

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção comporta os conceitos referentes ao desempenho, iniciando-se com desempenho organizacional e dando destaque ao desempenho de exportação e os principais avanços já apresentados sobre formas de modelar e medir desempenho de exportação. Além disso, será organizado um resumo das principais variáveis de desempenho de exportação sugeridas na literatura para dar suporte à comparação entre as variáveis sugeridas pelos acadêmicos e as utilizadas pelos gestores da área de exportação, em particular de desempenho de exportação. Por fim, são apresentados os conceitos de sucesso e fracasso sob a perspectiva da literatura do desenvolvimento de novos produtos e da literatura de desempenho de exportação.

2.1. O Construto Desempenho

2.1.1. Aspectos Conceituais do Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional ou efetividade organizacional tornou-se um tema de interesse dentro da área de estudos organizacionais. Os trabalhos publicados na área buscavam identificar o que fazia a firma ter alta qualidade, produtividade, ser eficiente e considerada de excelência (CAMERON, 1986). Apesar dos esforços empreendidos nesta área, o tema continua a ser fortemente debatido, uma vez que, como coloca Cameron (1986, p.544-545) “o desempenho organizacional é inerentemente paradoxal. Para ser efetiva, uma organização deve possuir atributos que são simultaneamente contraditórios e até mesmo mutuamente exclusivos”. Dentro desta mesma perspectiva, Snow e Hrebniak (1980, p.319) colocam que o “desempenho pode variar conforme o ponto de vista adotado (por exemplo, cliente ou *stockholders*)”. Ou seja, os autores chamam a

atenção para o fato de que diferentes atributos (características consideradas importantes dentro da organização) levarão à mensuração de desempenho de forma diferente e, conseqüentemente, à resultados distintos dependendo do referencial adotado. Outros estudos anteriores também destacaram esta dificuldade de se definir desempenho organizacional por este ser um fenômeno complexo e multidimensional (LEONIDOU et al., 2002. KATSIKEAS et al., 2000, SNOW e HREBENIAK, 1980).

As medidas de desempenho organizacional podem ser subjetivas (baseadas nas percepções dos respondentes) ou objetivas (baseadas em dados financeiros, contábeis, econômicos). Dess e Robinson (1984), preocupados com a dificuldade em se utilizarem dados objetivos na avaliação do desempenho de empresas de capital fechado e empresas que atuam em diversos países e setores (conglomerados), dado a falta de informações sobre a empresa ou a complexidade de informações, desenvolveram uma pesquisa buscando verificar se havia alta correlação entre os dois tipos de variáveis (subjetivas e objetivas). As medidas utilizadas para operacionalizar o desempenho e realizar essa comparação foram retorno sobre os ativos (ROA), crescimento em vendas e o desempenho global (medido por meio da pergunta “comparado com seus competidores, qual o percentual do desempenho ideal ou ótimo que o senhor pessoalmente julga que sua empresa atingiu em sua indústria?”), e para tais medidas utilizou-se um horizonte de comparação de cinco anos. Os autores concluíram que havia uma alta correlação entre as medidas subjetivas e objetivas, porém ressaltaram que uma não deve substituir a outra e que as medidas subjetivas devem ser utilizadas quando os dados objetivos forem difíceis de serem coletados. Além disso, observaram que as medidas subjetivas podem ser utilizadas para acessar indicadores de desempenho não-econômicos.

Fiengenbaum, Hart, e Schendel (1996, p.220) estudaram o desempenho a partir da perspectiva de que “o comportamento estratégico das organizações e seu posterior desempenho pode ser influenciado diretamente pela escolha da perspectiva de referência adotada pelos gestores”. Em sua opinião, a escolha do ponto de referência selecionado auxilia no alinhamento estratégico entre os fatores ambientais e internos à firma, conduzindo a um desempenho superior. Os autores, ao revisarem a literatura da área, perceberam que diversas variáveis eram

utilizadas para o estabelecimento do ponto de referência e propuseram uma matriz de três dimensões:

- Variáveis internas à firma – relacionam-se aos processos da organização que são essenciais ao desenvolvimento de competências, sendo divididas em entradas estratégicas (*strategic inputs*), como redução de custos, melhoria da qualidade, desenvolvimento de novos produtos, capacidade de inovação entre outras e, saídas estratégicas (*strategic outputs*), que seriam os resultados esperados das operações estabelecidas, como lucratividade, crescimento de vendas e lucros, criação de valor;
- Variáveis externas à firma – seria uma comparação da firma com referenciais externos, sejam outras firmas do mesmo setor ou de outros setores, assim como, com as expectativas dos clientes e as demais partes interessadas (*stakeholders*);
- Variáveis temporais – relacionam-se com a análise do desempenho passado, que afetam as decisões estratégicas atuais e que impactarão no desempenho futuro e, a análise do futuro desejado pela empresa, que também impactará nas decisões estratégicas para se atingir este futuro esperado.

Os autores propõem que a inter-relação entre essas três dimensões cria uma superfície de referência e a interação formará múltiplos objetivos e pontos de comparação para direcionar a intenção estratégica da firma, auxiliando-a a tirar vantagem das suas variáveis internas, aproveitando as oportunidades do ambiente.

Por seu turno, Kaplan e Norton (1996) estudaram o desempenho por meio de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que devem ser utilizados de forma a articular a estratégia do negócio, comunicar a estratégia e ajudar no alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais e através das iniciativas dos diversos departamentos da organização com o objetivo de atingir as metas do negócio. Este conjunto de indicadores balanceados, popularizado pelo *Balanced Scorecard* – BSC – é composto por quatro perspectivas que realizam um balanço tanto entre os objetivos de curto quanto os de longo prazo, entre o que se deseja e como se chegar ao futuro idealizado, entre indicadores objetivos e subjetivos. Os indicadores utilizados no BSC se subdividem em financeiros, de clientes e mercado, de processos internos críticos e de aprendizagem e conhecimento. Cada firma deveria identificar os indicadores mais adequados à

estratégia planejada de forma a adequar a mensuração do desempenho com o planejamento estratégico.

Barney (1996) e Barney e Hesterly (2007) ressaltaram que os indicadores utilizados com maior frequência para se medir o desempenho eram os contábeis e econômicos, dado a facilidade do acesso a essas informações quando a empresa é de capital aberto. Em geral os indicadores contábeis são formados por meio de índices de lucratividade (ex.: retorno sobre o ativo, retorno sobre o patrimônio, margem de lucro bruto, lucro por ação, índice de preço/lucro e fluxo de caixa por ação), de liquidez (ex.: liquidez corrente, liquidez seca), de alavancagem (ex.: endividamento total, endividamento sobre o patrimônio líquido, cobertura de juros) e de atividade (ex.: giro de estoque, giro total de contas a receber, prazo médio de recebimento). O desempenho econômico considera o custo do capital empregado (ex.: custo do capital das dívidas e custo do capital acionário). Este custo de capital serve de referência para se avaliar o desempenho econômico que a empresa obteve, se normal (dentro do custo de capital estimado), se abaixo do normal (menor que o custo de capital estimado) ou se acima do normal (acima do custo de capital estimado). Além disso, Barney (1996), chamou atenção para o fato de que uma firma tem diversos *stakeholders* (públicos de interesse) e que deve buscar atender às expectativas de desempenho de cada público. Entretanto, como cada grupo de *stakeholders* utiliza critérios diferentes para avaliar o desempenho da firma, dificilmente uma empresa consegue atender plenamente a todos os públicos, devendo assim buscar um balanceamento entre as medidas utilizadas para se avaliar o desempenho de forma a incluir mais de uma perspectiva.

2.1.2. Particularidades do Desempenho de Exportação versus Desempenho Organizacional

O construto de desempenho de exportação vem sendo tratado há aproximadamente 45 anos e foi estudado pela primeira vez por Tookey (1964). Neste estudo evidenciou-se a grande inter-relação entre a atividade exportadora e as outras atividades da empresa (pesquisa e desenvolvimento, produção, tributário, etc.) e o autor demonstrou-se surpreso em como ainda não havia pesquisas sobre este tema, uma vez que era um tema de interesse para empresas e também para as economias nacionais. Neste estudo, o autor levantou questões que continuam afetando as empresas exportadoras, mesmo após mais de 40 anos de evolução dos negócios, como as adaptações necessárias para atender ao mercado externo, a necessidade de investimentos iniciais para estabelecer contato com os compradores que reduzem a lucratividade de curto prazo das atividades de exportação, entre outras.

Contudo, assim como ocorre na área de desempenho organizacional, em que há uma complexidade inerente à definição e à forma de se medir o construto, verifica-se que o mesmo ocorre com desempenho de exportação, que pode ser considerado como parte daquele todo. Por sua vez, não existe um consenso de qual seria a definição correta de desempenho de exportação e sua devida operacionalização (CARNEIRO, 2007; CAVUSGIL; ZOU, 1994; KATSIKEAS et al., 2000,). Contudo, cada vez mais pesquisadores têm dado atenção a esta temática, buscando desenvolver modelos que sejam capazes de medir o desempenho de exportação.

Matthyssens e Pauwels (1996) apontam a ausência de medidas unificadas como uma das razões da dificuldade de operacionalização e, conseqüentemente, de uma forma válida e confiável de medida do desempenho de exportação. De acordo com Aaby e Slater (1989) e Madsen (1987), esta fragmentação de resultados e a não identificação de qual é a relação entre desempenho de exportação e estratégia de exportação é causada por problemas associados à conceituação e à metodologia utilizada nesses diversos estudos. Cavusgil e Zou (1994, p.4) propuseram a seguinte definição de desempenho de exportação em seu estudo:

“desempenho de exportação é definido como a extensão em que os objetivos, tanto econômico quanto estratégicos, no que se refere a exportação de um produto a um mercado estrangeiro, são alcançados por meio de planejamento e execução da estratégia de exportação”.

Sendo que, estratégia de exportação, neste mesmo estudo, é considerada como “o significado pelo qual uma firma responde à inter-relação entre as forças internas e externas para atingir os objetivos da atividade de exportação” (CAVUSGIL; ZOU, 1994, p.4), ou seja, o desempenho de exportação se constituiu a partir da junção de diferentes dimensões. Salienta-se assim que “entender e tratar o desempenho organizacional ou, especificamente, o desempenho de exportação como um construto multidimensional deve ser parte do esforço de investigação na área” (CARNEIRO, 2007, p.112). Por isso, a busca pela integração de indicadores, ainda que conflitantes entre si, dentro de um mesmo modelo de operacionalização, deve ser a mais indicada, de forma a buscar uma compreensão mais completa do construto.

Pode-se perceber que o desempenho de exportação é parte integrante do desempenho organizacional (nas empresas que atuam com exportação) e, apesar de possuir suas peculiaridades, carrega algumas semelhanças com o desempenho organizacional, em especial a multidimensionalidade e complexidade do conceito. Entretanto, por ser o desempenho de exportação parte de um todo e, muitas vezes, ser considerado como um novo produto ou unidade de negócio dentro da organização, possui características específicas e, conseqüentemente, deve ter seus próprios objetivos, metas e, por fim, medidas específicas para avaliar o desempenho de exportação.

2.1.3. Revisão Crítica de Modelos Conceituais de Desempenho de Exportação

O conceito de desempenho de exportação vem sendo discutido dentro da literatura da área de negócios internacionais e diversos estudos vêm sendo desenvolvidos com o passar dos anos. De forma a reunir e consolidar o conhecimento já acumulado nessa área, alguns autores realizaram revisões críticas dos trabalhos já publicados. Sendo assim, esta seção se dedica a apresentar alguns destes estudos, não de forma exaustiva, e sim relatar as revisões que são amplamente utilizadas e referenciadas por outros estudos da área de negócios

internacionais, com o intuito de esclarecer os principais pontos críticos que ainda existem.

Aaby e Slater (1989) realizaram uma revisão de literatura de 55 trabalhos publicados entre 1978 e 1988, relacionados aos fatores que afetariam o desempenho de exportação. Os autores identificaram que as variáveis dependentes mais utilizadas eram: propensão a exportar e desempenho de exportação, porém operacionalizadas de variadas maneiras. A partir da revisão destes trabalhos os autores elaboraram um modelo genérico para caracterizar o desempenho de exportação e as variáveis intervenientes. O desempenho de exportação foi caracterizado por diversas variáveis: propensão a exportar, receitas de exportação, problemas de exportação, *status* de exportador *versus* não-exportador, nível de exportação, percepções sobre a exportação, crescimento da intensidade de exportação e barreiras à exportação.

Rocha e Christensen (1994) fizeram uma revisão de literatura de 27 estudos brasileiros que tratavam do comportamento exportador e do desempenho exportador em empresas nacionais publicados entre os anos de 1978 e 1990. Os autores identificaram que diversas formas de medidas de desempenho de exportação foram utilizadas nos estudos revisados: volume de exportação, regularidade das exportações, crescimento das exportações, exportadores *versus* não-exportadores, experiência de exportação e envolvimento com exportação.

Matthyssens e Pauwels (1996) destacaram que há uma grande dificuldade em se construir uma teoria sobre mensuração de desempenho pela existência de três problemas: 1. a multidimensionalidade do construto; 2. a subjetividade atribuída ao ponto de vista de cada *stakeholder* e; 3. a ênfase atribuída a critérios financeiros. Os autores, a partir da análise teórica de estudos anteriores, desenvolveram um quadro de referência com cinco dimensões que deveriam servir de guia para definir e modelar o desempenho de exportação, os quais são: nível de análise (se a empresa como um todo, a operação de exportação produto-mercado, unidade de negócios específica, entre outras), perspectiva de referência (sobre quais aspectos objetivos ou subjetivos, intra ou extra empresa os resultados são comparados para se classificar o desempenho como bom ou não), perspectiva temporal (relaciona-se à característica não estática do desempenho), método de coleta dos dados (combinar os recursos disponíveis de dados com o método de coleta de dados, por exemplo, se as empresas estudadas são de capital aberto e

possuem dados de exportação publicados, utilizar coleta de dados em fontes secundárias) e as medidas em si (os critérios sobre os quais o desempenho será medido, julgado).

Em relação à dimensão do nível de análise, dos 15 trabalhos revisados, 12 consideraram a firma como nível de análise e mediram o desempenho de exportação dentro de um todo comum. Contudo, ao unirem todas as atividades de exportação numa análise ao nível da firma, atividades exportadoras de sucesso e de fracasso convivem paralelamente, dificultando a identificação destas particularidades e possíveis ações corretivas. Apenas três estudos utilizaram a operação de exportação como unidade de análise, contribuindo para o entendimento da gestão das atividades exportadoras.

No que se refere ao padrão de referência, os autores identificaram cinco diferentes padrões: o objetivo, o subjetivo, o relacionado a metas, o relacionado à própria empresa no mercado doméstico e o relacionado à indústria (os concorrentes). O padrão objetivo (financeiro) foi considerado pelos autores como o mais confiável, uma vez que está sobre o controle do pesquisador o ponto de corte entre sucesso e fracasso. Já o padrão subjetivo teria maior validade, pois a característica de sucesso ou fracasso seria definida pelo padrão dos gestores dentro dos seus critérios de julgamento. Os autores ressaltam que no padrão subjetivo o “desempenho percebido é mais importante que o desempenho real” (MATTHYSSENS e PAUWELS, 1996, p.101).

Com relação aos padrões considerados internos (relacionado a metas e ao desempenho da empresa no seu mercado doméstico) e externos (relacionados à comparação com os concorrentes), os autores consideraram este último padrão como mais válido, porém alertaram que para implementar este tipo de medidas comparativas deveriam ser selecionadas medidas específicas do grupo estratégico específico da empresa. Além disso, os autores ressaltaram que muitos estudos utilizam mais de um padrão de referência simultaneamente e que o melhor seria utilizar somente um padrão apesar de considerarem que a multidimensionalidade do construto desempenho “requer mais que um indicador para ser operacionalizado” (MATTHYSSENS e PAUWELS, 1996, p.101).

No que diz respeito à perspectiva temporal, Matthyssens e Pauwels (1996) observaram que seis dos 15 estudos utilizaram uma perspectiva estática para medir o desempenho de exportação, enquanto nove utilizaram uma orientação

dinâmica. Algumas pesquisas pediam para que o respondente voltasse alguns anos no tempo para responder sobre os resultados passados, assumindo que o desempenho passado poderia ser extrapolado para o futuro. Apenas um estudo perguntou diretamente sobre a projeção para resultados futuros da exportação. Como coloca Carneiro (2007, p.106), a utilização de “uma medida composta ou, alternativamente, valer-se de múltiplos indicadores independentes que refletissem as distintas dimensões subjacentes” seria útil para trabalhar a multidimensionalidade do construto de desempenho de exportação.

Em relação às possíveis medidas utilizadas para se medir o desempenho, os autores classificaram-nas em dois grandes grupos: medidas financeiras (econômicas) e medidas não-financeiras (medidas estratégicas, relacionadas a clientes, aprendizagem, satisfação com a atividade, entre outras). Os autores sugerem o uso de ambos os tipos de medidas, mas chamam atenção para o fato da “multidimensionalidade conduzir a possíveis medidas conflitantes entre si” (MATTHYSSENS e PAUWELS, 1996, p.105).

No que se refere ao método de coleta dos dados, os autores ressaltam que diversas fontes de informações podem ser utilizadas (fontes primárias ou secundárias) dependendo do(s) objetivo(s) da pesquisa, levando sempre em consideração as escolhas realizadas nas outras dimensões. Ou seja, quando o pesquisador adota como nível de análise a firma, um padrão de referência objetivo, comparando-se com ela mesma, uma perspectiva temporal dinâmica e determinadas medidas de desempenho, deverá escolher o método de coleta de dados adequado a este tipo de pesquisa.

Zou e Stan (1998) realizaram uma revisão crítica sobre os determinantes de exportação em trabalhos empíricos publicados entre os anos de 1987 e 1997. Os autores identificaram que a grande maioria dos estudos utilizava como unidade de análise a firma, enquanto vários não deixavam a unidade de análise claramente definida. Os autores identificaram que as medidas de desempenho de exportação se enquadravam em três grupos: medidas financeiras, medidas não-financeiras e medidas compostas.

Os autores notaram um avanço no conhecimento sobre os determinantes do desempenho de exportação e no desenvolvimento teórico da área que proporcionou uma melhora na racionalização das perguntas de pesquisa dos trabalhos revisados. Entretanto, ressaltam que ainda havia diversos problemas

conceituais relacionados aos quadros de referência utilizados para medir o desempenho, assim como à conceituação e medição do desempenho, pois diversos nomes eram utilizados e uma grande variedade de medidas (financeiras e não-financeiras) vinham sendo utilizadas, não havendo um consenso, o que dificultava a comparação entre os resultados das diversas pesquisas.

Katsikeas et. al (2000) realizaram uma revisão de literatura de 93 trabalhos relacionados ao desempenho de exportação e propuseram um modelo simplificado de desempenho de exportação composto por três grupos de variáveis. Os autores encontraram 42 indicadores diferentes utilizados para caracterizar o desempenho de exportação e perceberam que as principais formas de medir o desempenho de exportação eram por meio de medidas econômicas (financeiras), um total de 23 indicadores, e não-econômicas, um total de 14 indicadores, com ênfase no curto prazo. Os indicadores mais utilizados nos estudos revisados foram: intensidade da exportação, crescimento das exportações, lucratividade nas exportações, volume exportado e crescimento na intensidade de exportação. Observa-se que os indicadores mais utilizados foram os de medidas econômicas de desempenho de exportação.

Leonidou et al. (2002) realizaram uma meta-análise com base em 36 estudos que relacionavam a estratégia de *marketing* com o desempenho de exportação e a partir dessa revisão desenvolveram um modelo sintético de desempenho de exportação. Neste modelo, os autores mediram o desempenho de exportação por meio dos seguintes indicadores: desempenho geral de exportação, volume de exportação, crescimento das receitas de exportação, intensidade de exportação, nível de lucro da exportação, contribuição da exportação para os lucros da empresa, *market share* de exportação, outras medidas específicas de desempenho e medidas compostas de desempenho.

2.1.4. Esquema Analítico Genérico do Desempenho de Exportação

A partir da revisão crítica de estudos sobre desempenho, em especial desempenho de exportação, Carneiro (2007) propôs um esquema analítico genérico baseado em aspectos conceituais e decisões metodológicas que devem ser considerados para a caracterização de desempenho de exportação (Tabela 1). Segundo Carneiro (2007) este modelo apresenta as seguintes vantagens em relação aos revisados pelo autor:

- Maior grau de homogeneidade interna;
- Maior grau de exaustividade;
- Melhor organização;
- Rotulagem mais clara de aspectos conceituais;
- Rotulagem mais clara de decisões metodológicas e de seu detalhamento em subaspectos componentes.

Neste esquema foram reunidos e organizados os aspectos conceituais e metodológicos utilizados nos estudos já realizados sobre desempenho de exportação e revisados pelo autor.

Tabela 1: Esquema analítico genérico para caracterização do desempenho de exportação

Aspectos Conceituais			
Ótica dos <i>stakeholders</i>	Classes de medidas	Perspectiva de referência	Orientação temporal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acionistas ▪ Clientes ▪ Empregados ▪ Executivos e Gerentes ▪ Credores ▪ Fornecedores ▪ Canais de distribuição ▪ Parceiros ▪ Sindicatos ▪ Beneficiários de pensões ▪ Membros do Conselho Adm ▪ Comunidade local ▪ ONG's ▪ Público em geral ▪ Governos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Econômicas ▪ De clientes / mercado ▪ De processos internos ▪ De inovação / aprendizado ▪ Comportamentais / Situacionais ▪ Sociais ▪ Ambientais ▪ Estratégicas ▪ Gerais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absoluta ▪ Relativa <ul style="list-style-type: none"> – Média dos (principais) competidores – <i>Benchmark</i> – Operações domésticas – Outras operações internacionais da empresa – Objetivos pré-definidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transversal / Estática <ul style="list-style-type: none"> – Passado recente – Expectativas de futuro ▪ Longitudinal / Dinâmica <ul style="list-style-type: none"> – Mudanças no passado recente – Expectativas de mudanças no futuro

Tabela 1: Esquema analítico genérico para caracterização do desempenho de exportação (continuação)

Decisões Metodológicas			
Unidade de análise	Fonte dos dados	Formato dos dados	Representação operacional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ País ▪ Indústria ▪ Empresa ▪ U.E.N. / Divisão ▪ Totalidade das operações de exportação ▪ Combinação específica produto-país ▪ Combinação específica produto-cliente-país 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos <ul style="list-style-type: none"> – De fontes secundárias – Autorreportados ▪ Subjetivos / Perceptuais (de fontes primárias) <ul style="list-style-type: none"> – Autoavaliação – Avaliação pelos competidores – Avaliação por especialistas ▪ Subjetivos / Perceptuais (de fontes secundárias) <ul style="list-style-type: none"> – Material de casos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Narrativos ▪ Qualitativos <ul style="list-style-type: none"> – Nominais – Ordinais ▪ Quantitativos <ul style="list-style-type: none"> – Intervalares – De razão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Somente variável(is) observável (is) <ul style="list-style-type: none"> – Indicador único – Múltiplos indicadores ▪ Variável (is) latente(s) <ul style="list-style-type: none"> – Variável única vs. múltiplas – Arranjos hierárquicos de primeira ordem vs. de ordem superior – Perspectiva reflexiva vs. formativa de mensuração

Fonte: Carneiro (2007)

2.2. Operacionalização do Desempenho de Exportação

2.2.1. Revisão de Modelos de Desempenho de Exportação em Estudos Empíricos

Carneiro (2007) considera que o primeiro trabalho mais robusto sobre conceituação e operacionalização do construto de desempenho de exportação é o de Cavusgil e Zou (1994). Embora Cooper e Kleinschmidt (1985) e Louter, Ouwerkerk e Bakker (1991) já tivessem desenvolvido modelos nesta área, estes foram considerados abaixo do padrão mínimo de “requisitos de modelagem robusta, sendo por demais simplistas em termos de cobertura do domínio do construto desempenho de exportação” (CARNEIRO, 2007, p.126). Carneiro (2007, p.126) acrescenta ainda a falta de agregação dos “indicadores (variáveis observáveis) em escalas, como forma de melhorar a confiabilidade do modelo, mas trataram-nos como se independentes fossem”.

Cavusgil e Zou (1994) identificaram quatro aspectos que definiriam o desempenho de uma *export venture* (ou seja, um produto/linha de produto específico para um país específico), os quais eram: 1. o grau em que os objetivos estratégicos estabelecidos foram atingidos; 2. a taxa média anual de crescimento

das exportações nos últimos cinco anos; 3. a lucratividade média das exportações nos últimos cinco anos; e 4. o sucesso percebido pelos gestores na operação de exportação.

Styles (1998) realizou melhorias no modelo proposto por Cavusgil e Zou (1994). O autor, conforme análise de Carneiro (2007, p.127), utilizou “escalas mais desagregadas” na mensuração dos indicadores e incluiu no modelo “a avaliação do sucesso segundo o julgamento dos concorrentes [...] como forma de julgar a validade convergente das demais medidas”. Esta percepção de sucesso foi mensurada por uma escala de 10 pontos (insucesso até muito sucesso) tanto numa perspectiva do gerente para a própria empresa (perspectiva interna) quanto de uma perspectiva dos concorrentes para a empresa (perspectiva externa), buscando assim, uma comparação não apenas interna, mas também externa. Este modelo foi testado em pequenas e médias empresas Australianas e do Reino Unido. Styles (1998) sugeriu ainda quatro fatores para o atendimento aos objetivos estratégicos, os quais são: desempenho econômico, melhoria da posição competitiva, expansão futura e exportação passiva. Sobre isto, Carneiro (2007) conclui que:

“tal resultado reforça a idéia de que talvez desempenho estratégico não seja fortemente associado a desempenho econômico ou de mercado, ao menos em nível de operação produto-mercado (*export venture*) e no curto prazo. Vale dizer, ainda, que dois indicadores gerais apresentaram carga alta no mesmo fator que os indicadores econômicos e de mercado, o que sugere que aqueles não seriam medidas independentes destes” (p.128).

Styles (1998) também chamou atenção para o fato de que era necessário reexaminar, tanto conceitualmente quanto empiricamente, o pressuposto de que o construto desempenho de exportação fosse medido por uma escala reflexiva, o que, posteriormente, foi examinado pelo estudo de Carneiro (2007).

Shoham (1998) propôs um modelo de operacionalização do construto de desempenho de exportação baseado em três subdimensões do mesmo, vendas, lucros e mudanças, como anteriormente sugerido por Madsen (1987). Sendo representadas, respectivamente, por receitas de exportação, lucratividade da exportação e mudança no desempenho de exportação.

O estudo abordou então 14 itens e após conduzir uma análise fatorial encontrou as três subdimensões propostas. Contudo, o item *market share* não apresentou correlação significativa com nenhuma das subdimensões, sendo, portanto, retirado do modelo. Assim, o modelo final proposto considerou as três

subdimensões iniciais e seus itens propostos inicialmente, exceto, como já mencionado, o item *market share*. Uma crítica ao modelo de Shoham (1998), levantada por Carneiro (2007, p.128), é:

“o autor considerou ‘todas as operações de exportação’ (ao invés da ‘unidade de exportação produto-mercado’) como sua unidade de análise, o que seria recomendável somente quando todos os fatores de um modelo explicativo maior incluíssem variáveis tomadas em nível de empresa como um todo, o que não foi o seu caso”.

Em estudo posterior Shoham (1999) desenvolveu um modelo que busca analisar a racionalidade limitada, o planejamento, a padronização da estratégia internacional e o desempenho de exportação. Neste modelo o desempenho de exportação é operacionalizado com base em duas subdimensões: o próprio desempenho de exportação que incluiu três itens: satisfação com a proporção das exportações nas vendas totais, satisfação com as vendas exportadas, satisfação com a proporção de lucro nas vendas exportadas; e a mudança no desempenho de exportação no horizonte de cinco anos que incluiu a satisfação com a mudança das exportações nas vendas totais, satisfação com a mudança nas exportações e satisfação com a mudança na proporção de lucro das exportações. Uma crítica a este modelo feita por Carneiro (2007) é que o modelo, apesar de ser bem desenvolvido, é incompleto, uma vez que não considera indicadores de mercado, tampouco inclui um padrão de referência relativo para as análises, também não tem avaliação de expectativas de desempenho futuro e não sugere nenhuma perspectiva formativa.

Zou, Taylor e Osland (1998) desenvolveram um modelo denominado por eles de EXPERF (do inglês *export performance*), com o objetivo de que pudesse ser aplicado a qualquer empresa exportadora, de qualquer indústria, em qualquer país. Neste modelo o construto de desempenho de exportação foi decomposto em três dimensões: financeira, estratégica e de satisfação com a *export venture* (produto-mercado). Ressalta-se que o modelo foi desenvolvido com a unidade de análise sendo a *export venture*. Cada uma das dimensões foi analisada com base em três itens, sendo a forma de coleta desses itens baseada em escala Likert em cinco níveis (de 1 - não concordo fortemente até 5 – concordo fortemente). Os indicadores de desempenho utilizados em cada uma das três dimensões foram:

- Dimensão de Desempenho Financeiro: 1. tem sido fortemente rentável; 2. tem gerado alto volume de vendas; 3. tem crescido rapidamente.

- Dimensão de Desempenho Estratégico: 1. tem melhorado nossa competitividade global; 2. tem reforçado nossa posição estratégica; 3. tem aumentado significativamente nosso *market share*.
- Dimensão de Satisfação com a *Export Venture*: 1. o desempenho dessa *export venture* tem sido muito satisfatório; 2. essa *export venture* tem tido muito sucesso; 3. esta *export venture* tem alcançado plenamente nossas expectativas.

A análise estatística realizada demonstrou que o modelo estava bem ajustado nos dois países em que foi testado: Estados Unidos e Japão. Contudo, estudos posteriores (DIAMANTOPOULOS, 1999; LAGES, LAGES e LAGES, 2005; CARNEIRO, 2007) criticaram este modelo por ter utilizado implicitamente uma perspectiva reflexiva e não formativa. Lages et al. (2005) chamaram atenção para o aspecto generalista que a escala parece ter, por se denominar desempenho de exportação, mas que na verdade as medidas utilizadas são baseadas em *export venture* e não no nível de desempenho de exportação da firma. Logo, deveria ser renomeada para se dirimir este equívoco. Ademais, como colocou Shoham (1998 p.62), “medidas baseadas na satisfação proporcionam uma estimativa mais rica de cada subdimensão do que a adição de mais subdimensões independentes”. Dessa forma, ao utilizar a dimensão de satisfação geral com a *export venture* estaria contribuindo mais “como confirmação para as demais dimensões” (CARNEIRO, 2007, p. 130) que compunham o modelo. Além disso, como colocou Carneiro (2007) o modelo não cobre muitos aspectos que são importantes para a mensuração do construto de desempenho de exportação como, por exemplo, a “comparação com o desempenho dos concorrentes (embora tal aspecto possa ter eventualmente sido implicitamente considerado no ‘algoritmo mental’ dos respondentes) e expectativas de desempenho futuro” (CARNEIRO, 2007, p. 130).

Lages e Lages (2004) desenvolveram o modelo STEP (do inglês *Short-Term Export Performance*) em que propuseram três dimensões: satisfação com a melhora no desempenho de curto prazo, melhora na intensidade de exportação no curto prazo e melhora esperada na satisfação de curto prazo no período de um ano. Para medir estas três dimensões foram utilizados 10 itens, os quais foram: volume de vendas exportado, lucratividade nas exportações, *market share* no mercado importador, desempenho médio de exportação (para satisfação com a melhora no desempenho de curto prazo), porcentagem da *export venture* no total do volume

exportado, porcentagem da *export venture* na lucratividade total das exportações (para melhora na intensidade de exportação no curto prazo), volume de exportação da *export venture*, lucratividade da *export venture*, cumprimento dos objetivos da *export venture*, satisfação com a *export venture* (para melhora no desempenho esperado de curto prazo). Este modelo foi validado com empresas em Portugal e Reino Unido (uma ressalva é que os dados foram coletados em anos distintos, o que pode afetar, mesmo que minimamente, os resultados, uma vez que as variáveis são baseadas na percepção subjetiva e esta pode sofrer influência do fator ambiental que pode mudar de um ano para outro). As análises realizadas demonstraram similaridade fatorial e equivalência fatorial, contudo, não demonstraram equivalência métrica. Carneiro (2007, p.130) criticou que:

“por não representar de forma adequada e abrangente o domínio do construto desempenho de exportação, uma vez que somente foi utilizada uma perspectiva reflexiva (ainda que implicitamente), nenhum padrão de referência relativo foi utilizado, bem como não foram utilizadas medidas estáticas de desempenho. Mais ainda, os autores incluíram um indicador situacional – intensidade de exportação – bastante criticado na literatura, embora, deva-se dizer, também bastante utilizado”.

Lages et al. (2005) desenvolveram a escala APEV (*Annual Performance of Export Venture*) com o intuito de avaliar o resultado anual de uma *export venture*. Este estudo também foi validado em Portugal e Reino Unido. O modelo seguiu as três dimensões consideradas no modelo EXPERF desenvolvido por Zou et al. (1998), com as devidas adaptações julgadas pertinentes (em especial a caracterização de cada dimensão associada a *export venture* e não apenas a satisfação) e acrescentou mais duas dimensões com o objetivo de capturar variações que as três dimensões inicialmente propostas por Zou et al. (1998) não capturavam.

As dimensões utilizadas neste modelo para mensurar o desempenho de exportação foram: 1. Desempenho financeiro anual da *export venture*; 2. Desempenho estratégico anual da *export venture*; 3. Atendimento dos objetivos anuais da *export venture*; 4. Contribuição anual da *export venture* para as operações de exportação; 5. Satisfação com o desempenho médio da *export venture*.

É importante ressaltar que a unidade de análise deste estudo é uma *export venture* para um cliente específico, ou seja, um produto ou linha de produtos para

um cliente específico em um país específico. Um questionamento feito por Carneiro (2007) quanto à utilização desta unidade de análise foi:

“o quanto esta definição da unidade de análise é melhor do que a unidade de exportação produto-mercado, usualmente utilizada, uma vez que certamente haverá efeitos sinérgicos entre as operações de exportação (de um mesmo produto/serviço) para os diversos clientes em um dado país e, além disso, a maior parte das variáveis explicativas sobre o desempenho não são tomadas com aquele nível de desagregação”. (CARNEIRO, 2007, p.131)

Um estudo recente (LAGES, JAP e GRIFFITH, 2008) foi desenvolvido tomando como base as empresas exportadoras portuguesas. Apesar de ainda não possuir um parecer da academia sobre sua aplicabilidade, uma vez que ainda não foi amplamente debatido e criticado por esta, parece oferecer contribuição complementar ao conhecimento acadêmico atual. Desta forma, considera-se relevante apontar os principais conceitos e considerações do mesmo. Este estudo integra a questão do aprendizado organizacional – como uma força interna –, do mercado – como força externa –, da estratégia de adaptação de *marketing* e do desempenho passado e corrente no contexto da exportação. Ressalta-se que o foco do modelo é no desempenho de curto prazo e a unidade de análise utilizada foi a *export venture* principal (a mais relevante).

- O modelo incorpora medidas financeiras e não financeiras e considera que o desempenho de exportação (melhora no desempenho de exportação no ano corrente, conforme nomenclatura do artigo) é medido pela intensidade da exportação, cumprimento dos objetivos de desempenho estabelecidos e satisfação com o desempenho.

Por estes serem os modelos de mensuração da variável desempenho de exportação mais abrangentes e testados com maior rigor já publicados até a presente data, considera-se que os mesmos formam uma base sólida para as análises das formas de mensuração sugeridas pela academia que serão contrapostas com as utilizadas pelos gestores.

2.2.2. Indicadores de Desempenho de Exportação

Nesta seção serão identificadas as principais classes de medidas já utilizadas em estudos teóricos e empíricos sobre desempenho de exportação. Como base tem-se o estudo de Carneiro (2007) que levantou as principais classes utilizadas nos estudos de Gestão Estratégica e Negócios Internacionais (Tabela 2). Este estudo levantou 116 indicadores de desempenho de exportação já empregados em estudos da área no período entre 1985 e 2005, os quais estão apontados na Tabela 2, subdivididos nas classes de medidas econômicas, de cliente/mercado, comportamentais/situacionais e gerais.

Tabela 2: **Relação de Indicadores de Desempenho de Exportação Empregados em Pesquisas na Área de Negócios Internacionais no Período de 1985-2005**

Classe de medidas								
Econômicas		De Cliente / Mercado		Comportamentais / Situacionais		Gerais		
Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		
Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	
Perspectiva de Referência Absoluta Orientação Temporal Estática	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> 1. Retorno sobre os ativos internacionais 2. Retorno sobre os ativos 3. Retorno sobre os investimentos internacionais 4. Retorno sobre os investimentos 5. Retorno sobre o patrimônio líquido 6. Rentabilidade da empresa 7. Rentabilidade da atividade exportadora 8. Retornos ajustados pelo risco <u>Margem</u> 9. Retorno sobre vendas 10. Margem de lucro da exportação <u>Receitas</u> 11. Receitas de exportação <u>Lucro</u> 12. Lucro da exportação 13. Lucro líquido <u>Fluxo de caixa</u> 14. Fluxo de caixa <u>Risco financeiro</u> 15. Beta 16. Risco total 17. Grau de alavancagem	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> 18. Satisfação com retorno sobre os ativos internacionais 19. Satisfação com retorno sobre os investimentos internacionais 20. Rentabilidade percebida da exportação 21. Rentabilidade percebida <u>Margem</u> 22. Satisfação com margem de lucro da exportação <u>Receitas</u> 23. Satisfação com as vendas de exportação <u>Lucro</u> 24. Percepção de que a atividade exportadora tem sido suficientemente lucrativa <u>Fluxo de caixa</u> <u>Risco financeiro</u>	<u>Volume</u> 25. Volume de exportação <u>Market share</u> 26. <u>Market share</u> do mais importante produto / serviço 27. <u>Market share</u> da mais importante combinação produto-mercado 28. <u>Market share</u> das exportações 29. <u>Market share</u> da subsidiária no país de destino <u>Cobertura de mercado</u> 30. Número de mercados cobertos 31. Conquista de novos mercados 32. Entrada em mercados difíceis <u>Diversificação de mercado</u> 33. Proporção de países-destino em desenvolvimento / desenvolvidos 34. Diversificação do mercado externo <u>Imagem</u> <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Volume</u> <u>Market share</u> 35. Satisfação com o <u>market share</u> do mais importante produto/serviço <u>Cobertura de mercado</u> 36. Satisfação com o número de mercados cobertos <u>Diversificação de mercado</u> <u>Imagem</u> 37. Percepção da construção de reconhecimento e de imagem no exterior <u>Satisfação dos clientes</u> 38. Aceitação do produto pelo distribuidor no exterior	<u>Relevância da exportação</u> 39. Intensidade de exportação (participação proporcional da exportação nas vendas totais) <u>Situação da internacionalização</u> 40. Exportadores vs. não-exportadores 41. Sobrevivência (seis anos ou mais) da atividade exportadora 42. Proporção de grupos de produtos exportados <u>Dificuldades</u>	<u>Relevância da exportação</u> 43. Satisfação com intensidade de exportação <u>Situação da internacionalização</u> 44. Propensão a exportação 45. Envolvimento de exportação 46. Atitude relativa à superação de barreiras à exportação 47. Atitude relativa à exportação <u>Dificuldades</u> 48. Problemas na exportação 49. Barreiras à exportação	<u>Desempenho de exportação geral / sucesso</u> <u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Desempenho de exportação geral / sucesso</u> 50. Nível percebido de sucesso 51. Satisfação geral com desempenho da atividade exportadora 52. Satisfação geral com os resultados da atividade exportadora 53. Confirmação das expectativas 54. Nível de exportação 55. Percepções sobre exportação 56. Percepção do desempenho de exportação geral 57. Experiência exportadora <u>Objetivos estratégicos</u> 58. Percepção do atingimento dos objetivos 59. Percepção da importância estratégica da exportação 60. Construção de relacionamentos estratégicos 61. Desenvolvimento de competências ou de conhecimento experiencial 62. Acesso para outros produtos 63. Bloqueio a competidor potencial 64. Fortalecimento da posição competitiva 65. Conhecimento sobre competidor 66. Melhoria nas competências

Tabela 2: **Relação de Indicadores de Desempenho de Exportação Empregados em Pesquisas na Área de Negócios Internacionais no Período de 1985-2005 (continuação)**

		Classe de medidas									
		Econômicas		De Cliente / Mercado		Comportamentais / Situacionais		Gerais			
		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados			
		Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo		
		Perspectiva de Referência	Absoluta	Orientação Temporal	Dinâmica	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> 67. Variação no retorno sobre os ativos internacionais 68. Variação no retorno sobre os ativos 69. Variação no retorno sobre os investimentos internacionais	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> <u>Margem</u> 74. Satisfação com variação na margem de lucro da exportação <u>Receitas</u> 75. Crescimento percebido das receitas de exportação <u>Margem</u> 70. Variação na margem de lucro de exportação <u>Receitas</u> 71. Crescimento das receitas 72. Crescimento das receitas de exportação <u>Lucro</u> 73. Variação nos lucros <u>Fluxo de caixa</u> <u>Risco financeiro</u>	<u>Volume</u> 78. Crescimento da exportação <u>Market share</u> 79. Variação no <i>market share</i> do mais importante produto / serviço 80. Variação no <i>market share</i> da mais importante combinação produto-mercado <u>Cobertura de mercado</u> <u>Diversificação de mercado</u> <u>Imagem</u> <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Volume</u> 81. Crescimento percebido das exportações 82. Satisfação com crescimento das exportações <u>Market share</u> 83. Variação percebida no <i>market share</i> do mais importante produto / serviço 84. Variação percebida no <i>market share</i> internacional 85. Satisfação com variação percebida no <i>market share</i> <u>Cobertura de mercado</u> <u>Diversificação de mercado</u> <u>Imagem</u> <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Relevância da exportação</u> 86. Variação na intensidade de exportação <u>Situação da internacionalização</u> 87. Regularidade da exportação <u>Dificuldades</u>	<u>Relevância da exportação</u> 88. Satisfação com variação na intensidade de exportação <u>Situação da internacionalização</u> <u>Dificuldades</u>

Tabela 2: **Relação de Indicadores de Desempenho de Exportação Empregados em Pesquisas na Área de Negócios Internacionais no Período de 1985-2005 (continuação)**

Classe de medidas								
Econômicas		De Cliente / Mercado		Comportamentais / Situacionais		Gerais		
Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		
Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	
Perspectiva de Referência Relativa Orientação Temporal Estática	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> 91. Diferença entre lucratividade média da exportação e lucratividade média doméstica 92. Índice de lucratividade da exportação (nível de lucro da exportação dividido pelo nível de lucro das operações domésticas) <u>Margem</u> <u>Receitas</u> 93. Receitas de exportação em comparação com receitas totais 94. Receitas no exterior em comparação com receitas totais <u>Lucro</u> 95. Lucros no exterior em proporção aos lucros domésticos 96. Lucros da exportação em comparação com lucros domésticos 97. Participação do lucro da exportação no lucro total 98. Contribuição das exportações para o lucro da empresa <u>Fluxo de Caixa</u> <u>Risco financeiro</u>	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> 99. Diferença percebida entre a lucratividade média da exportação e a lucratividade média das operações domésticas 100. Percepção de rentabilidade em comparação com a dos concorrentes <u>Margem</u> 101. Satisfação com vendas de exportação em comparação com as dos concorrentes <u>Lucro</u> 102. Percepção de lucros da exportação em comparação com lucros domésticos 103. Percepção do lucro operacional em comparação com concorrentes <u>Fluxo de Caixa</u> <u>Risco financeiro</u>	<u>Volume</u> 104. Diferença entre o crescimento do volume da exportação e crescimento do volume das vendas domésticas <u>Market share</u> <u>Cobertura de mercado</u> <u>Diversificação de mercado</u> <u>Imagem</u> <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Volume</u> <u>Market share</u> 105. <i>Market share</i> percebido em comparação com o dos concorrentes 106. Satisfação com o <i>market share</i> em comparação com os concorrentes <u>Cobertura de mercado</u> <u>Diversificação de mercado</u> <u>Imagem</u> <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Relevância da exportação</u> 107. Índice de intensidade de exportação (intensidade de exportação da empresa dividida pela da indústria) <u>Situação da internacionalização</u> <u>Dificuldades</u>	<u>Relevância da exportação</u> 108. Percepção da intensidade de exportação em comparação com a média dos principais concorrentes <u>Situação da internacionalização</u> <u>Dificuldades</u>	<u>Desempenho de exportação geral / sucesso</u> <u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Desempenho de exportação geral / sucesso</u> 109. Satisfação com desempenho da atividade exportadora em comparação com o desempenho dos concorrentes <u>Objetivos estratégicos</u>

Tabela 2: **Relação de Indicadores de Desempenho de Exportação Empregados em Pesquisas na Área de Negócios Internacionais no Período de 1985-2005 (continuação)**

<i>Classe de medidas</i>														
Econômicas		De Cliente / Mercado		Comportamentais / Situacionais		Gerais								
<i>Fonte dos Dados</i>		<i>Fonte dos Dados</i>		<i>Fonte dos Dados</i>		<i>Fonte dos Dados</i>								
Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo							
Perspectiva de Referência	Relativa	Orientação Temporal	Dinâmica	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> 110. Crescimento na lucratividade da exportação em comparação com lucratividade doméstica	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> 113. Satisfação com variação na margem de lucro da exportação comparada com as dos concorrentes	<u>Volume</u> <i>Market share</i> <u>Cobertura de mercado</u> <u>Diversificação de mercado</u> <u>Imagem</u> <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Volume</u> 115. Diferença percebida entre o crescimento da exportação e o das vendas domésticas 116. Crescimento percebido das exportações em comparação com as dos concorrentes <u>Market share</u> <u>Cobertura de mercado</u> <u>Diversificação de mercado</u> <u>Imagem</u> <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Relevância da exportação</u> <u>Situação da internacionalização</u> <u>Dificuldades</u>	<u>Relevância da exportação</u> <u>Situação da internacionalização</u> <u>Dificuldades</u>	<u>Desempenho de exportação geral / sucesso</u> <u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Desempenho de exportação geral / sucesso</u> <u>Objetivos estratégicos</u>			
				<u>Margem</u>	<u>Margem</u>									
				<u>Receitas</u> 111. Crescimento das receitas de exportação em comparação com crescimento das receitas no mercado doméstico / na indústria 112. Índice de crescimento das receitas de exportação (taxa de crescimento das receitas de exportação da empresa dividida pela taxa de crescimento das exportações da indústria)	<u>Receitas</u> 114. Crescimento percebido das receitas de exportação comparado com o dos concorrentes <u>Lucro</u> <u>Fluxo de Caixa</u> <u>Risco financeiro</u>									
				<u>Lucro</u> <u>Fluxo de Caixa</u> <u>Risco financeiro</u>										

Fonte: Carneiro (2007)

Nota: As subcategorias deixadas em branco indicam medidas que não foram encontradas na revisão bibliográfica dos estudos empíricos realizados no trabalho do autor.

2.3. Os conceitos de Sucesso e de Fracasso

A caracterização de um evento como sucesso ou fracasso é comum no meio gerencial. Não é difícil ver manchetes de grandes jornais classificando um produto como um grande sucesso ou um projeto como um grande fracasso mundial. Contudo, o sucesso e o fracasso podem não ser simplesmente dois extremos de um mesmo *continuum*. Como colocaram Matthyssens e Pauwels (1996, p.91) “é difícil delimitar qual a fronteira entre sucesso e fracasso”. Por isso, considerou-se relevante buscar quais são as perspectivas e formas de se medir sucesso e fracasso, tanto nos estudos sobre novos produtos quanto nos estudos de desempenho de exportação, para tentar compreender se atividades de sucesso e de fracasso seriam medidas de forma diferenciada.

A perspectiva da literatura de novos produtos foi utilizada por se acreditar que ao inserir idéias de uma outra área de estudos, novos e relevantes indicadores poderiam surgir além dos utilizados na área de desempenho de exportação. Dessa forma, contribuindo para a geração de idéias diferenciadas que seriam úteis à elaboração e análise da pesquisa.

Infere-se, assim, que se sucesso e fracasso forem medidos de forma diferentes, faz-se necessário um modelo de mensuração das atividades de exportação abrangente o suficiente para comportar tanto indicadores utilizados para caracterizar sucesso quanto para caracterizar fracasso.

2.3.1. A Perspectiva do Sucesso e do Fracasso na Literatura sobre Novos Produtos

Griggin e Page (1996) chamam atenção para o fato de que a medição de sucesso é multidimensional e salientam que “as firmas frequentemente devem sacrificar algum nível de sucesso em uma dimensão para atingir sucesso em outra” (p. 479). Matthyssens e Pauwels (1996, p.90) fazem a mesma ressalva, direcionando-se a estudiosos da área, de que “os acadêmicos devem estar atentos ao fato de que estratégias que conduzem a um bom desempenho em um critério

poderiam ser bem diferentes daquelas necessárias para um bom desempenho em outros”, ou seja, salientam a “multidimensionalidade do sucesso” (p.90).

Cooper (1979), considerado um dos pioneiros nos estudos de sucesso e fracasso no desenvolvimento de novos produtos, evidencia que um importante motivo para se pesquisar o sucesso *versus* o fracasso é, além do desejo que formular um modelo empírico que sirva de base para examinar os novos produtos (em termos de tecnologia, de orientação para mercado, de inovação e etc.), o potencial para se desenvolver um guia prescritivo, ou seja, que possa determinar com antecipação caminhos a serem perseguidos. O autor considera que diversas variáveis que estão sobre o controle da empresa podem separar as empresas que obtêm sucesso das de fracasso e, por isso, é importante saber quais são essas variáveis para poder melhorar as ações corretivas durante o processo de desenvolvimento da atividade (no caso, no desenvolvimento de novos produtos).

Os estudos relacionados às dimensões de sucesso e fracasso foram amplamente debatidos dentro do campo de estudo de desenvolvimento de novos produtos (COOPER, 1979; GRIFFIN e PAGE, 1996; HART, 1993; OTTUM e MOORE, 1997), abordando dimensões estratégicas, de clientes, financeiras (ou econômicas), tecnológicas, entre outras. Hart (1993) chama atenção para a falta de consenso sobre qual seria a melhor forma de se definir sucesso, quais dimensões utilizar e quais grupos de medidas.

Hart (1993), ao estudar as dimensões de sucesso no desenvolvimento de novos produtos, dividiu-as em medidas financeiras e medidas não-financeiras (ou econômicas e não-econômicas) e identificou as medidas já utilizadas em estudos anteriores desta área, as quais podem ser vistas na Tabela 3.

Já Griffin e Page (1996), ao revisarem estudos nesta área, observaram que estes mostravam que: “os fatores que produzem um projeto de sucesso diferem de acordo com a estratégia do projeto; estratégias diferentes produzem diferentes tipos de sucesso; os compostos estratégicos de projeto perseguidos diferem entre empresas mais ou menos bem-sucedidas” (GRIFFIN e PAGE, 1996, p. 480). É interessante notar que mesmo não sendo estudos especificamente da área de desempenho de exportação, pode-se fazer um paralelo das atividades exportadoras como um projeto. Logo, pode-se inferir que diferentes estratégias de inserção internacional vão conduzir a distintos níveis de resultados que para uns pode ser

considerado sucesso e para outros, com o mesmo nível de resultado, fracasso, dependendo da contribuição estratégica que a atividade tem para a empresa.

Tabela 3: **Medidas de Sucesso no Desenvolvimento de Novos Produtos**

Medidas Financeiras	Medidas não-financeiras
<p><u>Baseadas em Rentabilidade/Lucro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade, grau em que a rentabilidade do produto está aquém ou além do nível aceitável pela firma para este tipo e nível de investimento • Os lucros em relação a outros produtos novos introduzidos nos últimos cinco anos • Atendimento aos objetivos de lucro • Rentabilidade do novo produto menos o custo do novo produto • Margem de lucro • Crescimento do lucro • Sucesso ou o fracasso financeiro, ou seja, excedeu ou ficou aquém do nível de rentabilidade aceitável • Rentabilidade do produto ao longo do seu ciclo de vida • Período de recuperação (<i>payback</i>) • Atendimento do ponto de equilíbrio • Retorno médio sobre as vendas • Ganho monetário líquido direto, assegurado pela venda e / ou o aquecimento da venda, por meio do know-how gerado pela inovação • <i>Know-how</i> gerado por meio da inovação • Importância do programa para gerar lucros para a empresa 	<p><u>Baseadas no Design</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de prêmios pelo <i>design</i> • Número de citações no <i>Design Concil</i> • Medida dos concorrentes por suas reputações de <i>design</i> • Ganhar o <i>Queen's Award</i>
<p><u>Baseadas em Ativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de ativos 	<p><u>Baseadas na atividade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrangência das atividades Regularidade de atualização e novos produtos em relação à natureza competitiva de mercado
<p><u>Baseadas em vendas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do volume • Receitas de Exportação • Percentagem do crescimento de vendas • Atendimento aos objetivos de vendas • As vendas em relação a outros produtos novos introduzidos nos últimos cinco anos • Rateio de vendas acumulado nos primeiros três anos no mercado para o investimento em P&D para o projeto • <i>Market-share</i> no mercado doméstico, percentual do mercado doméstico alcançado após três anos do lançamento • <i>Market-share</i> no mercado externo, percentual do mercado externo alcançado após três anos do lançamento 	<p><u>Proficiência nas atividades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de lançamentos decorrentes dos novos projetos de desenvolvimento de produto nos últimos cinco anos • Percentagem de sucesso a partir do número total de lançamentos • Sucesso para o novo produto, reunindo seus objetivos de desempenho ao longo dos últimos cinco anos • Sucesso do programa em relação aos competidores • Sucesso do programa – taxa geral Taxas de sucesso, fracasso e morte (percentual) dos produtos desenvolvidos nos últimos cinco anos

Tabela 3: **Medidas de Sucesso no Desenvolvimento de Novos Produtos (continuação)**

<ul style="list-style-type: none"> • Coeficiente de difusão, instalação adequada de dados para classificar a equação de difusão • <i>Market-share</i> em termos do número de unidades vendidas e a média do preço de vendas unitário • Importância do programa para gerar vendas para a empresa • Percentagem de vendas da empresa vinda dos novos produtos introduzidos nos últimos cinco anos 	<ul style="list-style-type: none"> •
Medidas Financeiras	Medidas não-financeiras
<p style="text-align: center;"><u>Baseadas em Capital</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre o capital próprio • Retorno médio sobre o capital próprio 	<p style="text-align: center;"><u>Baseadas no mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Janela de oportunidades em novos mercados, medida em que um novo mercado para a firma foi aberto pelo novo produto • Potencial de mercado, singularidade ou intercambialidade do produto pelo ponto de vista dos compradores (maior singularidade equivale a um maior potencial)
<p style="text-align: center;"><u>Baseadas em Patrimônio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento composto do patrimônio 	<p style="text-align: center;"><u>Baseadas na tecnologia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Grau de novidade / originalidade do ponto de vista de soluções tecnológicas • Grau de proteção de patentes • Tempo para o desenvolvimento • Registro de inovação da companhia dos últimos 20 anos • Oportunidade em novas categorias, a extensão em que uma nova categoria de produto foi introduzida na empresa pelo novo produto
	<p style="text-align: center;"><u>Baseada na comercialização</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • O êxito comercial, se tem sido comercializado e vendido por pelo menos mais que um ano a partir do lançamento e não foi retirado • O êxito comercial, por exemplo, o consenso quanto a saber se o produto cumpriu ou não as expectativas iniciais em todos os aspectos relevantes • Sucesso se sobrevive mais de 4 anos • Com base em avaliações subjetivas dos gestores (escalas de 1-6, com 1 denotando fracasso total e 6 muito sucesso) <p style="text-align: center;">Sucesso ou fracasso pela estimativa da gerência</p>

Fonte: Hart (1993)

Os autores, ao final da pesquisa, recomendaram que fosse utilizado “um conjunto multidimensional de medidas que as firmas considerem úteis para determinar o sucesso” (GRIFFIN e PAGE, 1996; p. 493). Percebe-se assim que os autores propõem que medir o sucesso exige um certo grau de flexibilidade que se adeque à estratégia da empresa e da atividade cujo sucesso ou fracasso esteja sendo medido.

No estudo de Cooper e Kleinschmidt (2007), observou-se a relação entre desempenho de novos produtos e desempenho de unidades de negócios. As medidas utilizadas para avaliar o desempenho foram: taxa de sucesso (proporção em que os projetos desenvolvidos tornaram-se sucesso comercial); percentagem das vendas vindas dos novos produtos lançados nos últimos três anos; lucratividade relativa ao gasto com o desenvolvimento do novo produto; taxa de sucesso técnico (como o esforço total foi bem-sucedido a partir de uma perspectiva técnica/tecnológica); impacto nas vendas; impacto no lucro; atendimento dos objetivos de vendas; atendimento dos objetivos de lucro; lucratividade comparada com os competidores e; sucesso geral comparado com os competidores.

A partir da análise estatística destas medidas, os autores identificaram que a relação entre desempenho de novos produtos e desempenho de unidades de negócios pode ser explicada por duas grandes dimensões de medida: lucratividade do novo produto e impacto no negócio que o desenvolvimento deste novo produto proporcionou (p. 64-65).

Manion e Cherion (2009) também buscaram compreender o sucesso e o fracasso dentro de uma perspectiva do impacto da estratégia das empresas nas medidas que serão utilizadas para medir o sucesso e o fracasso de um projeto de desenvolvimento de produto. Os autores utilizaram a tipologia estratégica PADR (*Prospector, Analyzer, Defender e Reactor*) de Miles e Snow (1978), objetivando identificar se seriam utilizadas diferentes medidas de sucesso e fracasso dependendo do tipo estratégico da empresa. Foram analisadas três dimensões: de cliente, tecnológica e financeira, sendo utilizadas diferentes variáveis de medição de acordo com as características de novidade para a firma que o projeto desenvolvido envolvia. Os projetos que tinham alta carga de novidade envolviam as seguintes medidas: satisfação do cliente; aceitação do cliente; objetivos de rentabilidade; número de clientes; qualidade do produto; inovação percebida;

desempenho do produto; tempo de lançamento; retorno sobre o investimento; tempo do ponto de equilíbrio. Já os projetos que tinham uma baixa carga de novidade envolviam as medidas: crescimento do lucro; serviço ao cliente; volume unitário; *market share*; vantagem competitiva; valor para o cliente; redução de custo; tempo de desenvolvimento; custo dos recursos; objetivos de lucro; e objetivos de margem. Os resultados comprovaram essa premissa de que tipos estratégicos diferentes utilizariam medidas de sucesso e fracasso distintas. Os autores ressaltaram assim que “as firmas não devem usar as mesmas medidas de sucesso, [...] devem contextualizar seu sucesso baseadas no projeto de desenvolvimento de produto e em seu tipo estratégico” (MANION e CHERION, 2009, p.81).

Pode-se observar que com o passar dos anos a questão estratégica passou a ganhar espaço dentro do campo de pesquisas sobre sucesso e fracasso no desenvolvimento de novos produtos. Ao longo do desenvolvimento teórico sobre o tema, foi-se identificando que o conceito (ou percepção) de sucesso está relacionado ao atendimento dos objetivos que foram traçados previamente (consciente ou inconscientemente) para o desenvolvimento do novo produto (ou inferindo-se, da atividade exportadora). Além disso, estes estudos mais recentes (COOPER e KLEINSCHMIDT, 2007; GRIFFIN e PAGE, 1996; MANION e CHERION, 2009) acrescentaram a perspectiva do cliente que ainda não era utilizada no estudo de Hart (1993), utilizando medidas como aceitação dos clientes, serviço ao consumidor, valor para o cliente entre outras.

2.3.2. A Perspectiva do Sucesso e do Fracasso na Literatura sobre Desempenho de Exportação

Os modelos apresentados na seção 2.2.1 carregam intrinsecamente uma perspectiva de sucesso ou fracasso ao tratarem de desempenho de exportação, uma vez que desejam construir um modelo que auxilie na melhora das exportações.

Matthyssens e Pauwels (1994) observaram por meio de análise de estudos anteriores que “não há consenso em como definir e medir sucesso das variáveis conceituais de ‘sucesso de exportação’” (p.10). Cada autor (dentro de seu campo

teórico) e cada gestor (dentro da sua prática diária) podem definir suas medidas de sucesso de exportação de formas diferenciadas, considerando o que lhes parece mais importante para cada caso. Ou seja, enquanto um teórico considera que o nível de análise (ou a unidade de análise) que melhor expressa o sucesso ou fracasso de uma atividade de exportação é o par produto-mercado outro pode considerar que o nível apropriado é a unidade de negócios. Assim como uns podem considerar que os indicadores de mercado expressam melhor o sucesso ou fracasso enquanto outros consideram que os indicadores financeiros são mais importantes. Essa multiplicidade de possibilidades gera diferentes percepções sobre estar-se tendo sucesso ou não, ou seja, mesmo empresas dentro de um único setor com características semelhantes, exportando quantidades semelhantes para um mesmo destino, uma pode considerar que está sendo bem-sucedida e outra não, dependendo de como é percebido o sucesso dentro daquela firma.

Percebeu-se durante o processo de revisão de estudos sobre desempenho de exportação que não há uma definição teórica de quais variáveis seriam utilizadas para se medir fracasso e sucesso. Os autores utilizam um conjunto de variáveis buscando caracterizar o desempenho e estabelecem pontos de corte nessas variáveis para considerar se a atividade de exportação obteve um desempenho favorável ou não. Considera-se assim, que as mesmas variáveis utilizadas para medir sucesso devem ser utilizadas para medir fracasso, estabelecendo-se um ponto de corte nessas variáveis.