Média-Alta intensidade e 20% Média-Baixa intensidade tecnológica, classificadas conforme Brasil (2011).

Com relação à experiência de exportação, pode-se considerar que a grande parte das empresas da amostra recentemente começou a exportar, pois 53,3% exportam a menos de 10 anos, enquanto que apenas 6,6% exportam a mais de 30 anos. Apesar de terem pouca experiência com a atividade, a maioria das empresas da amostra foram empresas comprometidas com a exportação,

uma vez que 55,6% delas exportaram continuamente todos os anos, enquanto que 44,4% afirmaram que não exportaram todos os anos.

Considerando que todas as empresas da amostra tiveram exportação no ano de 2010, as variáveis relacionadas diretamente com a atividade de exportação mostraram que a amostra foi composta em sua maioria (51%) por empresas cujas vendas de exportação representam menos de 10% das vendas totais; e 68,9% das empresas exportam para até 5 países. A Tabela 2 mostra uma melhor distribuição destes dados.

Por fim, com relação ao uso de programas, a maioria das empresas da amostra (60%) nunca utilizou nenhum tipo de programa de apoio à exportação, confirmando a constatação de outros estudos de *Export Promotion*, em que poucas são as pequenas e médias empresas que utilizam tais incentivos (CZINKOTA, 2002; SERINGHAUS; BOTSHEN, 1991).

Tabela 2 Caracterização da amostra pela distribuição de frequência

Questões	Escala	Freq.	%
Experiência de Exportação	Até 10 anos	24	53,3
	De 11 a 20 anos	15	33,3
	De 21 a 30 anos	3	6,7
	De 31 a 50 anos	2	4,4
	Acima de 51 anos	1	2,2
Intensidade Tecnológica	Alta Intensidade Tecnológica	6	11,1
	Média-Alta Intensidade Tecnológica	11	24,4
	Média-Baixa Intensidade Tecnológica	9	20,0
	Baixa Intensidade Tecnológica	19	44,4
Comprometimento com a Exportação	Descontínua	20	44,4
	Contínua	25	55,6
Intensidade de Exportação	Até 10%	23	51,1
	De 11 a 30%	7	15,6
	De 31 a 50%	6	13,3
	De 51 a 70%	4	8,9
	Acima de 71%	5	11,1
Número de países destino	Até 5 países	31	68,9
	de 6 à 10 países	5	11,1
	de 11 à 15 países	4	6,7
	de 16 à 20 países	1	4,4
	acima de 21 países	4	8,9
Uso de programas de apoio à exportação	Não usa	27	60,0
	Usa	18	40,0

APÊNDICE B - Influências dos fatores externos sobre as empresas que utilizaram programas

Para verificar o impacto dos fatores externos nas empresas do estudo, foi questionado às empresas o quanto as suas exportações eram afetadas por estes fatores mencionados no parágrafo anterior. Para medir o quanto cada fator externo influenciou a exportação da empresa, os gestores deveriam responder também em uma escala ordinal de 4 pontos (não afetou, afetou pouco, afetou razoavelmente, afetou muito).

Percebeu-se que as empresas que utilizam os programas de apoio à exportação foram mais afetadas pela taxa de câmbio, pelo baixo preço de venda de seus produtos no mercado externo, pelas tarifas de exportação e pelas licenças de exportação (Tabela 1).

Com relação à taxa de câmbio, 66,7% das empresas que utilizaram incentivos governamentais foram muito afetadas, enquanto que essa percentagem cai para 55,6% entre as empresas que não utilizaram programas. Entre as empresas que não utilizam programas, 25,9% afirmaram que não são afetadas ou são pouco afetadas por este fator; esta percentagem é 16,7% entre as empresas que utilizam. Assim, percebeu-se que o câmbio foi um fator que afetou consideravelmente as empresas que utilizam os programas.

O baixo preço de venda dos produtos no mercado externo também é um fator que tem afetado muito as empresas que utilizam os programas de apoio à exportação, uma vez que 61,1% destas empresas são muito afetadas por este fator. Este mesmo índice é consideravelmente menor entre as empresas que não utilizaram programas, apenas 40,7% sofreram muito impacto do baixo valor do preço de venda.

Outro fator que afetou consideravelmente o grupo de empresas que utilizam o suporte governamental de exportação foi das tarifas de exportação,

50% destas empresas se consideraram de razoavelmente a muito afetadas pelas tarifas ao passo em que no outro grupo apenas 37% se enquadraram neste mesmo item.

O último fator externo que prejudicou as exportações das empresas participantes dos programas foi o das licenças de exportação, 55,6% relataram que sofrem grande impacto, enquanto que entre as empresas que não participam, apenas 33,3% sofrem o mesmo impacto.

A maior incidência destes fatores sobre as empresas que utilizam programas se justifica porque estas são as mais comprometidas, e por exportarem todos os anos, estão mais expostas e sujeitas a todos estes fatores, o que sugere uma motivação para a busca e uso de programas. Assim, supõe-se que as empresas comprometidas com a exportação buscam auxílios e suportes governamentais para auxiliá-las a transpor barreiras externas, conforme CZINKOTA (2002).

Percebeu-se certa homogeneidade com relação à influência do aquecimento da demanda interna, uma vez que a distribuição das respostas foi muito parecida nos dois grupos. A maioria das empresas (51,9% das empresas que não usam e 50% das empresas que usam os programas) afirmou que não são afetadas pela demanda interna. Tal constatação se torna interessante, pois revela que as empresas exportadoras conseguem atender tanto o mercado interno quanto o externo, sem que um seja prejudicado em função do outro, mostrando uma grande capacidade produtiva.

Além disso, os dados mostraram que as empresas que utilizam os programas também são mais afetadas pelos fatores externos, como taxa de câmbio, baixo preço de venda e licenças de exportação.

Este cenário indica que o comprometimento com a atividade de exportação por um lado expõe as pequenas e médias empresas às variações mercadológicas do ambiente internacional, fazendo com que estas se apoiem em

programas de incentivo à exportação para reduzir os impactos e as incertezas da atividade de exportação.

Tabela 1 Diferenças entre as percepções das influências dos fatores externos entre as empresas que utilizam e as que não utilizam programas de apoio à exportação

Fatores Externos	% empresas que não utilizam			
	NA	AP	AR	AM
Taxa de Cambio	7,4	18,5	18,5	55,6
Baixo Preço de Venda	14,8	14,8	29,6	40,7
Altas Tarifas de Exportação	40,7	22,2	18,5	18,5
Licenças de Exportação	25,9	18,5	22,2	33,3
Demanda Interna	51,9	18,5	22,2	7,4
Concorrência desleal	37,0	14,8	7,4	40,7
Barreiras Ambientais	18,5	11,1	11,1	59,3
	% empresas que utilizam			
Taxa de Cambio	5,6	11,1	16,7	66,7
Baixo Preço de Venda	11,1	11,1	16,7	61,1
Altas Tarifas de Exportação	38,9	11,1	33,3	16,7
Licenças de Exportação	5,6	11,1	27,8	55,6
Demanda Interna	50,0	22,2	5,6	22,2
Concorrência desleal	27,8	16,7	22,2	33,3
Barreiras Ambientais	11,1	16,7	22,2	50,0

NA = Não Afeta; AP = Afeta Pouco, AR = Afeta Razoavelmente; AM = Afeta Muito.

APÊNDICE C – Categorização das empresas quanto ao Desempenho Exportador

Com a obtenção dos valores de desempenho exportador (DE) de cada empresa, foi realizada uma categorização das empresas quanto ao seu desempenho, determinando então que as empresas que apresentaram um DE até 1,00 seriam classificadas como baixo DE; aquelas que tiveram valores de 1,01 até 1,78 seriam classificadas como Médio-Baixo DE; de 1,79 a 2,79, seriam as Médio-Alto DE; e por fim aquelas que apresentaram valores de DE acima de 2,80, seriam classificadas como alto DE.

Assim, 28,9% das empresas foram classificadas como baixo DE, 20% como Médio-Baixo DE, 26,7% como Médio-Alto DE e 24,4% como alto DE. Nota-se que as empresas da amostra foram bem distribuídas com relação ao seu desempenho exportador.

Visando uma identificação das empresas quanto ao seu desempenho exportador, realizou-se uma tabulação cruzada com a intensidade tecnológica conforme classificação do CNAE (MDIC, 2011) e com comprometimento de exportação.

A variável intensidade tecnológica foi obtida pela colocação do setor das empresas na classificação do CNAE, acessado através do MDIC (2011). Assim as empresas foram classificadas da seguinte forma:

- Baixa intensidade tecnológica: setores calçadistas, confecções, artigos religiosos, indústria alimentícia, agroindústria e cerâmica;
- Média-baixa intensidade tecnológica: setores de lapidação de pedras preciosas, mineração e siderurgia;

- Média-Alta intensidade tecnológica: setores eletroeletrônicos, indústria química, indústria de iluminação, telecomunicações e automação industrial;
- Alta intensidade tecnológica: setores de desenvolvimento de software e informática, produtos para oftalmologia.

A variável “comprometimento” refere-se à continuidade de exportação da empresa ao longo de sua experiência com exportação.

A tabulação cruzada permitiu verificar que 53,8% das empresas de baixo desempenho exportador são empresas de baixa tecnologia; 55,5% das empresas de médio baixo desempenho exportador são empresas de alta a média alta intensidade tecnológica; e por fim, 54,5% das empresas de alto desempenho exportador são também classificadas como baixa intensidade tecnológica (Tabela 1).

Os resultados permitiram observar que entre as empresas de alta intensidade tecnológica, nenhuma teve baixo e alto desempenho exportador, a maioria destas empresas (33,3%) obteve Médio-Alto desempenho. Desta forma, estes dados, não permitiram uma identificação clara de em quais setores são as empresas que possuíram maior desempenho exportador.

Também foi realizada uma tabulação cruzada com o comprometimento com a atividade de exportação. Nesta segunda análise, houve uma maior diferenciação entre as empresas. Como pode ser observado na Tabela 2, 92,3% das empresas de baixo desempenho exportador são descontínuas, ao passo em que 90,9% das empresas de alto desempenho exportador são contínuas.

Tabela 1 Tabulação cruzada entre desempenho exportador e intensidade tecnológica

DE	Alta IT	Média alta IT	Média baixa IT	Baixa IT	Total
Baixo DE	,0%	15,4%	30,8%	53,8%	100,0%
Médio baixo DE	11,1%	44,4%	11,1%	33,3%	100,0%
Médio alto DE	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%	100,0%
Alto DE	,0%	27,3%	18,2%	54,5%	100,0%

Estes dados indicam que o comprometimento com a atividade de exportação está diretamente relacionado ao desempenho das empresas na atividade de exportação. Constatou-se que as empresas que tiveram um desempenho exportador bom em 2010 foram empresas que exportaram continuamente todos os anos ao longo de sua experiência com exportação.

Estes resultados em especial confirmam trabalhos de KATSIKEAS (1996), BROUETHERS & NAKOS, (2005), SHAMSUDDOHA & ALI (2006), FREIXANET (2011), em que a continuidade e o comprometimento de exportação levam a um melhor desempenho exportador nas empresas analisadas.

Tabela 2 Tabulação cruzada entre desempenho exportador e comprometimento com exportação.

DE	Descontínua	Contínua	Total
Baixo DE	92,3%	7,7%	100,0%
Médio baixo DE	44,4%	55,6%	100,0%
Médio alto DE	25,0%	75,0%	100,0%
Alto DE	9,1%	90,9%	100,0%

Os dados permitem supor que as empresas guardam experiência e conhecimento que são acumulados ao longo de sua existência fazendo dela um exemplar único, fruto de sua trajetória específica proporcionando melhor desempenho.

APÊNDICE D – Motivos para não utilização dos programas de apoio à exportação

Dois motivos de não utilização de programas foram mais citados pelas empresas da amostra e se referem à falta de informação sobre a existência de programas de apoio à exportação (33%) e sobre o programa específico (30%), dados que podem ser observados no Gráfico 1.

Três outros motivos tiveram a mesma frequência. A empresa nunca necessitou de suporte governamental para apoiar às exportações, o apoio não atende às necessidades da empresa, e falta de contato com as instituições de apoio foram mencionadas por 22% das empresas.

O motivo falta de necessidade da empresa se torna um pouco contraditório ao se comparar com os primeiros resultados deste capítulo. Percebe-se que as empresas que não utilizam os programas têm necessidade de incrementar suas receitas de exportação, contudo as mesmas ainda não reconhecem esta necessidade ou não tem como objetivo a exportação.

O motivo “adesão burocrática” teve 19% de frequência, indicando que este não tem se configurado um problema na participação dos programas, uma vez que os critérios exigidos para participação das empresas são mínimos.

Por fim, os motivos “participação atende somente um grupo privilegiado”, “empresa muito diversificada” e “a empresa não se enquadra nos requisitos dos programas” foram mencionados por apenas 1 empresa cada, ficando com uma frequência de apenas 4%.

Estes dados mostram que a maior falha dos programas talvez esteja na divulgação. Não houve a percepção de falhas significantes no enquadramento das empresas, na burocracia de adesão, acesso privilegiado para apenas algumas empresas exportadoras.

No entanto, as falhas mais significantes se encontram na comunicação, ou divulgação dos programas para as pequenas e médias empresas exportadoras. De acordo com AHMED (2002) as empresas de menor porte têm menor acesso às informações sobre os suportes governamentais que as empresas maiores, dado justificado pelo autor devido ao maior envolvimento das grandes em associações e sindicatos.

Da mesma forma que em AHMED (2002), os resultados deste estudo sugerem que a falta de informação também se relaciona à falta de envolvimento e comprometimento com a atividade de exportação. As empresas exportadoras ativas possuem maior acesso aos incentivos governamentais que as exportadoras esporádicas, pois possuem maior cultura exportadora e, portanto, permanecem em contatos constantes com as agências e instituições promotoras de exportação.



Gráfico 1 Frequência dos motivos da não utilização de programas de apoio à exportação.

ANEXOS

ANEXO A Questionário



Universidade Federal de Lavras - UFLA
 Departamento de Administração e Economia – DAE
 Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Este estudo é conduzido pela Universidade Federal de Lavras e tem como **objetivo verificar se os programas públicos de promoção à exportação tem contribuído para melhorar o sucesso exportador da sua empresa.** Todas as informações serão consideradas **estritamente confidenciais**. Os resultados serão apresentados de forma agregada, de maneira a impossibilitar a identificação de respostas individuais. O preenchimento deste questionário deve levar cerca de 20 minutos. Agradecemos sua valiosa colaboração.

Por favor, forneça algumas informações pessoais:

(Estas informações serão utilizadas apenas para controle estatístico e para futuro retorno dos resultados para a sua empresa. **A confidencialidade das respostas será garantida.**)

Seu Nome: _____

Telefones : () _____ () _____

Seu cargo: _____

Há quantos anos você trabalha com exportação: _____ anos

Você deseja receber cópia dos resultados consolidados desta pesquisa? () Sim () Não

Por favor, forneça algumas informações sobre a sua empresa.

1. Razão social: _____

2. Qual setor? _____

3. Cidade: _____

4. Aproximadamente, quantos funcionários têm sua empresa? _____ No Brasil?

4.1. Qual a porcentagem dos funcionários especializados (curso técnico ou superior)? _____

5. As receitas totais anuais da sua empresa são:

Menor de R\$ 2,4 milhões/ano Entre R\$ 30 e R\$ 50 milhões/ano

Entre R\$ 2,4 e R\$ 16 milhões/ano Entre R\$ 50 e R\$ 70 milhões/ano

Entre R\$ 16 e R\$30 milhões/ano Entre R\$ 70 e R\$ 90 milhões /ano

6. Sua empresa tem algum relacionamento com multinacionais? () Sim () Não
Quantas? _____

7. Qual a porcentagem de sua produção está diretamente relacionada à demanda de empresas multinacionais?

0%	De 21 a 40%	De 61 a 80%
De 1 a 20%	De 41 a 60%	De 81 a 100%

8. Há quantos anos a sua empresa exporta? _____ anos

9. Teve algum ano em que a empresa não exportou? () Sim () Não
Qual (is)? _____

10. Sua empresa exportou em 2010? () Sim () Não

11. Quais foram os anos de melhor desempenho na exportação? (pode marcar mais de um se for o caso)

() 2002-2004 () 2004-2006 () 2006-2008 () 2008-2010

12. Quanto à venda de exportação nesse período representou sobre o total de suas vendas?

% das vendas

13. Qual a porcentagem de crescimento das vendas neste período em relação ao período anterior?

% crescimento

14. Para quantos países a sua empresa exportou neste período? _____ países

14.1 Quais foram os países? _____

14.2 Principal comprador: _____ Qual a porcentagem de venda? _____

14.3 Comprador secundário: _____ Qual a porcentagem de venda? _____

15. Quanto a sua exportação é afetada por esses fatores?

Responda utilizando a seguinte legenda: **NA – Não Afeta; AP – Afeta Pouco; AR – Afeta Razoavelmente; AM – Afeta Muito.**

Taxa de câmbio	NA	AP	AR	AM
Câmbio interno aquecido	NA	AP	AR	AM
Baixo acesso ao crédito	NA	AP	AR	AM
Baixo preço nos mercados externos	NA	AP	AR	AM
Concorrentes com acesso privilegiado	NA	AP	AR	AM
Altas tarifas	NA	AP	AR	AM
Licenças de exportação	NA	AP	AR	AM
Barreiras ambientais	NA	AP	AR	AM
Subsídios	NA	AP	AR	AM
Concorrência desleal	NA	AP	AR	AM

16. Indique o grau de concordância com cada uma das afirmações abaixo, conforme a realidade da sua empresa. Utilize a seguinte legenda: **DT – Discordo totalmente; D – Discordo; C – Concordo; CT – Concordo Totalmente.** Considere os itens em destaque para responder à questão 17 abaixo.

<i>Capacidade produtiva</i>				
Nossa gestão da qualidade garante a produção de um produto competitivo	DT	D	C	CT
Nossa gestão da produção aumenta nossa produtividade	DT	D	C	CT
Tivemos que adequar o produto aos padrões internacionais para exportar	DT	D	C	CT
Tivemos que adequar a produção aos padrões internacionais para exportar	DT	D	C	CT
Nossas máquinas equipamentos estão em boas condições de uso	DT	D	C	CT
Existe reaproveitamento de materiais em nossa produção	DT	D	C	CT
Nossa empresa é ágil na produção e entrega do produto internacional	DT	D	C	CT
<i>Capacidade Inovativa</i>				
Nossa empresa inova em produtos a cada ano	DT	D	C	CT
Nossa empresa inova o processo de produção a cada ano	DT	D	C	CT
Temos um departamento específico para P&D	DT	D	C	CT
Nossas parcerias nos ajudam a nos tornar mais competitivo	DT	D	C	CT
Participamos de feiras internacionais todos os anos	DT	D	C	CT
Nossa empresa participa ativamente de associações/Sindicatos	DT	D	C	CT
Nossa empresa tem contato com universidades	DT	D	C	CT
<i>Capacidade Gerencial</i>				
Nós temos planejamento de atividades em nossa empresa	DT	D	C	CT

Nossos processos administrativos são desburocratizados e simples	DT	D	C	CT
Nossa gestão de custos é eficiente e nos permite investir na empresa	DT	D	C	CT
Nossa rede de distribuição é eficiente no escoamento da produção	DT	D	C	CT
Nosso serviço de atendimento ao consumidor dá suporte ao cliente externo	DT	D	C	CT
Nosso gestor é jovem de até 40 anos (idade do gestor)	DT	D	C	CT
Nosso gestor é experiente em negociações (experiência do gestor)	DT	D	C	CT
Nosso gestor tem curso superior (escolaridade do gestor)	DT	D	C	CT
Nosso gestor tem boa percepção de mercado	DT	D	C	CT
Nossos funcionários são bem qualificados (formação técnica e profissional)	DT	D	C	CT
Nossos funcionários são muito experientes (experiência dos funcionários)	DT	D	C	CT
Oferecemos treinamentos internos para os funcionários	DT	D	C	CT
Nossos funcionários sempre participam de treinamentos externos	DT	D	C	CT
17. Como você avalia sua empresa diante dos concorrentes em uma escala de 1 a 4?				
<i>Capacidade Produtiva</i>	<i>Ruim</i>		<i>Bom</i>	
Gestão da produção	1	2	3	4
Adequação do produto	1	2	3	4
Adequação da produção	1	2	3	4
Máquinas e equipamentos	1	2	3	4
Reaproveitamento de materiais	1	2	3	4
Agilidade na produção e entrega	1	2	3	4
<i>Capacidade Inovativa</i>				
Inovação de produto	1	2	3	4
Inovação de processo	1	2	3	4
Pesquisas e desenvolvimento	1	2	3	4
Parcerias	1	2	3	4
Participação em feiras internacionais	1	2	3	4
Envolvimento em associações e sindicatos	1	2	3	4
Contato com universidades	1	2	3	4
<i>Capacidade Gerencial</i>				
Planejamento de atividades	1	2	3	4
Processos administrativos	1	2	3	4
Gestão de custos	1	2	3	4
Rede de distribuição	1	2	3	4
Serviço de atendimento ao consumidor	1	2	3	4

Idade do gestor	1	2	3	4
Experiência do gestor	1	2	3	4
Escolaridade do gestor	1	2	3	4
Percepção de mercado do gestor	1	2	3	4
Formação técnica e profissional dos funcionários	1	2	3	4
Experiência dos funcionários	1	2	3	4
Treinamentos internos dos funcionários	1	2	3	4
Treinamentos externos dos funcionários	1	2	3	4

18. Assinale conforme a sua satisfação com atividade exportadora seguindo a legenda:
NS – Nada Satisfeito; PS – Pouco Satisfeito; RS – Razoavelmente Satisfeito; MS – Muito Satisfeito.

Você está	NS	PS	RS	MS	Com a receita de exportação da empresa
Você está	NS	PS	RS	MS	Com o crescimento das vendas de exportação da empresa
Você está	NS	PS	RS	MS	Com o desempenho da empresa no mercado externo
Você está	NS	PS	RS	MS	Com o número de países que sua empresa exporta
Você está	NS	PS	RS	MS	Com a reputação da sua empresa no exterior.

Responda esta parte do questionário baseado nos Programas Públicos de Apoio à Exportação que sua empresa utilizou. Se sua empresa nunca utilizou nenhum dos programas públicos de apoio a exportação, por favor, se dirija à questão 25 deste questionário.

19. Quais destes programas a sua empresa já utilizou?

20. Ano que participou a primeira vez

21. Quantos anos utilizou?

	Financiamento BNDS Exim		
	PROEX		
	PROGER Exportação		
	Missões internacionais Sebrae/ Apex/ Exportaminas		
	Feiras Internacionais Sebrae/ Apex/ Exportaminas		
	Capacitações gerencial/empresarial – Sebrae		
	Outro:		

22. Como contribuíram para a exportação da sua empresa? Responda utilizando a seguinte legenda: **NC – Não Contribui; CP- Contribui Pouco; CR – contribui Razoavelmente; CM – Contribui Muito**

	Financiamento BNDS Exim	NC	CP	CR	CM
	PROEX	NC	CP	CR	CM
	PROGER Exportação	NC	CP	CR	CM
	Missões internacionais Sebrae/ Apex/ Exportaminas	NC	CP	CR	CM
	Feiras Internacionais Sebrae/ Apex/ Exportaminas	NC	CP	CR	CM
	Capacitações gerencial/empresarial – Sebrae	NC	CP	CR	CM
	Outro:	NC	CP	CR	CM

23. De que forma os programas públicos de apoio à exportação, utilizados por sua empresa contribuíram para a melhoria das seguintes áreas empresariais. Responda utilizando a seguinte legenda: **NC – Não Contribui; CP- Contribui Pouco; CR – contribui Razoavelmente; CM – Contribui Muito.**

<i>Área Produtiva</i> (gestão da qualidade, adequação do produto e processo, máquinas e equipamentos)	NC	CP	CR	CM
<i>Área Inovativa</i> (inovação produto e processo, pesquisas e desenvolvimento, parcerias, associações, sindicatos)	NC	CP	CR	CM
<i>Área Gerencial</i> (planejamentos, processos, gestão de custos, rede de distribuição)	NC	CP	CR	CM
<i>Área Humana</i> (formação, experiência e percepção de mercado do gestor e dos funcionários)	NC	CP	CR	CM

24. Avaliando o programa que sua empresa utilizou, marque conforme sua concordância os pontos negativos e positivos do programa. Utilize a legenda: **DT – Discordo totalmente; D – Discordo; C – Concordo; CT – Concordo Totalmente.**

A divulgação do programa foi boa	DT	D	C	CT
O atendimento da instituição que promoveu o programa é bom	DT	D	C	CT
A adesão ao programa é simples, descomplicada e sem burocracia	DT	D	C	CT
Os requisitos para enquadramento da empresa ao programa são normais	DT	D	C	CT
O programa atendeu as expectativas da empresa	DT	D	C	CT
O programa cumpriu os objetivos propostos inicialmente	DT	D	C	CT
Sua empresa pretende participar de uma nova edição deste programa	DT	D	C	CT

25. Relacione quais os motivos que levaram a sua empresa **a nunca utilizar** algum Programa Público de Apoio à Exportação.

	Falta de informação sobre existência do programa
	Falta de informação sobre o programa
	Falta de contato com as instituições de apoio (Sebrae, Apex, Paiipme)
	Adesão ao programa extremamente burocrática
	Apoio não entende às necessidades da empresa
	A empresa não se enquadra nas exigências do programa
	Outro (especifique):

Chegamos ao fim do questionário, utilize este espaço se desejar acrescentar algum comentário ou opinião. **OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

ANEXO B Teste de Correlação de *Spearman* entre o uso de programas e as variáveis independentes do capítulo 2

Variáveis	Coeficientes de Correlação											
	UP	CI_1	CI_2	CI_4	CI_5	CG_1	CG_3	CH_2	CH_3	CH_5	CH_6	CH_7
UP: Dummy Uso de Programas	1,00	,142	,290	-,125	,068	-,194	,082	-,291	,184	,137	-,015	,093
CI_1:Inovação do Produto	0	1,00	,597*	,377*	,176	,339*	,687*	,363*	,270	,309*	,364*	,485*
CI_2:Inovação do Processo Produtivo		0	1,00	,253	,387*	,168	,451*	,237	,134	,317*	,430*	,436*
CI_4:Parcerias				1,00	,154	,155	,145	,321*	-,026	,190	,171	,289
CI_5:Participação em Feiras Internacionais Anualmente				0	1,00	,195	,106	,182	,214	,257	,253	,098
CG_1:Planejamento de Atividades						1,00	,633*	,529*	,409*	,231	,361*	,478*
CG_3:Gestão de Custos							1,00	,369*	,338*	,241	,456*	,544*
CG_7:Experiência do Gestor								1,00	,418*	,201	,397*	,302*
CG_8:Escolaridade do Gestor									1,00	,057	,327*	,418*
CG_10:Formação dos Funcionários										1,00	,475*	,403*
CG_11:Experiência dos Funcionários											1,00	,482*
CG_12:Treinamentos Internos dos Funcionários												1,00

N=45; **p<0,001; *p<0,05.

ANEXO C Teste de Multicolinearidade

	TOL	VIF
Inovação	0,679	1,472
Parcerias	0,847	1,181
Planejamento de atividades	0,355	2,815
Gestão de Custos	0,431	2,318
Experiência do Gestor	0,739	1,353
Escolaridade do Gestor	0,689	1,451
Formação dos Funcionários	0,764	1,309
Treinamentos Externos	0,471	2,122

VIF > 10 e TOL < 0,1 indicam problemas de multicolinearidade.

ANEXO D Teste de Correlação de *Spearman* entre os indicadores da capacidade produtiva e o desempenho exportador.

Variáveis	Coeficientes de Correlação								
	DE	UP	CP_1	CP_2	CP_3	CP_4	CP_5	CP_6	CP_7
DE: Desempenho Exportador	1,000	-,001	-,188	,002	,003	,265	,285	,359*	,057
UP: Uso de Programas		1,000	,125	-,040	-,112	-,205	,083	,113	-,123
CP_1:Gestão da Qualidade			1,000	,649**	,167	,099	-,033	,083	,413**
CP_2:Gestão da Produção				1,000	,103	,115	,073	,129	,610**
CP_3:Adequação do produto					1,000	,727**	-,153	,298*	,292
CP_4:Adequação da produção						1,000	-,177	,354*	,265
CP_5:Máquinas e Equipamentos							1,000	,117	-,025
CP_6:Reaproveitamento de Materiais								1,000	,195
CP_7:Agilidade na Produção e Entrega									1,000

N=45; **p<0,001; *p<0,05.

ANEXO E Teste de Correlação de *Spearman* entre os indicadores da capacidade inovativa e o desempenho exportador.

Variáveis	Coeficientes de Correlação								
	DE	UP	CI 1	CI 2	CI 3	CI 4	CI 5	CI 6	CI 7
DE: Desempenho Exportador	1	0	-0,149	-0,023	-0,14	0,161	,298*	0,026	0,214
UP: Uso de Programas		1	0,082	0,242	-0,142	-0,085	0,016	-0,163	-0,108
CI_1:Inovação do Produto			1	,597**	0,17	,377*	0,176	,369*	-0,058
CI_2:Inovação do Processo Produtivo				1	0,225	0,253	,387**	,310*	-0,01
CI_3:Departamento de P&D					1	-0,254	,335*	0,188	0,268
CI_4:Parcerias						1	0,154	,485**	,313*
CI_5:Participação em Feiras Internacionais							1	0,24	,443**
CI_6:Envolvimento com Associações e Sindicatos								1	,360*
CI_7:Contato com Universidades									1

N=45; **p<0,001; *p<0,05.

ANEXO F Teste de Correlação de *Spearman* entre os indicadores da capacidade gerencial e o desempenho exportador
(continua)

Variáveis	Coeficientes de Correlação								CG_1 3
	DE	UP	CG_1	CG_2	CG_3	CG_4	CG_5	CG_6	
DE: Desempenho Exportador	1,000	-,023	-,107	-,077	-,129	,049	-,072	,136	-,106
UP: Uso de Programas		1,000	-,170	,101	,037	-,068	-,073	-,009	-,163
CG_1:Planejamento de Atividades			1,000	,359*	,633*	,305*	,073	,209	,657**
CG_2:Processos Administrativos				1,000	,541*	,318*	-,051	,114	,113
CG_3:Gestão de Custos					1,000	,335*	-,124	-,012	,318*
CG_4:Rede de Distribuição						1,000	-,051	-,049	,276
CG_5:Serviço de Atendimento ao Consumidor							1,000	-,121	,332*
CG_6:Idade do Gestor								1,000	,149
CG_7:Experiência do Gestor									,303*
CG_8:Escolaridade do Gestor									,339*
CG_9:Percepção de Mercado do Gestor									,464**
CG_10:Formação dos Funcionários									,446**
CG_11:Experiência dos Funcionários									,385**
CG_12:Treinamentos Internos dos Funcionários									,513**

N=45; **p<0,001; *p<0,05.

ANEXO F Teste de Correlação de *Spearman* entre os indicadores da capacidade gerencial e o desempenho exportador
(continuação)

Variáveis	Coeficientes de Correlação					
	CG 7	CG 8	CG 9	CG 10	CG 11	CG 12
DE: Desempenho Exportador	-,028	-,075	-,182	,038	,031	-,207
UP: Uso de Programas	-,207	,204	-,045	,060	,042	,031
CG_1:Planejamento de Atividades	,529**	,409**	,524**	,231	,361*	,478**
CG_2:Processos Administrativos	,398**	,072	,342*	,274	,355*	,214
CG_3:Gestão de Custos	,369*	,338*	,312*	,241	,456**	,544**
CG_4:Rede de Distribuição	,393**	,206	,338*	,290	,467**	,335*
CG_5:Serviço de Atendimento ao Consumidor	,194	,184	,160	,296*	-,059	,092
CG_6:Idade do Gestor	,115	,109	,111	,219	,236	-,154
CG_7:Experiência do Gestor	1,000	,418**	,727**	,201	,397**	,302*
CG_8:Escolaridade do Gestor		1,000	,369*	,057	,327*	,418**
CG_9:Percepção de Mercado do Gestor			1,000	,260	,468**	,377*
CG_10:Formação dos Funcionários				1,000	,475**	,403**
CG_11:Experiência dos Funcionários					1,000	,482**
CG_12:Treinamentos Internos dos Funcionários						1,000

N=45; **p<0,001; *p<0,05.

ANEXO G Teste de Correlação de *Spearman* entre os indicadores das capacidades organizacionais e o desempenho exportador (continua)

Variáveis	Coeficientes de Correlação							
	DE	UP	CP_1	CP_2	CP_3	CP_4	CP_5	CP_6
Desempenho Exportador	1,000	-,023	-,188	,002	,003	,265	,285	,359*
Uso de Programas		1,000	,140	-,026	-,091	-,174	,004	,066
CP_1:Gestão da Qualidade			1,000	,649**	,167	,099	-,033	,083
CP_2:Gestão da Produção				1,000	,103	,115	,073	,129
CP_3:Adequação do produto					1,000	,727**	-,153	,298*
CP_4:Adequação da produção						1,000	-,177	,354*
CP_5:Máquinas e Equipamentos							1,000	,117
CP_6:Reaproveitamento de Materiais								1,000
CP_7:Agilidade na Produção e Entrega								
CI_1:Inovação do Produto								
CI_2:Inovação do Processo Produtivo								
CI_3:Departamento de P&D								
CI_4:Parcerias								
CI_5:Participação em Feiras Internacionais Anualmente								
CI_6:Envolvimento com Associações e Sindicatos								

N=45; **p<0,001; *p<0,05.

ANEXO G Teste de Correlação de *Spearman* entre os indicadores das capacidades organizacionais e o desempenho exportador (continuação).

Variáveis	Coeficientes de Correlação							
	CP 7	CI 1	CI 2	CI 3	CI 4	CI 5	CI 6	CI 7
Desempenho Exportador	,057	-,149	-,023	-,140	,161	,298*	,026	,214
Uso de Programas	-,035	,136	,285	-,073	-,056	,115	-,166	-,031
CP_1:Gestão da Qualidade	,413**	,292	,480**	,175	,234	,054	,113	-,022
CP_2:Gestão da Produção	,610**	,426**	,524**	,113	,416**	,166	,246	,056
CP_3:Adequação do produto	,292	,306*	,270	,149	,088	,068	,165	,148
CP_4:Adequação da produção	,265	,075	,298*	,117	,005	,154	,040	,116
CP_5:Máquinas e Equipamentos	-,025	,103	-,032	-,179	,519**	,103	,447**	,370*
CP_6:Reaproveitamento de Materiais	,195	,215	,130	,100	,026	-,070	-,007	-,019
CP_7:Agilidade na Produção e Entrega	1,000	,340*	,387**	,166	,280	,207	,241	,284
CI_1:Inovação do Produto		1,000	,597**	,170	,377*	,176	,369*	-,058
CI_2:Inovação do Processo Produtivo			1,000	,225	,253	,387**	,310*	-,010
CI_3:Departamento de P&D				1,000	-,254	,335*	,188	,268
CI_4:Parcerias					1,000	,154	,485**	,313*
CI_5:Participação em Feiras Internacionais Anualmente						1,000	,240	,443**
CI_6:Envolvimento com Associações e Sindicatos							1,000	,360*
CI_7:Contato com Universidades								1,000

N=45; **p<0,001; *p<0,05.

ANEXO G Teste de Correlação de *Spearman* entre os indicadores das capacidades organizacionais e o desempenho exportador (continuação).

Variáveis	Coeficientes de Correlação							
	CG_1	CG_2	CG_3	CG_4	CG_5	CG_6	CG_7	CG_8
CG_1:Planejamento de Atividades	1,000	,359*	,633**	,305*	,073	,209	,529**	,409**
CG_2:Processos Administrativos		1,000	,541**	,318*	-,051	,114	,398**	,072
CG_3:Gestão de Custos			1,000	,335*	-,124	-,012	,369*	,338*
CG_4:Rede de Distribuição				1,000	-,051	-,049	,393**	,206
CG_5:Serviço de Atendimento ao Consumidor					1,000	-,121	,194	,184
CG_6:Idade do Gestor						1,000	,115	,109
CG_7:Experiência do Gestor							1,000	,418**
CG_8:Escolaridade do Gestor								1,000
CG_9:Percepção de Mercado do Gestor								
CG_10:Formação dos Funcionários								
CG_11:Experiência dos Funcionários								
CG_12:Treinamentos Internos dos Funcionários								
CG_13:Treinamentos Externos dos Funcionários								

N=45; **p<0,001; *p<0,05.

ANEXO G Teste de Correlação de *Spearman* entre os indicadores das capacidades organizacionais e o desempenho exportador (continuação).

Variáveis	Coeficientes de Correlação					
	CG_8	CG_9	CG_10	CG_11	CG_12	CG_13
CG_1:Planejamento de Atividades	,409**	,524**	,231	,361*	,478**	,657**
CG_2:Processos Administrativos	,072	,342*	,274	,355*	,214	,113
CG_3:Gestão de Custos	,338*	,312*	,241	,456**	,544**	,318*
CG_4:Rede de Distribuição	,206	,338*	,290	,467**	,335*	,276
CG_5:Serviço de Atendimento ao Consumidor	,184	,160	,296*	-,059	,092	,332*
CG_6:Idade do Gestor	,109	,111	,219	,236	-,154	,149
CG_7:Experiência do Gestor	,418**	,727**	,201	,397**	,302*	,303*
CG_8:Escolaridade do Gestor	1,000	,369*	,057	,327*	,418**	,339*
CG_9:Percepção de Mercado do Gestor		1,000	,260	,468**	,377*	,464**
CG_10:Formação dos Funcionários			1,000	,475**	,403**	,446**
CG_11:Experiência dos Funcionários				1,000	,482**	,385**
CG_12:Treinamentos Internos dos Funcionários					1,000	,513**
CG_13:Treinamentos Externos dos Funcionários						1,000

N=45; **p<0,001; *p<0,05.