



**Vivian Peuker Sardon Steinhäuser**

**Potencial exportador de pequenas  
empresas: proposta de um modelo conceitual**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro  
Abril de 2017



**Vivian Peuker Sardon Steinhäuser**

**Potencial exportador de pequenas  
empresas: proposta de um modelo conceitual**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Profa. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Luis Fernando Hor-Meyll Alvares**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Renato Dourado Cotta de Mello**

UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 19 de abril de 2017

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da autora, da orientadora e da universidade.

### **Vivian Peuker Sardon Steinhäuser**

Graduou-se em Desenho Industrial pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) em 1998. Durante o mestrado, trabalhou em projetos de pesquisa relacionados à internacionalização de empresas brasileiras no Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais (NUPIN) do IAG na PUC-Rio.

#### Ficha catalográfica

Steinhäuser, Vivian Peuker Sardon

Potencial exportador de pequenas empresas brasileiras: proposta de um modelo conceitual / Vivian Peuker Sardon Steinhäuser; orientador: Angela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2017.

85 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Características do perfil exportador. 3. Pequenas empresas brasileiras. 4. Desempenho exportador. I. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

A minha orientadora Professora Angela Cavalcanti da Rocha, pelo estímulo e ajuda na realização deste trabalho e pela inspiração diária.

Ao professor Luis Fernando Hor-Meyll pelo apoio e incentivo sempre.

Ao meu marido Alexandre Günther Steinhäuser, pelo apoio e companheirismo.

Às minhas filhas, Ana e Eduarda por darem sentido a minha jornada.

Aos meus pais Anna Maria e Raul, minhas irmãs Tatiana e Dominique, minha sogra Sigrid e cunhados Ana Gabriella e Felipe pelo apoio, paciência e compreensão.

A todos os professores e funcionários do IAG que, de uma forma ou de outra transmitiram ensinamentos valiosos.

Às minhas colegas de mestrado Patrícia Vianna de Carvalho e Roberta Rocha Freire pelo companheirismo e amizade.

## Resumo

Steinhäuser, Vivian Peuker Sardon; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da (Orientadora). **Potencial exportador de pequenas empresas: proposta de um modelo conceitual**. Rio de Janeiro, 2017. 85p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Apresenta-se, neste estudo, uma proposta de modelagem conceitual do construto “potencial exportador” de pequenas empresas brasileiras. Existem poucos estudos no Brasil sobre as barreiras ou o desempenho exportador de pequenas empresas. Falta um modelo recente que identifique as características que diferenciam exportadores de não exportadores potenciais. O modelo foi desenvolvido com base em uma abordagem teórica baseada em ampla revisão de literatura. O modelo conceitual é composto por três dimensões e 47 indicadores distribuídos em cada uma das dimensões propostas. O modelo conceitual proposto deve ser considerado preliminar e testado empiricamente em futuros estudos.

## Palavras-chave

Características do perfil exportador; pequenas empresas brasileiras; desempenho exportador.

## Abstract

Steinhäuser, Vivian Peuker Sardon; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da (Advisor). **Export potential of small companies: proposal of a conceptual model**. Rio de Janeiro, 2017. 85p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study presents a conceptual modeling of the "export potential" construct of small Brazilian companies. There are few studies in Brazil about the barriers or export performance of small firms. There is no recent model that identifies the characteristics that differentiate exporters from potential non-exporters in the international management literature. This model was developed based on a theoretical approach coming from a large literature review. The model is composed of three dimensions and 47 indicators distributed in each of the proposed dimensions. The proposed conceptual model should be considered preliminary and has to be empirically tested in future studies. Besides the conceptual modeling proposal, this research contributes to unite the seminal internationalization literature with the most recent literature on international entrepreneurship and born globals.

## Keywords

Export profile characteristics; small Brazilian companies; export performance.

# Sumário

<b>1. Introdução</b>	<b>8</b>
1.1. Objetivos do Estudo	9
1.2. Motivação do estudo	9
1.3. Contextualização, relevância e perguntas da pesquisa	10
1.4. Delimitações do escopo do estudo	11
1.5. Organização do Estudo	11
<b>2. Referencial Teórico</b>	<b>13</b>
2.1. Critérios Utilizados	14
2.2. Referencial Teórico	14
2.2.1. Processo de pré-internacionalização	14
2.2.2. Modelos de Estágios	18
2.2.3. Perfil Exportador	22
2.2.4. Barreiras à exportação	25
2.2.5. Desempenho exportador	33
2.2.6. Empreendedorismo Internacional e “Born Globals”	37
2.2.7. Síntese da revisão de literatura	48
<b>3. Metodologia da Pesquisa</b>	<b>49</b>
3.1. Natureza da pesquisa	49
3.2. Fase 1 – Mapeamento do Domínio Conceitual do Construto “Potencial Exportador”	50
3.3. Fase 2 – Validação	52
3.4. Fase 3 - Modelo Conceitual	53
3.5. Limitações do Estudo	53
<b>4. Proposta do Modelo Conceitual</b>	<b>54</b>
4.1. Domínio conceitual do construto Potencial Exportador	54
4.2. Indicadores	59
4.3. Validação por Especialistas	62
4.4. Modelo conceitual proposto	72
<b>5. Conclusão</b>	<b>73</b>
5.1. Conclusão	73
5.2. Desdobramentos futuros	75
<b>6. Referências Bibliográficas</b>	<b>76</b>
<b>Anexos</b>	<b>79</b>
Anexo 1: Quadro-resumo da revisão de literatura	79

## Introdução

A globalização e o avanço da tecnologia permitem que a comunicação entre os países se intensifique e que negócios sejam firmados entre empresas dos mais variados setores quase diariamente. A internacionalização é um movimento vantajoso para as empresas, uma vez que essas precisam capacitar-se para se tornarem competitivas no mercado externo, aumentando suas vantagens em comparação a seus concorrentes locais e desenvolvendo o mercado doméstico.

A exportação é a principal atividade internacional desenvolvida por empresas de menor porte, embora não seja a única. Segundo DURMUŞOĞLU et al. (2012), os serviços de promoção à exportação se referem a medidas públicas destinadas a apoiar atividades de exportação. Esses serviços incluem: seminários para potenciais exportadores, aconselhamento, guias de como exportar, finanças para exportação e programas de informação e desenvolvimento de mercados. Pequenas e médias empresas que contam com suporte de promoção à exportação são mais propensas a conseguir informações dos mercados internacionais que querem atingir. Missões empresariais permitem com que estas empresas tenham contato direto com parceiros de negócios de países estrangeiros. Estas interações alinham as expectativas que os gestores têm com relação aos novos mercados alvo no exterior. Além disto, a missão tem como objetivo de longo prazo estreitar as relações entre clientes estrangeiros e empresas exportadoras. Os consumidores no exterior também são partes interessadas de quem as empresas precisam estar próximas para maior e melhor compreensão de seu comportamento.

No entanto, para que os serviços governamentais de promoção à exportação sejam eficazes em promover as exportações de pequenas empresas, assim como outros serviços oferecidos por entidades privadas, é necessário que sejam identificadas quais as barreiras e dificuldades que essas empresas enfrentam para ingressar ou permanecer nos mercados externos e qual o perfil das pequenas empresas que se mostram mais bem sucedidas em suas incursões em mercados externos. Tal conhecimento permite direcionar melhor os esforços e recursos alocados à promoção de exportações. No entanto, é escassa a literatura sobre o



tema no Brasil, embora já há várias décadas o tema venha sendo explorado na literatura internacional.

## 1.1

### **Objetivos do Estudo**

O presente trabalho tem como objetivo principal desenvolver um modelo conceitual a partir da literatura existente para avaliação do potencial exportador de pequenas empresas brasileiras. Os objetivos intermediários são: (1) levantar as características de exportadores em comparação com não exportadores existentes na literatura de exportação; (2) avaliar quais dessas características se aplicam a pequenas empresas brasileiras.

O projeto se insere na linha de pesquisa sobre Internacionalização de Empresas Brasileiras desenvolvida pelo Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais (NUPIN) do IAG/PUC-Rio.

## 1.2

### **Motivação do estudo**

A principal motivação deste estudo surgiu a partir da minha participação como técnica no Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), um dos programas de incentivo à exportação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), coordenado no Rio de Janeiro pelo NUPIN/IAG/PUC-Rio. O objetivo do programa é estimular a competitividade e promover a cultura exportadora em empresas iniciantes em comércio exterior. A partir da experiência direta com empresas de vários setores na fase inicial do processo de exportação, observei um interesse crescente de pequenas e médias empresas brasileiras na busca de informações para iniciar este processo. Ao entrar em mercados externos, as empresas buscam aumentar vendas e lucros, novas tecnologias, ou mesmo fugir de uma economia local estagnada. Nesse processo, tornam-se candidatas a apoio governamental, por meio de programas como o PEIEX.

No entanto, fica claro para qualquer técnico envolvido no suporte a essas empresas que nem todas as interessadas em obter tal apoio se tornarão aptas a exportar. Embora em alguns casos isso possa ser verificado desde os primeiros contatos, não se dispõe de um instrumento que permita avaliar *a priori* o potencial exportador. Assim sendo, senti-me motivada a pesquisar na literatura de negócios internacionais quais seriam os antecedentes do potencial exportador, desenvolvendo um modelo conceitual que possa vir a ser testado em futuros estudos.

### 1.3

#### **Contextualização, relevância e perguntas da pesquisa**

As empresas de pequeno porte constituem mais de 99% do total de estabelecimentos existentes no Brasil e foram responsáveis por exportações de US\$ 2 bilhões em 2014. Essas empresas representaram 59,4% das empresas exportadoras do país no mesmo ano. No entanto, sua participação nas exportações totais brasileiras em valor foi de apenas 0,82% em 2014 – um dos percentuais mais baixos da série histórica iniciada em 1998 (SEBRAE, 2015). O resultado é insignificante quando comparado ao mesmo resultado em países desenvolvidos, como a Itália, onde a participação de pequenas empresas na exportação chegou a 30% (Associação de Comércio Exterior do Brasil; Fundação de Economia e Estatística, 2016).

A internacionalização de empresas é um tema bastante discutido na academia desde as décadas de 1960 e 1970 (por exemplo, HYMER, 1960, 1976, JOHANSON; VAHLNE, 1977). São muitos os estudos sobre desempenho exportador, perfis e comportamento de exportadores e não exportadores, assim como sobre barreiras à exportação. No entanto, os resultados obtidos são fragmentados e pouco convergentes (CAVUSGIL; BILKEY; TESAR, 1979, CHRISTENSEN; DA ROCHA; GERTNER, 1987, AABY; SLATER, 1989, ZOU; STAN, 1998). No caso do Brasil, não se dispõe de um modelo recente que identifique as características que diferenciam exportadores e não exportadores. Este estudo buscou, portanto, contribuir para preencher esta lacuna.

Assim sendo, as perguntas de pesquisa que orientaram o estudo são:

- Que dimensões conceituais podem ser identificadas na literatura como antecedentes do potencial exportador de pequenas e médias empresas?
- Quais são os indicadores pelos quais estas dimensões podem ser operacionalizadas?

## 1.4

### Delimitações do escopo do estudo

Este estudo está, portanto, orientado para a identificação de características de pequenas empresas brasileiras exportadoras e não exportadoras, especificamente sob o ponto de vista das dimensões que seriam antecedentes do potencial exportador e seus respectivos indicadores. Uma vez identificadas as possíveis dimensões do potencial exportador, com base na literatura sobre o tema, buscou-se desenvolver um modelo conceitual com indicadores capazes de medir o construto e realizar uma validação preliminar com especialistas.

Os delimitadores são descritos a seguir:

- Dada a grande quantidade de estudos existentes sobre características de empresas exportadoras e não exportadoras, optou-se por utilizar como fonte para a pesquisa bibliográfica as revisões bibliográficas já existentes, complementadas por uma estreita seleção de artigos relevantes.
- O presente estudo não inclui a validação empírica do modelo junto a uma amostra de empresas brasileiras exportadoras e não exportadoras.

## 1.5

### Organização do Estudo

O presente trabalho é composto de cinco capítulos, contando com este capítulo introdutório. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura dividida em seis tópicos centrais: modelos de pré-internacionalização, modelo de estágios, as barreiras à exportação, o desempenho exportador e o sexto tópico apresenta

dois temas centrais mais recentes: empreendedorismo internacional e “*born globals*”. O sétimo tópico apresenta a síntese da revisão de literatura por meio de quatro quadros: no primeiro, é apresentada a identificação preliminar das dimensões do construto por revisão, o período coberto pela revisão, o número de estudos vistos na revisão e por fim, as observações correlacionando variáveis e modelos (Anexo I).

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada, o método da pesquisa, os procedimentos seguidos e as limitações do estudo.

No quarto capítulo é apresentada a proposta de modelagem para o construto, composta pelo domínio conceitual, as dimensões e sub-dimensões do construto e os indicadores do potencial exportador identificados. Em seguida apresentam-se os resultados da validação e classificação das sub-dimensões e indicadores propostos por especialistas acadêmicos e, por fim, apresenta-se um modelo conceitual preliminar.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões, limitações e desdobramentos futuros. Apresentam-se as referências bibliográficas e o apêndice.

## 2

### Referencial Teórico

Este capítulo apresenta o referencial teórico utilizado neste estudo. Inicialmente, apresentam-se os critérios utilizados para a seleção da literatura pertinente. Em seguida, a revisão de literatura encontra-se dividida em sete tópicos centrais.

O primeiro tópico revisa os modelos de pré-internacionalização de autores seminais (WIEDERSHEIM-PAUL; WELCH; OLSON, 1978, WELCH; WIEDERSHEIM-PAUL, 1980).

O segundo tópico trata do modelo de estágios (BILKEY, 1978).

O terceiro apresenta a revisão de literatura existente sobre o comportamento e o perfil exportador (CAVUSGIL; BILKEY; TESAR, 1979, DICHTL; KOEGLMAYR, 1990, BURPITT; RONDINELLI, 1998).

No quarto tópico são revistas as barreiras de exportação (LEONIDOU, 1995, 2004, 2007, CAVUSGIL; YEOH, 1994, MORGAN, 1997, PINHO E MARTINS, 2010, AWAN, 2011, KAHIYA; DEAN; HEYL, 2014).

O quinto tópico apresenta a revisão sobre desempenho exportador (CHRISTENSEN; DA ROCHA; GERTNER, 1987, AABY; SLATER, 1989, ZOU; STAN, 1998).

O sexto tópico apresenta dois temas centrais mais recentes, e mais focados em pequenas e médias empresas: empreendedorismo internacional e “*born globals*” (ASPELUND; KOED MADSEN; MOEN, 2007, WRIGHT; WESTHEAD; UCBASARAN, 2007, KEUPP; GASSMANN, 2009, COOMBS; SADRIEH; ANNAVARJULA, 2009, COVIELLO; MCDOUGALL; OVIATT, 2011, JONES; COVIELLO; TANG, 2011, PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012, COVIN; MILLER, 2014, LAUFS; SCHWENS, 2014).

Por fim, o sétimo tópico contém o quadro resumo da revisão de literatura, e o quadro contendo os indicadores do construto agrupados por subdimensões e dimensões identificadas.

## 2.1

### **Crêterios Utilizados**

A revisão de literatura iniciou-se com a pesquisa em artigos científicos. Constatando-se o grande número de artigos relevantes sobre as temáticas selecionadas, decidiu-se por utilizar como ponto de partida as revisões de literatura existentes sobre cada um dos temas que compuseram a revisão.

Além disso, foram identificados os artigos seminais que trataram do tema, sendo os mesmos incluídos no trabalho.

Por fim, foram também identificados os artigos que apresentavam modelos de comportamento pr -exportador, exportador e modelos de desempenho exportador.

## 2.2

### **Referencial Teórico**

#### 2.2.1

#### **Processo de pr -internacionalização**

A literatura existente sobre a fase anterior   internacionalização de empresas não é vasta e houve uma tendência a negligenciá-la em estudos anteriores. No entanto, trata-se de uma fase estrategicamente importante e ao mesmo tempo extremamente frágil no processo de internacionalização. .Há maior probabilidade de ocorrerem falhas nesta fase, e   por isso que um estudo mais aprofundado para empresas que se encontram neste estágio se faz importante (WELCH; WIEDERSHEIM-PAUL, 1980).

No desenvolvimento de seu modelo, Wiedersheim-Paul, Welch e Olson (1978) assumem que a maior parte das empresas que se encontram nesta fase são pequenas e têm apenas um tomador de decisão: o gestor.

O modelo ilustrado na Figura 1 sugere que vários fatores influenciam a tomada de decisão:

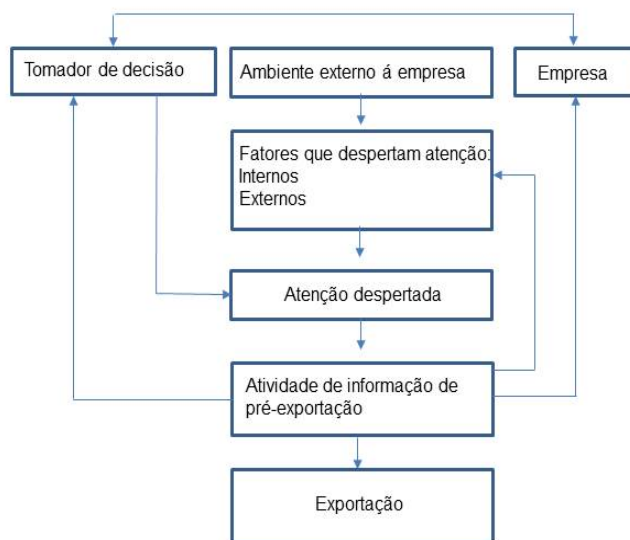


Figura 1: Fatores que afetam as atividades de pré-exportação da empresa

Fonte: WIEDERSHEIM-PAUL, WELCH e OLSON, 1978, p. 48.

Os três principais fatores são: o tomador de decisão, o ambiente em que a empresa se encontra e a empresa em si. Esses três fatores, a interação entre eles e o impacto que geram têm influência sobre a decisão a ser tomada. Esta decisão é influenciada não somente pelas características pessoais do gestor que toma a decisão, mas também pelo ambiente em que está ou esteve inserido e pelo perfil da empresa em que trabalha (WELCH; WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON, 1978).

As características pessoais e experiência do tomador de decisão têm forte influência sobre a decisão final. Uma atitude positiva com relação à internacionalização reduz a incerteza no processo de pré-exportação. A localização da empresa também é um fator importante: se está localizada em um ambiente onde existem outras empresas exportadoras é muito provável que desenvolva uma atitude favorável à exportação.

Existem quatro características da empresa que os autores apontam como tendo algum tipo de efeito nas atividades de pré-exportação: os objetivos da empresa; suas linhas de produtos; sua história e sua estratégia de expansão regional. Quanto mais uma empresa tiver objetivos de crescer, maior a

probabilidade de buscar novas atividades de expansão, incluindo a internacionalização. Com relação ao tipo de linha de produtos produzido pela empresa, quanto mais complexo o produto, maior o fluxo de troca de informações necessário entre comprador e vendedor (WELCH; WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON 1978).

Existem outros fatores, internos e externos à empresa, que podem influenciar a futura exportação. Os fatores internos são: recurso único e diferenciado dos produtos concorrentes que tem potencial de ser exportado; capacidade excedente de produção e habilidades de marketing, de gestão, de finanças. O principal fator externo são pedidos inesperados do exterior, seguido por uma negociação ou venda (oportunidade) no exterior (WELCH; WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON, 1978).

Os autores apresentam uma classificação das empresas em domésticas, passivas e ativas, em função de suas atividades de pré-exportação: intenção de começar a exportar; atividades de coleta de informações e atividades de transmissão de informação. Os autores apontam uma expectativa de que a maior parte das empresas esteja situada na esfera doméstica no início de sua história. A mudança para a classificação passiva ou ativa ocorreria por dois principais motivos: um novo tomador de decisão com uma atitude diferente em relação ao tomador de decisão anterior; e mudanças externas à empresa, ou um incremento na coleta de informações seguido de um incremento na intenção de exportar (WELCH; WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON 1978).

Evidências sugerem que as empresas, desde o início de sua história até o começo das atividades de exportação, mudam de grupo de atividades de pré-exportação mais de uma vez. As empresas com atividades de pré-exportação ativas têm menos dificuldade para realizar uma expansão do que as demais empresas. O grupo de empresas classificadas como ativas também apresenta maior chance de continuar as atividades de exportação depois de iniciadas do que as empresas dos outros grupos. Supõe-se que uma das explicações para o fracasso de empresas que começaram a exportar e abandonaram esta atividade é que, provavelmente, as empresas que responderam a um pedido por oportunidade, antes da coleta e transmissão de informações apropriadas, podem ter iniciado um processo de exportação muito cedo, e por isso podem ter achado o processo muito arriscado (WELCH; WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON, 1978).



Welch e Wiedersheim-Paul (1980) apresentam uma versão reduzida do modelo do comportamento de pré-internacionalização de Wiedersheim-Paul, Welch e Olson (1978), que aponta quais as influências que variáveis estratégicas podem ter na fase de pré-internacionalização das empresas. (Figura 2).

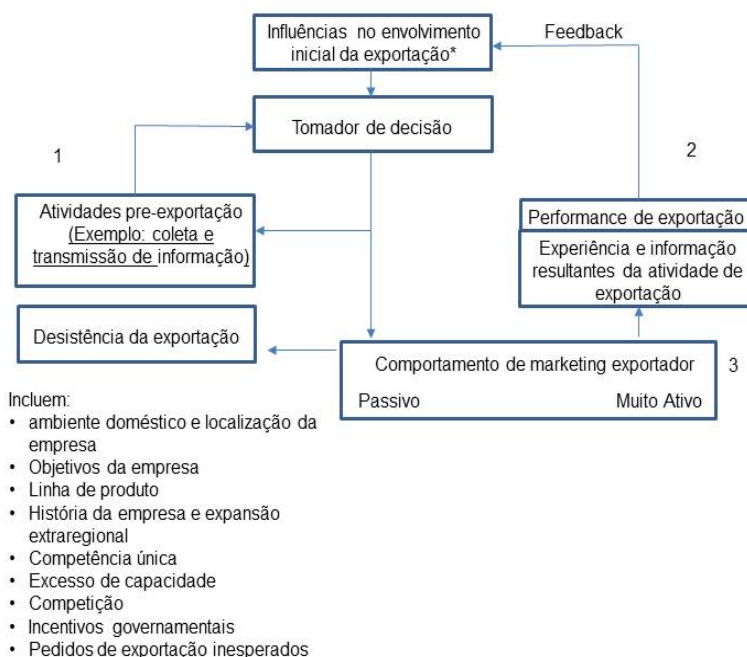


Figura 2: Influências no comportamento de marketing inicial exportador (somente os fatores indicados no texto são discutidos)

Fonte: WELCH; WIEDERSHEIM-PAUL, 1980, p. 335.

A primeira etapa do modelo envolve as atividades de pré-exportação da empresa: quanto mais envolvida está a empresa nessa fase, mais investimentos ela direcionará para a estratégia de exportação. As atividades de pré-exportação exigem tempo e comprometimento dos executivos. São consideradas atividades de pré-exportação: promoção de vendas, visitas ao exterior e outras formas de reunir informações relevantes sobre os mercados externos.

A segunda etapa do modelo explica a influência que o *feedback* gerado pelas primeiras experiências de exportação pode ter sobre o tomador de decisão. Tal impacto está diretamente associado ao risco e à incerteza e relacionado ao comprometimento que a empresa tem com as atividades de pré-exportação.

A terceira e última etapa do modelo ressalta que empresas que tiveram experiências positivas nas etapas anteriores estarão mais dispostas a investir em atividades de marketing para expandir e desenvolver o processo de internacionalização. O modelo ressalta a importância de programas de suporte e promoção à exportação na fase inicial da exportação. Segundo os autores, o sucesso de um programa de suporte à exportação deve ser medido não pela quantidade de empresas que ingressaram na atividade exportadora, mas sim pelo número de empresas que começaram a exportar e continuaram na atividade.

### 2.2.2

#### Modelos de Estágios

Alguns modelos de negócios internacionais sugerem que a internacionalização evolui gradualmente, em etapas.

Em seu artigo de 1978, Bilkey apresenta uma tentativa de síntese do conhecimento até então existente sobre o comportamento de exportação das empresas. Os pontos convergentes foram: motivações, obstáculos, gestão, tamanho da empresa, destino da exportação, riscos e subsidiárias no exterior (BILKEY, 1978). Na maior parte dos estudos analisados pelo autor, motivação para exportação não é obter lucro a curto prazo, mas sim lucro a longo prazo, sendo outro motivo importante a diversificação de mercado - fugir de um mercado doméstico saturado.

Os principais obstáculos citados pelas empresas norte-americanas no estudo de Bilkey (1970) foram: finanças insuficientes, restrições governamentais estrangeiras, pouco conhecimento sobre as oportunidades de vendas no estrangeiro, distribuição inadequada no estrangeiro, poucas conexões com o mercado estrangeiro. Os obstáculos podem variar pelo tipo de indústria e pelo estágio de desenvolvimento de exportação da empresa (Pinney, 1971, Tesar, 1975). Para Bilkey (1978), a qualidade da gestão estava diretamente ligada ao estágio da exportação da empresa.

Bilkey (1978) concluiu que a tendência era de que a propensão a exportar tivesse uma correlação com o tamanho da empresa. A hipótese mais provável era a de que empresas muito pequenas tendessem a não exportar. A partir de certo tamanho, não haveria mais correlação entre a exportação e o tamanho da empresa.

Entre um extremo e outro encontram-se pontos intermediários, em que a propensão à exportação teria correlação com o tamanho da empresa (BILKEY, 1978).

Estudos em exportação realizados até então indicavam que o processo de exportação é um processo de desenvolvimento da empresa, uma sequência de aprendizado que envolve estágios sequenciais ou com uma relação dinâmica (BILKEY, 1978).

Bilkey e Tesar (1975) formularam um modelo que apresenta os seguintes estágios:

1. A empresa não está disposta para a exportação: apatia, aversão a atividades no exterior, foco em outras atividades etc.
2. A empresa atende os pedidos de exportação, mas não explora a viabilidade de exportar.
3. A empresa explora a viabilidade de exportação.
4. A empresa realiza exportações experimentalmente para um ou alguns mercados.
5. A empresa é exportadora experiente para esses mercados;
6. A empresa explora as possibilidades de exportação para outros mercados.

Bilkey (1978) sugere que este modelo seja analisado em conjunto com os perfis exportadores, encontrados em estudos anteriores, como o de Cavusgil (1976), que propôs um modelo estático composto de variáveis de fundo e variáveis independentes apresentado na Figura 3.

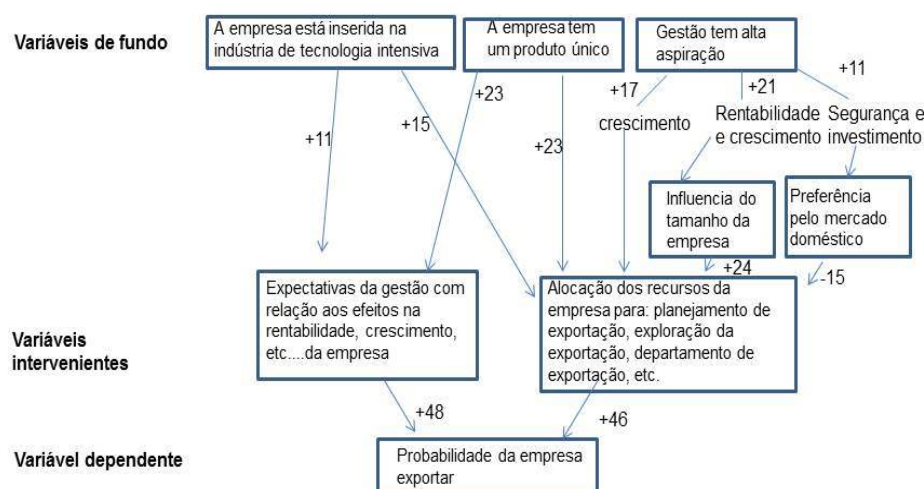


Figura 3: Modelo da trilha de comportamento exportador de Cavusgil.

Obs: Os números se referem a coeficientes de correlações bivariadas entre as variáveis.

Fonte: CAVUSGIL, 1976, p.130

O modelo proposto por Cavusgil em 1976 é composto por três variáveis de fundo: indústria intensiva em tecnologia; produto único e diferenciado da concorrência; e gestão de alta inspiração. A variável dependente do modelo é a probabilidade de exportar. Como variáveis intervenientes, encontram-se as expectativas da gestão em relação a rentabilidade e crescimento e a alocação dos recursos da empresa para todo o planejamento e movimentação da exportação. O tamanho da empresa e a preferência pelo mercado doméstico também aparecem como duas variáveis intervenientes que influenciam a alocação de recursos. Segundo Bilkey (1978), todas as variáveis do modelo de Cavusgil assim como as características do perfil deveriam ser igualmente analisadas.

Em seu estudo, Andersen (1993) classificou as teorias comportamentais relativas ao processo de internacionalização em: I) os modelos de Uppsala, chamados de modelos U, e II) os modelos de internacionalização relacionados à inovação, chamados de modelos I.

O modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990) ocupou posição central em estudos e pesquisas sobre internacionalização. No modelo de Uppsala, a internacionalização de uma empresa é vista como um processo de envolvimento gradual nos negócios internacionais. Para a construção do modelo, foram feitos estudos de caso em empresas nos países nórdicos, que demonstraram a maneira

como as operações de uma empresa no exterior são influenciadas pelas relações que elas desenvolvem gradualmente no mercado externo.

As principais premissas do modelo de Uppsala são: (i) que as empresas se internacionalizam em primeiro lugar para países psiquicamente próximos. A distância psíquica é definida como uma série de fatores que facilitam ou dificultam o fluxo de informação de um mercado do outro: diferenças de linguagem, educação, cultura, práticas de negócios e desenvolvimento industrial e (ii) a evolução do comprometimento: a empresa se compromete com a internacionalização passo-a-passo, inicialmente por meio de um agente, depois abrindo uma subsidiária de vendas e, por fim, estabelecendo uma unidade de produção no exterior. Os recursos da empresa ficam gradualmente comprometidos com o processo internacional. Este comprometimento gradual reflete-se inclusive na entrada em mercados externos que apresentam uma distância psíquica cada vez maior.

O modelo de Uppsala baseia-se, em parte, na teoria comportamental da firma de Cyert e March (1963). Por isso, há um foco maior em relações sociais e cognitivas entre os atores do que em fatores econômicos.

Já nos modelos I, a decisão da internacionalização é vista como uma inovação para a empresa. Andersen (1993) enquadra nessa categoria os modelos de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) e Reid (1981). As principais diferenças entre eles são o número de estágios e sua descrição. Nos dois primeiros modelos, a empresa não está interessada em exportar no primeiro estágio e parcialmente interessada em exportar no estágio 2. Andersen sugere que, nesses modelos, existe algum agente externo que motiva a empresa a iniciar seu processo de exportação. Nos dois últimos modelos, a empresa tem mais interesse ativo na exportação nos anos iniciais.

Bilkey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
<p><b>Estágio 1</b> Gestão não está interessada em exportar</p> <p><b>Estágio 2</b> A gestão está propensa a atender pedidos inesperados, mas não se esforça em explorar a viabilidade da exportação ativa</p> <p><b>Estágio 3</b> A gestão explora a viabilidade da exportação ativa</p> <p><b>Estágio 4</b> A empresa exporta de forma experimental baseada na distância psicológica de países mais próximos</p> <p><b>Estágio 5</b> A empresa é exportadora experiente</p> <p><b>Estágio 6</b> A gestão explora a viabilidade de exportar para países psicologicamente mais distantes</p>	<p><b>Estágio 1</b> Marketing doméstico: a empresa vende somente para o mercado doméstico</p> <p><b>Estágio 2</b> Estágio pré-exportação: a empresa busca por informação e avalia a possibilidade de exportar</p> <p><b>Estágio 3</b> Envolvimento experimental: a empresa começa a exportar limitadamente para algum país psicologicamente próximo</p> <p><b>Estágio 4</b> Envolvimento ativo: exportar para mais países novos – exportação direta – aumentar o volume de vendas</p> <p><b>Estágio 5</b> Envolvimento comprometido: a gestão constantemente faz escolhas em alocar os recursos limitados entre mercados domésticos e estrangeiros</p>	<p><b>Estágio 1</b> A empresa completamente desinteressada</p> <p><b>Estágio 2</b> A empresa parcialmente interessada</p> <p><b>Estágio 3</b> A empresa exploratória</p> <p><b>Estágio 4</b> A empresa experimental</p> <p><b>Estágio 5</b> A pequena empresa exportadora experiente</p> <p><b>Estágio 6</b> A grande empresa exportadora experiente</p>	<p><b>Estágio 1</b> Neutridade na exportação: problema de reconhecimento de oportunidade</p> <p><b>Estágio 2</b> Intenção da exportação: motivação, atitude, crenças, expectativas sobre a exportação</p> <p><b>Estágio 3</b> Experimentação da exportação: experiência pessoal vinda de exportação limitada</p> <p><b>Estágio 4</b> Avaliação da exportação: resultados do engajamento na exportação</p> <p><b>Estágio 5</b> Adoção/rejeição da exportação</p>

### Uma revisão dos modelos de Internacionalização relacionados à inovação

Fonte: ANDERSEN, 1993, p.213

## 2.2.3

### Perfil Exportador

Cavusgil, Bilkey e Tesar (1979) definem o perfil exportador como a combinação de características objetivas associadas ao fato de a empresa exportar ou não exportar. O reconhecimento de perfis exportadores é útil, uma vez que pode ser utilizado por órgãos ou agências de fomento à exportação para detectar o potencial exportador de empresas, permitindo que concentrem seus esforços para desenvolver aquelas empresas com maior potencial.

Os autores elaboraram um modelo a que chamaram de árvore da probabilidade de exportação, retratado na Figura 4. Este modelo foi baseado em um estudo empírico feito com pequenas e médias empresas de manufatura dos EUA.

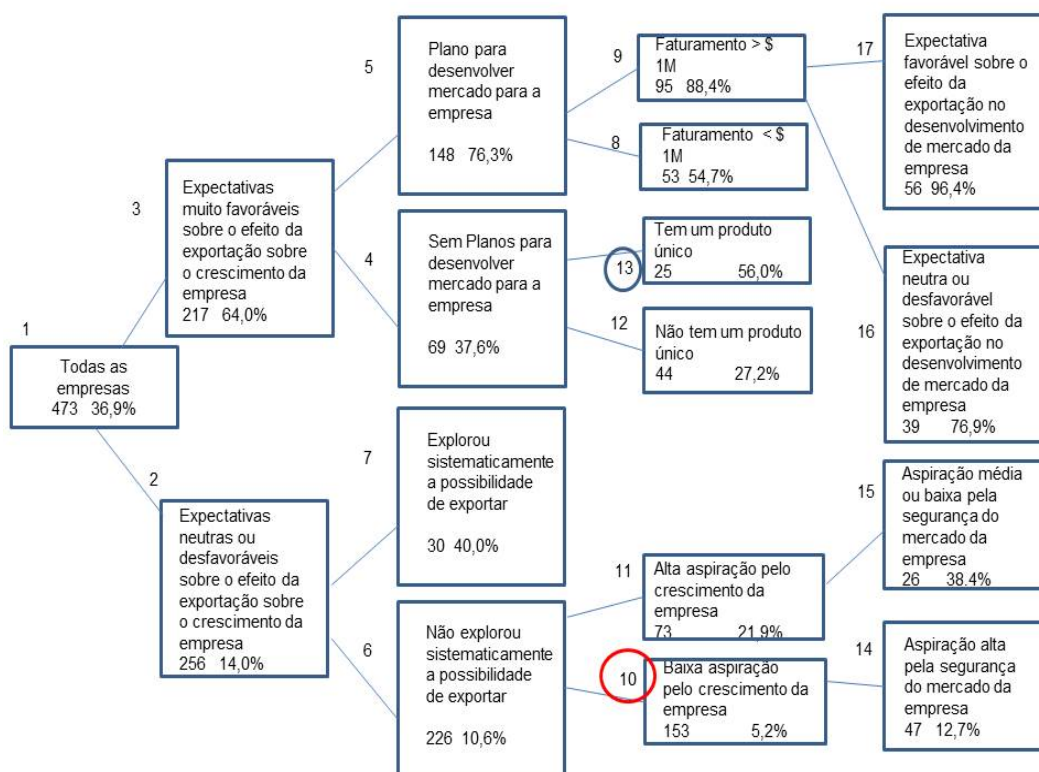


Figura 4: Árvore AID da probabilidade de exportar

Fonte: CAVUSGIL, BILKEY e TESAR, 1979, p. 93.

Os resultados empíricos mostram que empresas com perfil exportador apresentam as seguintes características: a gestão tem expectativas favoráveis com relação à influência que a exportação pode ter no crescimento da empresa; a gestão planeja desenvolver o mercado no qual a empresa está inserida; o faturamento anual da empresa é de mais de um milhão de dólares; e empresas em que a gestão tem expectativas favoráveis de que a exportação pode ter efeito positivo no desenvolvimento do mercado no qual a empresa está inserida. O perfil das empresas com menos probabilidade de exportar apresenta as seguintes características: a gestão tem expectativas neutras ou desfavoráveis com relação aos efeitos da exportação no crescimento da empresa; a gestão não explora sistematicamente as possibilidades de exportar e a gestão tem poucas aspirações sobre o crescimento da empresa. Outras características detectadas pelos autores em empresas com o perfil menos favorável à exportação foram: baixa aspiração (lucros baixos); menos de 100 funcionários; atuantes em segmento não tecnológico da indústria; sem um produto com um diferencial no seu mercado e

sem estrutura formal preparada para exportação (CAVUSGIL; BILKEY; TESAR, 1979).

Os perfis exportadores identificados no estudo mostraram-se significativos. No entanto, as expectativas dos gestores com relação à exportação são vistas pelos autores como resultado de influências do ambiente externo: contato dos gestores com agentes internacionais; familiaridade dos gestores com a experiência em exportação de outras empresas; acesso a estudos sobre potencial de exportação; educação internacional dos gestores; recebimento de um pedido de exportação inesperado e respostas positivas de participação em feiras (CAVUSGIL; BILKEY; TESAR, 1979).

Katsikeas e Piercy (1996) apontam os seguintes pontos convergentes e relevantes na literatura sobre o comportamento de empresas que exportam:

- Quanto maior o tamanho da empresa, mais propensa ela está a exportar.
- A experiência em exportação tem efeito positivo no desempenho exportador da empresa.
- Forças tecnológicas percebidas estão positivamente relacionadas à propensão a exportar.
- Preços de exportação competitivos estão positivamente relacionados ao desempenho exportador.
- A orientação das empresas para o mercado doméstico pode ser uma das maiores barreiras à exportação.
- Fatores contextuais ambientais (barreiras de mercado, diferenças culturais e distância física) inibem um bom desempenho exportador.

Becker e Egger (2013) analisam, por meio de estudo empírico com empresas alemãs, os efeitos que a inovação em um produto versus a inovação em um processo têm na propensão a exportar de uma empresa. Os autores conjecturam que a inovação do produto tem importância relativa maior que a inovação no processo na propensão da empresa a exportar. No entanto, concluem que a inovação no processo aumenta a chance de a empresa exportar somente se estiver atrelada a uma inovação no produto. Em sua revisão de literatura, os



autores encontram estudos que convergem em relacionar fortemente a inovação com a exportação.

#### 2.2.4

##### **Barreiras à exportação**

Barreiras à exportação são restrições atitudinais, estruturais e operacionais que impedem empresas de iniciar, desenvolver e sustentar a operação em um mercado estrangeiro (LEONIDOU, 1995). Os primeiros estudos sobre as barreiras à exportação foram realizados em meados dos anos 1960. A maioria dos estudos era de natureza pontual, sendo incomum encontrar-se um estudo longitudinal (LEONIDOU, 2004).

Segundo Morgan (1997), existem duas principais categorias de barreiras à exportação: barreiras enfrentadas por empresas que ainda não iniciaram seu processo de exportação e problemas enfrentados por empresas que já iniciaram o processo de exportação. No caso das últimas, as barreiras normalmente são experiências vividas ao longo dos processos anteriores (LEONIDOU, 1994). Para as empresas que ainda não iniciaram o processo de exportação, as barreiras referem-se às percepções dos gestores responsáveis pelo negócio (MORGAN, 1997).

Leonidou (1995) aponta que a competição no mercado internacional é percebida como um problema na hora de exportar por empresas mais jovens do que para empresas mais antigas. Oferecer preços competitivos e falta de experiência em exportação também foram vistos como problemas para empresas mais novas. A informação limitada sobre o novo mercado-alvo foi considerada como barreira de igual importância para empresas novas e para as mais antigas.

Em seu artigo de 2004, Leonidou identificou um total de 49 barreiras, das quais 39 foram consideradas relevantes (Figura 5).

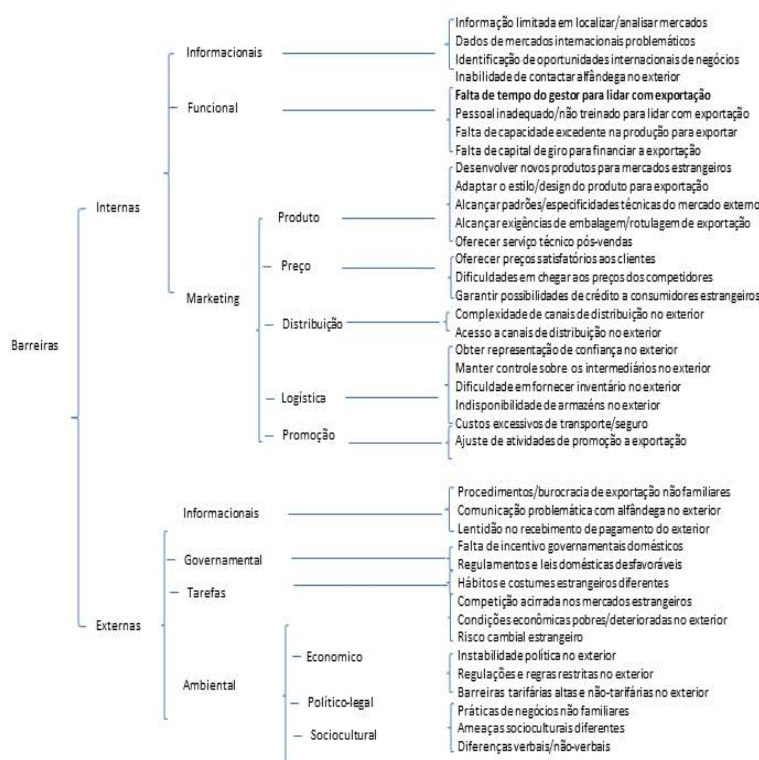


Figura 5: Classificação das barreiras à exportação

Fonte: LEONIDOU, 2004, p. 283

As barreiras à exportação podem ser classificadas em internas, ou seja, aquelas associadas a recursos organizacionais/capacidades e à visão da empresa sobre exportação, e externas, advindas de fatores do ambiente doméstico ou internacional. As barreiras internas podem ainda ser desdobradas em barreiras funcionais, informacionais e de marketing. As barreiras externas também podem ser separadas em processuais, governamentais, relativas a tarefas e ambientais. O autor identifica barreiras à exportação em três grupos distintos de empresas: não exportadoras, atuais exportadoras e ex-exportadoras.

Fatores como o gestor, a organização e o ambiente tornam operacionais as barreiras latentes. Duas empresas que estejam no mesmo estágio de evolução podem perceber as barreiras de forma diferente e a mesma empresa pode sentir as barreiras de forma diferente em dois momentos de seu desenvolvimento.

O gestor também tem papel importante no impacto das barreiras à exportação. Empresas cujos gestores são avessos ao risco, incompetentes, e com uma visão introspectiva têm maior probabilidade de perceber as barreiras à exportação de forma mais intensa e preocupante do que gestores que estão mais abertos ao risco, são capazes e orientados para o mercados externos.

Fatores organizacionais, como a idade da empresa, podem ter influência sobre a percepção das barreiras à exportação. Existem evidências de que empresas mais jovens são mais sensíveis às barreiras à exportação devido a limitações de recursos, dificuldades operacionais e restrições comerciais.

Fatores ambientais podem surgir de duas formas: (1) no mercado doméstico, relativos ao governo local, infraestrutura e sistemas logísticos; e (2) no mercado externo, derivados de condições políticas, econômicas e socioculturais deste mercado (Leonidou, 2004).

Shaw e Darroch (2004) observam que as principais barreiras enfrentadas por empresas não exportadoras são: tamanho da empresa, conhecimento limitado sobre o novo mercado, experiência limitada e recursos financeiros limitados. Para as empresas que já exportam, os principais obstáculos são: recursos financeiros limitados, acesso restrito ao capital, falta de incentivos governamentais e falta de conhecimento de mercado. Leonidou (2004) alega que as barreiras à exportação podem ser encontradas em qualquer estágio de exportação e podem variar de estágio para estágio. Se a empresa não ultrapassa as barreiras no estágio inicial é provável que ela não exporte.

Em seu artigo de 2007, Leonidou analisa e sintetiza as razões que podem estimular uma pequena empresa a exportar. Foram encontrados um total de 40 estímulos para exportação a partir da literatura empírica existente, que, para fins de análise, foram divididos em internos e externos, bem como proativos e reativos. Dentro de cada estudo, os estímulos foram classificados em termos de sua importância, frequência, ou intensidade, e impacto agregado de cada estímulo no conjunto de avaliados.

A avaliação revelou que o estímulo à exportação resulta de vários fatores, e pode variar de acordo com contextos de tempo, espaço e indústria. Independentemente de fatores contextuais, há certos motivos que desempenham sistematicamente um papel fundamental no sentido de incentivar as pequenas empresas a exportar, como o desejo de alcançar vendas extras, lucros e

crescimento, a melhor utilização da capacidade de produção ociosa, explorar um único produto/ patenteado, evitar as ameaças de um mercado interno saturado, reduzir a dependência do mercado doméstico e responder a pedidos inesperados do exterior.

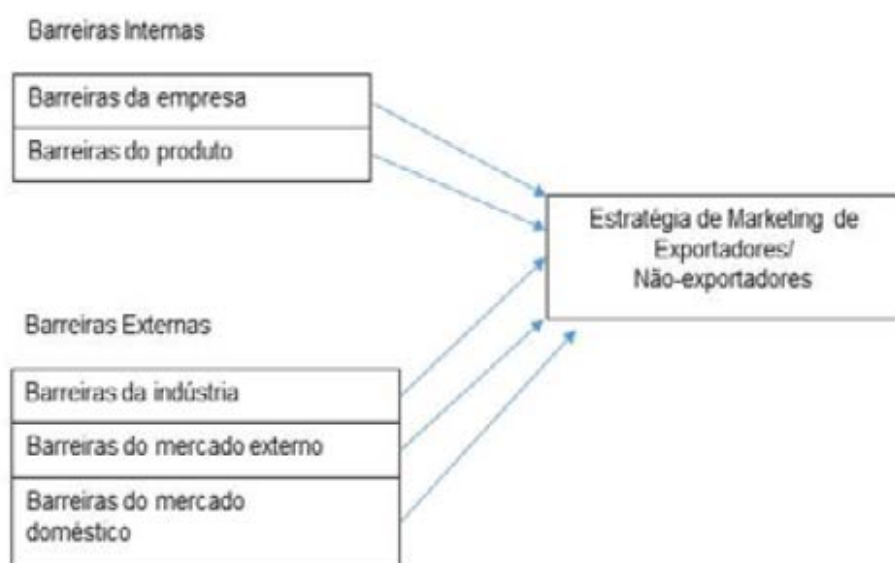
Estímulos à exportação, também chamados de motivos ou incentivos, referem-se a todos aqueles fatores que desencadeiam a decisão da empresa para iniciar e desenvolver atividades de exportação (LEONIDOU ET AL., 2007). No presente estudo, julgou-se que a análise dos estímulos à exportação indicados na literatura seria também relevante para o entendimento das barreiras, já que os estímulos são oferecidos como forma de auxiliar as empresas a suplantarem as barreiras. Assim, a ativação do estímulo à exportação está sujeita à facilitação ou inibição de várias variáveis de fundo associadas ao ambiente (condições econômicas, tamanho do mercado, infraestrutura), à organização (objetivos/estratégias corporativas, disponibilidade de recursos, natureza dos produtos) e ao gestor (estilo de gestão, gestão de competências/qualidades, demografia de gestão).

As empresas motivadas por fatores internos têm sido descritas como mais racionais e objetivas, em comparação com aquelas empresas estimuladas por fatores externos. Além disso, uma empresa estimulada de forma proativa é mais agressiva e orientada para exportação estratégica, em oposição às empresas estimuladas por fatores reativos.

Pinho e Martins (2010) estudaram as barreiras percebidas por pequenas e médias empresas portuguesas exportadoras e não-exportadoras. Essas barreiras foram classificadas como barreiras da empresa, barreiras do produto, barreiras da indústria e barreiras de infraestrutura local.

A falta de conhecimento dos mercados potenciais, a falta de pessoas qualificadas para trabalhar com exportação, a falta de adequação técnica, a concorrência nos mercados estrangeiros, juntamente com a falta de conhecimento dos mercados potenciais e falta de executivos qualificados estão entre as principais barreiras percebidas pelas empresas não-exportadoras. Empresas exportadoras tendem a atribuir grande importância à armazenagem e controle do fluxo de produto físico no mercado-alvo, a riscos de não pagamento por compradores estrangeiros e à falta de espaço físico ou área industrial.

O modelo proposto por Pinho e Martins (2010), apresentado na Figura 6, separa as barreiras internas das barreiras externas enfrentadas pelas empresas. As barreiras externas variam de acordo com a indústria e dependem diretamente de fatores relacionados ao mercado de origem da empresa em questão. Algumas barreiras relacionadas ao mercado de origem são: falta de tempo para aprender a língua/cultura estrangeira, barreiras tarifárias e alfandegárias e riscos associados ao câmbio externo. As barreiras internas são intrínsecas à empresa e associadas a recursos organizacionais insuficientes. A capacidade de uma empresa executar suas funções de marketing é vista como uma barreira interna à exportação.



(Adaptado de Tesfom e Lutz, 2006)

Figura 6. Proposta de Modelo

Fonte: Pinho e Martins, 2010, p. 259.

O objetivo do estudo quantitativo de Awan (2011) foi comparar as percepções dos executivos de pequenas empresas de exportação no Paquistão sobre barreiras à exportação, com base na utilização de e-commerce. As diferenças na percepção das barreiras à exportação para empresas com mais de 20 anos de existência e que utilizavam e-commerce foram significativas quando comparadas a empresas que não utilizavam e-commerce. O autor menciona que, segundo a literatura, empresas que utilizam e-commerce sentem menos a distância psíquica aos mercados estrangeiros e estão menos preocupadas com a limitação de

recursos. Os gestores das pequenas empresas que utilizam e-commerce parecem estar menos preocupados com a falta de representação no país estrangeiro, língua, cultura e outras barreiras ligadas à distância psíquica do que gestores de empresas que não utilizam e-commerce.

No estudo, foram pesquisadas barreiras psicológicas, organizacionais e outras que impedem a exportação de pequenas e médias empresas de países em desenvolvimento. Líderes e gestores de empresas nesses países apontam barreiras como a intensa competição internacional, queda nos preços internacionais e restrições de importação nos mercados externos (Awan, 2011).

No modelo conceitual apresentado por Kahiya et al (2014), as três formas de classificação de barreiras à exportação, local de origem, modo de controle e efeito são incluídas (Figura 7).



Fonte: KAHIYA et al., 2014, p. 337.

As barreiras exógenas englobam todas as barreiras externas à empresa que são não-controláveis. São consideradas estáticas e afetam exportadores ao redor do mundo. As barreiras exógenas incluem: alto valor da moeda nacional,

flutuações da taxa de câmbio, riscos percebidos da exportação, instabilidade política externa, barreiras tarifárias e não-tarifárias, regulamentos externos restritos e forte concorrência no mercado externo.

As barreiras de recursos englobam a produção, finanças e a gestão, que são internas à empresa e não-controláveis, tais como: capacidade de produção insuficiente, falta de expertise em desenvolvimento de exportação, falta de financiamento para capital de giro, falta de bancos locais com linhas de crédito para exportação, retorno inadequado sobre o investimento, altos custos de financiamento do custo de desenvolvimento do mercado de exportação e alto custo de viagens ao exterior.

Barreiras processuais são fatores vitais para o funcionamento eficiente do negócio para exportação. São principalmente aspectos logísticos e de distribuição, bem como a necessidade ou grau de adaptação. Embora esses fatores sejam externos à empresa, eles são em grande parte controláveis. As barreiras processuais mais frequentes são: procedimentos de exportação compreensão; manipulação de documentação de exportação; organizar o transporte e transporte; localizar/contatar distribuidores estrangeiros; coleta e transferência de fundos, a língua e as diferenças culturais; a adaptação do produto aos mercados estrangeiros e as diferenças de uso do produto no mercado externo. Essas barreiras são dinâmicas (ao contrário das barreiras exógenas e de recursos).

Barreiras de conhecimento e experiência são as restrições internas e dinâmicas da organização. As barreiras mais citadas são: a falta de conhecimento sobre como exportar, a falta de conhecimento sobre os programas de assistência à exportação, incapacidade de identificar oportunidades no mercado externo, falta de conhecimento sobre as práticas de negócios estrangeiros. As barreiras do conhecimento e experiência são dinâmicas e podem se dissipar com o aumento da experiência em exportação. Além disso, o conhecimento também pode ser acumulado formalmente, via treinamento em exportação.

### Estudos sobre Barreiras à Exportação no Brasil

No Brasil, alguns estudos abordaram a questão das barreiras à exportação. Em uma revisão da literatura brasileira sobre exportação publicada em meados da década de 1990, Rocha e Christensen (1994) identificaram três estudos que

avaliaram especificamente a percepção das empresas sobre obstáculos à exportação: o de Cardoso (1980), com uma amostra aleatória de 150 exportadores de manufaturados; o de Fleury (1986), com 30 empresas de serviços de engenharia; e o de Figueiredo e Almeida (1988), com 84 exportadores de calçados. A comparação dos estudos mostrou diferenças marcantes entre os resultados obtidos em cada grupo, atribuídas a tipo de indústria; tamanho da firma; estágio, experiência e grau de envolvimento com exportação. Além disso, as *surveys* usaram listas distintas de obstáculos, o que, segundo os autores, dificultava a comparabilidade.

Carvalho e Rocha (1998), revisitando uma amostra de 114 empresas exportadoras da indústria calçadista brasileira, verificaram que a percepção dos executivos entrevistados com relação às barreiras à exportação estava associada à continuidade da empresa na atividade exportadora dois anos depois, dez anos depois e 14 anos depois. Dois obstáculos foram percebidos (na época em que todas as empresas estudadas eram exportadoras) com mais intensidade pelas que posteriormente deixaram de exportar: custos de transporte elevados e insuficiência de recursos financeiros. No entanto, alguns obstáculos foram mais percebidos pelas empresas que continuaram a exportar do que pelas que abandonaram a atividade: falta de atuação das representações diplomáticas no exterior; insuficiência de capacidade, impedindo ou dificultando o atendimento de pedidos grandes; e falta de suficientes conhecimentos técnicos de produção.

Silva e Rocha (2001) examinaram a percepção de barreiras à exportação ao Mercosul por empresas brasileiras exportadoras sediadas no Rio de Janeiro. Os resultados do estudo mostraram que os executivos entrevistados variavam em relação a sua percepção da importância das barreiras em função do tipo de indústria, tamanho da firma, experiência de exportação e escopo geográfico das atividades internacionais.

Rocha, Freitas e Silva (2008) investigaram a mudança percebida nas barreiras ao longo do tempo, analisando o mesmo grupo de empresas exportadoras em três diferentes momentos ao longo de vinte e sete anos (1978, 1999 e 2005). De acordo com os autores, os resultados do estudo mostraram “uma surpreendente estabilidade na percepção de obstáculos, embora mudanças específicas tenham sido identificadas associadas a mudanças em fatores ambientais” (p.102-3).



Em estudo recente, Carneiro, Bianchi e Gomes (2016) buscaram identificar as percepções dos gestores de indústrias manufatureiras brasileiras sobre os benefícios e barreiras à exportação e sobre os recursos e competências das empresas que exportaram. Segundo os autores, a percepção dos gestores sobre os benefícios à exportação não são suficientes para que as empresas ingressem na atividade, uma vez que as barreiras e os custos envolvidos na exportação são percebidos como altos. Os resultados do estudo sugerem que instituições de fomento à exportação concentrem seus esforços para ressaltar os benefícios da diversificação de mercados e atenuação do risco Brasil. Finalmente, os autores concluem que o comprometimento com a exportação reside na visão dos gestores.

Tanto os estudos seminais quanto os mais recentes, realizados em diversos países convergem em apontar a divisão das barreiras à exportação em internas e externas à empresa. De forma geral, as barreiras tendem a variar, de acordo com o tamanho, segmento e idade da empresa. Os gestores e sua experiência prévia têm papel fundamental na percepção e impactos que as barreiras podem ter na exportação.

### **2.2.5**

#### **Desempenho exportador**

Segundo Zou e Stan (1998, p.333), o conhecimento sobre os determinantes do desempenho exportador são uma “coleção fragmentada de achados confusos”. Muito foi escrito sobre o assunto, mas não há síntese. Os estudos analisados tratam de dimensões de exportação que os autores consideram mais amplas do que as necessárias para avaliar o desempenho exportador, como por exemplo: propensão a exportar; dicotomia exportadores e não exportadores; barreiras à exportação.

Os autores propõem uma classificação das variáveis dependentes e independentes dos determinantes do desempenho exportador (Figura 8). As variáveis são classificadas em internas, externas, controláveis e não-controláveis.

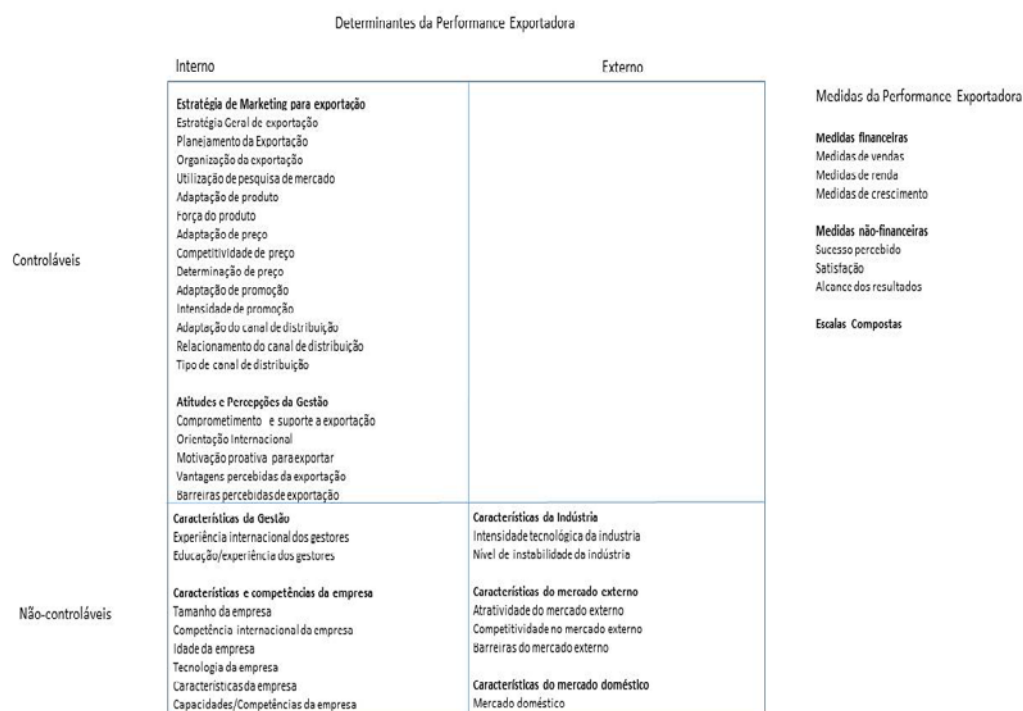


Figura 8: Classificação das variáveis dependentes e independentes.

Fonte: ZOU e STAN, 1998, p. 343.

Segundo os autores, não há acordo sobre como medir desempenho das exportações, embora várias abordagens tenham sido feitas. Os autores propõem que as medidas de desempenho de exportação sejam agrupadas em sete categorias, representadas por escalas financeiras, não financeiras e escalas compostas. Sugerem, ainda, a não generalização dos resultados encontrados, uma vez que não se pode assumi-los em outros contextos (como, por exemplo, serviços) (ZOU e STAN, 1998).

Aaby e Slater (1989) fizeram uma revisão conceitual em 55 estudos durante o período de 1978-1988 para compilar o conhecimento existente sobre variáveis controláveis (Figura 9), como características da empresa, competências da empresa e estratégia empresarial, e o quanto essas variáveis podem influenciar o sucesso das empresas que exportam.

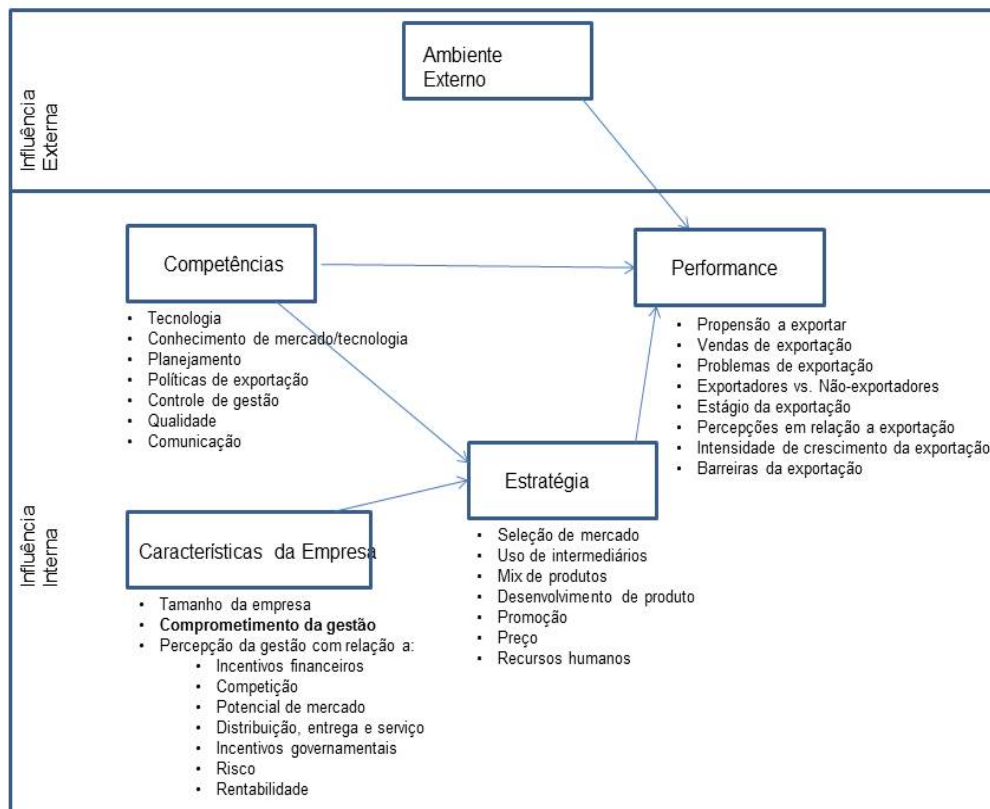


Figura 9: Um modelo geral para acessar a performance e as variáveis de exportação

Fonte: AABY e SLATER, 1989, p. 9.

No âmbito das características das empresas, a primeira conclusão é que o tamanho da empresa não é um fator importante caso ele não esteja ligado diretamente a uma forte estrutura financeira ou a variáveis relacionadas a economias de escala. Em empresas onde a gestão tem comprometimento com a exportação, o desempenho exportador tende a ser melhor. Empresas com um sistema de gestão de exportação, ou um plano formal de exportação, têm mais sucesso em exportar. Experiência em exportação é um fator importante: empresas experientes tendem a ter mais sucesso do que as iniciantes (AABY e SLATER, 1989).

Os autores concluem que as competências da empresa têm influência maior na exportação do que as suas características. A empresa cujos gestores têm uma visão internacional, objetivos de exportação consistentes, percepções e atitudes favoráveis com relação à exportação, predisposição a correr riscos e capacidade de engajar-se positivamente em atividades de exportação tem maior probabilidade de tornar-se uma exportadora de sucesso. A tecnologia pode ser um

fator importante na exportação, desde que a empresa tenha uma boa gestão e um mercado propenso a receber a nova tecnologia. Já as empresas não exportadoras percebem exportação como uma atividade de alto risco, que exige mais recursos, assistência e incentivos fiscais do que o realmente necessário. Os autores concluem que programas de apoio pré-exportação têm um grande valor, quando seu foco encontra-se em corrigir e alinhar expectativas com relação à exportação (AABY e SLATER, 1989).

Christensen, Rocha e Gertner (1987) definiram três perfis de empresas exportadoras brasileiras a partir de características da empresa, práticas e experiências de exportação e percepção e atitudes da gestão da empresa. As características das empresas que continuaram exportando com sucesso foram: qualidade de seu produto, existência de departamentos de controle de qualidade bem estruturados e educação da gestão do departamento de controle de qualidade. Empresas diversificadas com número maior de linhas de produtos, empresas de bens duráveis e padronizados com maior chance de diversificação e crescimento e cuja gestão delegava as principais decisões de marketing também apresentaram mais probabilidade de exportar com sucesso.

Foram identificadas as seguintes práticas de gestão nos exportadores de sucesso: mantinham suas atividades exportadoras em países mais desenvolvidos; determinavam os preços de exportação baseados em fatores internos e controlados pela empresa; usavam estudos de mercado detalhados sobre os mercados para onde exportar; contavam menos com incentivos governamentais; iniciaram seu contrato de exportação com um importador do país estrangeiro; utilizavam *trading companies*.

Com relação a percepções e atitudes da gestão, empresas exportadoras de sucesso, além de utilizarem menos os incentivos governamentais, acreditavam que esses tinham menos importância do que empresas que deixaram de exportar. Os autores concluem que os incentivos financeiros no Brasil não necessariamente preparavam as empresas de forma apropriada para a exportação. Incentivos com foco no desenvolvimento de sistemas de gestão para o controle de qualidade, no treinamento de subordinados que permitam a descentralização de decisões estratégicas e em informações para tomada de decisão poderiam ter mais efeitos positivos a longo prazo no desenvolvimento de uma cultura exportadora de sucesso (CHRISTENSEN, DA ROCHA e GERTNER, 1987).

## 2.2.6

### Empreendedorismo Internacional e “Born Globals”

A literatura de empreendedorismo internacional também fornece subsídios para a identificação do potencial exportador de empresas em um contexto internacional mais recente, o da globalização. Essa literatura enfatiza, em particular, o papel do empreendedor na aceleração do processo de internacionalização, embora outros fatores também sejam reconhecidos pelos autores que seguem essa corrente teórica.

Ao final da década de 1980, pesquisadores começaram a questionar a universalidade dos modelos de estágios comportamentais e graduais. Ganitsky (1989) mostrou que algumas empresas de Israel já iniciaram atividades exportando seus produtos. Alguns anos mais tarde, a empresa de consultoria McKinsey criou o termo "born globals" para designar as pequenas empresas que competiam com grandes empresas do mercado global desde o momento de sua fundação (Rennie, 1993). Oviatt e McDougall (1994, p.49) definem o fenômeno, que denominaram “international new venture”, como: "uma empresa que desde o início procura obter vantagem competitiva significativa do uso de recursos a partir da venda de produtos para vários países".

Nos anos 2000, o conceito foi novamente redefinido como “uma combinação de comportamento inovador, proativo e propício a assumir riscos, que atravessa as fronteiras nacionais e se destina à criação de valor nas organizações” (Oviatt e McDougall, 2000, p. 903). Em 2003, os autores enfatizaram a importância, para o empreendedorismo internacional, da descoberta, criação, avaliação e exploração de oportunidades no exterior para a geração de produtos e serviços futuros (Oviatt e McDougall, 2005b).

Aspelund et al (2007) fazem uma revisão dos estudos empíricos de empreendedorismo internacional e de “born globals” ao longo do período compreendido entre 1992 e 2004 e resumem a estratégia de marketing internacional normalmente utilizada por essas empresas nos seguintes pontos:

- velocidade do processo de internacionalização;
- foco em nicho versus mercado amplo;

- intensidade internacional vs diversidade global;
- seleção de mercado, incluindo o elemento da distância psíquica; e
- decisões de modo de entrada.

Sobre a velocidade do processo de internacionalização os autores explicam que é um fato reconhecido que um número crescente de empresas obtém considerável envolvimento internacional logo após a sua fundação. Isto é um claro indicativo de que elas funcionam de forma diferente de empresas mais antigas que seguiram um processo gradual.

As empresas “born global” normalmente focam em nichos de mercado, onde a concorrência de *players* globais é menos intensa, mas as oportunidades de lucros são significativas. Uma estratégia de diversidade global pode ser um recurso que exige mais da empresa do que a estratégia de intensidade internacional. O envolvimento em vários mercados internacionais leva a receitas mais baixas e menor compromisso com os modos de entrada. A estratégia de diversidade global requer um elevado nível de recursos humanos. Empresas “born global” bem-sucedidas dependem das duas estratégias.

Não há consenso sobre a seleção de mercados por empresas “born global”. As distâncias psíquica e geográfica aparentemente parecem ser menos importantes para essas empresas do que para pequenas empresas internacionais tradicionais. Geralmente, as empresas empreendedoras internacionais escolhem modos de entrada de baixo comprometimento. A escolha de modos de entrada é feita com base nos recursos disponíveis, segundo as demandas específicas para que os produtos ou serviços recebam suporte necessário no país hospedeiro. A desvantagem resultante de uma estratégia de baixo comprometimento é que o aprendizado é reduzido pois, na maioria das vezes, os parceiros localizados no país hospedeiro são os responsáveis pelo contato direto com os clientes estrangeiros. A longo prazo, os modos de entrada de baixo comprometimento podem inibir o desenvolvimento internacional e a rentabilidade da empresa (Aspelund et al, 2007).

Rialp et al (2005) revisam 38 trabalhos acadêmicos relevantes do período entre 1993 e 2003, que focam no fenômeno de empresas que se internacionalizam precocemente, e apontam vários fatores, que ocorrem no ambiente interno ou

externo à empresa, que parecem gerar ou facilitar o fenômeno de internacionalização precoce:

- visão empresarial inicial globalizada;
- experiência internacional anterior por parte dos gestores;
- compromisso dos gestores;
- fortes redes pessoais e de negócios;
- conhecimento e comprometimento de mercado;
- ativos intangíveis únicos e diferenciados com base na inteligência de gestão;
- alto valor agregado à diferenciação do produto, produtos com tecnologia de ponta, inovação tecnológica e qualidade da liderança;
- estratégia internacional pró-ativa focada em mercados-piloto de nicho e geograficamente dispersos em todo o mundo;
- forte orientação ao cliente, com uma base de clientes bem definida e com relacionamento muito próximo; e finalmente flexibilidade de se adaptar às rápidas mudanças externas.

Os autores propõem um modelo (Figura 10) que engloba as ligações hipotéticas entre os recursos explorados do ambiente e capacidades da empresa. Esse modelo destaca três questões fundamentais: (1) que a base de recursos intangíveis de uma empresa (capital organizacional, tecnológico, relacional e recursos humanos) é de extrema importância na geração do nível crítico da empresa para sua capacidade de internacionalização; (2) que a capacidade internacional da empresa pode ser considerada como um ativo estratégico "invisível" caracterizado principalmente pela pouca dependência do ambiente doméstico. Quanto mais difícil é para os competidores compreenderem o ativo intangível, mais o ativo pode vir a tornar-se uma vantagem competitiva sustentável. Finalmente, (3) as condições externas à empresa (tipo de setor, localização geográfica, redes internacionais) têm efeito moderador crítico nos

recursos intangíveis e contribuem para o desenvolvimento de sua vantagem competitiva sustentável no exterior.

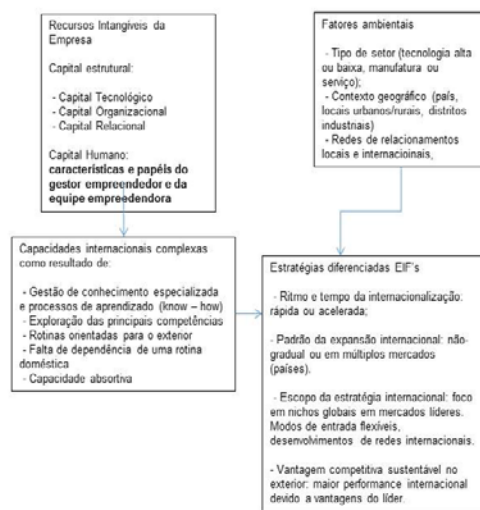


Figura 10: Modelo baseado nos recursos explorados em empreendimentos internacionais ( EIF's)

Fonte: RIALP et al., 2005, p.161.

Em sua revisão, Wright, Westhead e Ucbasaran (2007) analisam criticamente a perspectiva do empreendedorismo internacional no que diz respeito a sete temas:

- tempo de internacionalização;
- intensidade e sustentabilidade da internacionalização;
- modo de internacionalização;
- influência do contexto ambiental interno sobre a internacionalização;
- alavancagem de recursos externos para internacionalização;
- unidade de análise (ou seja, a empresa ou o empresário); e
- efeito da internacionalização no desempenho das pequenas empresas.

Os autores reconhecem que a decisão da internacionalização e seu tempo podem variar muito dependendo do setor em que a pequena empresa está inserida. Algumas empresas se restringem ao mercado doméstico por causa do gosto local,



dos custos de distribuição, ou porque não têm vantagem competitiva nos mercados estrangeiros. É necessário compreender a atitude dos gestores e sua vontade e abertura para se envolver com a internacionalização.

Com relação a intensidade e sustentabilidade da internacionalização, os autores apresentam a importância dos aspectos mais dinâmicos associados a aquisição e assimilação de conhecimento. Já os modos de internacionalização selecionados por uma empresa são importantes opções estratégicas que podem influenciar sua posição nos mercados selecionados e sua capacidade de obter acesso a informações vitais e de adquirir recursos.

A influência do contexto ambiental interno sobre a internacionalização surge a partir da noção de que as empresas acumulam recursos no mercado doméstico e aproveitam esses recursos (e aprendizado) para internacionalizar suas atividades. Por outro lado, em vez de se concentrar unicamente em recursos internos, a empresa pode se beneficiar de recursos de uma rede para entrar no mercado externo. Redes podem envolver empresas pequenas e grandes em uma relação simbiótica que facilita a internacionalização.

Em muitas pequenas empresas, o empreendedor é um recurso fundamental, podendo proporcionar à empresa capital humano e capital social. No entanto, alguns empreendedores podem ser mais hábeis em identificação de oportunidades de internacionalização do que outros.

Por fim, quanto ao efeito da internacionalização no desempenho das pequenas empresas, observam que as empresas cujas vendas internacionais exibiram desempenho superior também apresentaram um aumento em participação de mercado e de retorno sobre o investimento (WRIGHT, WESTHEAD e UCBASARAN, 2007).

Keupp e Gassman (2009) revisaram sistematicamente 179 artigos de empreendedorismo internacional entre 1994 e 2007. Os autores elaboraram um modelo organizacional derivado da análise de conteúdo e contagens dos temas tratados mais frequentemente na literatura, divididos entre: antecedentes, elementos e resultados (Figura 11).

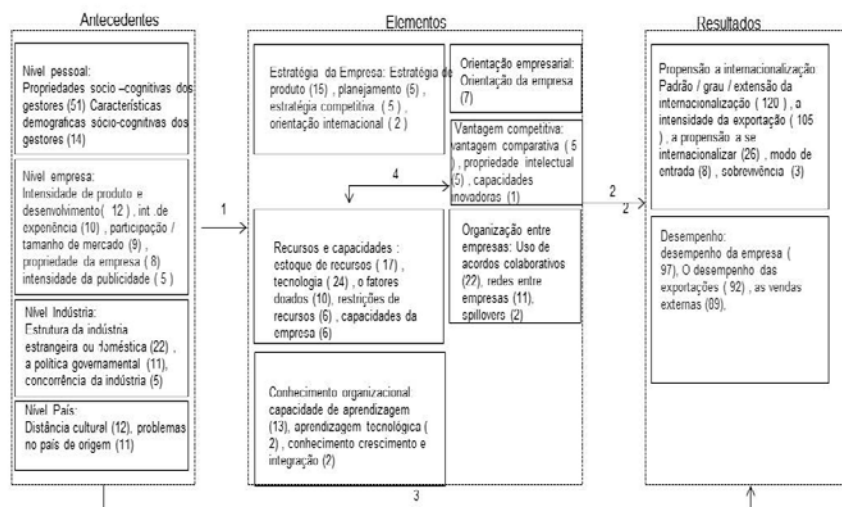


Figura 11: Modelo Organizacional derivado da análise de conteúdo e contagens feitas dos temas tratados mais frequentemente na literatura

Nota: As contagens não são mutuamente exclusivas. A figura considera apenas 172 artigos pois 7 artigos são revisões de literatura. As setas indicam as conexões causais entre os elementos que os estudos analisados. Essas conexões são discutidas na seção de resultados.

Fonte: KEUPP e GASSMAN, 2009, p. 605.

Os resultados do modelo proposto pelos autores mostram que grande parte dos artigos analisados concentra-se nos antecedentes do empreendedorismo internacional (especialmente nos fatores socio-cognitivos). No que diz respeito às conexões causais entre as três categorias, a maioria dos estudos relaciona diretamente os antecedentes e os resultados (seta 3). Os antecedentes são geralmente variáveis independentes e são relacionados a uma variável dependente, como por exemplo, a exportação ou o crescimento das vendas. A categoria de elementos, no entanto, recebe relativamente pouca atenção. Estudos que analisam a influência de antecedentes sobre os elementos (seta um), a influência de elementos sobre os resultados (seta dois) e as relações entre os elementos, tais como o aprendizado tecnológico e vantagem competitiva (seta quatro), são muito escassos.

Keupp e Gassman (2009) alegam que o modelo de Uppsala, baseado em um processo gradual de internacionalização, pode não ser capaz de prever corretamente os estágios iniciais do processo, onde as empresas estão parecendo explorar novas oportunidades criadas pela globalização.

Para Coombs et al (2009), o empreendedorismo internacional está muito mais próximo da literatura de empreendedorismo do que do campo dos negócios

internacionais. Os autores fazem uma revisão crítica do empreendedorismo internacional com base em 20 anos de pesquisa acadêmica, abrangendo 150 estudos empíricos e conceituais.

Segundo os autores, na literatura de organizações, as empresas que estão nos quadrantes I, III e IV da figura 12 foram bastante estudadas. No entanto, as empresas do quadrante II não foram tão estudadas e só recentemente é que houve uma tentativa organizada de descrever e investigar essas empresas.

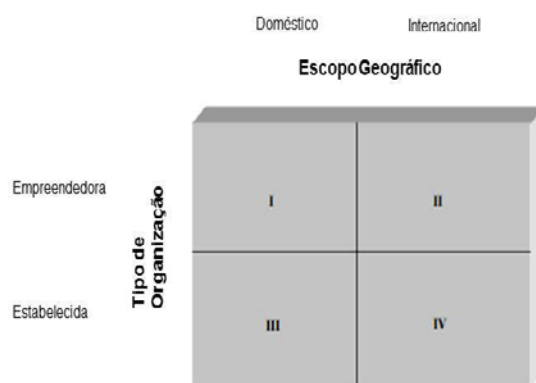


Figura 12: O Domínio da Literatura de Organizações

Fonte: COOMBS ET AL, 2009, p. 25.

Os autores concluem que o tamanho menor da empresa não impede a internacionalização, embora a relação entre tamanho e internacionalização permaneça ambígua e incerta na literatura. Com relação à idade, a literatura sobre marketing internacional concentra-se em pequenas empresas, enquanto a literatura sobre empreendedorismo internacional é centrada em empresas mais jovens. A relação entre essas duas variáveis (idade e tamanho) e a internacionalização deveria ser explorada em pesquisas futuras.

Outro fator como a experiência prévia internacional dos gestores parece estar positivamente associado com a internacionalização. Existe também um número de variáveis moderadoras que podem influenciar essa relação, tais como a presença de parceiros estrangeiros, pesquisa sistemática sobre dados de mercado estrangeiros e duração do envolvimento internacional. A diversificação de produtos é positivamente associada à internacionalização.

A revisão de Coviello et al (2011) busca resumir, sintetizar e interpretar a pesquisa no campo do empreendedorismo internacional, cobrindo o período 1989-2009. Foram analisados 323 artigos. A intenção dos autores foi construir um repositório de pensamento existente no campo de empreendedorismo internacional e do seu desenvolvimento. A descrição ontológica do domínio do campo de pesquisa assim como o mapeamento, tanto em ordem temática quanto cronológica, foi oferecida como um recurso para o campo do empreendedorismo internacional. Os autores buscaram também contribuir para a metodologia, documentando e classificando o desenvolvimento e conhecimento do campo do empreendedorismo até então.

Os autores classificaram a estrutura do domínio do empreendedorismo internacional em três diferentes tipos: Tipo A - internacionalização empresarial, Tipo B - comparações internacionais de empreendedorismo, e Tipo C - Comparações em empreendedorismo internacional.

O resultado da revisão é apresentado sob a forma de um mapa temático, onde são identificadas cinco áreas temáticas das pesquisas tipo A: 1) tipo de empreendimento, 2) internacionalização, 3) redes e capital social, 4) questões organizacionais e 5) empreendedorismo. Os detalhes estão resumidos na Tabela 1. As pesquisas de tipo B são divididas em áreas temáticas que comparam dados coletados entre países. Os temas dos artigos do tipo B são: 1) pesquisa internacional e 2) pesquisa intercultural.

O terceiro e mais recente tipo de pesquisa de empreendedorismo internacional examina a internacionalização empresarial numa perspectiva comparativa ou transnacional, incluindo: 1) tipo de empreendimento, 2) padrões e processos de internacionalização, 3) influências da internacionalização e 4) questões organizacionais.

Na revisão feita por Peiris et al (2012) são examinados 291 artigos publicados entre os anos de 1993 e 2012 inclusive. Com base em duas dimensões – grau de internacionalização da empresa e tempo decorrido entre a fundação e a internacionalização – os autores propõem uma tipologia para as empresas estudadas no âmbito do empreendedorismo internacional (Figura 13): “born globals”, empresas que permanecem globais ao longo do tempo, exportadoras precoces e exportadoras maduras.



Figura 13: Tipologia de Empreendedorismo internacional

Fonte: PEIRIS et al., 2012, p.302

A principal contribuição do estudo é sintetizar lacunas das teorias dominantes, apresentando um modelo (Figura 14) que integra e fundamenta o domínio do empreendedorismo internacional em construtos teóricos mais amplos que os anteriores.

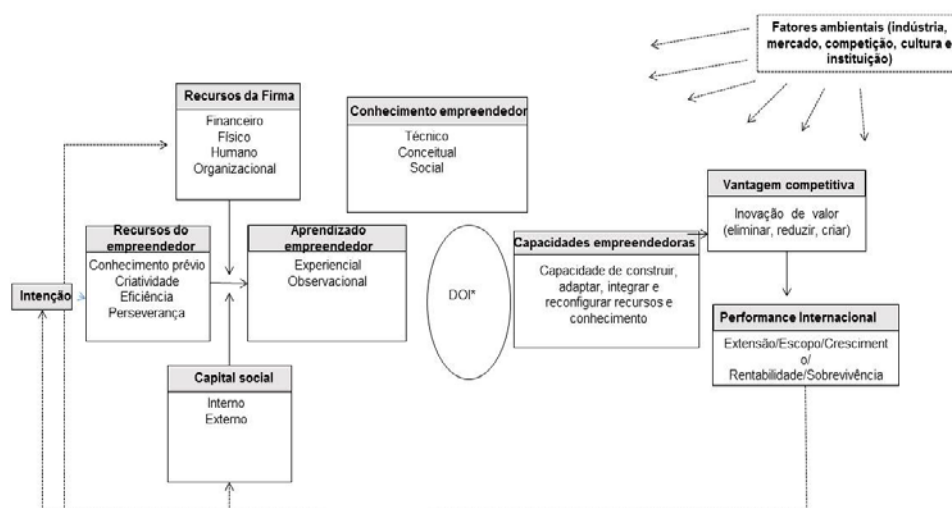


Figura 14. Um modelo integrativo de Negócios Internacionais. DOI\* Desenvolvimento de oportunidade internacional

Fonte: PEIRIS et al., 2012, p. 300.

O artigo de Kiss et al (2012) revisa e examina 88 artigos sobre empreendedorismo internacional em países emergentes entre 1987 e 2010. O trabalho revela que estudos sobre empreendedorismo internacional em países emergentes têm uma presença limitada em revistas científicas de primeira linha, mais concentrados em algumas áreas geográficas.

Os autores organizaram a análise por região geográfica específica, pois o entendimento do contexto é muito diverso. Nos estudos sobre atores internacionais, os autores buscaram organizar as discussões com base nos temas centrais: antecedentes, estratégias e resultados da internacionalização. Antecedentes comuns de internacionalização são: importância das redes para superar riscos; características empreendedoras como compromisso, autoeficácia, dinamismo, experiência e desejo de liderança; recursos, capacidades e condições da indústria.

Nos estudos sobre empreendedorismo comparativo, os tópicos encontrados são mais variados e foram identificados individualmente por área. Os estudos analisados pelos autores sobre a América Latina e o Caribe revelam que nesses países as empresas buscam a internacionalização por meio de um planejamento sistemático e que estas empresas aparentemente são nascidas regionais, ao invés de globais. No Chile, fatores que contribuem para o sucesso de pequenas empresas vão desde atividades de promoção à exportação até participação em comitês de exportação e processos de inovação internacional. Outros fatores importantes em países em desenvolvimento são: acesso a recursos, orientação empreendedora, situação política favorável. A disponibilidade de capital de risco está se tornando cada vez mais importante em países como o Brasil, Argentina e Venezuela (Kiss et al, 2012).

Covin e Miller (2014) fazem uma revisão sobre o construto de orientação empreendedora (OE) dentro da literatura sobre empreendedorismo internacional. As diferenças entre orientação empreendedora (OE) e orientação empreendedora internacional (OEI) são consideradas, e os principais temas centrais de pesquisa OEI são resumidos. Os fenômenos tipicamente associados com a orientação empreendedora (OE) são atitude face a risco, pro-atividade e comportamento inovador.

A revisão de Laufs e Schwens (2014) analisa os modelos conceituais e dimensões contextuais de 33 artigos publicados entre 1989 e 2012 que focam no modo de entrada de pequenas e médias empresas no mercado externo. De forma geral, as dimensões encontradas na literatura, que aderem aos modos de entrada de pequenas e médias empresas, são: comprometimento, risco e controle.

As características das pequenas e médias empresas, descritas pelos autores, têm relação direta com as dimensões destacadas: as limitações financeiras e de recursos fazem com que as pequenas e médias empresas se restrinjam a modos de entrada de baixo investimento (embora algumas vezes arrisquem um modo de entrada de risco maior e investimento mais intenso). A alta sensibilidade que têm quanto ao ambiente externo traz dificuldades na hora de escolher modos de entrada que lhes permitam enfrentar os riscos externos de forma apropriada. A terceira característica, controle familiar, tem relação direta com uma opção de modo de entrada geograficamente mais próximo e controlado, do que com uma opção de modo de entrada mais arriscado e estratégico.

No estudo, os autores abordam os modelos teóricos encontrados nos artigos revisados e buscam relacioná-los às características das pequenas e médias empresas (limitações financeiras e de recursos, sensibilidade a influências externas e estrutura gerencial familiar), identificando lacunas. Os modelos teóricos encontrados foram: teoria dos custos de transação, paradigma eclético, teoria Institucional e teoria do capital social/teoria das redes. Dimensões contextuais, como mercado doméstico, mercado externo, distância psíquica, indústria e idade da empresa, também foram levantadas e relacionadas aos artigos revisados.

Os autores concluem que o campo se caracteriza por escassez teórica, uma vez que a maior parte das teorias apresentadas aplica-se a empresas maiores, sendo necessário utilizar mais de uma teoria para relacionar as teorias com as características das empresas.

### 2.2.7

#### **Síntese da revisão de literatura**

A pesquisa bibliográfica deste trabalho foi feita com base em artigos científicos seminais, revisões de literatura e artigos com data de publicação recente que estudaram os temas centrais investigados. No Anexo 1 apresenta-se uma identificação preliminar das dimensões relevantes segundo cada revisão de literatura consultada, o período coberto pela revisão, o número de estudos vistos na revisão e, por fim, as observações relacionando variáveis e modelos.



### **3**

## **Metodologia da Pesquisa**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no presente trabalho, que se caracteriza como ensaio teórico.

### **3.1**

#### **Natureza da pesquisa**

O presente estudo se caracteriza como ensaio teórico, de natureza exploratória. A principal característica da pesquisa de natureza exploratória é esclarecer conceitos e levantar questões e hipóteses para futuros estudos, desenhando planos que não têm a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa, mas sim, explorar campos para pesquisa futura. Para Hair et al. (2005) uma ampla revisão de literatura pode ser vantajosa para a melhor compreensão de uma questão.

A pesquisa foi estruturada em três fases, seguindo a proposta de um esquema da metodologia (Quadro 1):

Quadro 1: Esquema da Metodologia.

<b>Etapa 1</b>	
Fase exploratória:	Pesquisa bibliográfica: 4 tópicos centrais. Foco nas grandes revisões de literatura, e na literatura posterior a estas revisões.
	Identificaram-se preliminarmente as dimensões, o período coberto pela revisão, o número de estudos na revisão. (Quadro 1)
	Identificou-se o domínio conceitual que foi dividido em 5 grandes blocos. Depois, no modelo conceitual os grandes blocos foram reduzidos para 3 dimensões principais. Identificaram-se 92 indicadores nos estudos, que foram agrupados em 10 grupos que foram chamados de sub dimensões. (Quadro 2)
<b>Etapa 2</b>	
Fase de teste:	Discussão sobre as dimensões e variáveis identificadas entre orientadora e orientanda. Validação dos indicadores por especialistas acadêmicos. O resultado final da validação foram 9 dimensões validadas com 47 indicadores.
<b>Etapa 3</b>	
Fase de resultados:	Elaboração do domínio conceitual e desenho proposta de modelagem conceitual

### 3.2

#### **Fase 1 – Mapeamento do Domínio Conceitual do Construto “Potencial Exportador”**

A primeira fase consistiu de uma pesquisa bibliográfica em profundidade sobre as temáticas cobertas pelo estudo, feita com base em:

- artigos seminais;
- revisões de literatura realizadas ao longo dos anos 1970 a 2016;
- uma seleção de artigos com datas de publicação mais recentes, que não foram cobertos pelas revisões de literatura;
- artigos brasileiros sobre as temáticas em questão.

A partir deste material bibliográfico, buscou-se identificar dimensões, variáveis e respectivos indicadores que podem ser entendidos como antecedentes do construto Potencial Exportador.

Iniciou-se pela identificação preliminar das dimensões do construto Potencial Exportador. Essas dimensões foram extraídas das diversas revisões específicas sobre comportamento e desempenho exportador (conforme síntese da revisão de literatura e apresentado no Anexo 1). Nesta etapa, foram identificadas três dimensões principais: características da empresa, características do decisor e características da indústria.

Após a identificação das três principais dimensões, foi feito o enquadramento das variáveis identificadas em cada dimensão.

Em seguida, uma vez feito o detalhamento das variáveis por dimensão, foram escolhidos os indicadores associados a cada variável do construto Potencial Exportador encontrados em cada estudo apresentado na síntese da revisão de literatura no Quadro 2 – Resumo dos indicadores do potencial exportador.

Chegou-se então à fase final, uma vez que esse processo permitiu mapear o domínio conceitual do construto Potencial Exportador. Para Churchill (1979, p.67), trata-se de delinear “o que está incluído e o que não está incluído no domínio”. Construtos podem ser muito específicos e estreitamente definidos ou podem ser multidimensionais e complexos. Alguns construtos são simples, seu conteúdo pode ser coberto por um item apenas. Outros construtos são mais complexos e podem abranger mais de um sub- construto (SPECTOR, 1992). Tanto Spector (1992) quanto Churchill (1979) consideram imperativo realizar uma cuidadosa revisão de literatura, como a que se realizou no presente estudo, para especificar o domínio do construto. Se o trabalho conceitual/teórico foi bem elaborado, não só o domínio conceitual do construto fica bem identificado, como fica mais fácil descrever os indicadores. Segundo o autor, a situação mais difícil é quando não foi feito nenhum trabalho conceitual nem empírico prévio com relação a algum construto. No caso do construto Potencial Exportador, dispõe-se, como já se viu, de ampla literatura, desde a década de 1970, que cobre aspectos relevantes do construto, o que exigiu recorrer a grande variedade de trabalhos, ainda que a maioria não se propusesse a identificar especificamente o Potencial Exportador, mas abordasse apenas lateralmente a questão.

### 3.3

#### Fase 2 – Validação

Esses resultados preliminares foram discutidos pela pesquisadora e pela orientadora. As discussões ajudaram a delimitar o escopo e confirmar a relevância das três principais dimensões apresentadas, assim como as subdivisões propostas e os indicadores levantados. No total, foram preliminarmente validados 95 indicadores, sendo 45 associados à dimensão *Características da empresa*, 40 associados à dimensão *Características do decisor* e 9 associados a *Características da indústria*.

Em seguida, foi feita uma validação por três especialistas, com experiência teórica e prática na área de exportação. A validação cobriu o domínio conceitual do construto, com suas dimensões, variáveis e indicadores sugeridos. Os especialistas se reuniram com a pesquisadora, analisaram os indicadores e escolheram e classificaram os mesmos por meio de consenso.

Segundo Hinkin (1998), existem duas formas de abordar a construção de indicadores: dedutiva e indutiva. A primeira é baseada em profunda revisão de literatura, onde indicadores já usados em outros estudos empíricos foram utilizados. A segunda, abordagem dedutiva, faz uso da opinião de especialistas envolvidos com o fenômeno estudado, com o propósito de realizar uma validação inicial dos resultados obtidos. É importante verificar se o significado que os especialistas dão aos indicadores é o mesmo que foi levantado na revisão de literatura, e depois é necessário descrever cada indicador (McKenzie, 2003). Dessa forma, chega-se a um modelo conceitual que deve estar preparado para futuros testes empíricos.

Hinkin (1998) sugere os seguintes procedimentos operacionais para validação dos indicadores:

- Revisar o conjunto inicial de itens;
- Confirmar, rever ou invalidar a definição inicial do fenômeno;
- Avaliar a clareza e concisão dos itens;
- Identificar itens que possam ter sido esquecidos.

O auxílio de especialistas nesse processo de validação é considerado valioso, dado que ajuda o pesquisador no sentido de identificar potenciais lacunas.

### 3.4

#### **Fase 3 - Modelo Conceitual**

Após a validação, fez-se a apresentação detalhada do modelo conceitual, integrando o trabalho teórico preliminar e as sugestões dos especialistas.

### 3.5

#### **Limitações do Estudo**

Em função do método utilizado, baseado em revisão da literatura, é possível que variáveis e indicadores não tenham sido incluídos no modelo por não constarem da literatura consultada. No entanto, a validação preliminar do modelo por três especialistas contribuiu para reduzir essa potencial limitação.

Além disso, é possível que a revisão de literatura realizada tenha falhado em identificar artigos importantes, que poderiam trazer acréscimos relevantes. No entanto, o uso de revisões de literatura sobre os temas tratados permitiu ter acesso a um número substancial de artigos pré-selecionados, permitindo superar as dificuldades em acessar o grande número de trabalhos já existentes. Mesmo assim, artigos recentes relevantes podem ter sido omitidos.

Outra limitação foi a grande quantidade de indicadores que foram submetidos à validação de especialistas, sendo possível que tenham se detido mais em alguns indicadores do que em outros.

Visto que o modelo desenvolvido neste estudo foi conceitual, uma de suas limitações é que ele precisa de validação empírica. Além disso, é possível que alguns indicadores não sejam independentes, e isso deveria ser validado em um teste empírico.

## 4

### Proposta do Modelo Conceitual

Este capítulo apresenta o domínio conceitual do construto, o modelo conceitual proposto e uma descrição das dimensões, variáveis e indicadores selecionados. Descreve ainda o processo de validação dos indicadores por especialistas.

#### 4.1

##### Domínio conceitual do construto Potencial Exportador

O construto “Potencial Exportador” apresenta natureza multidimensional. O domínio conceitual do construto é esquematizado na Figura 15. Apresentam-se nas seções seguintes deste capítulo as decisões relativas a dimensões, variáveis e indicadores.

Foram inicialmente identificadas cinco dimensões na revisão de literatura sobre comportamento e desempenho exportador: *Características da empresa*, *Características da estratégia*, *Características do decisor*, *Características da indústria* e *Características do ambiente*. Após uma primeira análise, as dimensões foram reduzidas a três: *Características da empresa*, *Características do decisor* e *Características da indústria*.

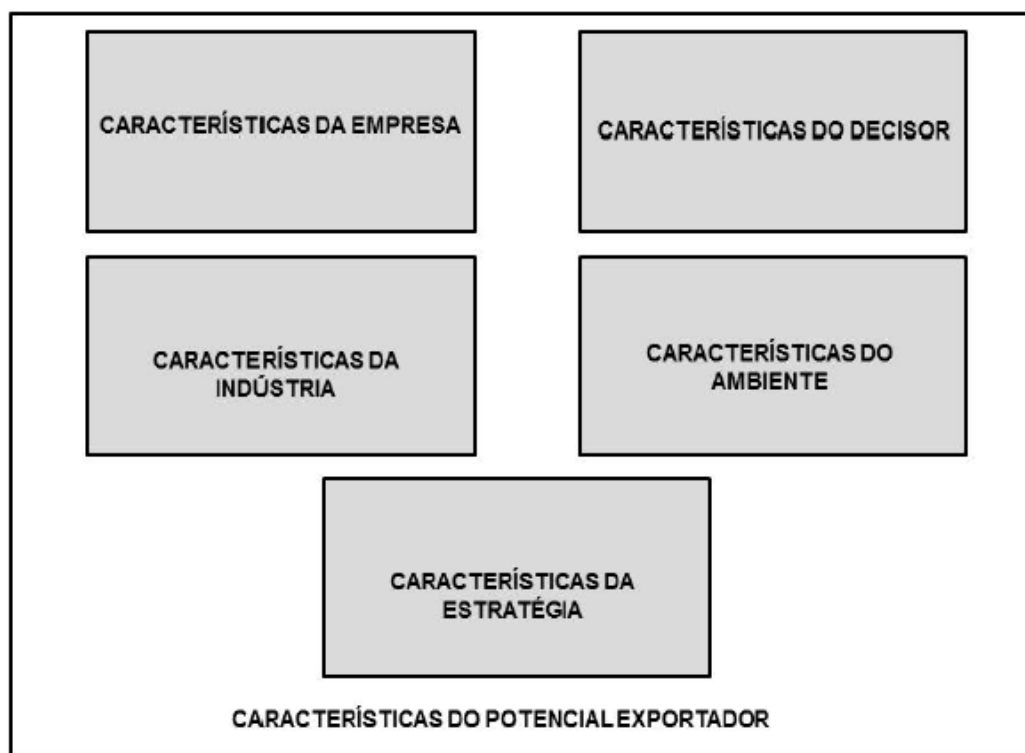


Figura 15: Domínio conceitual do construto Características do potencial exportador segundo a literatura.

Considerou-se que as *Características da estratégia* se enquadram dentro das capacidades da empresa, no caso do Potencial Exportador, uma vez que as empresas ainda não se encontram internacionalizadas e, portanto, não dispõem de estratégias internacionais. Aquilo de que elas podem dispor é de capacidades para desenvolver ou implementar estratégias internacionais, ou seja, de potencial para tal.

Por sua vez, as *Características do ambiente* são, na maior parte das vezes, divididas entre as características do ambiente internacional e as características do ambiente doméstico. As características do ambiente internacional não são relevantes quando se olha para o potencial exportador, uma vez que as empresas ainda não exportam e, portanto, ainda não selecionaram mercados externos. Já as características do mercado doméstico (econômicas, políticas, sociais etc.) são comuns a todas as empresas de um mesmo país (no caso do presente estudo, o Brasil). Portanto, concluiu-se que, entre as características externas à empresa, são as *Características da indústria* que podem ter um peso relevante para definir o potencial exportador de empresas de um mesmo país, o que levou à sua escolha como terceira dimensão a ser detalhada.

## Características da Empresa

A dimensão *Características da empresa* foi subdividida nas seguintes sub-dimensões: tamanho, propriedade da empresa/governança, recursos, capacidades e produto.

O fator tamanho da empresa aparece na maioria dos estudos consultados, particularmente naqueles anteriores às duas últimas décadas. Embora a importância do tamanho da empresa seja incontestável na literatura mais antiga de exportação, os estudos mais recentes ligados ao campo do empreendedorismo internacional, particularmente aqueles que estudam as “international new ventures” e as “born globals”, desafiam a importância do tamanho da empresa para definir seu potencial exportador. No entanto, decidiu-se manter esse fator no modelo conceitual não só por seu reiterado aparecimento nos estudos mais antigos, como também pela possibilidade de o tamanho relativo da empresa (menor ou maior) ainda ser uma variável relevante em muitas situações.

O fator propriedade da empresa/governança engloba aquelas características da empresa relativas a estrutura, organização e governança. Keupp e Gassman (2009) apontam sua importância para o potencial exportador da empresa.

Dois outros fatores identificados foram recursos da empresa e capacidades da empresa. Segundo Barney e Hesterly (2008), recursos são ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para implementar estratégias. Exemplos de recursos podem incluir fábricas (ativo tangível), produtos (ativos tangíveis) e a reputação de uma empresa (ativo intangível). Capacidades são um subconjunto dos recursos de uma empresa, também tangíveis e intangíveis, que permitem às empresas aproveitarem ao máximo seus recursos. No entanto, Barney e Hesterly (2008), apesar de reconhecerem diferenças entre recursos e capacidades, preferem tratá-los de forma conjunta. Para esses autores, recursos e capacidades podem ser classificados em quatro grandes categorias: recursos físicos (plantas, equipamentos, localização geográfica), recursos financeiros (dinheiro de empreendedores, de acionistas, de bancos), recursos individuais (treinamento, experiência, inteligência) e recursos organizacionais (estrutura formal de reporte da empresa, sistemas formais e informais de planejamento, cultura e reputação).



Mesmo atuando em um mesmo setor, os recursos e capacidades podem variar de empresa para empresa e são difíceis ou custosos de serem desenvolvidos ou adquiridos, explicando por que algumas empresas são superiores a outras. Como cada empresa tem uma cadeia de valor diferente, ela pode acabar desenvolvendo diferentes recursos e capacidades para supri-la. Isso pode acontecer mesmo se as empresas estiverem em um mesmo setor (BARNEY; HESTERLY, 2008).

Apesar do tratamento conjunto dado por Barney e Hesterly (2008), optou-se, neste trabalho, por tratá-los separadamente, uma vez que seu impacto sobre o construto Potencial Exportador pode ser distinto, o que só se poderá verificar, de fato, em testes empíricos.

Por fim, o último fator nessa dimensão seria a natureza do produto oferecido pela empresa e a forma de oferecê-lo. Segundo Cavusgil, Bilkey e Tesar (1979), empresas com menor probabilidade de exportar não tinham um produto diferenciado no seu mercado. Pinho e Martins (2010) estudaram as barreiras percebidas por pequenas e médias empresas portuguesas exportadoras e não exportadoras. Essas barreiras foram classificadas como barreiras da empresa, barreiras do produto, barreiras da indústria e barreiras de infraestrutura locais. Barreiras como a falta de adaptabilidade do produto/serviço no novo mercado e o nível competitivo no mercado estrangeiro também foram detectadas como sendo fortes inibidores para pequenas empresas exportarem.

### Características do Decisor

Tanto a literatura sobre exportação quanto a literatura de empreendedorismo internacional atribuem importância crítica ao papel desempenhado pelo decisor em levar uma empresa a exportar (BILKEY, 1978; McDOUGALL, SHANE e OVIATT, 1994). A atitude e a mentalidade dos gestores têm um papel importante na determinação do processo de internacionalização de uma empresa. O tomador de decisão aparece na maior parte dos modelos revistos neste estudo. A literatura de empreendedorismo internacional também dá importância à orientação internacional do empreendedor e a seu papel de descoberta e criação de oportunidades internacionais (PEIRIS et al., 2012).

A dimensão *Características do decisor* foi subdividida nos seguintes fatores: características, competências, percepções, atitudes, motivações e estímulos.

Os fatores características e competências do decisor englobam todas as características inerentes a educação, experiência internacional anterior do gestor, características demográficas e seus talentos e capacidades, como, por exemplo, a capacidade criativa e a capacidade de ser eficiente e perseverante.

O fator percepções do decisor também aparece em muitos estudos como influente no processo de internacionalização. As expectativas e percepções dos gestores com relação à exportação são vistas pelos autores como resultado de influências do ambiente externo: contato dos gestores com agentes internacionais; familiaridade dos gestores com a experiência em exportação de outras empresas; acesso a estudos sobre potencial de exportação; educação internacional dos gestores; recebimento de um pedido de exportação inesperado; e respostas positivas de participação em feiras (CAVUSGIL; BILKEY; TESAR, 1979).

O fator atitude do decisor se resume a ações do gestor, como, por exemplo, alta aspiração, comportamento inovador, comprometimento e proatividade, que resultam em incentivo a favor da atividade da exportação. Uma atitude positiva com relação à internacionalização reduz a incerteza no processo de pré-exportação (WELCH; WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON, 1978).

Por fim, os últimos fatores da dimensão são motivações e estímulos, de forma geral, vindos do próprio gestor, que estimulam o início do processo de internacionalização. Segundo Leonidou et al (2007), estímulos à exportação, também chamados de motivos ou incentivos, referem-se a todos aqueles fatores que desencadeiam a decisão da empresa para iniciar e desenvolver atividades de exportação.

### Características da Indústria

A indústria, segundo Porter (2004), afeta diretamente o desempenho da empresa ou do conjunto de empresas que nela atuam. Segundo Leonidou et al. (2007), o estímulo à exportação resulta de vários fatores, e pode variar de acordo com contextos de tempo, espaço e da indústria. Zou e Stan (1998) propõem que as medidas de desempenho de exportação sejam agrupadas em sete categorias. As

características da indústria (intensidade tecnológica da indústria e nível de instabilidade da indústria) são uma dessas categorias, classificadas como variável externa e não controlável. No modelo de Keupp e Gassman (2009), os indicadores relacionados à indústria (concorrência doméstica e global da indústria), estrutura da indústria (doméstica ou global), política governamental de apoio à indústria e tipo de setor (tecnologia alta ou baixa, manufatura ou serviço) ficam classificados abaixo dos *antecedentes*. No modelo dos autores, que deriva de análise de conteúdo e contagens dos temas tratados na literatura de empreendedorismo internacional, os temas são divididos entre: antecedentes, elementos e resultados. Os resultados mostram que grande parte dos artigos analisados concentram-se nos *antecedentes*.

Em decorrência, não é de estranhar que a literatura sobre exportação tenha identificado variáveis relacionadas à indústria que afetam o potencial exportador (CAVUSGIL, 1976; CHRISTENSEN; DA ROCHA; GERTNER, 1987).

A dimensão *Características da indústria* não foi subdividida.

## 4.2

### Indicadores

A classificação em dimensões e sub-dimensões anteriormente gerada foi utilizada em seguida para selecionar os indicadores do potencial exportador encontrados nos estudos. Os Quadros 2, 3 e 4 apresentam, para cada uma das três dimensões, as sub-dimensões, e indicadores, assim como os estudos em que aparecem.

Quadro 2: Detalhamento das Características da Empresa Identificadas.

<b>Experiência da empresa</b>	Experiência internacional da empresa Experiência no negócio	Peiris et al. (2012) ZOU e STAN (1998); KEUPP e GASSMANN (2009)
<b>Propriedades da empresa/ Governança</b>	Capital aberto/fechado Familiar/não-familiar	KEUPP e GASSMANN (2009).
<b>Recursos</b>	Acesso a crédito de exportação	
	Capacidade produtiva	LEONIDOU (2004)
	Capital de giro para exportar	LEONIDOU (2004); KAHIYA et al. (2014)
	Capital social redes de relacionamento locais e/ou internacionais	RIALP et al. (2005); PEIRIS et al. (2012)
	Disponibilidade de funcionários com competência multilinguística	ZOU e STAN (1998); RIALP et al. (2005)
	Disponibilidade de recursos para investir em exportação	KAHIYA et al. (2014)
	Estoque de recursos	KEUPP e GASSMANN (2009).
	Recursos financeiros	PEIRIS et al. (2012); LEONIDOU et al. (2007); KAHIYA et al. (2014)
	Redes de relacionamento locais/internacionais	RIALP et al. (2005)
	Sistema de controle de gestão eficiente	AABY e SLATER (1989)
	tecnologia	ZOU e STAN (1998); KEUPP e GASSMANN (2009).
	Capacidade de aprendizagem tecnológica	KEUPP e GASSMANN (2009)
<b>Capacidades</b>	Capacidade de adaptação de estilo/design para exportação	LEONIDOU (2004)
	Capacidade de alcançar exigências de embalagem/rotulagem para exportação	LEONIDOU (2004)
	Capacidade de alcançar padrões/especificidades técnicas do mercado estrangeiro	LEONIDOU (2004)
	Capacidade de desenvolver novos produtos para mercados estrangeiros	AABY e SLATER (1989); LEONIDOU (2004)
	Capacidade absoritiva	RIALP et al. (2005)
	Capacidade de coletar e analisar informações de mercado	RIALP et al. (2005); KAHIYA et al. (2014)
	Conhecimento organizacional	KEUPP e GASSMANN (2009)
		KEUPP e GASSMANN (2009)
		RIALP et al. (2005); ASPELUND et al. (2007); PEIRIS et al. (2012)
	Competência para desenvolver atividade internacional (idioma, orientação internacional,)	ZOU e STAN (1998); RIALP et al. (2005);
	Competências em comunicação	AABY e SLATER (1989)
		AABY e SLATER (1989)
	Competências em distribuição	LEONIDOU (2004)
		RIALP et al. (2005)
	Capacidade de oferecer crédito ao cliente externo	LEONIDOU (2004)
	Competências de planejamento	AABY e SLATER (1989)
		AABY e SLATER (1989)
	Competências para apreçamento	AABY e SLATER (1989); ZOU e STAN (1998)
	Competências para oferecer serviço técnico pós-venda	LEONIDOU (2004)
	Capacidade de criar rotinas voltadas para o mercado externo	RIALP et al. (2005)
<b>Produto</b>	Diversificação de linha	CHRISTENSEN et al. (1987)
	Natureza do produto	CHRISTENSEN et al. (1987)
	Grau de diferenciação	CAVUSGIL (1976); CAVUSGIL, BILKEY e TESAR (1979)
	Grau de inovação	BECKER e EGGER (2013)
	Potencial de adaptação	CHRISTENSEN et al. (1987); PINHO e MARTINS (2010); KAHIYA et al. (2014)

Quadro 3: Detalhamento das Características do Decisor Identificadas.

Características demográficas	Origem nacional e cultural	KEUPP e GASSMANN (2009)
	Educação	ZOU e STAN (1998)
	Experiência internacional	ZOU e STAN (1998)
	Experiência anterior em exportação	COOMBS et al (2009)
<b>Competências</b>	Capacidade de integrar, reconfigurar recursos e construir conhecimentos	PEIRIS et al. (2012)
	Capacidade de identificar oportunidades no exterior	KAHIYA et al. (2014)
	Capacidade de ser criativo	PEIRIS et al. (2012)
	Capacidade de ser eficiente	PEIRIS et al. (2012)
	Capacidade de ser perseverante	PEIRIS et al. (2012)
		KEUPP e GASSMANN (2009)
	Conhecimento sobre os mercados e como exportar e práticas de negócios no exterior	PINHO e MARTINS (2010); KAHYA et al. (2014)
	Conhecimento sobre programas de assistência a exportação	KAHIYA et al. (2014)
	Conhecimento (técnico, conceitual, social)	PEIRIS et al. (2012)
	Qualificação pessoal para exportação	PINHO e MARTINS (2010)
		RIALP et al. (2005)
	Capacidade para exportar	LEONIDOU (2007)
<b>Percepções</b>	Barreiras à exportação	AABY e SLATER (1989); ZOU e STAN (1998)
	Concorrência no mercado internacional	AABY e SLATER (1989)
	Disponibilidade de incentivos à exportação	CHRISTENSEN et al. (1987); AABY e SLATER (1989)
	Disponibilidade de informação para analisar mercados	LEONIDOU (2004)
	Falta de tempo do gestor	LEONIDOU (2004, 2007)
	Positividade em relação a distribuição, entrega e serviço no exterior	AABY e SLATER (1989)
	Potencial de mercado internacional	AABY e SLATER (1989)
	Rentabilidade	AABY e SLATER (1989)
	Risco	AABY e SLATER (1989); KAHYA et al. (2014); LAUFS E SCHWENS (2014); COVIN E MILLER (2014)
	Suporte à exportação	ZOU e STAN (1998)
	Vantagens da exportação	ZOU e STAN (1998)
<b>Atitudes</b>	Alta aspiração	CAVUSGIL (1976)
	Comportamento inovador	COVIN E MILLER (2014)
	Comprometimento	AABY e SLATER (1989); ZOU e STAN (1998); LAUFS E SCHWENS (2014)
	Expectativas favoráveis com relação a exportação	CAVUSGIL et al. (1979)
	Proatividade	COVIN E MILLER (2014)
	Orientação internacional	ZOU e STAN (1998); KEUPP e GASSMANN (2009)
<b>Motivações e estímulos</b>	Câmbio favorável	LEONIDOU (2004)
	Economia doméstica desfavorável	LEONIDOU (2004)
	Interesse após viagem ao exterior	LEONIDOU (2007)
	Motivação proativa para exportar	ZOU e STAN (1998)
	Redução da dependência do mercado doméstico	LEONIDOU (2004)
	Saturação do mercado doméstico	LEONIDOU (2004)
	Pedidos após participação em feira	LEONIDOU (2007)
	Pedidos inesperados do exterior	LEONIDOU (2007)

Quadro 4: Detalhamento das Características da Indústria Identificadas.

	Características da indústria	Estudos
Características	Concorrência doméstica e global da indústria	LEONIDOU et al (2007); KEUPP e GASSMANN (2009)
	Contexto geográfico (país, locais urbanos/rurais, distritos industriais)	RIALP et al. (2005)
	Encorajamento da indústria e associações comerciais	LEONIDOU et al (2007)
	Entrada de competidor estrangeiro no mercado doméstico	LEONIDOU et al (2007)
	Estrutura da indústria (doméstica e global)	KEUPP e GASSMANN (2009)
	Intensidade tecnológica	ZOU e STAN (1998)
	Nível de instabilidade	ZOU e STAN (1998)
	Política governamental de apoio à indústria	LEONIDOU et al (2004, 2007); KEUPP e GASSMANN (2009)
	Tipo de setor (tecnologia alta ou baixa, manufatura ou serviço)	CAVUSGIL (1976); RIALP et al. (2005); KEUPP e GASSMANN (2009).

Depois de levantadas as três dimensões conceituais e 92 indicadores do construto *Potencial exportador de pequenas*, os mesmos foram analisados por orientadora e orientanda que concordaram que as três dimensões propostas são relevantes para o tema, e revisaram um a um todos os indicadores levantados por dimensão.

### 4.3

#### Validação por Especialistas

Os especialistas deveriam, portanto, para cada indicador, responder às seguintes perguntas:

- Trata-se de um indicador do construto Potencial Exportador de pequenas empresas brasileiras?
- Em caso positivo, qual o grau de influência desse indicador sobre o Potencial Exportador de pequenas empresas brasileiras?

#### Validação dos Indicadores da Dimensão *Características da Empresa*

Para a discussão da primeira dimensão – *Características da Empresa* – a pesquisadora colocou a seguinte questão: “*Quais desses indicadores específicos da empresa afetam o potencial exportador de uma pequena empresa brasileira?*” Em seguida, a pesquisadora apresentou cada um dos indicadores e explicou o

contexto dos estudos de que cada indicador fora extraído, submetendo-os à avaliação dos especialistas.

A sub-dimensão tamanho foi a primeira a ser analisada, com os indicadores faturamento, número de empregados e participação de mercado. De forma geral, a variável *tamanho* aparece frequentemente na literatura tradicional sobre internacionalização, na qual se afirma que, quanto menor a empresa, menor sua probabilidade de exportar. No entanto, na literatura mais atual sobre as empresas “born global”, essa relação vem sendo desafiada. Os indicadores *faturamento* e *número de empregados* foram então classificados com o grau 2. Os especialistas consideraram que o indicador *participação de mercado* não é relevante para pequenas empresas e sugeriram retirar esse indicador.

Com relação à sub-dimensão experiência da empresa, a discussão foi maior. Os indicadores *experiência internacional da empresa* e *experiência no negócio* foram bastante discutidos. A princípio, a primeira impressão é de que experiência internacional tem alta influência sobre o potencial exportador. No entanto, um dos especialistas levantou o ponto de que para empresas “Born Global”, que são pequenas e começaram agora, a empresa não tem muita experiência, então a influência seria alguma. Os especialistas chegaram ao consenso de que ambos os indicadores de *experiência da empresa* teriam apenas alguma influência no potencial exportador, atribuindo o grau 2.

Para a sub-dimensão propriedades da empresa/governança, os especialistas concordaram que o indicador *capital aberto/fechado* deveria ser retirado, pois assim como o indicador *participação de mercado*, foi considerado irrelevante para empresas de pequeno porte. Já na discussão sobre o indicador *familiar/não familiar*, os especialistas consideraram que gestão familiar é diferente de ser uma empresa familiar. Foi atribuído o grau 2 a esse indicador, sendo que a empresa não familiar tenderia a mostrar maior potencial exportador relativamente à empresa familiar.

A discussão sobre a sub-dimensão recursos demandou mais tempo. O indicador original proposto – *acesso a crédito de exportação* – foi substituído por *acesso a recursos financeiros de terceiros para exportação*, considerado mais abrangente do que o anterior. A princípio, houve discordância quanto à importância do acesso ao crédito; no entanto, posteriormente entendeu-se que o acesso a crédito é relevante, mas que não deveria se limitar ao crédito à

exportação, mas compreender o acesso potencial a qualquer tipo de crédito. O indicador passou a se chamar então *acesso a recursos financeiros de terceiros para exportação*, com grau 2 de influência sobre o potencial exportador.

Além disso, ainda com relação à sub-dimensão *recursos*, os especialistas concordaram que diversos indicadores propostos nesta sub-dimensão poderiam ser agrupados e renomeados. Os indicadores originais *disponibilidade de recursos para investir em exportação*, *estoque de recursos* e *recursos financeiros* foram agrupados e substituídos por *disponibilidade de recursos próprios para investir em exportação*, que recebeu o grau 3.

O indicador *capital de giro para exportar* foi considerado muito importante por todos e também recebeu o grau 3. O indicador *capacidade produtiva* foi considerado como muito influente por um dos especialistas, mas os demais consideraram que teria grau 2. Portanto, não houve consenso com relação a esse indicador. O indicador *disponibilidade de funcionários com competência multilinguística* também recebeu o grau 3: todos consideraram que o fato de ter ao menos um funcionário que saiba se comunicar em inglês torna o potencial exportador da empresa muito maior.

Os especialistas concordaram ainda em que dois indicadores originais, *capital social* e *redes de relacionamento locais/internacionais* eram redundantes, uma vez que a rede normalmente é a forma como se usa o capital social, e sugeriram retirar *capital social* e manter *redes de relacionamento locais/internacionais*. Consensou-se que este indicador tem muita influência sobre o potencial exportador, mas deveria ser separado, atribuindo-se grau 2 a redes locais e grau 3 a redes internacionais.

Por fim, o último indicador desta sub-dimensão, sistema de controle de gestão eficiente, foi considerado como tendo alguma influência, recebendo grau 2. Foi decidido ainda que se retirasse o termo “sistema”, sendo o indicador final renomeado como *controle de gestão eficiente*.

A discussão sobre os indicadores da sub-dimensão capacidades também foi intensa. Os especialistas entenderam que *capacidade de aprendizagem tecnológica* está contida em *capacidade absorativa*, que é mais abrangente e foi considerado como tendo alto grau de influência sobre o potencial exportador, sendo-lhe atribuído o grau 3. Os indicadores *capacidade de alcançar exigências de embalagem/rotulagem para exportação* e *conhecimento organizacional* foram



englobados no indicador *capacidade de alcançar especificações técnicas do mercado estrangeiro*, que foi considerado altamente influente, recebendo grau 3. O indicador *capacidade para desenvolver novos produtos para mercados estrangeiros* foi considerado de pouca influência para o potencial exportador, recebendo grau 1.

O indicador *capacidade de adaptação de estilo/design para exportação* foi retirado, pois foi considerado que varia muito dependendo do setor e, portanto, não deveria ser incluído em um modelo genérico de fatores associados ao Potencial exportador. Não houve consenso quanto ao indicador *capacidade de coletar e analisar informações de mercado*, decidindo-se que não deveria ser considerado na versão final. O indicador *competência para desenvolver atividade internacional* (idioma, orientação internacional) foi retirado, pois já estava englobado no indicador previamente analisado *disponibilidade de funcionários com competência multilinguística*.

Os indicadores *competências de comunicação e competências em distribuição* foram considerados algo e pouco influentes, recebendo os graus 2 e 1 respectivamente. O indicador *competência para oferecer crédito no exterior* também foi considerado pouco influente, recebendo o grau 1. Por fim, o último indicador desta sub-dimensão, *competências de planejamento* também recebeu o grau 1.

A sub-dimensão produto foi a última a ser analisada dentro da dimensão características da empresa. O primeiro indicador, *diversificação de linha*, foi considerado pouco influente e recebeu o grau 1. Os indicadores *grau de diferenciação* e *grau de inovação* foram considerados como tendo alguma influência sobre o potencial exportador e foi-lhes atribuído grau 2. O indicador *potencial de adaptação* foi renomeado para *capacidade de realizar adaptações para o mercado externo* e considerado com unanimidade como muito influente, recebendo grau 3.

O indicador *natureza do produto* foi retirado, por referir-se no estudo original, do qual foi extraído, a bem durável/não-durável, que não faria sentido influenciar o construto Potencial exportador. O indicador *nível de qualidade* foi bastante discutido, sendo questionado se não seria mais o nível de diferenciação do produto que deveria ser considerado. Não se chegou a um consenso, decidindo-se retirar esse indicador.

O Quadro 5, a seguir, sintetiza a validação dos indicadores pertinentes à dimensão *Características da Empresa*.

Quadro 5: Indicadores validados da dimensão Características da Empresa

DIMENSÃO: CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA		
1 POUCA INFLUÊNCIA	2 ALGUMA INFLUÊNCIA	3 MUITA INFLUÊNCIA
SUB-DIMENSÃO: Tamanho		
	Faturamento Número de empregados	
SUB-DIMENSÃO: Experiência da empresa		
	Experiência internacional da empresa Experiência no negócio	
SUB-DIMENSÃO: Propriedades da empresa/Governança		
	Familiar/não-familiar	
SUB-DIMENSÃO: Recursos		
	Capacidade produtiva Redes de relacionamento locais Controle de gestão eficiente Acesso a recursos financeiros de terceiros	Capital de giro para exportar Redes de relacionamento internacionais Disponibilidade de funcionários com competência multilinguística Disponibilidade de recursos próprios para investir em exportação
SUB-DIMENSÃO: Capacidades		
Capacidade de desenvolver novos produtos para mercados estrangeiros Capacidade de oferecer crédito ao cliente externo Competências em distribuição	Competências em comunicação Competências de planejamento Competências para apreçamento Competências para oferecer serviço técnico pós-venda	Capacidade de mobilizar recursos Capacidade absorviva Capacidade de alcançar especificações técnicas do mercado estrangeiro
SUB-DIMENSÃO: Produto		
Diversificação de linha	Grau de diferenciação Grau de inovação	Capacidade de realizar adaptações para o mercado externo

#### Validação dos Indicadores da Dimensão *Características do Decisor*

Para a discussão da segunda dimensão – *Características do Decisor* – a pesquisadora submeteu a seguinte questão aos especialistas: “*Quais desses indicadores específicos do decisor afetam o potencial exportador de uma pequena*

*empresa brasileira?”* Em seguida, a pesquisadora apresentou cada um dos indicadores e explicou o contexto dos estudos de que um fora extraído, submetendo-os à avaliação dos especialistas.

Os indicadores *experiência internacional* e *experiência anterior em exportação* foram considerados similares. Os especialistas concordaram quanto ao indicador *experiência internacional* ser mais abrangente podendo incluir outros modos de entrada como licenciamento, franquias etc. O indicador final, *experiência internacional*, foi então classificado com o grau 3.

A discussão sobre o indicador *origem nacional e cultural* foi iniciada com a argumentação de um dos especialistas de que seriam bem diferentes. Um dos especialistas sugeriu que este indicador poderia ser uma manifestação do indicador *redes*. Ao fim da discussão, houve consenso quanto a que *origem nacional e cultural* tem alguma influência no Potencial exportador, recebendo o grau 2. Todos os especialistas concordaram que o indicador *educação* deveria receber o grau 3.

A discussão sobre a análise dos indicadores da sub-dimensão competências iniciou-se com o indicador *capacidade de integrar, reconfigurar recursos e construir conhecimento*. Um dos especialistas defendeu que o indicador é importante. Outro especialista considerou que o indicador *capacidade absorviva* poderia substituir parte deste construto “...construir conhecimento”. Após uma discussão sobre a complexidade desse indicador, houve consenso de que se trata de um indicador importante, com o grau 3, mas que deveria ser renomeado para *capacidade de mobilizar recursos*.

Quanto ao indicador *capacidade de identificar oportunidades no exterior*, um dos especialistas questionou se o decisor precisaria ter a capacidade de identificar oportunidades no exterior para a pequena empresa ter Potencial exportador, ou bastaria ter a capacidade de identificar oportunidades, onde quer que se apresentassem. Isso porque o propósito seria o de classificar empresas que ainda não tivessem se internacionalizado. Os demais concordaram quanto a retirar o termo “do exterior” e atribuir grau 1 a esse indicador.

O indicador *capacidade de ser criativo* também gerou polêmica. Desde o início da discussão, os especialistas levantaram dúvidas sobre se este indicador realmente seria relevante para definir o Potencial exportador de uma empresa. Um dos especialistas explicou que entendeu porque o indicador surgiu na literatura,

pois trata-se de uma variável recorrente na literatura de empreendedorismo internacional. No entanto, todos concordaram que não seria o fato de ser mais ou menos criativo que distinguiria um empreendedor com Potencial exportador. Mesmo assim, o indicador recebeu grau 1.

A análise e discussão sobre o indicador *capacidade de ser perseverante* iniciou-se com um dos especialistas indagando como medir esse indicador. Outro especialista alegou que indicadores de capacidades do decisor são difíceis de medir. Um dos especialistas opinou que, para se tornar um exportador, perseverança é importante, e sua ausência levaria provavelmente à desistência. Por fim, chegou-se a um consenso quanto a classificar este indicador com grau 2.

Quanto ao indicador *conhecimento sobre programas de assistência e educação*, após alguma discussão, optou-se por atribuir grau 1. Foram retirados os indicadores: *conhecimento técnico, qualificação pessoal para exportação e capacidade para exportar*, pois entendeu-se que o decisor não precisaria apresentar tais características antes de estar envolvido com a exportação.

A análise e discussão sobre os indicadores da sub-dimensão percepções iniciou-se com *barreiras à exportação*. Um dos especialistas observou que a literatura sugere que, quanto mais barreiras forem percebidas, mais inibido ficaria o potencial exportador, desenvolvendo uma atitude negativa face à exportação. Outro alegou que todos os indicadores subsequentes seriam então barreiras, levando à decisão de agrupar todos os indicadores que se referissem a barreiras em um único indicador geral, denominado *barreiras à exportação*.

Os seguintes indicadores foram retirados: *concorrência no mercado internacional, disponibilidade de incentivo à exportação, disponibilidade de informação para analisar mercados, falta de tempo do gestor, positividade em relação a distribuição, entrega e serviço no exterior, suporte à exportação e vantagens da exportação*.

Os especialistas concordaram que algumas percepções, como *potencial do mercado internacional, rentabilidade e risco* são importantes e precisam ser mantidas, com o grau 2. O indicador *rentabilidade* foi renomeado *expectativa de rentabilidade da exportação*.

Passou-se então à discussão da sub-dimensão motivações e estímulos. Os especialistas concordaram quanto à retirada dos indicadores: *câmbio favorável, economia doméstica desfavorável, interesse após viagem ao exterior, redução da*

*dependência do mercado externo, saturação do mercado doméstico, pedidos após participação em feira e pedidos inesperados do exterior.* Consideraram que esses indicadores podem ser englobados em um indicador mais genérico, que poderia ser renomeado *motivação proativa para exportar*. No entanto, este último indicador renomeado estaria muito próximo da *proatividade*, e associado ao indicador *orientação internacional*, alocado na sub-dimensão *atitudes*. Desta forma, os especialistas optaram por retirar a sub-dimensão *motivações e estímulos*.

Na sub-dimensão atitudes, última associada à dimensão *características do decisor*, houve dúvida sobre o que o autor (Cavusgil, 1976) quis dizer com *alta aspiração*. Após alguma discussão, decidiu-se retirar este indicador. Observou-se, ainda, que o indicador *expectativas favoráveis com relação à exportação* já estaria sendo medido dentro de *risco e rentabilidade*, sob a sub-dimensão *percepções*, abaixo do indicador *orientação internacional*, sendo retirado da sub-dimensão *atitudes*. O indicador *comprometimento* foi considerado muito similar a *perseverança*, sendo também retirado.

Apesar de algumas dúvidas iniciais quanto a se o indicador *comportamento inovador* seria similar a *criatividade*, ainda assim os especialistas decidiram manter esse indicador, com grau 1.

O Quadro 6, a seguir, sintetiza a validação dos indicadores pertinentes à dimensão *Características do Decisor*.

Quadro 6: Indicadores validados da dimensão Características do Decisor..

<b>DIMENSÃO: CARACTERÍSTICAS DO DECISOR</b>		
<b>1</b> <b>POUCA INFLUÊNCIA</b>	<b>2</b> <b>ALGUMA INFLUÊNCIA</b>	<b>3</b> <b>MUITA INFLUÊNCIA</b>
<b>SUB-DIMENSÃO: Características demográficas</b>		
		Origem nacional e cultural Educação Experiência internacional
<b>SUB-DIMENSÃO: Competências</b>		
Capacidade de identificar oportunidades no exterior Capacidade de ser criativo Capacidade de ser eficiente Conhecimento sobre os mercados e como exportar e práticas de negócios no exterior Conhecimento sobre programas de assistência a exportação	Capacidade de ser perseverante	
<b>SUB-DIMENSÃO: Percepções</b>		
	Percepção de superar barreiras à exportação Potencial do mercado internacional Expectativa de rentabilidade na exportação Risco percebido	
<b>SUB-DIMENSÃO: Atitudes</b>		
Comportamento inovador		Orientação internacional (proatividade e motivação para a exportação)

### Validação dos Indicadores da Dimensão *Características da Indústria*

Para a discussão da última dimensão – *Características da Indústria* – a pesquisadora colocou a seguinte questão: “*Quais desses indicadores afetam o potencial exportador de uma pequena empresa brasileira em função da indústria em que está inserida?*” Um dos especialistas levantou a questão de que o uso desses indicadores não faria sentido quando o estudo se referisse à mesma indústria, ou seja, para seu uso deveriam ser comparadas empresas de indústrias diferentes. Os demais concordaram com essa colocação.

A pesquisadora então apresentou cada um dos indicadores e explicou o contexto dos estudos de que cada indicador fora extraído, submetendo-os à avaliação dos especialistas.

A análise e discussão sobre o indicador *concorrência doméstica e global da indústria*, se iniciou com a colocação de que, se a pequena empresa consegue sobreviver na concorrência global, ela tem potencial exportador. Todos concordaram que esse indicador seria deveria receber grau 3. Foi decidido ainda retirar o termo “doméstica” do indicador, pois enfrentar a concorrência global seria o verdadeiro teste da exportabilidade.

O indicador *encorajamento da indústria e associações comerciais* recebeu o grau 2, pois considerou-se que esse indicador pode afetar o potencial exportador, embora nem todas as empresas que participam dessas associações se engajem. Também se considerou que o indicador *intensidade tecnológica* tem alguma influência e recebeu grau 2.

O indicador *política governamental de apoio à indústria* foi considerado importante, condensando-se que a política governamental em questão não precisaria ser de exportação para ter forte influência sobre o potencial exportador. Este indicador recebeu o grau 3.

Por fim, o indicador *tipo de setor* recebeu o grau 1, pois houve consenso quanto a que, se as variáveis discutidas anteriormente se aplicam a todos os setores, não é um setor que tem mais potencial exportador que outro.

Os especialistas chegaram a um consenso quanto a retirar o indicador *contexto geográfico (país, locais urbanos/rurais, distritos industriais)*, pois as empresas a serem analisadas para avaliar seu potencial exportador estariam no Brasil, o que poderia variar apenas seria a região do país. No entanto, considerou-se que a simples variação regional não afetaria o potencial exportador. Os especialistas também concordaram que o indicador *entrada de competidores estrangeiros no mercado doméstico* não se aplica a pequenas empresas, sendo retirado. O indicador *estrutura da indústria (doméstico e global)* foi considerado muito similar ao indicador *concorrência doméstica e global da indústria* e retirado. Não houve consenso sobre o indicador *nível de instabilidade*, considerando-se que poderia variar segundo o setor, ou em função de ciclos. Não se chegando a um consenso em relação a esse indicador, optou-se por retirá-lo.

O Quadro 7, a seguir, sintetiza a validação dos indicadores pertinentes à dimensão *Características da Indústria*.

Quadro 7: Indicadores validados da dimensão Características da Indústria.

<b>DIMENSÃO: CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA</b>		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>POUCA INFLUÊNCIA</b>	<b>ALGUMA INFLUÊNCIA</b>	<b>MUITA INFLUÊNCIA</b>
Tipo de setor (tecnologia alta ou baixa, manufatura ou serviço)	Encorajamento da indústria e associações comerciais Intensidade tecnológica	Concorrência global da indústria Política governamental de apoio à indústria

#### 4.4

#### Modelo conceitual proposto

Após a validação dos indicadores, apresenta-se o modelo conceitual proposto. Para simplificação no desenho do modelo conceitual, não foram incluídos os indicadores já validados e apresentados previamente

Em testes futuros do modelo, os pesquisadores poderão optar por trabalhar com vários modelos, de modo a testar (i) modelo completo; (ii) modelo só com indicadores de graus 2 e 3; (iii) modelo simplificado, só com indicadores de grau 3.

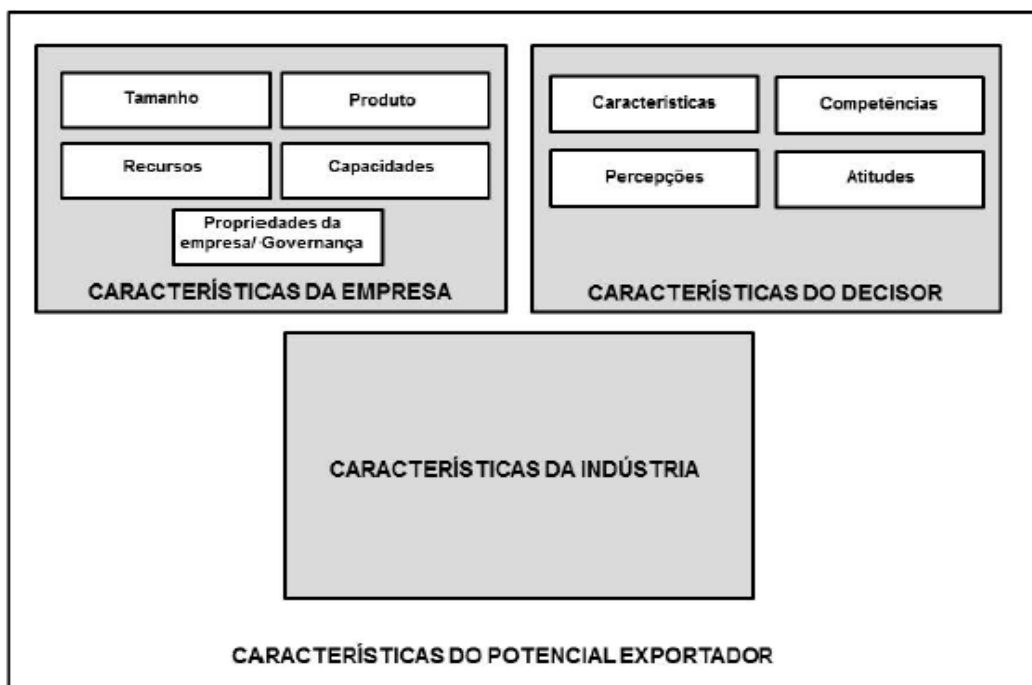


Figura 16: Modelo conceitual proposto do construto Características do potencial exportador.



## 5

### Conclusão

Este capítulo apresenta as principais conclusões com o propósito de contribuir para o entendimento das variáveis que influenciam o potencial exportador. Por fim, são apresentadas as limitações do estudo e desdobramentos futuros.

#### 5.1

##### Conclusão

O presente estudo teve como propósito mapear o domínio conceitual do construto Potencial Exportador de pequenas empresas brasileiras, assim como as dimensões do construto e seus indicadores. O estudo contribui para a literatura de negócios internacionais, trazendo um modelo conceitual que pode vir a ser testado empiricamente, de forma completa, ou em partes, com os indicadores de graus 2 e 3, ou somente com os indicadores de grau 3. A revisão de literatura permitiu unir a literatura mais antiga sobre internacionalização de empresas com a literatura mais recente (Born Globals e Empreendedorismo Internacional).

A literatura sobre como conceituar o potencial exportador de pequenas empresas é encontrada de forma fragmentada na literatura examinada neste trabalho: os modelos de pré-internacionalização de autores seminais; o modelo de estágios; os estudos sobre comportamento e o perfil exportador; as barreiras de exportação; o desempenho exportador e o empreendedorismo internacional e “born globals”. Grande parte dos modelos conceituais sobre o potencial exportador é encontrada nos primeiros tópicos: modelos de pré-internacionalização; modelo de estágios; perfil/desempenho exportador e barreiras, enquanto temas focados em características de pequenas e médias empresas são encontrados na literatura mais recente que tem como foco o fenômeno do empreendedorismo internacional e “born globals”.

Na fase inicial da pesquisa, foi feita uma pesquisa bibliográfica em profundidade, com base em artigos científicos seminais, com foco nas revisões de literatura. A partir dos modelos e visões sobre o tema, destacaram-se dimensões e

variáveis que definem as características do construto. Em um primeiro momento, foram identificadas cinco dimensões que aparecem na revisão de literatura de forma comum a maioria dos estudos: *Características da empresa*, *Características da estratégia*, *Características do decisor*, *Características da indústria* e *Características do ambiente*. Após uma primeira análise, as dimensões foram reduzidas a três: *Características da empresa*, *Características do decisor* e *Características da indústria*. Entendeu-se que as características da estratégia se enquadrariam dentro das capacidades da empresa; assim, suprimiu-se a primeira categoria e manteve-se a segunda. As *Características do ambiente* são na maior parte das vezes divididas entre as características do mercado internacional e as características do mercado doméstico. Enquanto as primeiras só se aplicam às empresas que já são exportadoras, as últimas são comuns a todas as empresas (domésticas) em um mesmo país. Com relação ao ambiente externo à empresa, são as *Características da indústria* que diferem entre empresas com potencial de se tornarem exportadoras e as que não apresentam esse potencial, levando a se considerar essa dimensão como a terceira a ser detalhada. Foram identificadas 10 sub-dimensões, a que foram associados 92 indicadores do potencial exportador extraídos da literatura.

Depois de identificados as dimensões e os indicadores do construto, realizou-se a fase de avaliação. Os indicadores representativos encontrados na fase anterior foram discutidos por orientadora e orientanda e, em sessão posterior, analisados, validados e classificados quanto a seu grau de influência por especialistas com experiência teórica e prática no fenômeno estudado. Após a validação, restaram 9 sub-dimensões e 47 indicadores validados e classificados como pouco influentes, algo influentes e muito influentes, chegando-se ao modelo conceitual final.

Acredita-se que os indicadores levantados, validados e classificados possam ser úteis no futuro para teste de modelos que abordem o construto Potencial Exportador. O modelo sugerido neste estudo pode e deve ser refinado e testado empiricamente em estudos futuros.

## 5.2

### Desdobramentos futuros

Como desdobramentos futuros, sugere-se que os indicadores assim como o modelo sejam validados por meio de testes empíricos. Nesta etapa do estudo, será necessário identificar, na literatura, escalas existentes para medir o construto do potencial exportador de pequenas empresas brasileiras. Detectadas essas escalas, será necessário identificar a variabilidade da mesma, que pode ter um número grande ou pequeno de itens de resposta. Por fim, ao final desta fase será necessário um pré-teste com uma pequena amostra de exportadores, para entender as dificuldades na interação com o instrumento a ser utilizado em testes empíricos posteriores. Pelas características do tema, sugere-se a utilização do método de survey. O método de survey é adequado para estudar incidências relativas e correlações entre variáveis em uma população-alvo (Kerlinger, 1973). Podem ser realizados tanto testes empíricos com amostras específicas de uma indústria como testes em amostras gerais de empresas de manufatura e/ou serviços.

Além disso, seria conveniente realizar estudos qualitativos, de natureza exploratória, com o propósito de identificar, em setores específicos, variáveis do setor que possam auxiliar na identificação do Potencial Exportador de pequenas empresas.

## Referências Bibliográficas

1. AABY, N.E. & SLATER, S.F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. **International Marketing Review**, 6(4), 53-68.
2. ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.
3. ASPELUND, A.; MADSEN, T.K.; MOEN, Ø. A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 11/12, p. 1423-1448, 2007.
4. AZZI S.P.; ROCHA, A. Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. **International Marketing Review**, v.18, n.6, p. 589-611, 2001.
5. AUTIO, E. (2005). Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9-19.
6. AWAN, M.A. (2011). The relationship between Internet use and perceptions of barriers facing small business exporters in developing countries. **Journal of Internet Commerce**, 10(2), 144-161.
7. BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Prentice Hall, 2008.
8. BECKER, S.O.; EGGER, P.H. Endogenous product versus process innovation and a firm's propensity to export. **Empirical Economics**, v. 44, n. 1, p. 329-354, 2013.
9. BURPITT, W.J.; RONDINELLI, D.A. Export decision-making in small firms: the role of organizational learning. **Journal of World Business**, v. 33, n. 1, p. 51-68, 1998.
10. CARDOSO, J.F.M. **A sistemática de estímulos governamentais à exportação na percepção do executivo da empresa brasileira exportadora de manufaturados**. Dissertação de Mestrado. COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 1980.
11. CARNEIRO, J; BIANCHI, C.; GOMES, R.M. Exportações brasileiras: benefícios e obstáculos na percepção das empresas, TAC, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, art. 2, p. 22-38, Jan./Jun. 2016.

12. CARVALHO, M.D.; ROCHA, A. Continuidade da ação internacional, características da empresa e obstáculos percebidos: um estudo na indústria brasileira de calçados. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.2, n. 2, p. 23-39, 1998.
13. CAVUSGIL, S.T. (1980). On the internationalization process of firms. **European Research**, 8 (November), 273-281.
14. CAVUSGIL, S.T.; BILKEY, W.J. & TESAR, G. (1979). A note on the export behavior of firms: exporter profiles. **Journal of International Business Studies**, 10(1), 91-104.
15. CAVUSGIL, S.T. & YEOH, P. (1994). Public sector promotion of US export activity: a review and directions for the future. **Journal of Public Policy & Marketing**, 13(1), 76-84.
16. CHRISTENSEN, C.H.; ROCHA, A.; GERTNER, R.K. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 3, p. 61-77, 1987.
17. CHURCHILL, G.A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64-73, 1979.
18. COOMBS, J.E.; SADRIEH, F.; ANNAVARJULA, M. Two decades of international entrepreneurship research: what have we learned-where do we go from here? **International Journal of Entrepreneurship**, v. 13, p. 23-64, 2009.
19. COVIELLO, N.E.; MCDOUGALL, P.P.; OVIATT, B.M. The emergence, advance and future of international entrepreneurship research — An introduction to the special forum. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 625-631, 2011.
20. COVIN, J.G.; MILLER, D. International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 11-44, 2014.
21. CZINKOTA, M.R. (1982). *Export development strategies: U.S. promotion policies*. New York: Praeger Publishers.
22. DIB, L.A.; ROCHA, A. & SILVA, J.F. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of International Entrepreneurship**, 8, 213-253.
23. DICHTL, E. et al. The export-decision of small and medium-sized firms: A review. **Management International Review**, v. 24, n. 2, p. 49-60. 1984
24. 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 Marketing Management**, v. 41, n. 4, p. 680-691, 2012.

25. FIGUEIREDO, K.F.; ALMEIDA, L.F.F. As barreiras à exportação de calçados brasileiros. In: da Rocha, Angela. **Gerência de exportação no Brasil**. Rio de Janeiro, Ed. Atlas/ Ed. da UFRJ, 1988.
26. FIGUEIREDO, O. Mapping the conceptual domain of the psychic distance construct. 2001. **Tese de Doutorado**. COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro. 2001.
27. FLEURY, K.L.F. Percepção e osbtáculos à exportação de serviços de engenharia. 1986, **Dissertação de Mestrado**. COPPEAD/UFRJ. Rio de Janeiro. 1986.
28. GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. v. 5, p. 61, 2002.
29. HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON R.E. **Multivariate data analysis: A global perspective**, Vol. 7. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010.
30. HINKIN, T.R. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. **Organizational Research Methods**, v. 1, n. 1, p. 104-121, 1998.
31. JARVIS, C.L.B.; MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 30, n. 2, p. 199-218, 2003.
32. JONES, M.V.; COVIELLO, N.; TANG, Y.K. International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 632-659, 2011.
33. JOHANSON J. & VAHLNE, J.E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, 8(1), 25-34.
34. JOHANSON, J. & WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). The Internationalization of the firm - four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, 12(3), 305-322.
35. JOHANSON, J. & VAHLNE, J.E. (1990). The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, 7(4), 11-24.
36. JOHANSON J. & WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, 12(3), 305-322.
37. KATSIKEAS, C.S.; PIERCY, N.F.; IOANNIDIS, C. Determinants of export performance in a European context. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 6, p. 6-35, 1996.
38. KAHIYA, E.T.; DEAN, D.L. & HEYL, J. (2014). Export barriers in a changing institutional environment: A quasi-longitudinal study of New Zealand's manufacturing exporters. **Journal of International Entrepreneurship**, 12(4), 331-364.

39. KATSIKEAS, C.S.; PIERCY, N.F. & IOANNIDIS, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. **European Journal of Marketing**, 30(6), 6-35.
40. KEUPP, M.M. & GASSMANN, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. **Journal of Management**, 35(3), 600-633.
41. KISS, A.N.; DANIS, W.M. & CAVUSGIL, S.T. (2012). International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. **Journal of Business Venturing**, 27(2), 266-290.
42. KNIGHT G.A. & LIESCH P.W. (2016) Internationalization: from incremental to born global. **Journal of World Business**, 51, 93-102.
43. LAUFS, K. & SCHWENS, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. **International Business Review**, 23(6), 1109-1126.
44. LEONIDOU, L.C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. **Journal of International Marketing**, 3(1), 29-43.
45. LEONIDOU, L.C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of Small Business Management**, 42(3), 279-302, 2004.
46. LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S.; PALIHAWADANA, D. & SPYROPOULOU, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. **International Marketing Review**, 24(6), 735-770
47. LEONIDOU, L.C. & KATSIKEAS, C.S. (2010) Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960-2007. **Journal of Business Research**, 63, 879-887.
48. OVIATT, B.M. & MCDOUGALL, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 25(1), 45-64.
49. PINHO, J.C. & MARTINS, L. (2010). Exporting barriers: insights from Portuguese small-and medium-sized exporters and non-exporters. **Journal of International Entrepreneurship**, 8(3), 254-272.
50. PEIRIS, I.K.; AKOORIE, M. & SINHA, P. (2012). International entrepreneurship: a critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. **Journal of International Entrepreneurship**, 10(4), 279-324.
51. REID, S. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, 12, 101-112.
52. RENNIE, M.W. (1993). Born global. **The McKinsey Quarterly**, 4, 45-53.

53. RIALP, A.; RIALP, J. & KNIGHT, G.A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, 14(2), 147-166.
54. ROCHA, A.; FREITAS, Y.A. & SILVA, J.F. (2008). Do perceived export barriers change over time? A longitudinal study of Brazilian exporters of manufactured goods. **Latin American Business Review**, 9(1), 102-128.
55. ROCHA, A. & CHRISTENSEN, C. (1994). The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. In: Cavusgil, S.T. & Axinn, C.N. (Org.) **Export Marketing: International Perspectives**. Advances in International Marketing Series, 6, 111-142.
56. SEBRAE (2015). **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Relatório Executivo. Brasília, Sebrae.
57. SHAW, V. & DARROCH, J. (2004). Barriers to internationalisation: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. **Journal of International Entrepreneurship**, 2(4), 327-343.
58. SPECTOR, P.E. (1992). **Summated rating scale construction: An introduction**. Newbury Park, CA: Sage.
59. WELCH, L.S. & WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1980). Initial exports—a marketing failure?. **Journal of Management Studies**, 17(3), 333-344.
60. WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H.C. & WELCH, L.S. (1978). Pre-export activity: The first step in internationalization. **Journal of International Business Studies**, 9(1), 47-58.
61. WIKLUND, J.; DAVIDSSON, P.; AUDRETSCH, D.B. & KARLSSON, C. (2011). The future of entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 35(1), 1-9.
62. WRIGHT, M.; WESTHEAD, P.L; UCBASARAN, D. Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. **Regional Studies**, v. 41, n. 7, p. 1013-1030, 2007.
63. ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.



# ANEXOS

## Anexo 1

### Quadro-resumo da revisão de literatura

CARACTERÍSTICAS DA REVISÃO				
REVISÕES	DIMENSÕES	PERÍODO COBERTO	NÚMERO DE ESTUDOS	OBSERVAÇÕES
Bilkey (1978)	Motivações, Obstáculos, Gestão, Tamanho da empresa. Destino de exportação, Riscos	1961 - 1976	43 estudos espalhados por 11 países	<p>O artigo revisa as principais características apresentadas pela literatura até então e integra-os por assunto coberto. Além das principais características, o artigo apresenta e discute três modelos: Cavusgil (1976) , propôs um modelo estático composto de variáveis de fundo e variáveis independentes.</p> <p>Welch and Wiedersheim-Paul (1977) propuseram um modelo mais dinâmico para o comportamento pré-exportador das empresas: o modelo incorpora interações entre as variáveis, busca relaciona-las, no entanto, não calcula a correlação entre elas. Bilkey and Tesar (1975) formularam o modelo de estágios: Exportação é um processo em desenvolvimento. Uma sequência de aprendizados que levam a um modelo de estágios, uma relação dinâmica.</p> <p>Os coeficientes destas equações dependem sempre do estágio que a empresa está: por exemplo, para que uma empresa passe do estágio dois para o três dependerá de sua capacidade e de sua orientação internacional.</p>
CAVUSGIL, S. Tamer; BILKEY, Warren J.; TESAR, George (1979)	Expectativas favoráveis ou desfavoráveis sobre o efeito da exportação sobre o crescimento da empresa, planejar ou não planejar para desenvolver mercado para a empresa, explora ou não explora sistematicamente a possibilidade de exportar, faturamento maior ou menor que \$ 1M, tem ou não um produto único, alta ou baixa aspiração pelo crescimento da empresa.	1974	dados de 473 pequenas e médias empresas de manufatura do estado de Wisconsin (EUA)	Foi feito um corte transversal nos dados recolhidos via survey. Foram utilizadas as análises de classificação múltipla, para detectar a relação entre a exportação e cada uma das características da empresa separadamente e o detector de interação automática, utilizado para entender a relação da exportação em várias combinações de características internas da empresa. Em seu artigo de 1975 eles apresentam os resultados da segunda análise, que são apresentados segundo um modelo.
CHRISTENSEN, Carl H.; DA ROCHA, Angela; GERTNER, Rosane Kerbel. (1987)	três perfis: características da empresa; práticas e experiências de exportação da gestão e percepção e atitudes da gestão da empresa.	1978 a 1984	Entrevistas com 152 empresas brasileiras	<p>Os autores concluem que características das empresas que continuaram exportando com sucesso foram: qualidade de seu produto, empresas com departamentos de controle de qualidade bem estruturados e a educação da gestão deste departamento foram características de maior destaque em empresas exportadoras de sucesso. Empresas mais diversificadas com número maior de linhas de produtos também apresentaram mais probabilidade de exportar com sucesso. Empresas de bens duráveis e padronizados com maior chance de diversificação e crescimento e cuja gestão delegava as principais decisões de marketing também se destacaram como empresas exportadoras de sucesso.</p> <p>Foram identificadas as seguintes práticas de gestão nos exportadores de sucesso: mantinham suas atividades exportadoras em países mais desenvolvidos com relação a exportação, determinavam seus preços de exportação baseados em fatores internos e controlados pela empresa, usavam estudos de mercado detalhados sobre os mercados para onde exportar, contavam menos com incentivos governamentais, exportavam para mercados desenvolvidos, iniciaram seu contrato de exportação com um importador do país estrangeiro, assim como utilizavam agências trading do exterior.</p> <p>Com relação a percepções e atitudes da gestão, empresas exportadoras de sucesso, além de utilizarem menos os incentivos governamentais, acreditavam que estes tinham menos importância que empresas não-exportadoras.</p>

AABY, Nils-Erik; SLATER, Stanley F (1989)	<b>Variáveis controláveis:</b> características da empresa, competências da empresa e estratégia empresarial e o quanto estes fatores podem influenciar nas empresas que exportam com sucesso. <b>A variável dependente</b> mais comumente encontrada foi "propensão á exportação" ou "performance exportadora".	1978-1988	revisão conceitual em 55 estudos	As principais conclusões dos autores em seu artigo são: no âmbito das características das empresas, a primeira conclusão é que o tamanho da empresa não é um fator importante caso ele não esteja ligado diretamente a uma forte estrutura financeira ou a variáveis relacionadas a economia de escala. Em empresas onde a gestão tem comprometimento com a exportação, a performance exportadora tende a ser melhor. Empresas que tem um sistema de gestão, ou um plano formal de exportação tem mais sucesso com seu objetivo de exportar do que as empresas que não tem estes dois. Experiência em exportação é um fator importante: empresas experientes tendem a ter mais sucesso do que as iniciantes em exportação.
CAVUSGIL e YEOH (1994)	Duas razões foram citadas para o fraco desempenho da Estados Unidos no campo de internacionalização : ( 1 ) uma falta de orientação para a exportação por empresas e (2) a falta de um clima favorável e uma assistência eficaz pelo setor público para exportação.	1994		promoção a exportação nos Estados Unidos e fornecer um modelo para a formulação e implementação de promoção de exportação eficaz nos Estados Unidos. Embora arranjos organizacionais e estratégicos da promoção a exportação seja diferente entre os países , alguns pontos são paralelos em termos de atividades de promoção de exportação oferecidas por cada país . O domínio do apoio inclui (1) informação sobre exportação e aconselhamento , (2) suporte de marketing , (3) financiamento e garantias , e (4) atividades promocionais no exterior. Estas quatro categorias de serviços tentar correspondera barreiras específicas enfrentadas por diferentes segmentos de exportadores.
Leonidou (1995)	Classificação das barreiras à exportação como interna-doméstica, externa-doméstica, interna- estrangeira e externa- estrangeira	1977-1995	35 estudos.	O objetivo do artigo é revisar e sintetizar os aspectos conceituais, metodológicos e empíricos da literatura vigente sobre barreiras de exportação.
ZOU, Shaoming; STAN, Simona. (1998)	<b>Variáveis controláveis internas:</b> Estratégia de Marketing para exportação, Atitudes e Percepções da Gestão. <b>Variáveis não-controláveis internas:</b> Características da Gestão, Características e competências da empresa. <b>Variáveis não-controláveis externas:</b> Características da Indústria, Características do mercado externo, Características do mercado doméstico	1987-1997	50 estudos de empresas (em sua maioria pequenas e médias) mas de manufatura	Importante ressaltar a não generalização dos resultados encontrados pelos autores, uma vez que não se pode assumir que em outros contextos, como os de serviços, os resultados encontrados neste estudo poderiam ser aplicados, uma vez que grande parte das empresas eram manufaturas de diferentes setores.
Leonidou (2004)	39 barreiras de exportação classificadas em: barreiras internas (informacional, funcional e marketing) e externa (processual, informacional, governamental, tarefas, ambientais)	1960-2000	32 estudos empíricos	No estudo de Leonidou (2004), o autor apresenta uma tabela com o ranking das barreiras de exportação de acordo com seu impacto agregado. Este impacto foi estimado somando os resultados do ranking de cada barreira nos estudos revisados pelo autor e depois dividindo a soma pelo número de estudos que investigavam cada barreira específica. Posteriormente, as barreiras foram agrupadas em cinco grupos, ranqueadas desde barreiras de impacto muito alto até barreiras de impacto muito baixo (ver tabela 3). Cada uma das barreiras foram também analisadas de forma mais detalhada, utilizando a forma com a qual surgiam na Tabela 2. (LEONIDOU, 2004).
Leonidou et. Al (2007)	Foram encontrados um total de 40 estímulos para exportação a partir da literatura empírica existente, que, para fins de análise, foram divididos em interna e externa , bem como pró-ativa e reativa.	1974-2005	32 estudos empíricos	Leonidou et al. (2007) alegam que o estímulo à exportação deve ser feito principalmente com base em fatores pró-ativos (como por exemplo: cumprimento das vendas, metas de lucro e de crescimento, capitalização das vantagens e vantagens competitivas, e identificação sistemática de oportunidades de mercado externo), ao invés de ser uma resposta reativa a várias pressões internas ou externas (como por exemplo: a capacidade de produção ociosa, uma desaceleração no mercado interno ou mercado interno saturado). O pedido inesperado do exterior é uma das razões mais comuns para muitas empresas que começam a exportação e deve ser visto com muita cautela por parte dos gestores, uma vez que pode levar as suas empresas para vias de exportação problemáticas.
PINHO, José Carlos; MARTINS, Lurdes. (2010)	A falta de conhecimento dos mercados potenciais , a falta de pessoas qualificadas para trabalhar com exportação, a falta de adequação técnica, a concorrência nos mercados estrangeiros, juntamente com a falta de conhecimento dos mercados potenciais e falta de executivos qualificados estão entre as principais barreiras percebidas para as empresas não-exportadoras . Empresas exportadoras, tendem a atribuir uma grande importância à armazenagem e controle do fluxo de produto físico no mercado-alvo, o riscos de não pagamento por compradores estrangeiros e falta de espaço físico ou área industrial.	2010		

<b>Awan (2011)</b>	Líderes e gestores de empresas nos países em desenvolvimento apontam barreiras como a intensa competição internacional, queda nos preços internacionais e restrições de importação nos mercados externos	<b>2011</b>		<p>executivos de pequenas empresas de exportação no Paquistão sobre barreiras à exportação, com base na utilização de e-commerce. As diferenças na percepção das barreiras de exportação para empresas com mais de 20 anos de existência e que utilizavam e-commerce foram significativas quando comparadas a empresas que não utilizavam e-commerce.</p> <p>Estudos indicam que empresas que utilizam e-commerce sentem menos a distância psíquica aos mercados estrangeiros e estão menos preocupadas com a limitação de recursos. Os gestores das pequenas empresas que utilizam e-commerce parecem estar menos preocupadas com a falta de representação no país estrangeiro, língua, cultura e outras barreiras ligadas a distância psíquica do que gestores de empresas que não utilizam e-commerce.</p>
<b>KAHIYA, Eldrede T.; DEAN, David L.; HEYL, Jeff (2014)</b>	<p>No modelo conceitual proposto pelos autores, três formas de classificação de barreiras à exportação, local de origem, modo de controle e efeito são apresentadas ao mesmo tempo:</p> <p>barreiras exógenas, barreiras processuais, barreiras de recursos e barreiras de experiência e conhecimento.</p>	<b>2014</b>		<p>As barreiras exógenas incluem: alto valor da moeda nacional, as flutuações da taxa de câmbio, riscos percebidos da exportação, a instabilidade política externa, barreiras tarifárias e não-tarifárias, regulamentos externos restritos e forte concorrência no mercado externo.</p> <p>As barreiras de recursos, ou internas, englobam a produção, finanças e a gestão que são internos à empresa e não-controláveis. Usualmente, as barreiras internas recebem prefixos como "inadequados" ou insuficientes: capacidade de produção insuficiente, falta de expertise em desenvolvimento de exportação, falta de financiamento para capital de giro, falta de bancos locais com linhas de crédito para exportação, retorno inadequado sobre o investimento, altos custos de financiamento do custo de desenvolvimento do mercado de exportação e alto custo de viagens ao exterior.</p> <p>Barreiras processuais são fatores vitais para o funcionamento eficiente do negócio para exportação. São principalmente aspectos logísticos e de distribuição, bem como a necessidade ou grau de adaptação. Embora esses fatores sejam externos à empresa, eles são em grande parte controláveis. As barreiras processuais mais frequentes são: procedimentos de exportação compreensão; manipulação de documentação de exportação; organizar o transporte e transporte; localizar/contatar distribuidores estrangeiros; coleta e transferência de fundos, a língua e as diferenças culturais; a adaptação do produto aos mercados estrangeiros e as diferenças de uso do produto no mercado externo. Estas são barreiras dinâmicas (ao contrário das barreiras exógenas e de recursos).</p>
<b>Rialp et al (2005)</b>	<p>(1) uma visão empresarial inicial globalizada; (2) experiência internacional anterior por parte dos gestores; (3) o compromisso dos gestores; (4) fortes redes pessoais e de negócios; (5) conhecimento e comprometimento de mercado; (6) ativos intangíveis únicos e diferenciados com base na inteligência de gestão; (7) alto valor agregado à diferenciação do produto, produtos com tecnologia de ponta, inovação tecnológica e qualidade da liderança; (8) estratégia internacional pró-ativa focada em mercados-piloto de nicho e geograficamente dispersas em todo o mundo;</p> <p>(9) forte orientação ao cliente, com uma base de clientes bem definida e com relacionamento muito próximo; e finalmente (10) flexibilidade de se adaptar às rápidas mudanças externas.</p>	<b>1993–2003</b>	<b>38 estudos</b>	<p>estudos são comparados seguindo os seguintes critérios: (1) objetivo principal e tipo de pesquisa; (2) modelos conceituais ou referências; (3) questões metodológicas; (4) principais descobertas e conclusões. O modelo exploratório proposto por Rialp et al (2005) engloba as ligações hipotéticas existentes entre os recursos explorados do ambiente e/ou baseadas no conhecimento da empresa, junto com estudos do ambiente de concorrência internacional, e própria análise sobre a literatura contemporânea sobre empreendedorismo internacional.</p> <p>O modelo proposto pelos autores destaca três questões fundamentais: (1) que a base de recursos intangíveis de uma empresa (que consiste de capital organizacional, tecnológico, relacional e recursos humanos) pode ser de extrema importância na geração de um nível crítico da empresa para sua capacidade de internacionalização; (2) que a capacidade internacional específica da empresa pode ser considerada como um ativo estratégico "invisível" caracterizado principalmente pela pouca dependências de caminho baseado no seu ambiente doméstico, mas sim em altos níveis de causalidade e ambiguidade em seu processo de aprendizagem. É resultado da mistura recursos principalmente os recursos intangíveis, que geram uma interação complexa entre os mesmos, assim como rotinas internacionais intensas pelas quais os recursos da empresa são coordenados (Fahy, 2000; Grant, 1991). É mais difícil de observar a capacidade específica da empresa de que ela vai ter uma vantagem competitiva sustentável e por fim:</p> <p>(3) que as condições externas da empresa (tipo de setor, localização geográfica, redes internacionais) podem desempenhar um papel crítico na moderação da maneira em que recursos intangíveis criam capacidades internacionais que contribuem para o desenvolvimento tanto do comportamento estratégico das empresas empreendedoras internacionais (ritmo rápido, não-gradual, grau de internacionalização e alcance alargado da estratégia internacional da empresa), e a vantagem competitiva sustentável no exterior.</p>
<b>Aspelund, Madsen, Moen (2007)</b>	<p>A estratégia de marketing internacional normalmente utilizada pelas empresas "Born Global" pode ser resumida nos seguintes pontos:</p> <p>. A velocidade do processo de internacionalização (o elemento rapidez);</p> <p>. Foco no nicho vs mercado amplo;</p> <p>. Intensidade internacional vs diversidade global;</p> <p>. Seleção de mercado, incluindo o elemento da distância psíquica; e</p> <p>. Decisões de modo de entrada.</p>	<b>1992 e 2004</b>	<b>41 estudos empíricos</b>	<p>O artigo de Aspelund, Madsen e Moen (2007) faz uma revisão dos estudos empíricos de empreendedorismo internacional ou das empresas chamadas "Born Global" ao longo do período compreendido entre 1992 e 2004. Com base nos artigos incluídos na revisão, as estratégias de marketing internacional são frequentemente caracterizadas por:</p> <p>. Foco na velocidade;</p> <p>. Processo de desenvolvimento não-linear e sim heterogêneo e com muita variação entre empresas;</p> <p>. Combinação de expansão de mercado, com foco nos recursos em alguns destes mercados;</p> <p>. Na maioria das vezes uma estratégia de foco de nicho;</p> <p>. Seleção de mercado com importância da distância psíquica e geográfica limitada, mas com forte influência do gestor, sua equipe e experiência pessoal;</p> <p>. Concentração em mercados de ponta e mercados em crescimento;</p> <p>e</p> <p>. Estratégias de modos de entrada caracterizados por baixo comprometimento, muitas vezes identificando e estabelecendo acordos com os parceiros.</p>

Wright, Westhead e Ucbasaran (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O tempo de internacionalização;</li> <li>• A intensidade e sustentabilidade da internacionalização;</li> <li>• O modo de internacionalização;</li> <li>• A influência do contexto ambiental interno sobre a internacionalização;</li> <li>• A alavancagem de recursos externos para internacionalização;</li> <li>• A unidade de análise (ou seja, a empresa ou o empresário);</li> <li>• e O efeito de internacionalização no desempenho das PME.</li> </ul>		1996-2009	Em sua revisão, Wright, Westhead e Ucbasaran (2007) analisam criticamente a perspectiva do empreendedorismo internacional emergente relativo à internacionalização das pequenas e médias empresas no que diz respeito a sete temas.
KEUPP e GASSMANN, 2009.	Dimensões divididas entre: antecedentes, elementos e resultados.	1994-2007	179 artigos sobre IE publicados em 16 revistas em de 14 anos	Os autores revisaram sistematicamente 179 artigos de revistas consideradas representativas do conhecimento atual de empreendedorismo internacional. A análise dos autores identificou quatro desses obstáculos principais: (a) Pontos de vista conflitantes sobre o componente empresarial na internacionalização, (b) Explicações conflitantes sobre as causas e se a internacionalização precoce é possível, (c) Lacunas de conhecimento devido ao foco empírico unilateral em pequenas empresas, e (d) Lacunas no conhecimento devido ao desequilíbrio entre as teorias de negócios internacionais e empreendedorismo internacional.
COOMBS, Joseph E.; SADRIEH, Farid; ANNAVARJULA, Madan (2009)	Os artigos são examinados com base em seis dimensões específicas: 1 - Questões fundamentais; 2 - Perspectivas teóricas: Teorias de negócios internacionais (Teoria da vantagem monopolística, teoria do ciclo de vida do produto, teoria dos estágios da internacionalização, teoria da reação oligopolística, teoria da internacionalização, culturas nacionais), Literatura de empreendedorismo, Teoria da escolha estratégica e Resource-based-view; 3 – Amostra: Tamanho e idade da empresa; 4 - Método de pesquisa: Método de estudo de caso; Estudos estatísticos; 5 - Análise de dados; 6 - Variável dependente.	1983 - 2006	150 estudos teóricos e conceituais sobre empreendedorismo internacional	O estudo de Coombs, Sadrieh e Annavarjula (2009) faz uma revisão e crítica do empreendedorismo internacional com base em vinte anos de pesquisa acadêmica que abrange 150 estudos empíricos e conceituais.
JONES, Marian V.; COVIELLO, Nicole; TANG, Yee Kwan. (2011)	A estrutura do domínio do empreendedorismo internacional é classificada em três diferentes tipologias. Os artigos foram classificados como Tipo A - internacionalização empresarial, Tipo B - comparações internacionais de empreendedorismo, e Tipo C - Comparações em empreendedorismo internacional.	1989–2009	323 artigos	A revisão de Coviello et. Al (2011) busca resumir, sintetizar e interpretar a pesquisa no campo de IE cobrindo o período de 1989-2009. Foram analisados 323 artigos. A intenção dos autores foi construir um repositório de pensamento existente no campo de empreendedorismo internacional e do seu desenvolvimento. A descrição ontológica do domínio do campo de pesquisa assim como o mapeamento, tanto em ordem temática quanto cronológica é oferecido como um recurso para o campo do empreendedorismo internacional. Os autores buscam também contribuir para a metodologia, no momento que documentam e classificam o desenvolvimento e conhecimento do campo do empreendedorismo até então.
PEIRIS et al., 2012	Com base nas duas dimensões grau de internacionalização da empresa e no tempo, os autores propõe quatro tipologias de empresas que podem ser pesquisadas no âmbito do Empreendedorismo Internacional: BG (Nascidas Globais), EG (As que permanecem globais ao longo do tempo), EE (Exportadoras precoces) e MIM (Exportadas maduras)	1993 - 2012	291 artigos	Este estudo enfatizou a importância da integração das teorias IB, gestão estratégica (RBT, KBV e DC), o empreendedorismo (identificação de oportunidades, dimensões cognitivas e efetivação), rede (SC) e teorias de marketing (cliente de criação de valor) na compreensão do processo dinâmico de internacionalização empresarial.
KISS et al., 2012	<b>Antecedentes de internacionalização comum:</b> importância das redes para superar riscos; características empreendedoras como compromisso voluntário, auto-eficácia, dinamismo, experiência e desejo liderança; recursos, capacidades e condições da indústria. <b>Implicações de desempenho internacionalização: Estratégias e processos de internacionalização</b>	1987 - 2010	88 artigos	O estudo revela que estudos sobre empreendedorismo internacional em países emergentes tem uma presença limitada em revistas de primeira linha, mais concentrados em algumas áreas geográficas e levemente fragmentado. Os autores sugerem uma análise e agenda de pesquisa separada para os estudos sobre atores internacionais e para os estudos sobre empreendedorismo comparativo. Os autores organizaram a análise por região geográfica específica, pois o entendimento destes contextos é muito diverso. Nos estudos sobre atores internacionais, os autores buscaram organizar as discussões com base nos temas centrais: antecedentes; estratégias e resultados da internacionalização. Nos estudos sobre empreendedorismo comparativo os tópicos encontrados são mais variados e foram identificados individualmente por área em cada situação.

LAUFS e SCHWENS (2014)	as dimensões encontradas na literatura, que aderem aos modos de entrada de pequenas e médias empresas são: <b>comprometimento, risco e dimensões de controle</b>	1989 - 2012	33 artigos	A revisão de Laufs e Schwens (2014) analisa os modelos conceituais e dimensões contextuais de 33 artigos publicados entre 1989 e 2012 que focam no modo de entrada de pequenas e médias empresas no mercado externo.
COVIN e MILLER (2014)	Os fenômenos tipicamente associados com a orientação empreendedora (OE): o risco, a pro-atividade e o comportamento inovador			Covin e Miller (2014) fazem uma revisão sobre o construto de orientação empreendedora (OE) foi alavancado dentro da literatura sobre empreendedorismo internacional. As diferenças entre orientação empreendedora (OE) e orientação empreendedora internacional (OEI) são consideradas, e os principais temas centrais de pesquisa IEO são resumidos.
Becker e Egger (2013)	Inovação no produto e inovação no processo	2013	estudos empíricos com empresas alemãs	a inovação no processo aumenta a chance da empresa exportar somente se estiver atrelada a uma inovação no produto