

## **LA PERFORMANCE EXPORT DES PME: IMPACT DE L'IMPLICATION ET DE L'EXPERTISE DU DIRIGEANT**

O DESEMPENHO DAS PME NA EXPORTAÇÃO:  
IMPACTO DA IMPLICAÇÃO E DA EXPERTISE DO DIRIGENTE

Véronique **FAVRE-BONTE**  
MCF à l'Université de Savoie  
veronique.favre-bonte@univ-savoie.fr

Jean-Luc **GIANNELLONI**  
PR à l'Université de Savoie / Institut de Management de l'Université de Savoie  
jean-luc.giannelloni@univ-savoie.fr

### **Résumé**

La performance à l'export suscite un intérêt croissant en marketing international. Cet article porte sur les facteurs potentiellement explicatifs de la performance export, plus précisément sur les caractéristiques de personnalité du dirigeant qui restent clairement la catégorie la moins bien documentée (HALIKIAS et PANAYOTOPOULOU, 2003). Certains auteurs (BIJMOLT et ZWART, 1994; LEONIDOU, 2004; RUZZIER et al., 2006) montrent pourtant que l'attitude des managers à l'égard de l'export est cruciale pour le succès des PME dans ce domaine. Cette recherche s'inscrit dans ce courant et analyse l'effet du Lieu de Contrôle (LOC), de l'aversion au risque, du niveau de stimulation optimale (OSL), du risque perçu, de l'implication et de l'expertise des dirigeants de PME sur leur perception de la performance à l'export. Pour cela une modélisation par équations structurelles (PLS) est utilisée. Les résultats indiquent que l'expertise du dirigeant en matière de procédures liées à l'export et son implication pour l'international en général ont une influence positive sur la performance. L'existence d'un effet médiateur de l'implication dans la relation entre expertise et perception de la performance est également observée. Par ailleurs, l'OSL et l'aversion au risque ont un effet direct sur le risque perçu, mais ne sont pas liés à la performance. La principale limite de cette recherche est liée à la faible taille de l'échantillon, qui suggère clairement que d'autres recherches sont nécessaires pour confirmer ces résultats.

**Mots-clés:** Performance export – Personnalité du dirigeant – PME – Stepscale – PLS.

### **Abstract**

O desempenho exportador suscita um interesse crescente na área de marketing internacional. Este artigo trata dos fatores potencialmente explicativos do desempenho exportador, principalmente das características de personalidade do dirigente que é claramente a categoria menos documentada (HALIKIAS; PANAYOTOPOULOU, 2003). Alguns autores (BIJMOLT; ZWART, 1994; LEONIDOU, 2004; RUZZIER et al., 2006) mostram no entanto que a atitude dos administradores em relação à exportação é crucial para o sucesso das PME. Esta pesquisa participa desta corrente e analisa o efeito do Local de Controle (LOC), da aversão ao risco, do nível ótimo de estimulação (OSL), do risco percebido, da implicação e da expertise dos dirigentes de PME sobre a sua percepção do desempenho para a exportação. Para tanto, foi utilizada uma modelização por meio das equações estruturais (PLS). Os resultados indicam que a expertise do dirigente em matéria de procedimentos ligados à exportação e sua implicação para o mercado internacional em geral têm uma influência positiva sobre o desempenho. A existência de um efeito mediador da implicação na relação entre expertise e percepção do desempenho é também observada. Aliás, o OSL e a aversão ao risco têm um efeito direto sobre o risco percebido, mas não estão ligados ao desempenho. A principal limitação desta pesquisa está ligada à pequena quantidade de amostras, sugerindo claramente a necessidade da realização de outras pesquisas que venham confirmar estes resultados.

**Palavras-chave:** Desempenho exportador – Personalidade do dirigente – PME – Stepscale – PLS.

## Introduction

Depuis les travaux de Tookey (1964), la recherche sur le comportement et la performance à l'export des entreprises se développe et suscite un intérêt croissant en marketing international (ZOU; TAYLOR; OSLAND, 1998). Mieux comprendre les déterminants de la performance à l'export est important car il s'agit souvent, chronologiquement, du premier mode d'entrée sur les marchés internationaux (CRAIG; DOUGLAS, 1996). Deux types de travaux sont principalement menés: les uns visent à définir et à opérationnaliser la performance à l'export, les autres s'attachent à en identifier les déterminants.

La présente recherche s'inscrit dans le second courant, duquel une typologie en cinq catégories émerge progressivement (HALIKIAS; PANAYOTOPOULOU, 2003; ZOU *et al.*, 1998): les caractéristiques de l'organisation (Aaby et Slater, 1989), les caractéristiques du décideur, les politiques et les efforts marketing à l'export (AABY; SLATER, 1989; CAVUSGIL; ZOU, 1994), les avantages comparatifs de l'entreprise et les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise.

Les caractéristiques du décideur restent la catégorie la moins bien documentée (HALIKIAS; PANAYOTOPOULOU, 2003), bien que leur effet sur le succès des PME à l'export ait été clairement mis en évidence (BIJMOLT; ZWART, 1994; LEONIDOU, 2004). L'objectif de cette recherche est par conséquent de contribuer à enrichir la connaissance empirique que l'on a du rôle des caractéristiques de personnalité du dirigeant de PME sur la performance à l'export de son entreprise. La thèse que l'on cherche à défendre ici est que des variables de personnalité très souvent utilisées pour expliquer des choix de consommation, une fois adaptées au contexte de décision managériale, peuvent avoir un pouvoir explicatif important de la performance à l'export des PME. Dans un premier temps, une revue de littérature permettra d'identifier des variables de personnalité dont l'effet potentiel sur la performance export n'a pas encore été testé.

Un modèle théorique et un corpus d'hypothèses en découleront. Dans un deuxième temps, la méthode utilisée pour pouvoir tester ces hypothèses sera exposée. Dans un troisième et dernier temps, les résultats obtenus seront présentés et discutés.

## 1 Caractéristiques psychologiques du dirigeant de Pme et performance a l'export: arriere plan conceptuel et modelisation

Cette partie abordera tout d'abord la conceptualisation et l'opérationnalisation de la performance à l'export. On exposera ensuite une réflexion théorique sur les déterminants de la performance export. Celle-ci débouchera concrètement sur les hypothèses à tester.

### 1.1 Conceptualisation et mesure de la performance a l'export

Définir et mesurer la performance à l'export s'avère être un problème, à en juger par la variété des approches possibles, dont les qualités et défauts respectifs sont encore très largement débattus (AABY; SLATER, 1989; CAVUSGIL; ZOU, 1994; DIAMANTOPOULOS; SCHLEGELMILCH, 1994, ZOU *et al.*, 1998). Cavusgil et Zou (1994) puis Zou et Stan (1998) ont publié des synthèses sur le sujet. On se propose, ici, de se limiter à en reporter les propos essentiels: Un véritable agenda de recherche sur ce thème serait probablement nécessaire, mais sortirait largement du cadre de cette contribution. Les ventes, la rentabilité et le changement sous-tendent la plupart des définitions de la performance à l'export. Ces trois facettes traduisent, respectivement, les notions d'efficacité, d'efficience et d'engagement continu dans l'export (AABY et SLATER, 1989; MADSEN, 1987). Elles s'opérationnalisent de façon objective ou de façon subjective.

**Les mesures objectives**, bien que scientifiquement préférables *a priori*, soulèvent néanmoins deux problèmes essentiels. Le premier est lié à l'information disponible. La **variabilité des méthodes, voire des**

## Introdução

Desde os trabalhos de Tooke (1964), a pesquisa sobre o comportamento e o desempenho para a exportação das empresas desenvolve-se e suscita um interesse crescente em marketing internacional (ZOU; TAYLOR; OSLAND, 1998). Ter uma melhor compreensão sobre os determinantes do desempenho na exportação é importante pois freqüentemente trata-se, cronologicamente, do primeiro modo de entrada nos mercados internacionais (CRAIG; DOUGLAS, 1996). Dois tipos de trabalhos são conduzidos: os que visam definir e operacionalizar o desempenho exportador e aqueles voltados para identificar os determinantes.

A presente pesquisa pertence à segunda corrente, da qual uma tipologia em cinco categorias emerge progressivamente (HALIKIAS; PANAYOTOPOULOU, 2003; ZOU *et al.*, 1998): as características de organização (AABY; SLATER, 1989), as características do decisor, as características políticas e os esforços de marketing voltado para a exportação (AABY; SLATER, 1989; CAVUSGIL; ZOU, 1994), as vantagens comparativas da empresa e as características do ambiente da empresa.

As características do decisor permanecem a categoria menos documentada (HALIKIAS; PANAYOTOPOULOU, 2003), mesmo que seu efeito sobre o sucesso das PME face à exportação tenha sido claramente evidenciado (BIJMOLT; ZWART, 1994; LEONIDOU, 2004).

Conseqüentemente, esta pesquisa tem como objetivo contribuir para enriquecer o conhecimento empírico que temos sobre o papel das características de personalidade do dirigente da PME sobre o desempenho exportador de sua empresa. A tese que aqui procuramos defender é a de que as variáveis de personalidade freqüentemente utilizadas para explicar as escolhas de consumo, uma vez adaptadas ao contexto de decisão administrativa, podem ter um poder explicativo importante sobre o desempenho exportador das PME. Primeiramente, uma revisão na literatura permitirá identificar as

variáveis de personalidade cujo efeito potencial sobre o desempenho exportador ainda não foi testado. Um modelo teórico e um conjunto de hipóteses surgirá. Em um segundo momento, o método utilizado para poder testar essas hipóteses será exposto. No terceiro e último momento os resultados obtidos serão apresentados e discutidos.

## 1 Características psicológicas do dirigente de PME e desempenho exportador: segundo plano conceitual e modelização

Primeiramente abordaremos a conceptualização e a operacionalização do desempenho exportador. Em seguida, exporemos uma reflexão teórica sobre os determinantes do desempenho exportador que nos conduzirá concretamente às hipóteses a serem testadas.

### 1.1 Conceptualização e medição do desempenho exportador

Definir e mensurar o desempenho exportador revela-se um problema, a julgar pela variedade de abordagens possíveis, cujas qualidades e defeitos respectivos são ainda amplamente discutidos (AABY; SLATER, 1989; CAVUSGIL; ZOU, 1994; DIAMANTOPOULOS; SCHLEGELMILCH, 1994, ZOU *et al.*, 1998). Cavusgil e Zou (1994) mais tarde Zou e Stan (1998) publicaram sínteses sobre o assunto. Nos propomos aqui a se limitar em trazer os propósitos essenciais. Uma verdadeira agenda de pesquisa sobre esse tema seria provavelmente necessária mas sairia totalmente do objetivo desta contribuição. As vendas, a rentabilidade e a mudança sustentam a maioria das definições sobre o desempenho exportador. Essas três facetas traduzem, respectivamente, as noções de eficiência, de eficiência e de engajamento contínuo na área da exportação (AABY; SLATER, 1989; MADSEN, 1987). Elas operacionalizam-se de maneira objetiva ou de maneira subjetiva.

**As maneiras objetivas**, apesar de serem cientificamente preferíveis *a priori*, levantam no entanto dois problemas essenciais. O primeiro está ligado à informação disponível. A **variabilidade dos**

“stratégies”, **comptables** des entreprises laisse planer un doute sur ce qui est réellement mesuré en matière d’activité internationale. Par exemple, les documents financiers des entreprises **distinguent rarement d’une manière claire les ventes domestiques des ventes à l’export** (YANG *et al.*, 1992). Deux entreprises présentant une même valeur sur un indicateur peuvent donc être dans des situations financières réelles différentes. Le second problème est d’ordre théorique. On part souvent du principe que les managers contrôlent le processus de formulation et d’implémentation de la stratégie et choisissent, par conséquent, où et comment s’implanter (*e.g.* CHILD, 1972; HAMBRICK ; MASON, 1984). Cependant, on montre également que les décideurs export sont guidés par leurs perceptions subjectives de la performance de l’entreprise sur les marchés exports, plus que par des ratios de performance objectifs et absolus. La solution préconisée consiste par conséquent à construire des mesures subjectives, largement contingentes au contexte général dans lequel se réalise l’activité d’exportation (MADSEN, 1989).

Pour conforter ce point de vue, un nombre croissant de résultats empiriques indiquent un **bon niveau de fiabilité et de validité des mesures subjectives** de performance (*e.g.* COVIN; SLEVIN, 1988; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987; DESS et ROBINSON, 1984). Selon certains auteurs, la moitié des études utilisent des mesures subjectives (KATSIKEAS; LEONIDOU; MORGAN, 2000). Cette approche est en outre de plus en plus souvent utilisée pour mesurer la performance au sens large (*e.g.* JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1993, 1994). Les mesures subjectives sont réputées fournir une évaluation plus riche de la performance à l’export, car le succès d’un programme d’action marketing dépend largement de la réaction des managers (BONOMA; CLARK, 1988). Par exemple, l’efficacité est largement évaluée à l’aube des objectifs de départ. Si ceux-ci sont très ambitieux, le plan a toutes les chances d’être jugé inefficace alors même que les indicateurs objectifs peuvent être satisfaisants.

De ce point de vue, une approche multidimensionnelle de la performance fait l’objet d’un consensus de plus

en plus solide (CRAIG; BEAMISH, 1989; SAMIEE; WALTERS, 1990; DOMINGUEZ; SEQUEIRA, 1993; BIJMOLT; ZWART 1994; CAVUSGIL; ZOU, 1994; ZOU *et al.* (1998); ZOU; STAN, 1998; SHOHAM, 1998, p.73).

Les mesures de performance à l’export sont financières (objectives), non financières (subjectives) ou composites (ZOU; STAN, 1998; MATTHYSSENS; PAUWELS, 1996; MADSEN, 1987). On peut également distinguer les mesures statiques de celles qui tentent d’appréhender les changements, dans le temps, de la performance. La tendance actuelle conduit à préférer des mesures non financières, éventuellement composites, dans une approche plutôt dynamique, c’est-à-dire en cherchant à capter la perception, par le manager, de l’évolution dans le temps de la performance de son entreprise. C’est le cas de toutes les échelles qui incluent une dimension “changement”.

Il existe trois échelles de ce type. L’échelle composite de Shoham (1998) est construite autour des notions d’intensité, de rentabilité et de changement. Elle intègre entre autres une approche de “l’intensité” de l’activité export par le ratio ventes à l’export sur ventes totales (BEAMISH; MUNRO, 1986; DOMINGUEZ; SEQUEIRA, 1993), la satisfaction exprimée à l’égard des ventes à l’export ou le changement perçu dans la performance sur une période de cinq ans. Un autre instrument, EXPERF, également composite et tri-dimensionnel, intègre la notion de satisfaction (ZOU *et al.*, 1998). Enfin, en se basant sur les travaux de Madsen (1998), selon lequel les managers adoptent une perspective de court terme lorsqu’ils évaluent la performance d’une opération à l’export (*export venture*), Lages et Lages (2004) proposent une échelle, nommée *STEP Scale*, destinée à mesurer la perception de l’amélioration à court terme de la performance export. Purement subjective et dynamique, cette échelle s’articule autour des dimensions “Satisfaction à l’égard de l’amélioration de la performance à court terme”, “amélioration de l’intensité de l’activité export sur le court terme” et “amélioration attendue de la performance dans le court terme”. Cette échelle sera à nouveau discutée en partie 2.

**métodos, e até mesmo das “estratégias”, contáveis** das empresas deixa planar uma dúvida sobre o que é realmente mensurável em matéria de atividade internacional. Por exemplo, os documentos financeiros das empresas **raramente distinguem de maneira clara as vendas domésticas das vendas para a exportação** (YANG *et al.*, 1992). Duas empresas apresentando um mesmo valor sobre um indicador podem estar em situações financeiras reais diferentes. O segundo problema é de ordem teórica. Frequentemente partimos do princípio que os administradores controlam o processo de formulação e de implementação da estratégia e conseqüentemente escolhem onde e como implantar-se (*e.g.* CHILD, 1972; HAMBRICK; MASON, 1984). No entanto, constatamos que os decididores que exportam são guiados por suas percepções subjetivas sobre o desempenho da empresa nos mercados de exportação, mais do que pelos coeficientes de desempenho objetivos e absolutos. A solução preconizada consiste, conseqüentemente, em construir medidas subjetivas amplamente contingentes ao contexto geral no qual é realizada a atividade de exportação (MADSEN, 1989).

Para confrontar esse ponto de vista, um número crescente de resultados empíricos indicam **um bom nível de confiabilidade e de validade das medidas subjetivas** de desempenho (*e.g.* COVIN; SLEVIN, 1988; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987; DESS; ROBINSON, 1984). Segundo alguns autores, a metade dos estudos utiliza medidas subjetivas (KATSIKEAS; LEONIDOU; MORGAN, 2000). Essa abordagem é cada vez mais utilizada para mensurar o desempenho no sentido amplo (*e.g.* JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1993, 1994). As medidas subjetivas são reputadas por fornecer uma avaliação mais rica do desempenho exportador, pois o sucesso de um programa de ação de marketing depende amplamente da reação dos administradores (BONOMA; CLARK, 1988). Por exemplo, a eficiência é amplamente avaliada durante os objetivos iniciais. Se esses últimos forem ambiciosos demais, o plano tem todas as chances de ser julgado ineficiente mesmo se os indicadores objetivos possam ser satisfatórios.

Desse ponto de vista, uma abordagem multidimensional do desempenho é objeto de um

consenso cada vez mais sólido (CRAIG; BEAMISH, 1989; SAMIEE; WALTERS, 1990; DOMINGUEZ; SEQUEIRA, 1993; BIJMOLT; ZWART 1994; CAVUSGIL; ZOU, 1994; ZOU *et al.* (1998); ZOU; STAN, 1998; SHOHAM, 1998, p.73).

As medições de desempenho exportador são financeiras (objetivas), não financeiras (subjetivas) ou composites (ZOU; STAN, 1998; MATTHYSSENS; PAUWELS, 1996; MADSEN, 1987). Podemos também distinguir as medidas estáticas daquelas que tentam apreender as mudanças, no decorrer do tempo, do desempenho. A tendência atual nos leva a dar preferência às medições não financeiras, eventualmente composites, em uma abordagem dinâmica, ou seja, procurando captar a percepção, pelo administrador, da evolução no tempo do desempenho de sua empresa. É o caso de todas as escalas que incluem uma dimensão “mudança”.

Existem três escalas desse tipo. A escala composite de Shoham (1998) é construída por noções de intensidade, de rentabilidade e de mudança. Ela integra entre outras, uma abordagem de “intensidade” da atividade exportadora pela razão vendas para exportação sobre vendas totais (BEAMISH; MUNRO, 1986; DOMINGUEZ ; SEQUEIRA, 1993), a satisfação expressa em relação às vendas para exportação ou a mudança notada no desempenho sobre o período de cinco anos. Um outro instrumento, EXPERF, também composite e tridimensional, integra a noção de satisfação (ZOU *et al.*, 1998). Finalmente, baseando-se nos trabalhos de Madsen (1998), os administradores adotam uma perspectiva de curto prazo quando avaliam o desempenho de uma operação voltada para a exportação (export venture), Lages e Lages (2004) propõem uma escala, chamada STEP Scale destinada a mensurar a percepção da melhora a curto prazo do desempenho exportador. Puramente subjetiva e dinâmica, essa escala articula-se nas dimensões da “Satisfação em relação à melhora do desempenho a curto prazo”, “melhora de intensidade da atividade exportadora a curto prazo” e “melhora esperada do desempenho a curto prazo”. Essa escala será novamente discutida na parte 2.

Ces trois approches montrent qu'en mesurant la performance perçue, plutôt que la performance en elle-même, on peut capturer le degré auquel la performance correspond aux objectifs de l'entreprise, d'une année sur l'autre (OGUNMOKUN; NG, 2004). On peut ainsi tracer une frontière virtuelle, spécifique à chaque entreprise, départageant le succès de l'échec. Si les résultats obtenus dépassent ce seuil, on parlera de performance; dans le cas contraire, on évoquera l'échec (LAGES; JAP, 2003).

## 1.2 Le rôle de caractéristiques du dirigeant comme facteurs explicatifs de la performance à l'export

La modélisation de la performance a clairement laissé en retrait ce dernier bloc de facteurs, en se limitant généralement aux caractéristiques socio-économiques des dirigeants et en occultant presque totalement l'effet éventuel de leur personnalité (CAVUSGIL et NAOR, 1987).

L'une des rares études sur le sujet (HALIKIAS; PANAYOTOPOULOU, 2003) a testé, sur un échantillon de 42 entreprises, l'effet de 9 caractéristiques de personnalité sur "l'implication dans l'export" (*export involvement*) de l'entreprise. Sans chercher à répliquer cette étude, on se fixe comme objectif de capitaliser en partie sur les résultats obtenus pour enrichir la réflexion et les connaissances sur le sujet.

Les caractéristiques de personnalité susceptibles d'influencer une décision sont si nombreuses qu'il est impensable de les passer toutes en revue. Pour restreindre le champ d'investigation, on s'appuiera sur deux présupposés: une décision stratégique comporte une part de risque importante et les émotions, bien que présentes, joueront un rôle relativement secondaire dans la prise de décision.

Ceci posé, on peut s'appuyer sur la tradition de recherche en comportement du consommateur, qui montre depuis longtemps l'intérêt de quatre variables psychologiques (au sens large) dans la prise de décision: le besoin de stimulation, le lieu de contrôle, l'attitude à l'égard du risque, et l'implication. On se

propose d'étudier le lien entre chacune de ces variables et la performance à l'export, en formulant au fur et à mesure les hypothèses à tester.

### 1.2.1 Le niveau de stimulation optimal

Tout individu a besoin de stimulations sensorielles régulières pour que ses fonctions perceptuelles et intellectuelles fonctionnent normalement (SUEDFELD, 1975). Il cherche à se maintenir à un niveau optimal d'activation (*arousal*) sensorielle et cognitive, qualifié de niveau de stimulation optimal (OSL pour *Optimum Stimulation Level*). Pour cela, l'individu s'engage alternativement dans des comportements actifs de recherche de stimulation (généralement par "exploration" de son environnement) ou de repli. En marketing, l'OSL est une variable clé dans l'explication de l'infidélité de certains clients, en dépit de leur satisfaction déclarée. "L'utilité" pour le consommateur est dans la stimulation que procure le changement, et pas dans l'objet acheté.

La littérature a notamment mis en évidence un lien assez clair entre l'OSL et des comportements dits "à risque" (*e.g.* RAJU, 1980). Un comportement perçu comme risqué est bien évidemment facteur d'activation émotionnelle et cognitive et les individus à fort OSL auront tendance à s'engager davantage dans des comportements associés à une prise de risque (WAHLERS; DUNN; ETZEL, 1986).

L'OSL est indépendant des situations et des objets, contrairement à ses conséquences (*e.g.* comportements) qui, elles, sont bien entendu contingentes. Son effet s'analyse au niveau de la personne et non pas de la "fonction sociale" de cette personne (électeur, consommateur, manager, chef de famille...). Il y a donc tout lieu de supposer que:

$H_1$ : l'OSL du dirigeant de PME influence négativement le risque perçu lié à l'activité internationale de l'entreprise

En effet, indépendamment d'un niveau de risque "objectif" lié à une situation donnée, un OSL élevé, par les "pulsions" (*drives*) de recherche de stimulation qu'il engendre, a pour effet de masquer la perception du risque lié à cette situation. C'est la raison pour laquelle une relation négative est postulée.

Essas três abordagens mostram que ao medir o desempenho percebido mais do que o desempenho ele próprio, podemos capturar o grau ao qual o desempenho corresponde aos objetivos da empresa, de um ano para outro (OGUNMOKUN; NG, 2004). Podemos assim traçar um limite virtual, específico para cada empresa, separando o sucesso do fracasso (LAGES; JAP, 2003).

## **1.2 O papel das características do dirigente como fatores explicativos do desempenho exportador**

A modelização do desempenho deixou claramente para trás esse último conjunto de fatores, limitando-se geralmente às características socio-econômicas dos dirigentes e ocultando quase que totalmente o efeito eventual de sua personalidade (CAVUSGIL; NAOR, 1987).

Um dos raros estudos sobre esse assunto (HALIKIAS; PANAYOTOPOULOU, 2003) testou, em uma amostra de 42 empresas, o efeito de 9 características da personalidade sobre o “envolvimento face à exportação” (export involvement) da empresa. Não querendo imitar este estudo, fixamos como objetivo capitalizar em parte os resultados obtidos para enriquecer a reflexão e os conhecimentos sobre o assunto.

As características de personalidade susceptíveis de influenciar uma decisão são tão numerosas que é impensável fazer uma revisão de todas elas. Para restringir o campo de investigação, nos apoiaremos em dois pressupostos: uma decisão estratégica comporta uma parte de risco importante e as emoções, apesar de estarem presentes, terão um papel relativamente secundário na tomada de decisão.

Assim, podemos nos apoiar na tradição de pesquisa sobre o comportamento do consumidor, que mostra há muito tempo o interesse de quatro variáveis psicológicas (no sentido largo do termo) na tomada de decisão: a necessidade de estimulação, o local de controle, a atitude em relação ao risco, e o envolvimento. Nos propomos

a estudar o elo entre cada uma dessas variáveis e o desempenho exportador, formulando aos poucos as hipóteses a serem testadas.

### **1.2.1 O nível ótimo de estimulação**

Todo indivíduo precisa de estímulos sensoriais regulares para que suas funções perceptivas e intelectuais funcionem normalmente (SUEDFELD, 1975). Procurando manter-se em um nível ótimo de ativação (arousal) sensorial e cognitiva, qualificado de nível ótimo de estimulação (OSL - Optimum Stimulation Level). Para tanto, o indivíduo engaja-se alternativamente em comportamentos ativos de busca de estimulação (geralmente pela “exploração” de seu ambiente) ou de ensinamento. Em marketing, o OSL é uma variável chave para explicar a infidelidade de certos clientes, apesar de sua satisfação declarada. “A utilidade” para o consumidor está na estimulação que ocasiona a mudança, e não no objeto comprado.

A literatura muito evidenciou um elo claro entre OSL e comportamentos ditos “de risco” (e.g. RAJU, 1980). Um comportamento tido como de risco é evidentemente fator de ativação emocional e cognitiva, e os indivíduos com forte OSL terão tendência a engajar-se mais nos comportamentos associados a uma tomada de risco (WAHLERS; DUNN; ETZEL, 1986).

O OSL é independente das situações e dos objetos, contrariamente à suas conseqüências ( e.g comportamentos ) que, elas são contingentes. Seu efeito pode ser analisado ao nível da pessoa e não da “função social” dessa pessoa (eleitor, consumidor, administrador, chefe de família...). Assim podemos supor que:

H1: o OSL do dirigente da PME influencia negativamente o risco percebido ligado à atividade internacional da empresa

Na realidade, independentemente do nível de risco “objetivo” ligado à uma dada situação, um OSL elevado, pelas “pulsões” (drives) de busca de estimulação que ele engendra tem como efeito mascarar a percepção do risco ligado à essa situação. É a razão pela qual uma relação negativa é postulada.

Pour mesurer l'OSL, on utilise le plus souvent l'échelle de Steenkamp et Baumgartner (1992), dont les 7 items possèdent de bonnes qualités psychométriques, et pour laquelle on dispose d'une version en français (GIANNELLONI, 1997)) (Annexe A). Son utilisation constituera ici une première opportunité de l'appliquer à un contexte de comportement individuel en contexte organisationnel.

### 1.2.2 Le lieu de contrôle

Le lieu de contrôle (LOC pour *Locus Of Control*) se définit comme "Une croyance généralisée de l'individu dans le fait que le cours des événements et leur devenir dépendent ou non de son comportement" (ROTTER, 1966). D'origine behavioriste, ce concept est lié à la perception des conséquences, positives ou négatives, associées aux comportements adoptés (DUBOIS, 1985). Selon ce principe, on différencie les individus selon leurs croyances dans le fait que ces conséquences sont sous leur contrôle ou, au contraire, dépendent de facteurs externes sur lesquels ils n'ont pas de prise. On parle alors, respectivement, de lieu de contrôle interne ou externe.

Le LOC influence directement ou indirectement l'ensemble des choix de comportement des individus. Un individu "interne" travaillera dur parce qu'il est persuadé que ce comportement va garantir sa réussite sociale et/ou professionnelle. Un individu "externe" mettra sa réussite ou son échec sur le compte de la (mal)chance ou de la bienveillance / malveillance "des autres". On peut supposer, dans ce contexte, qu'un patron de PME aura un profil plutôt interne et en tout cas que son profil, interne ou externe, influencera sa vision du risque lié à une activité à l'international. On pose donc que:

H2: le lieu de contrôle du dirigeant influence négativement le risque perçu lié à une activité internationale

Peu d'instruments de mesure du LOC existent. On a retenu ici une version française non validée de l'échelle de Lumpkin (1985). Cette limite à la validité interne de la recherche est contrebalancée par l'avantage de disposer d'une échelle très courte et calibrée pour proposer un score d'internalité (NUISSIER, 1998) (Annexe A).

Une recherche suggère l'existence d'un lien positif direct entre le LOC et les comportements exploratoires, ainsi qu'une corrélation positive très faible entre OSL et LOC (JOACHIMSTAHLER et LASTOVICKA, 1984). Ces auteurs ont utilisé des échantillons de convenance (étudiants) de trop faible taille pour que la modélisation par équations structurelles utilisée donne des résultats optimaux et il convient d'être prudent dans l'interprétation des résultats, mais le modèle élaboré ici s'inscrit dans cette vision.

### 1.2.3 Aversion au risque et risque perçu

"Le risque consiste en la perception d'une incertitude relative aux conséquences potentiellement négatives associés à une alternative de choix" (VOLLE, 1995). Cette définition s'appuie sur les travaux séminaux de Bauer (1960), pour qui le risque perçu lié à un comportement donné est bi-dimensionnel: conséquences négatives perçues d'un mauvais choix et incertitude liée à la probabilité subjective estimée par l'individu de faire ce mauvais choix. Il s'agit d'une variable largement contextuelle, certaines situations étant vécues comme plus "risquées" que d'autres. Négocier un contrat de quelques dizaines de milliers d'euros avec un client régulier en France est moins risqué, pour un patron de PME, qu'avec un client inconnu dans une zone réputée instable de la planète. Cela étant, le côté volontairement caricatural de cet exemple ne doit pas masquer que certains facteurs de personnalité, donc indépendants du contexte, influencent également le risque perçu. Au premier rang de ces facteurs on situera l'aversion ou la tolérance au risque, considérées ici comme les deux opposés d'un même continuum. Dans un contexte organisationnel, le lien entre tolérance au risque et performance à l'export a déjà été étudié. Certains résultats montrent un lien positif (AABY; SLATER, 1989). Mais toutes les études ne convergent pas (*e.g.* HALIKIAS; PANAYOTOPOULOU, 2003), et l'on peut en outre s'interroger sur le bien fondé, au plan théorique, de ce lien direct. En effet, la performance à l'export, qu'elle soit mesurée de manière objective ou subjective, est nécessairement médiatisée par des choix ou des comportements des dirigeants, et pas directement par leur personnalité. Cela étant, modéliser une chaîne de relations impliquant l'observation de choix "réels" puis



Para mensurar o OSL, utilizamos frequentemente a escala de Steenkamp e Baumgartner (1992), cujo 7 itens possuem boas qualidades psicométricas, e para qual dispomos de uma versão em francês (GIANNELLONI, 1997) (Anexo A). Sua utilização constituirá aqui uma primeira oportunidade de aplicá-la em um contexto de comportamento individual dentro de um contexto organizacional.

### 1.2.2 O local de controle

O local de controle (LOC - Locus Of Control) é definido como “Uma crença generalizada do indivíduo no fato de que o curso dos acontecimentos e o seu futuro dependem ou não de seu comportamento” (ROTTER, 1966). De origem behaviorista, esse conceito está ligado à percepção das conseqüências, positivas ou negativas, associadas aos comportamentos adotados (DUBOIS, 1985). Segundo esses princípios, diferenciamos os indivíduos de acordo com suas crenças pelo fato de que essas conseqüências estão sob controle ou, ao contrário, dependem de fatores externos sobre os quais eles não têm poder. Falamos assim, respectivamente, de local de controle interno e externo.

O LOC influencia diretamente ou indiretamente o conjunto das escolhas de comportamento dos indivíduos. Um indivíduo “interno” trabalhará duro pois ele está persuadido que esse comportamento garantirá o seu sucesso social e/ou profissional. Um indivíduo “externo” deixará seu sucesso ou seu fracasso por conta da (falta de) sorte ou da benevolência/ malevolência “dos outros”. Podemos supor, neste contexto, que um chefe de PME terá um perfil mais interno, em todo caso tendo um seu perfil interno ou externo, influenciará sua visão do risco ligado à uma atividade voltada para o internacional. Então fazemos a seguinte hipótese:

H2: o local de controle do dirigente influencia negativamente o risco percebido ligado à uma atividade internacional

Existem poucos instrumentos para mensurar o LOC. Escolhemos para esta pesquisa uma versão francesa não validada da escala de Lumpkin (1985). Esse limite à validade interna da pesquisa é contrabalançado pela vantagem de dispormos de uma escala muito curta e calibrada para propor um escore de internalidade (NUISSIER, 1998) (Anexo A).

Uma pesquisa sugere a existência de um elo positivo direto entre o LOC e os comportamentos exploratórios, assim como uma correlação positiva muito fraca entre OSL e LOC (JOACHIMSTAHLER; LASTOVICKA, 1984). Esses autores utilizaram pequenas quantidades de amostras de conveniência (estudantes) para que a modelização pelas equações estruturais utilizadas dê ótimos resultados, convém ser prudente na interpretação dos resultados, mas o modelo elaborado aqui está inscrito nesta visão.

### 1.2.3 Aversão ao risco e risco percebido

“O risco consiste na percepção de uma incerteza relativa às conseqüências potencialmente negativas associadas à uma alternativa de escolha” (VOLLE, 1995). Essa definição está baseada nos primeiros trabalhos de Bauer (1960), para quem o risco percebido ligado a um comportamento dado é bi-dimensional: conseqüências negativas percebidas por uma má escolha e incerteza ligada à probabilidade subjetiva estimada pelo indivíduo ao fazer esta má escolha. Trata-se de uma variável plenamente contextual, certas situações sendo vividas como mais “arriscadas” que outras. Negociar um contrato de algumas dezenas de milhares de euros com um cliente regular na França é menos arriscado, para um chefe de PME, do que com um cliente desconhecido de uma região do planeta com reputação de instabilidade. Desta forma, o lado voluntariamente caricatural deste exemplo não deve mascarar que certos fatores de personalidade, independentes do contexto, também influenciam o risco percebido. Na primeira fileira destes fatores, colocaremos a aversão ou a tolerância ao risco, consideradas aqui como os dois opostos de um mesmo continuum. Dentro de um contexto organizacional, o elo entre tolerância ao risco e desempenho exportador já foi estudado. Certos resultados mostram um elo positivo (AABY; SLATER, 1989). Mas nem todos os estudos convergem (e.g. HALIKIAS; PANAYOTOPOULOU, 2003), e podemos nos interrogar sobre o fundamento, no plano teórico, deste elo direto. Na realidade, o desempenho exportador, seja ele medido de maneira objetiva ou subjetiva, está

de leurs conséquences aurait nécessité une approche longitudinale. Un autre choix méthodologique ayant été fait, on se voit contraint de chercher à identifier des médiateurs plus éloignés de choix ou comportements réels des dirigeants. Le risque perçu semble être un médiateur digne d'intérêt. Celui-ci va en effet influencer directement les choix des dirigeants (aller vers tel ou tel pays, accepter tel ou tel client étranger...) qui, à leur tour, vont se refléter directement dans les résultats à l'export. On présume que les patrons de PME sont des individus en moyenne plutôt tolérants au risque, ce qui permet de poser:

H3: l'aversion au risque influence positivement le risque perçu lié à l'activité internationale de l'entreprise

Alors qu'il s'agit probablement de l'un des traits de personnalité ayant le plus d'influence sur les comportements, il n'existe pas, à notre connaissance, d'échelle de mesure validée de l'aversion au risque. De manière générale, les chercheurs utilisent des items *ad hoc*, rédigés pour cerner les conséquences comportementales de l'aversion au risque. L'objectif de cette recherche n'étant pas de développer une mesure satisfaisante de ce concept, on a opté pour la même stratégie. Huit items empruntés à la littérature (RAJU, 1980; GIANNELLONI, 1997), ont été adaptés à un contexte général (Annexe A).

Les sept items constitutifs des deux facettes de risque perçu issues de l'échelle de mesure des profils d'implication de Laurent et Kapferer (1986) ont été retenus pour cette mesure et adaptés au choix d'un marché export (Annexe A). On peut légitimement objecter qu'un chef d'entreprise et un consommateur sont exposés à des risques très différents. Par conséquent, utiliser une mesure spécifique à un choix de consommation peut paraître discutable. Même si elle n'est pas exempte de critiques, notamment quant à la redondance des items proposés, la mesure utilisée ici a pour avantage de se placer à un niveau de généralité qui englobe toutes les situations de décision en présence de risque. En effet, les sept items s'articulent autour des deux dimensions d'importance perçue des conséquences négatives d'un mauvais choix et de probabilité subjective de faire une erreur de choix. Ils ne visent pas à évaluer la perception par le répondant

de l'importance relative des différents types de risques auquel il est confronté (financier, légal, psychologique, social...). Ils ne s'intéressent pas non plus aux antécédents de la perception du risque, largement liés à la personnalité. Ils peuvent, par conséquent être facilement adaptés à un scénario, certes abstrait, de prise de décision par un chef d'entreprise.

### 1.2.4 Expertise et implication du dirigeant

L'implication est un "état non observable de motivation, d'excitation ou d'intérêt. Elle est créée par un objet ou une situation spécifique. Elle entraîne des comportements: certaines formes de recherche de produit, de traitement de l'information et de prise de décision" (ROTHSCHILD, 1984). L'implication est une variable clé pour comprendre les choix de consommation. Elle appartient à la famille des variables d'attitude au sens très large, qui font le lien entre les traits de personnalité et les comportements. Une très volumineuse littérature sur le sujet est disponible (*e.g.* ZAÏCHKOWSKI, 1985; LAURENT; KAPFERER, 1986; VALETTE-FLORENCE, 1988).

Parmi les nombreuses conceptualisations de l'implication, on retiendra la distinction entre implication durable et situationnelle. La première, exclusivement liée à l'objet, se manifeste sur le long terme; la seconde est davantage liée à la situation de choix. L'implication durable améliore la confiance en soi, donc réduit l'incertitude sur le choix, mais ne modifie pas pour autant la perception de l'importance des conséquences négatives d'un mauvais choix, voire la rend plus aiguë. Postuler un signe à la relation entre implication et risque perçu est donc délicat.

La mesure de l'implication durable a été calquée sur l'échelle de Strazzieri (1994) dont on a éliminé deux items plus directement liés à ses conséquences (recherche ou diffusion d'information). Les quatre items ont été adaptés à l'objet conceptuel "international" (Annexe A).

Enfin, la recherche en stratégie et marketing international a identifié une influence positive de l'expertise ou de l'expérience du dirigeant sur la performance à l'export (LEONIDOU *et al.*, 1998; MAJOCCHI *et al.*, 2005). On peut supposer également qu'un chef d'entreprise

necessariamente intermediado por escolhas ou comportamentos dos dirigentes, e não diretamente por sua personalidade. Sendo assim, modelizar uma cadeia de relações envolvendo a observação de escolhas “reais” e depois de suas conseqüências seria preciso uma abordagem longitudinal. Tendo sido feita uma outra escolha metodológica, nos vemos impedidos de procurar identificar mediadores mais distantes da escolha ou comportamentos reais dos dirigentes. O risco percebido parece ser um mediador digno de interesse. Na realidade, isto vai influenciar diretamente as escolhas dos dirigentes (ir em direção a este ou aquele país, aceitar este ou aquele cliente estrangeiro...) que, por sua vez refletirão diretamente nos resultados de exportação. Pressupomos que os chefes de PME são indivíduos geralmente mais tolerantes ao risco, isto nos permite dizer:

H3: a aversão ao risco influencia positivamente o risco percebido ligado à atividade internacional da empresa

Quando trata-se provavelmente de um dos traços de personalidade tendo mais influência sobre os comportamentos, não existe, pelo que conhecemos, uma escala de medida validada de aversão ao risco. De maneira geral, os pesquisadores utilizam itens *ad hoc*, redigidos para contornar as conseqüências comportamentais da aversão ao risco. Como o objetivo desta pesquisa não é o de desenvolver uma medição satisfatória desse conceito, optamos por utilizar a mesma estratégia. Oito itens emprestados da literatura (RAJU, 1980; GIANNELLONI, 1997), foram adaptados a um contexto geral (Anexo A).

Os sete itens constitutivos das duas facetas de risco percebido retirados da escala de medição dos perfis de envolvimento de Laurent e Kapferer (1986) foram escolhidos para esta medição e adaptados à escolha de um mercado exportador (Anexo A). Podemos legitimamente objetar que um chefe de empresa e um consumidor estão expostos a riscos bem diferentes. Conseqüentemente, utilizar uma medição específica à escolha de consumo pode parecer discutível. Mesmo se ela não for isenta de críticas, principalmente quanto a redundância dos itens propostos, a medição aqui utilizada tem como vantagem estar em um nível de generalidade que engloba todas as situações de decisão na presença do risco. Na realidade, os sete itens articulam-se ao redor de duas dimensões de

importância percebida das conseqüências negativas de uma má escolha e de probabilidade subjetiva de cometer um erro de escolha. Eles não visam avaliar a percepção do interrogado sobre a importância relativa dos diferentes tipos de riscos aos quais ele se confronta (financeiro, legal, psicológico, social...). Eles também não se interessam pelos antecedentes da percepção do risco, plenamente ligados à personalidade. Eles podem, por conseqüência estar facilmente adaptados a um cenário, abstrato é claro, de tomada de decisão por um chefe de empresa.

#### 1.2.4 Expertise e implicação do dirigente

A implicação é um “ estado não observável de motivação, de excitação ou de interesse. É criada por um objeto ou uma situação específica. Ela desencadeia comportamentos: certas formas de procura de produto, de tratamento de informação e de tomada de decisão” (ROTHSCHILD, 1984). A implicação é uma variável chave para compreender as escolhas de consumo. Pertence à família das variáveis de atitude no sentido largo do termo, que fazem o elo entre os traços de personalidade e os comportamentos. Uma volumosa literatura sobre o assunto está disponível (e.g. ZAÏCHKOWSKI, 1985; LAURENT; KAPFERER, 1986; VALETTE-FLORENCE, 1988).

Entre as inúmeras conceptualizações da implicação, restringiremos a discussão entre a implicação durável e situacional. A primeira, exclusivamente ligada ao objeto, se manifesta a longo prazo; a segunda está mais ligada à situação de escolha. A implicação durável melhora a confiança em si, reduzindo assim a incerteza da escolha, mas para isso não modifica a percepção da importância das conseqüências negativas de uma má escolha, muitas vezes tornando-na mais aguda. Atribuir uma marca à relação entre implicação e risco percebido é delicado.

A medição da implicação durável foi baseada sobre a escala de Strazzeri (1994) da qual eliminamos dois itens mais diretamente ligados às suas conseqüências (procura ou difusão de informação). Os quatro itens foram adaptados ao objeto conceitual “internacional” (Anexo A).

Finalmente, a pesquisa em estratégia e marketing internacional identificou uma influência positiva da

expert en matière de procédures internationales aura également de meilleures connaissances géographiques, géopolitiques et ethnologiques, n'hésitera pas à se déplacer pour découvrir des nouveaux pays, consacrera davantage de temps à prospecter, arbitrera en faveur de davantage de ressources pour l'export (*engagement*), bref sera plus durablement impliqué pour l'international.

Bien que les deux notions de familiarité et d'expertise (ALBA; HUTCHINSON, 1987) soient liées, dans le sens d'une influence de la familiarité sur l'expertise, la plupart des recherches les confondent, notamment en termes d'opérationnalisation. La mesure de l'expertise du dirigeant utilisée ici est en pratique une mesure de familiarité, puisqu'elle ne s'intéresse qu'à l'auto-évaluation, par le répondant, de ses compétences acquises en matière de procédures techniques liées à l'activité internationale de son entreprise. Elle a été adaptée de la littérature spécialisée (AABY; SLATER, 1989; AXINN, 1988) (Annexe A).

Ce qui précède permet de compléter les hypothèses de cette recherche:

H4: l'implication du dirigeant pour l'international influence négativement le risque perçu lié à l'activité internationale de l'entreprise.

H5: l'expertise du dirigeant en matière de procédures techniques liées à l'export influence positivement son implication pour l'international.

H6: l'expertise du dirigeant en matière de procédures techniques liées à l'export influence négativement le risque perçu lié à l'activité internationale de l'entreprise.

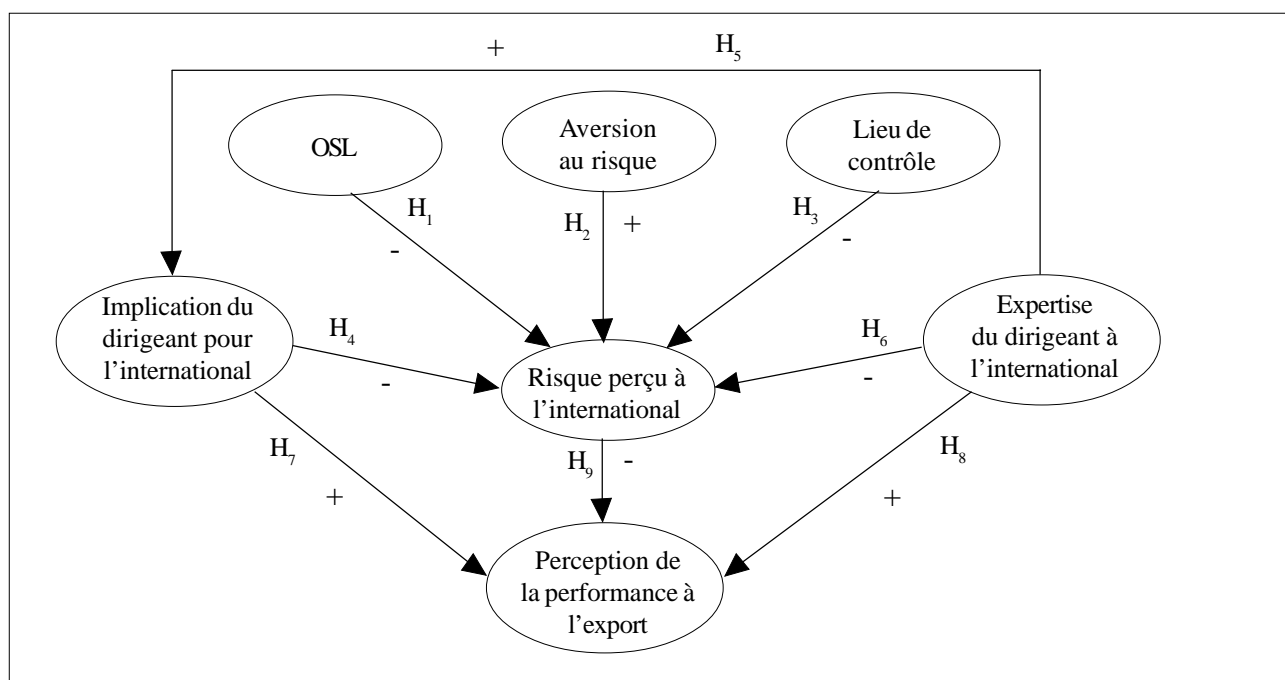
H7: l'implication du dirigeant pour l'international influence positivement sa perception de la performance export de l'entreprise.

H8: l'expertise du dirigeant en matière de procédures techniques liées à l'export influence positivement sa perception de la performance export de l'entreprise.

H9: le risque perçu lié à l'activité internationale de l'entreprise influence négativement la perception de la performance export de l'entreprise.

La figure 1 traduit une représentation visuelle des relations de dépendance entre variables induites par la formulation des hypothèses 1 à 9. Elle constitue le modèle théorique de la recherche. Ce modèle va faire l'objet d'un test empirique, dont les conditions d'application et les résultats vont être présentés et discutés dans la seconde partie.

Figure 1– Déterminants de la performance export



expertise ou da experiência do dirigente sobre o desempenho exportador (LEONIDOU et al., 1998; MAJOCCHI et al., 2005). Também podemos supor que um chefe de empresa expert em matéria de procedimentos internacionais terá igualmente melhores conhecimentos geográficos, geopolíticos e etnológicos, não hesitará em se deslocar para descobrir novos países, dedicará mais tempo à prospecção, estará a favor de mais recurso para a exportação (engagement), em suma, estará mais envolvido com o internacional.

Mesmo que as duas noções de familiaridade e expertise (ALBA; HUTCHINSON, 1987) estejam ligadas, no sentido de uma influência da familiaridade sobre a expertise, a maioria das pesquisas as confundem, principalmente em termos de operacionalização. A medição da expertise do dirigente utilizada aqui é na prática uma medição de familiaridade, já que ela só se interessa pela auto-avaliação, por parte daquele que responde, de suas competências adquiridas em matéria de procedimentos técnicos ligados à atividade internacional de sua empresa. Ela foi uma adaptação da literatura especializada (AABY; SLATER, 1989; AXINN, 1988) (Anexo A).

O que precede permite completar as hipóteses desta pesquisa:

H4: a implicação do dirigente pelo internacional influencia negativamente o risco percebido ligado à atividade internacional da empresa.

H5: a expertise do dirigente em matéria de procedimentos técnicos ligados à exportação influencia positivamente sua implicação para o internacional.

H6: a expertise do dirigente em matéria de procedimentos técnicos ligados à exportação influencia negativamente o risco percebido ligado à atividade internacional da empresa.

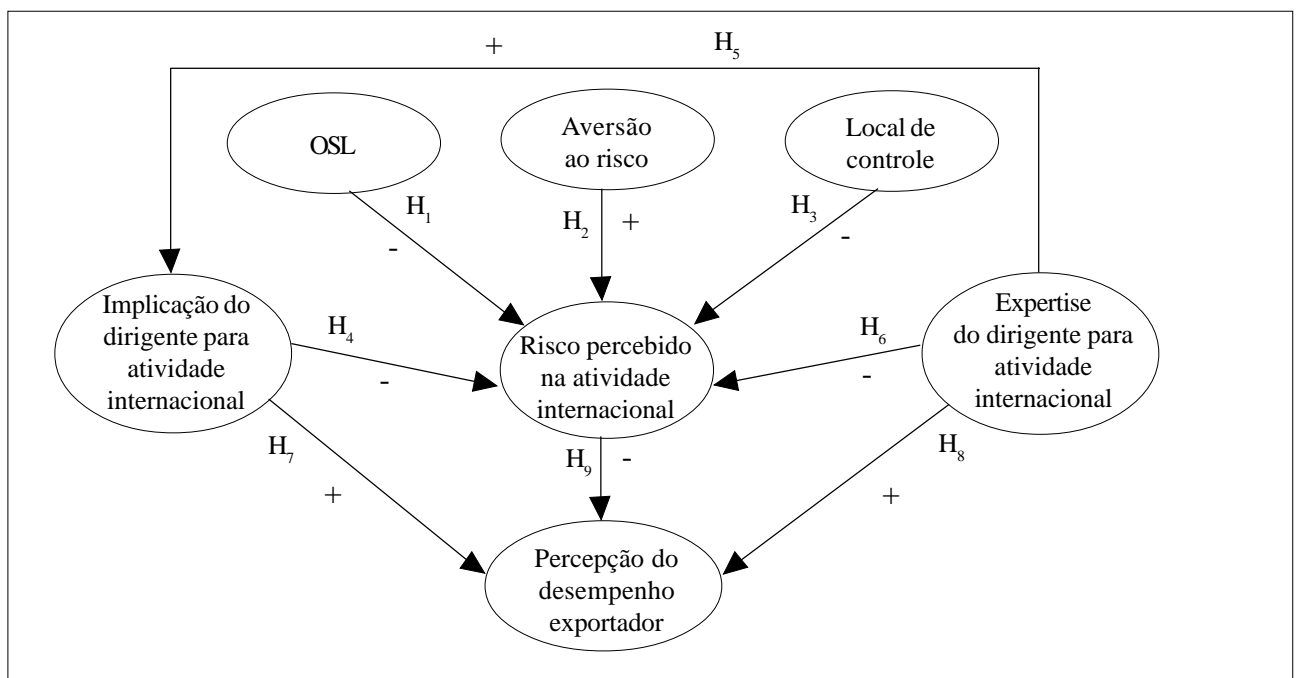
H7: a implicação do dirigente para a atividade internacional influencia positivamente sua percepção do desempenho exportador da empresa.

H8: a expertise do dirigente em matéria de procedimentos técnicos ligados à exportação influencia positivamente sua percepção do desempenho exportador da empresa.

H9: o risco percebido ligado à atividade internacional da empresa influencia negativamente a percepção do desempenho exportador da empresa.

A figura 1 traduz uma representação visual das relações de dependência entre variáveis induzidas pela formulação das hipóteses 1 a 9. Constitui um modelo teórico da pesquisa. Esse modelo será objeto de um teste empírico, cujas condições de aplicação e resultados estarão presentes e serão discutidas na segunda parte deste trabalho.

**Figura 1** – Determinantes do desempenho exportador



Ce modèle étant posé, il reste à le confronter à la réalité du terrain.

## 2 Methode, resultats et discussion

### 2.1 Collecte, traitement des donnees et instruments de mesure

#### 2.1.1 La mesure de la perception de la performance à l'export

Lorsque l'on aborde le choix de l'unité d'analyse, au moins trois visions s'affrontent: l'entreprise, le produit ou le marché export (*export venture*). On peut supposer que choisir l'entreprise comme **unité d'analyse** lorsque celle-ci est de grande taille et/ou très diversifiée (plusieurs DAS par exemple) conduirait à des mesures inappropriées tant la performance de l'activité internationale peut être variable quantitativement et qualitativement d'une division à l'autre, d'un produit à l'autre, d'une filiale à l'autre, *etc.* Le produit est une unité d'analyse pertinente pour les entreprises mono-activité. Dès lors que ce n'est plus le cas, le succès à l'export de l'une ou l'autre des activités peut varier. La présente étude se focalise par conséquent sur le couple produit-marché (CPME) dont la principale qualité est de faciliter les comparaisons entre études (CAVUSGIL; ZOU, 1994; ZOU *et al.* 98; ZOU; STAN, 1998).

Pour pallier les inconvénients des mesures objectives, qui dégradent également la qualité des mesures composites, on a fait le choix, ici, d'une approche entièrement subjective de la performance. Dans ce registre, *STEP Scale*, échelle récente et performante, a été retenue pour la suite de la recherche. L'intérêt de cette échelle est d'appréhender à la fois la performance passée et la performance attendue. Celle-ci est nécessairement influencée par l'ensemble des heuristiques de jugement sur la pression du marché et de l'environnement en général, ce qui permet d'alléger le modèle en excluant des mesures directes de ces perceptions (Annexe B).

#### 2.1.2 Collecte des données

Les données ont été collectées par voie postale et par courriel (questionnaire attaché) à l'automne

2005. Le questionnaire était destiné aux dirigeants de PME exportatrices ou responsables export lorsque l'entreprise était dotée d'un service export. Une première vague de 1280 courriels a été envoyée à la base clients d'ERAI (Entreprises Rhône Alpes International). Cette vague a été complétée par un envoi de 580 courriers aux entreprises dont ERAI n'avait pas l'adresse e-mail. Une seconde vague courrier, nationale, est partie quelques semaines plus tard. 2000 entreprises ont été sélectionnées par tirage aléatoire simple au sein d'une base d'entreprises nommées au palmarès export 2003 par la direction des douanes. Pour les deux vagues postales, une enveloppe T était jointe pour le retour.

Sur ce dernier envoi, 60 courriers sont revenus pour adresse erronée. 29 questionnaires complétés ont été retournés, dont 18 étaient exploitables. De nombreux questionnaires ont été retournés vierges, l'entreprise déclarant n'avoir pas ou plus d'activité internationale. En ce qui concerne les courriels, 23 questionnaires sont exploitables. Au total, l'échantillon se compose de 41 entreprises dont les questionnaires s'avèrent complets et exploitables.

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à expliquer ce taux de réponse extrêmement faible. D'une part, la base "douanes", en principe constituée des entreprises françaises exportatrices, est faiblement qualifiée sur ce critère. De très nombreuses entreprises figurant dans cette base n'ont pas d'activité export. D'autre part, la longueur et la complexité du questionnaire ont certainement entraîné de nombreux abandons.

Cette faible taille d'échantillon, pour décevante qu'elle soit, n'est pas exceptionnelle étant donné le caractère stratégique et confidentiel du sujet. On peut trouver dans la littérature des études menées sur des tailles d'échantillon comparables (*e.g.* HALIKIAS; PANAYOTOPOULOU, 2003). Par contre, cette situation a restreint le choix des méthodes aptes à tester le modèle proposé ci-dessus ainsi que la portée des résultats.

#### 2.1.3 La méthode de traitement

Le modèle proposé met en relation des variables appréhendées au niveau latent. Il est, par ailleurs,

Proposto esse modelo, nos resta confrontá-lo com a realidade.

## 2 Método, resultados e discussão

### 2.1 Coleta, tratamento dos dados e instrumentos de medição

#### 2.1.1 A medição da percepção e do desempenho exportador

Ao abordarmos a escolha da unidade de análise, pelo menos três visões são afrontadas: a empresa, o produto ou o mercado exportador (*export venture*). Podemos supor que escolher a empresa como **unidade de análise** quando esta é de grande dimensão e/ou muito diversificada (várias DAS por exemplo) conduziria a medidas inapropriadas pois o desempenho da atividade internacional pode ser variável quantitativamente e qualitativamente de uma divisão à outra, de um produto a outro, de uma filial a outra, *etc.* O produto é uma unidade de análise pertinente para as empresas de mono-atividade. Assim que não for mais o caso, o sucesso exportador de uma ou outra das atividades pode variar. O presente estudo focaliza-se sobre a dupla produto-mercado (CPME) cuja principal qualidade é a de facilitar as comparações entre estudos (CAVUSGIL; ZOU, 1994; ZOU *et al.* 1998; ZOU; STAN, 1998).

Para diminuir os inconvenientes das medidas objetivas, que também degradam a qualidade das medidas compósitas, fizemos a escolha de uma abordagem inteiramente subjetiva do desempenho. Desta forma, a *STEP Scale*, escala recente e performática, foi escolhida para a continuidade da pesquisa. O interesse desta escala é o de apreender ao mesmo tempo o desempenho passado e o desempenho esperado. Esse último é necessariamente influenciado pelo conjunto das heurísticas de julgamento sobre a pressão de um mercado e de um ambiente, o que permite aliviar o modelo excluindo medidas diretas destas percepções (Anexo B).

#### 2.1.2 Coleta de dados

Os dados foram coletados por via postal e por correio eletrônico (questionário em anexo) no período de

setembro a dezembro de 2005. O questionário foi destinado aos dirigentes de PME exportadoras ou responsáveis pela exportação no caso de empresas dotadas de um serviço exportação. Uma primeira remessa de 1 280 e-mails foi enviada para os clientes ERAI (Empresas da região Rhône Alpes Internacional). Esta remessa foi completada por um envio de 580 correspondências às empresas cujo ERAI não dispunha do endereço eletrônico. Um segundo conjunto de cartas, nacional, foi enviado algumas semanas mais tarde. Foram selecionadas 2000 empresas por meio de sorteio aleatório simples, empresas que faziam parte de um grupo classificado como as melhores exportadoras de 2003 pela direção da alfândega. Para os dois grupos enviamos envelopes de resposta gratuita.

Desse segundo conjunto, 60 correspondências voltaram por motivo de endereço incorreto. Foram devolvidos 29 questionários completados, 18 dos quais eram possíveis de serem estudados. Inúmeros questionários voltaram sem resposta, a empresa declarou não ter mais ou nunca ter tido atividade voltada para o mercado internacional. No que diz respeito aos e-mails, 23 questionários estavam adequados para as análises. No total a amostra foi composta por 41 empresas cujos questionários se mostraram completos e possíveis de serem estudados.

Vários fatores podem ter contribuído para explicar essa taxa de resposta extremamente fraca. De um lado, a base “alfândegas” a princípio constituída por empresas francesas exportadoras, está pouco qualificada sobre esse critério. Inúmeras empresas presentes na base de dados não possuem a atividade exportadora. Por outro lado, a extensão e a complexidade do questionário certamente provocaram muitos abandonos.

Essa fraca quantidade de amostras, por mais decepcionante que ela seja, não é excepcional dado o caráter estratégico e confidencial do assunto tratado. Podemos encontrar na literatura estudos que foram feitos com a mesma amostragem (*e.g.* HALIKIAS; PANAYOTOPOULOU, 2003). Em compensação, essa situação restringiu a escolha dos métodos adequados para testar o modelo aqui proposto assim como a eficiência dos resultados.

#### 2.1.3 O método de tratamento

O modelo proposto coloca em relação as variáveis apreendidas ao nível latente. Aliás, ele está

fondé sur une logique confirmatoire. Une “théorie” doit être confrontée à des données et le niveau d’adéquation entre les deux doit permettre d’aboutir à une conclusion sur la pertinence de la théorie. La modélisation par équations structurelles, et en particulier l’analyse des structures de covariances, s’impose donc très logiquement. Malheureusement, ce type d’analyse contraint fortement tant la quantité (taille d’échantillon) que la qualité des données (distribution des variables) à modéliser. Ces contraintes ne sont pas respectées ici. Néanmoins, revenir à des méthodes classiques (*e.g.* analyses de régression) aurait limité l’analyse aux effets directs entre variables. Or le modèle proposé suggère l’existence d’effets à la fois directs et indirects des variables explicatives sur la performance à l’export.

On a donc fait appel à une modélisation PLS, qui permet d’évaluer des relations d’interdépendance entre variables appréhendées au niveau latent, tout en étant beaucoup moins exigeante vis à vis des données que l’analyse des structures de covariances. En contrepartie, elle interdit toute inférence sur la population. En l’absence de test formel, la généralisation éventuelle des résultats se fait par conséquent de manière prudente et qualitative en fonction de la représentativité de l’échantillon. Par contre, cette méthode se focalise sur la prédiction et permet d’obtenir une bonne estimation de la variance partagée entre les variables dépendantes et leurs prédicteurs, exprimée au niveau latent comme un  $R^2$  de régression (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982). Ses nombreux avantages font qu’elle est très largement préconisée en management, où l’on dispose rarement de gros échantillons et de données aux propriétés statistiques irréprochables (HULLAND, 1999).

#### 2.1.4 Qualité des instruments de mesure

Avant de pouvoir tester le modèle présenté en figure 1, il importe d’évaluer la fiabilité et la validité des échelles de mesure utilisées, afin de vérifier que la qualité des informations recueillies n’est pas de nature à dégrader les relations entre variables

latentes. Pour cela on a utilisé les outils classiques de la psychométrie: analyses factorielles exploratoires et coefficients de fiabilité.

Les échelles de mesure de l’implication, du risque perçu et de l’expertise du dirigeant se comportent comme prévu. Elles sont unidimensionnelles et les valeurs des principaux indicateurs sont conformes aux standards habituels (Annexe C). Les scores factoriels sur les dimensions “conséquences” et “incertitude” ont été utilisés comme variables de mesure du concept latent “risque perçu”.

Par contre, une épuration assez lourde a dû être opérée sur les échelles de mesure du niveau de stimulation optimal (OSL), du lieu de contrôle (LOC), de l’aversion au risque (AvRsk) (les items éliminés figurent en grisé dans l’annexe A). Ceci est une limite à la validité interne, très probablement due à la faible taille d’échantillon, et à l’inadéquation d’une partie des items au contexte organisationnel de la recherche.

Toujours en raison de la faible taille d’échantillon, une ACP sur l’ensemble des items de STEP Scale ne permettait pas de retrouver la structure proposée par Lages et Lages (2004). Pour résoudre ce problème, on a opté pour une ACP sur chaque dimension. En procédant de cette manière, les résultats s’avèrent satisfaisants. Les scores factoriels sur chacune des dimensions ont été utilisés comme variables de mesure dans le test du modèle.

## 2.2 Test du modèle et implications

### 2.2.1 Test du modèle

La figure 2 donne les résultats pour la partie structurelle du modèle, c’est-à-dire les relations entre variables latentes correspondant aux hypothèses de la recherche. Les *loadings* des variables de mesure n’ont pas été reportés pour ne pas alourdir inutilement la présentation. Il n’y a rien de particulier à signaler à leur propos, et le critère habituel de variance partagée entre les variables latentes et leurs mesures ( $\rho_{vc}$ ) est respecté (FORNELL; LARCKER, 1981).



fundamentado sobre uma lógica confirmatória. Uma “teoria” deve ser confrontada aos dados e o nível de adequação entre os dois deve permitir chegar a uma conclusão sobre a pertinência da teoria. A modelização por equações estruturais e em particular a análise das estruturas de covariantes impõe-se com muita lógica. Infelizmente, esse tipo de análise restringe muito tanto a quantidade (tamanho da amostragem) quanto a qualidade dos dados (distribuição das variáveis) a serem modelizadas.

Essas restrições não foram respeitadas aqui. No entanto, voltar aos métodos clássicos (e.g. análises de regressão) teria limitado a análise aos efeitos diretos entre variáveis. Ora, o modelo proposto sugere a existência de efeitos ao mesmo tempo diretos e indiretos das variáveis explicativas sobre o desempenho da atividade exportadora.

Assim, nos recorremos a uma modelização PLS que permite avaliar as relações de interdependência entre variáveis apreendidas ao nível latente, sendo muito menos exigente em relação aos dados do que a análise das estruturas de covariantes. Em contrapartida, ela proíbe qualquer interferência sobre a população. Na ausência de um teste formal, a generalização eventual dos resultados faz-se por conseguinte de maneira prudente e qualitativa em função da representatividade da amostragem.

Em compensação, este método está focalizado na predição e permite obter uma boa estimação da variante dividida entre as variáveis dependentes e seus preditores expressa no nível latente como  $R^2$  de regressão (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982). Suas inúmeras vantagens fazem com que ele seja plenamente preconizado na área administrativa, pois dispomos raramente de uma grande amostragem e de dados com propriedades estatísticas irrepreensível. (HULLAND, 1999).

#### 2.1.4 Qualidade dos instrumentos de medição

Antes de poder testar o modelo apresentado na figura 1, é importante avaliar a confiabilidade e a validade das escalas de medição utilizadas para verificar se a qualidade das informações recolhidas

não degradam as relações entre as variáveis latentes. Para tanto utilizamos ferramentas clássicas da psicometria: análises fatoriais exploratórias e coeficientes de confiabilidade.

As escalas de medição da implicação, do risco percebido e da expertise do dirigente se comportam como previsto. Elas são unidimensionais e os valores dos principais indicadores estão conforme os padrões habituais (Anexo C). Os escores fatoriais sobre as dimensões “consequências” e “incerteza” foram utilizados como variáveis de medida do conceito latente “risco percebido”.

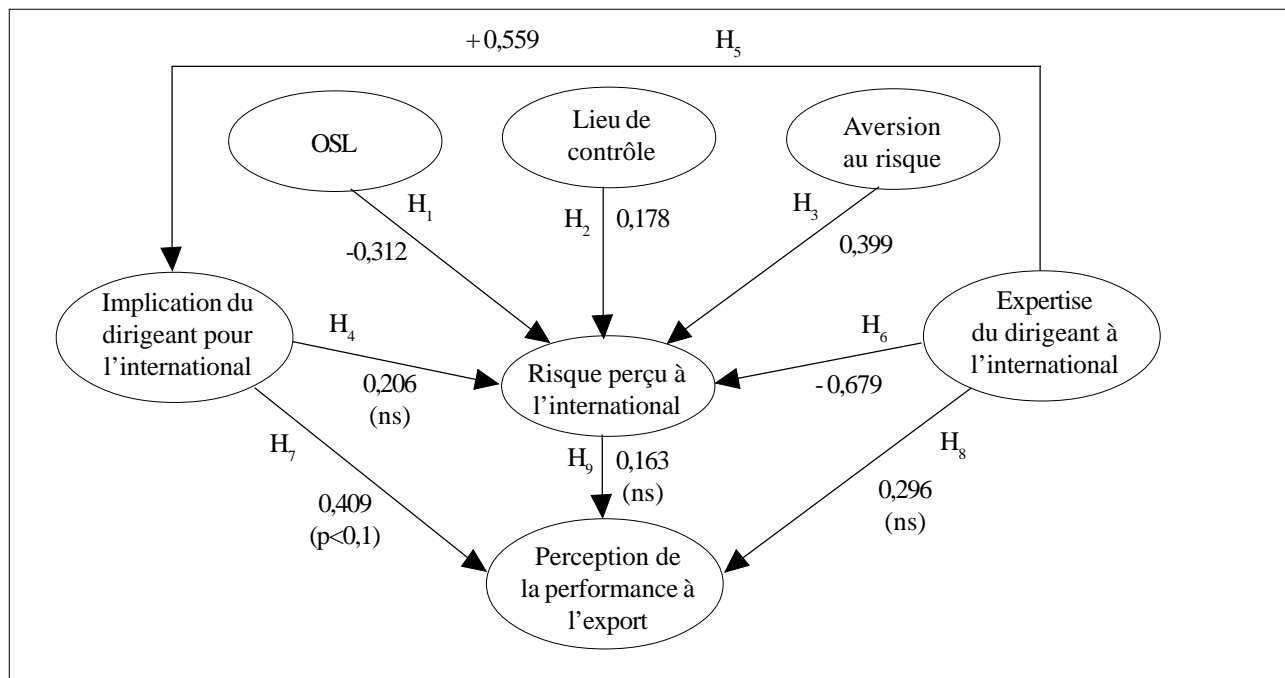
Em compensação, uma depuração de peso teve que ser realizada sobre as escalas de medida do nível ótimo de estimulação (OSL), do local de controle (LOC), da aversão ao risco (AvRsk – os itens eliminados estão na cor cinza no anexo A). Isso é um limite à validade interna, muito provavelmente devido a fraca amostragem e à inadequação de uma parte dos itens ao contexto organizacional da pesquisa. Ainda em razão da fraca amostragem, uma ACP sobre o conjunto dos itens de *STEP Scale* não permitia encontrar a estrutura proposta por Lages e Lages (2004). Para resolver este problema, optamos por uma ACP sobre cada dimensão. Através desse procedimento, os resultados mostraram-se satisfatórios. Os resultados fatoriais sobre cada uma das dimensões foram utilizados como variáveis de medida no teste do modelo.

## 2.2 Teste do modelo e implicações

### 2.2.1 Teste do modelo

A figura 2 nos mostra os resultados para a estrutura do modelo, ou seja, as relações entre variáveis latentes correspondendo às hipóteses da pesquisa. Os *loadings* das variáveis de medida não foram considerados para não pesar inutilmente na apresentação. Não há nada de particular a ser observado a respeito deles, o critério habitual de variante dividida entre as variáveis latentes e suas medidas ( $\rho_{vc}$ ) foi respeitado (FORNELL; LARCKER, 1981).

**Figure 2** – Relations structurelles



L'ensemble des relations directes et indirectes entre variables permet de contribuer à 35,4% de la variance du construit "perception de la performance à l'export". On notera que ce pourcentage est relativement plus faible que celui des construits dépendants antérieurs dans le modèle. Le risque perçu de l'activité export est "expliqué" à 56,7% par les variables de personnalité (OSL, Aversion au risque, Lieu de contrôle), l'implication pour l'international et l'expertise du dirigeant en matière d'export. L'implication est elle-même déterminée pour 31,2% de sa variance, par cette dernière variable.

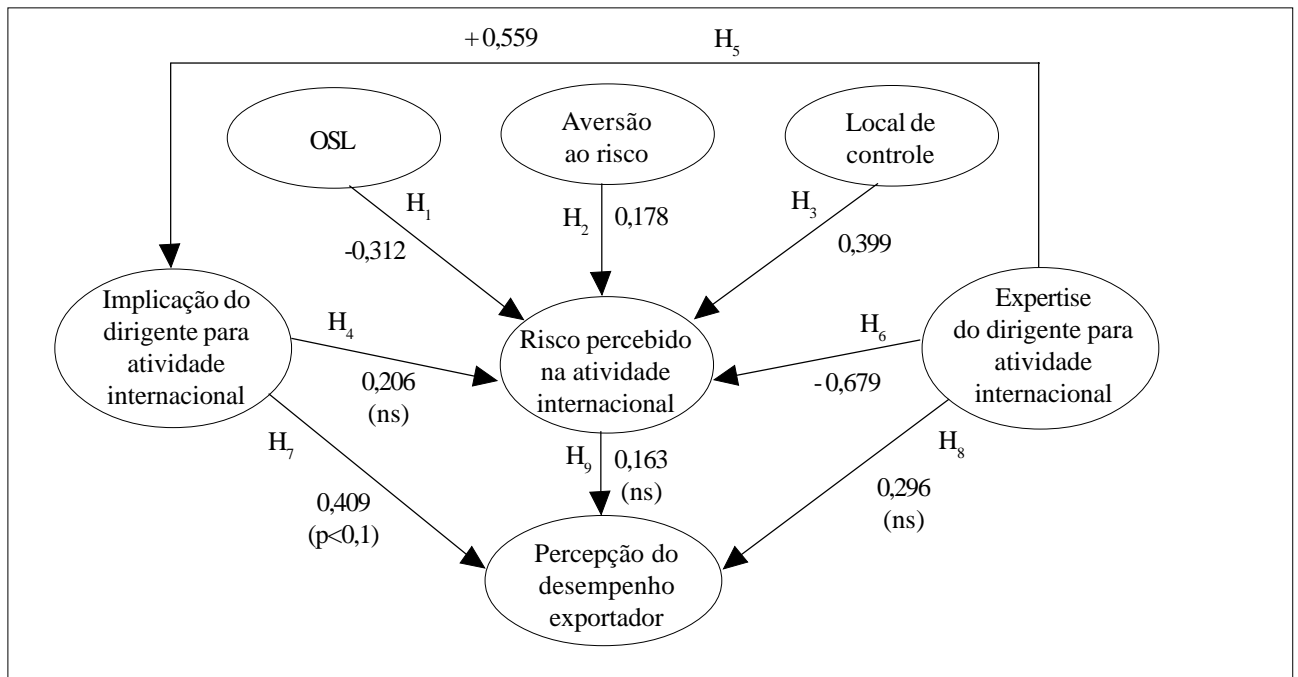
Par rapport aux hypothèses de départ, sont validées:

- H<sub>1</sub>: la relation entre l'OSL et le risque perçu à l'international est bien négative et d'intensité moyenne (- 0,312). L'OSL contribue directement pour 9,7% (0,312<sup>2</sup>) de la variance du risque perçu ;
- H<sub>5</sub>: Une relation positive entre l'expertise et l'implication (0,559). Conformément à des résultats fermement établis en comportement du consommateur, l'intérêt et l'importance perçue

de l'activité internationale sont renforcés par l'expertise (LASTOVICKA; GARDNER, 1979). 31,25% de l'information contenue dans l'implication est directement dépendante de l'expertise. On objectera que la relation pourrait tout aussi bien être conceptualisée dans l'autre sens, l'implication renforçant le sentiment d'expertise. Tout dépend en fait de l'insertion temporelle du modèle. Dans une approche longitudinale, ces deux variables se renforceraient l'une l'autre de manière séquentielle, et non pas simultanée. Il est impossible de dire, dans l'histoire de l'individu, laquelle des deux variables commence à influencer l'autre. Selon le modèle théorique auquel on se réfère, les deux explications se tiennent. La théorie de l'attribution, par exemple, explique pourquoi une compétence acquise par apprentissage (compétence cognitive) renforce un sentiment à caractère plutôt affectif (intérêt, importance personnelle de la relation vécue avec un objet).

- H<sub>6</sub>: relation négative entre l'expertise du dirigeant et le risque perçu (- 0,679). L'expertise contribue directement à 46,1% de la variance du risque.

**Figura 2** – Relações estruturais



O conjunto das relações diretas e indiretas entre variáveis permite contribuir em 35,4% da variante do construído “percepção do desempenho exportador”. Observaremos que esta porcentagem é relativamente mais fraca do que aquela dos construídos dependentes anteriores no modelo. O risco percebido na atividade exportadora é “explicado” em 56,7% pelas variáveis de personalidade (OSL, Aversão ao risco, Local de controle), a implicação para a atividade internacional e a expertise do dirigente em matéria de exportação. A implicação é ela mesma determinada por 31,2% de sua variante, por esta última variável.

Em relação às hipóteses iniciais, são validadas:

- H<sub>1</sub>: a relação entre OSL e o risco percebido na atividade internacional é bem negativa e de intensidade média (- 0,312). O OSL contribui diretamente para 9,7% (0,312<sup>2</sup>) da variante do risco percebido;
- H<sub>3</sub>: Uma relação positiva entre a expertise e a implicação (0,559). Conforme os resultados fortemente estabelecidos sobre o comportamento dos consumidores, o interesse e a importância

percebida da atividade internacional são reforçadas pela expertise (LASTOVICKA; GARDNER, 1979). 31,25% da informação contida na implicação é diretamente dependente da expertise. Podemos objetar que a relação poderia também ser conceptualizada em outro sentido, a implicação reforçando o sentimento de expertise. Na realidade tudo depende da inserção temporal do modelo. Em uma abordagem longitudinal essas duas variáveis se reforçariam uma e outra de maneira seqüencial e não simultânea. Fica impossível dizer qual das duas variáveis começa a influenciar a outra no decorrer da história do indivíduo. Segundo o modelo teórico ao qual nos referimos, as duas explicações são mantidas. A teoria da atribuição, por exemplo explica porque uma competência adquirida por meio da aprendizagem (competência cognitiva) reforça um sentimento de caráter preferencialmente afetivo (interesse, importância pessoal da relação vivida com um objeto);

- H<sub>6</sub>: a relação negativa entre a expertise do dirigente e o risco percebido (- 0,679). A expertise contribui diretamente em 46,1% da variante do risco. É de longe a variável que

C'est de loin la variable qui contribue le plus à la structure de l'information contenue dans le risque perçu. Le signe négatif n'est pas une surprise. L'expertise et la connaissance d'un "objet" renforcent la confiance en soi que l'on peut avoir vis à vis de celui-ci et contribuent de manière très significative à diminuer le risque que l'on perçoit dans la mise en œuvre d'une action vis à vis de cet objet (CUNNINGHAM, 1967);

- H<sub>7</sub>: relation positive entre l'implication du dirigeant pour l'international et la performance à l'export (0,409; p<0,1). 16,72% de la variance de la performance est directement liée à l'implication. On peut expliquer l'intensité de la relation en partie par la mesure subjective de la performance. L'intérêt et l'importance accordés de manière générale à l'activité internationale de son entreprise par un dirigeant sont en phase avec sa perception de la réussite de l'entreprise dans ce domaine.

Les hypothèses rejetées peuvent donner lieu à deux types de commentaires. D'une part, certaines relations apparaissent fortes mais de signe opposé à ce qui était prévu initialement. On observe ainsi:

- H<sub>2</sub>: Une relation positive, au lieu de négative, entre le lieu de contrôle et le risque perçu (0,399, soit 15,9% de variance expliquée). Ce résultat nous indique que les chefs d'entreprise dont le lieu de contrôle est interne ont, en moyenne, une perception du risque plus aiguë que les autres et seront plus "timides" pour s'engager sur les marchés export.

Enfin, quatre relations sont non significatives. On notera toutefois la valeur relativement élevée des coefficients. Il est probable que l'échec des tests statistiques soit lié à l'instabilité (*i.e.* forte dispersion) des paramètres sur l'ensemble des échantillons sélectionnés par la procédure de jackknife utilisée, davantage qu'à une "vraie" absence de lien dans la population. Seule une réplication sur un échantillon de taille plus conséquente permettrait de trancher cette question.

- H<sub>3</sub>: Le lien entre aversion au risque et risque perçu. En théorie, les individus "naturellement" sensibles au risque sous toutes ses formes doivent

avoir une perception plus aiguë du risque liée à une activité en particulier. Le coefficient est, toutefois, de signe attendu.

- H<sub>4</sub>: La relation entre implication et risque perçu. Ce résultat est contraire à l'intuition et à la réalité empirique constatée en comportement du consommateur, d'autant plus que la relation est ici positive (VENKATRAMAN, 1989). La particularité et la complexité de l'activité internationale pour une PME paraissent probablement plus aigus à ceux qui la considèrent intéressante et importante pour eux. En d'autres termes avoir un intérêt personnel pour l'activité internationale rend les dirigeants plus lucides sur les risques liés à cette activité.
- H<sub>8</sub>: La relation entre l'expertise du dirigeant et la perception de la performance à l'export. Le résultat du test indique un manque de stabilité du paramètre au travers des différents échantillons constitués, qui conduit à rejeter l'hypothèse. Cependant, le signe du coefficient va dans le sens attendu: l'auto-évaluation de son expertise par le dirigeant renforcerait la perception qu'il a de la performance de son entreprise à l'export.
- H<sub>9</sub>: Le lien entre risque perçu et performance export. La relation postulée était négative, et on observe un résultat positif et non significatif. On ne peut pas conclure à un lien entre le risque perçu lié à l'activité internationale de l'entreprise et la perception par le dirigeant de la performance de celle-ci à l'international. Ceci va dans le sens de Aaby et Slater (1989) et Halikias et Panayotopou (2003).

### 2.2.2 Implications et limites

La perception de la performance à l'export de l'entreprise ne dépend directement que de l'implication du dirigeant pour l'international. Celle-ci dépend à son tour de l'expertise en matière de procédures liées à l'export, ce qui corrobore les résultats de Ogunmokun et Ng (2004). Ceci permet deux commentaires. D'une part, on peut s'interroger sur l'existence d'un effet médiateur de l'implication dans la relation entre expertise et perception de la performance. C'est le cas ici: il existe un effet direct entre expertise et perception de la performance

contribui mais com a estrutura da informação contida no risco percebido. A marca negativa não é uma surpresa. A expertise e o conhecimento de um “objeto” reforçam a confiança em si que podemos ter face ao objeto e contribuem de maneira muito significativa para diminuir o risco que percebemos na implementação de uma ação face a esse objeto (CUNNINGHAM, 1967);

- $H_7$ : a relação entre implicação do dirigente para a atividade internacional e o desempenho exportador (0,409;  $p < 0,1$ ). 16,72% da variante de desempenho está diretamente ligada à implicação. Podemos explicar a intensidade da relação em parte pela medida subjetiva do desempenho. O interesse e a importância dados de maneira geral à atividade internacional de sua empresa por um dirigente estão de acordo com a percepção do sucesso da empresa nesta área.

As hipóteses rejeitadas podem dar lugar a dois tipos de comentários. Por um lado, certas relações aparecem fortes mas de marca oposta ao que estava previsto inicialmente.

Observamos assim:

- $H_2$ : Uma relação positiva, em vez de negativa, entre o local de controle e o risco percebido (0,399, ou seja 15,9% da variante explicada). Este resultado nos indica que os chefes de empresas cujo controle é interno têm, em média, uma percepção do risco mais aguda do que os outros que estarão mais “tímidos” em participar dos mercados exportadores.

Quatro relações são não significativas. No entanto, notaremos o valor relativamente elevado dos coeficientes. É provável que o fracasso dos testes estatísticos esteja ligado à instabilidade (*i.e* forte dispersão) dos parâmetros sobre o conjunto das amostras selecionadas pelo procedimento de jackknife utilizado, mais do que a uma verdadeira ausência de elo na população. Somente uma replicação sobre uma amostra maior permitiria resolver esta questão.

- $H_3$ : O elo entre aversão ao risco e risco percebido. Teoricamente, os indivíduos “naturalmente” sensíveis ao risco sob todas as

formas devem ter uma percepção mais aguda do risco ligada à uma atividade em particular. O coeficiente é, no entanto, esperado.

- $H_4$ : A relação entre implicação e risco percebido. Este resultado é contrário à intuição e à realidade empírica constatada no comportamento do consumidor, tanto que a relação aqui é positiva (VENKATRAMAN, 1989). A particularidade e a complexidade da atividade internacional por uma PME parecem provavelmente mais agudas àqueles que a consideram interessante e importante para eles. Em outros termos, ter um interesse pessoal pela atividade internacional torna os dirigentes mais lúcidos diante dos riscos ligados à essa atividade.
- $H_8$ : A relação entre a expertise do dirigente e a percepção do desempenho exportador. O resultado do teste indica uma falta de estabilidade do parâmetro por meio de diferentes amostras que nos leva a rejeitar a hipótese. Entretanto, a marca do coeficiente vai no sentido esperado: a auto-avaliação de sua expertise pelo dirigente reforçaria a percepção que ele tem do desempenho de sua empresa para a atividade exportadora.
- $H_9$ : O elo entre o risco percebido e o desempenho exportador. A relação postulada era negativa, observamos um resultado positivo e não significativo. Não podemos concluir um elo entre o risco percebido ligado à atividade internacional da empresa e a percepção pelo dirigente do desempenho da empresa para a atividade internacional. Isso condiz com Aaby e Slater (1989) e Halikias e Panayotopou (2003).

### 2.2.2 Implicações e limites

A percepção do desempenho exportador da empresa depende diretamente de uma implicação do dirigente para a atividade internacional. Esta por sua vez, depende da expertise em matéria de procedimentos ligados à exportação, o que podemos confirmar com os resultados de Ogunmokun e Ng (2004). Assim podemos fazer dois comentários. Por um lado, podemos nos questionar sobre a existência de um efeito mediador da implicação na relação entre expertise e percepção do desempenho. É o nosso caso: existe

( $\beta = 0,479$ ;  $t = 3,04$ ;  $R^2 = 0,23$ ), qui disparaît (ou au moins n'est plus significatif à  $p < 0,1$ ) lorsque l'implication est introduite dans le modèle. La procédure de test d'un effet médiateur, ou modérateur, est décrite par Baron et Kenny (1986) ou, plus récemment, par Chumpitaz-Caceres et Vanhamme (2003). Il ne suffit donc pas d'être expert en matière d'export pour que l'entreprise soit performante ou en tout cas perçue comme telle, mais il faut avant tout être impliqué ("intéressé", "motivé") pour tout ce qui touche, en général, à l'international. D'autre part, il existe bien un effet de l'expertise sur la performance, celui-ci étant toutefois indirect.

Au plan managérial, trois commentaires principaux peuvent être formulés: tout d'abord, un dirigeant ayant un besoin de stimulation élevé sous-estime le risque perçu à l'international. Ensuite, plus le dirigeant aura de l'expertise à l'international, plus il aura confiance en soi et plus il engagera son entreprise sur les marchés internationaux. Enfin, le test de l'hypothèse H2, nous indique que, sous réserve de confirmation ultérieure, le sentiment d'être seul responsable des conséquences de ses actes implique la nécessité de contrôler davantage son environnement et, par conséquent, d'exercer une vigilance accrue à son égard. Contrairement à l'idée reçue initiale, il faudrait alors s'adresser (par exemple dans le cadre de campagnes d'incitation à exporter) à ces chefs d'entreprises "internes" de manière non seulement à les conforter dans ce sentiment de contrôle mais également à les rassurer quant à la portée des risques encourus. A l'inverse, un discours de plus grande prudence pourrait être tenu aux chefs d'entreprises "externes" qui, par nature, s'en remettent davantage à la chance et pourraient accorder une moindre importance aux risques encourus sur les marchés extérieurs. Nous pourrions donc suggérer aux organismes d'aide à l'export (CCI, collectivités territoriales, cellules spécialisées de certaines banques...) d'identifier l'intérêt et la motivation des dirigeants de PME pour tout ce qui concerne l'extérieur de nos frontières en général. Si cette caractéristique est présente, alors leur entreprise est susceptible d'être performante à l'export. Ce constat peut aider à orienter des programmes de formation ou de soutien aux entreprises. De façon générale, une implication managériale importante ressort de cette étude: les dirigeants doivent développer ces aptitudes et

compétences afin de mettre toutes les chances de leur côté dans leur démarche internationale.

Les variables de personnalité (niveau de stimulation optimal, lieu de contrôle et aversion au risque) n'influencent pas directement la performance. Bien que décevant, ce résultat n'est pas réellement surprenant. La recherche en comportement du consommateur peine à mettre en évidence des relations directes entre variables de personnalité et comportements. Ces relations sont le plus souvent médiatisées par des variables de niveau intermédiaire, comme les attitudes ou l'implication par exemple (HALIKIAS; PANAYOTOPOULOU, 2003).

Au plan méthodologique, il reste un travail important à accomplir sur les mesures permettant de cerner ces traits de personnalité, afin de les rendre à la fois plus conviviales et moins redondantes pour les répondants et plus performantes en termes de validité prédictive. Il semble également que ces échelles devraient être adaptées à un contexte organisationnel. On ne l'a pas fait ici, volontairement. En effet, partir du principe que ces instruments étaient d'emblée inadaptés était un présupposé fort que l'on n'a pas souhaité poser s'agissant d'un premier test.

Enfin, l'absence de relation entre risque perçu et performance est contre intuitive et mériterait d'être testée sur des échantillons plus importants ou de faire l'objet d'un approfondissement qualitatif. L'intérêt d'un échantillon de plus grande taille serait multiple, pour améliorer à la fois la validité interne et la validité externe de l'étude.

De façon plus générale, ces résultats sont à rapprocher des études sur l'internationalisation des entreprises nouvelles et internationales –ENI– (SAPIENZA *et al.* 2006; SHARMA; BLOMSTERMO 2003; CABROL et NLEMVO, 2007) qui montrent que les entreprises envisagent l'international en amont de la création et qui concluent par la nécessaire prise en compte de la personne de l'entrepreneur, son expérience ou encore ses motivations. Le présent travail apporte donc une contribution indirecte à ce nouveau pan de recherche en insistant sur les caractéristiques psychologiques du dirigeant et en montrant l'importance de les cerner avant même l'internationalisation voire avant la création de la PME.

um efeito direto entre expertise e percepção do desempenho ( $\beta = 0,479$ ;  $t = 3,04$ ;  $R^2 = 0,23$ ), que desaparece (ou ao menos não é mais significativo à  $p < 0,1$ ) quando a implicação é introduzida no modelo.

O procedimento de teste de um efeito mediador, ou moderador, é descrito por Baron e Kenny (1986) ou, mais recentemente, por Chumpitaz-Caceres e Vanhamme (2003). Assim, não basta ser um expert em matéria de exportação para que uma empresa seja performática ou vista como tal, mas é preciso, antes de tudo, estar envolvido (“interessado”, “motivado”) em tudo que diz respeito, geralmente, a atividade internacional. Por outro lado, existe um efeito da expertise sobre o desempenho, este sendo, entretanto, indireto.

No plano administrativo, três comentários podem ser formulados: primeiramente, um dirigente necessitando de estimulação elevada subestima o risco percebido na atividade internacional. Segundo, quanto mais o dirigente terá expertise mais confiança terá em si, mais ele engajará sua empresa nos mercados internacionais. Terceiro, o teste da hipótese  $H_2$  indica que, sob reserva de confirmação posterior, o sentimento de ser o único responsável pelas conseqüências de seus atos implica a necessidade de controlar mais seu ambiente e conseqüentemente exercer uma vigilância mais firme em relação a ele. Contrariamente à idéia estabelecida inicialmente, seria preciso então dirigir-se (por exemplo no quadro de campanhas de iniciação à atividade exportadora) à estes chefes de empresas “internos” de maneira não somente a confortá-los no sentimento de controle mais também em assegurá-los quanto a importância dos riscos expostos. Ao contrário, um discurso de maior prudência poderia ser mantido aos chefes de empresas “externos” que, por natureza, se lançam mais à sorte e poderiam dar uma menor importância aos riscos expostos sobre os mercados exteriores. Poderíamos então sugerir aos organismos de ajuda à exportação (CCI, coletividades territoriais, células especializadas de certos bancos...) para identificar o interesse e a motivação dos dirigentes de PME em tudo que diz respeito ao exterior de nossas fronteiras em geral. Se essa característica estiver presente, então sua empresa está susceptível a ter um bom desempenho na atividade exportadora. Essa constatação pode ajudar programas de formação ou de apoio às empresas. De maneira geral, uma implicação administrativa importante é extraída deste

estudo: os dirigentes devem desenvolver atitudes e competências para colocar todas as chances a seu favor no que diz respeito a sua iniciativa internacional.

As variáveis de personalidade (nível ótimo de estimulação, local de controle e aversão ao risco) não influenciam diretamente o desempenho. Apesar de decepcionante, esse resultado não é na verdade surpreendente. A pesquisa sobre o comportamento do consumidor apenas colocou em evidência relações diretas entre variáveis de personalidade e comportamentos. Essas relações são cada vez mais mediadas por variáveis de nível intermediário como as atitudes ou implicação por exemplo (HALIKIAS; PANAYOTOPOULOU, 2003).

No plano metodológico, ainda resta um trabalho importante a ser concluído sobre as medidas que permitem definir os traços de personalidade, para tomá-los ao mesmo tempo mais convivíveis e menos redundantes para aqueles que respondem e mais performáticos em termos de validade prediativa. Parece também que essas escalas deveriam ser adaptadas a um contexto organizacional, não o fizemos aqui, voluntariamente. Na realidade, partir do princípio que esses instrumentos eram inadequados seria um forte pressuposto que não desejamos cometer pois tratava-se de um primeiro teste.

A ausência de relação entre risco percebido e desempenho é contra intuitiva e merecia ser testada em amostras mais significativas ou ser objeto de um aprofundamento qualitativo. O interesse em uma amostragem maior seria múltiplo, para melhorar a validade interna e a validade externa do estudo. De maneira mais geral, esses resultados servem para aproximar estudos sobre a internacionalização das empresas novas e internacionais - ENI - (SAPIENZA *et al.* 2006; SHARMA; BLOMSTERMO 2003; CABROL; NLEMVO, 2007) que mostram que as empresas visam o internacional no início da criação e que concluem pela necessidade levada em conta a pessoa do empreendedor, sua experiência ou ainda suas motivações. O presente trabalho traz então uma contribuição indireta a esse novo conjunto de pesquisa insistindo sobre as características psicológicas do dirigente e mostrando a importância de conhecê-las antes da internacionalização ou até mesmo antes da criação da PME.

## Références

- AABY, E.; SLATER, F. Management Influences on Export Performance: a Review of the Empirical Literature 1978-1988. **International Marketing Review**, v. 6 n. 4, 1989, p.7-26.
- ALBA, J. W.; HUTCHINSON, J. W. Dimensions of Consumer Expertise. **Journal of Consumer Research**, vol. 13, n. 4, 1987, p. 411-454.
- AXINN, C. N. Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference? **International Marketing Review**, v. 5, n. 2, 1988, p. 61-72.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, 1986, p. 1173-1182.
- BAUER, R. **Consumer Behavior as Risk Taking, Dynamic Marketing for a Changing World**. Ed. R.S. Hancock, American Marketing Association, 1960, p. 389-398.
- BEAMISH, P. W.; MUNRO, H. The Export Performance of Small and Medium Sized Canadian Manufacturers. **Canadian Journal of Administrative Science**, v. 3, n. 1, 1986, p. 29-40.
- BIJMOLT, T. H. A.; ZWART, P. S. The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch Small and Medium-Sized Firms. **Journal of Small Business Management**, apr. 1994, p. 69-83.
- BONOMA, T. V.; CLARK, B. H. **Marketing performance assessment**. Boston: Harvard Business School Press, 1988.
- CABROL, M.; NLEMVO, F. Les premières phases de l'internationalisation des entreprises nouvellement créées. **Actes de XVIème conférence AIMS**, Montréal, 2007.
- CAVUSGIL, S. T.; NAOR, J. Firm and Management Characteristics as Discriminator for Export Behavior. **Journal of Business Research**, v. 15, n. 3, 1987, p. 221-235.
- CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing Strategy-performance Relationship: an Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, 1994, p. 1-21.
- CHILD, J. Organization Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice, **Sociology**, v. 6, 1972, p. 1-22.
- CHUMPITAZ, C. R.; VANHAMME, J. Les processus modérateurs et médiateurs: distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 18, n. 2, 2003, p. 67-100.
- CRAIG, R.; BEAMISH, P. W. A Comparison of the Characteristics of Canadian and U.K. Exporters by Firm Size. **Journal of Global Marketing**, v. 2, n. 4, 1989, p. 49-64.
- CRAIG, C. S.; DOUGLAS, S. P. Responding to the Challenges of Global Markets: Change, Complexity, Competition and Conscience. **The Columbia Journal of World Business**, winter 1996, p. 6-18.
- COVIN, J. G.; SLEVIN D. P. The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 3, 1988, p. 217-235.
- CUNNINGHAM, S. M. **The Major Dimensions of Perceived Risk, Risk taking and Information Handling in Consumer Behavior**. Boston: Harvard University Press, 1967, p. 82-108.
- DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: the Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, 1984, p. 265-273.
- DIAMANTOPOULOS A.; SCHLEGELMILCH, B. B. Linking Exporting Manpower to Export Performance: a Canonical Regression Analysis of European and US data. **Advances in International Marketing**, New York: JAI Press, 1994, p. 183-205.



- DOMINGUEZ, L. V.; SEQUEIRA, C. G. Determinants of LDC Exporters' Performance: a Cross-national Study. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 1, 1993, p. 19-40.
- DUBOIS, N. Une échelle française de "Locus Of Control". **Revue de Psychologie Appliquée**, vol. 35, n. 4, 1985, p. 215-233.
- FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F. L. Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 4, 1982, p. 440-452.
- FORNELL C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, 1981, p. 39-50.
- GIANNELLONI, J-L. Validation d'une échelle de mesure du niveau de stimulation optimal. **Actes du 13<sup>ème</sup> Congrès international de l'Association Française de Marketing**, Toulouse, ESUG – Université Toulouse 1, 1997, p. 1011-1039.
- HALIKIAS, J.; PANAYOTOPOULOU, L. Chief Executive Personality and Export Involvement. **Management Decision**, v. 41, n. 4, 2003, p. 340-349.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its Top Managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, 1984, p. 193-206.
- HULLAND, J. Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, 1999, p. 195-204.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, 1993, p. 53-71.
- JOACHIMSTHALER, E. A.; LASTOVICKA, J. L. Optimal Stimulation Level-Exploratory Behavior Models. **Journal of Consumer Research**, v. 11, n. 4, 1984, p. 830-835.
- KATSIKEAS, C.; PIERCY, N.; IOANNIDIS, C. Determinants of Export Performance in a European Context. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 6, 1996, p. 6-35.
- LAGES, L. F.; LAGES, C. R. The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, 2004, p. 36-56.
- LAGES, L. F.; JAP, S. D. The Relationship among Past Performance, Marketing Mix Adaptation, and Current Export Performance Improvement in global Marketing Relationships. **Journal of Research in Marketing**, jun. 2003, p. 9-10.
- LASTOVICKA, J. L.; GARDNER, D. M. Components of Involvement. **Attitude Research Plays for High Stakes**. In: MALONEY, J. C.; SILVERMAN, B. (eds). Chicago: American Marketing Association, 1979. p. 53-73.
- LAURENT, G.; KAPFERER, J. N. Les profils d'implication. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 1, n. 1, 1986, p. 41-57.
- LEONIDOU, L. C. An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 3, 2004, p. 279-302.
- LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. (1998), Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 2, 1998, p. 81-111.
- LUMPKIN, J. R. Validity of a brief Locus Of Control Scale for Survey Research. **Psychological Reports**, v. 57, 1985, p. 655-659.
- MADSEN, T. K. Empirical Export Performance Studies: a Review of Conceptualizations and Findings In: CAVUSGIL, S. T.; AXINN, C. (Eds). **Advances in International Marketing**, JAI Press, Greenwich, CT, v. 2, 1987, p. 177-198.
- \_\_\_\_\_. Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. **International Marketing Review**, v. 6, n. 4, 1989, p. 41-58.

- MAJOCCHI, A.; BACCHIOCCHI, E.; MAYRHOFER, U. Firm Size, Business Experience and Export Intensity in SMEs: A Longitudinal Approach to Complex Relationships. **International Business Review**, v. 14, 2005, p. 719-738.
- MATTHYSSENS, P.; PAUWELS, P. Assessing Export Performance Measurement. In: CAVUSGIL, S. T.; AXINN, C. (Eds). **Advances in International Marketing**, JAI Press, Greenwich, CT, v. 8, 1996, p. 85-114.
- NUISSIER, J. Le contrôle perçu et son rôle dans les transactions entre individus et événements stressants. In: BRUCHON-SCHWEITZER, M.; DANTZER, R. (Eds.). **Introduction à la psychologie de la santé**, 2<sup>ème</sup> éd., Paris, 1998, p. 67-91.
- OGUNMOKUN, G.; NG, S. Factors Influencing Export Performance in International Marketing: a Study of Australian Firms. **International Journal of Management**, v. 21, n. 2, 2004, p. 172-185.
- RAJU, P. S. Optimum Stimulation Level: its Relationship to Personality, Demographics and Exploratory Behavior. **Journal of Consumer Research**, v. 7, n. 3, 1980, p. 272-282.
- ROTHSCHILD, M. L. Perspectives on Involvement: Current Problems and Future Directions, **Advances in Consumer Research**, v. 11, 1984, p. 216-217.
- ROTTER, J. B. Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement, **Psychological Monographs**, v. 80, n. 1, 1966.
- RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME Internationalization Research: Past, Present and Future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 4, 2006, p. 476-497.
- SAMIEE, S.; WALTERS, P. G. Influence of Firm Size on Export Planning and Performance. **Journal of Business Research**, v. 20, n. 3, 1990, p. 235-248.
- SHARMA, D. D.; BLOMSTERMO, A. The Internationalization Process of Born Globals: a Network View. **International Business Review**, v. 12, 2003, p. 730-753.
- SHOHAM, A. Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, 1998, p. 59-81.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Product-Market Strategy and Performance. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 10, 1993, p. 33-52.
- \_\_\_\_\_. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, 1994, p. 46-56.
- SAPIENZA, H. J.; AUTIO, E.; GEORGE, G.; ZAHRA, S. A. A Capabilities Perspective on the Effects of early Internationalization on Firm Survival and Growth. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, 2006, p. 914-933.
- STEENKAMP, J.-B. E. M.; BAUMGARTNER, H. The Role of Optimum Stimulation Level in Exploratory Consumer Behavior. **Journal of Consumer Research**, v. 19, n. 3, 1992, p. 434-448.
- STRAZZIERI, A. Mesurer l'implication durable vis-à-vis d'un produit indépendamment du risque perçu. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 9, n. 1, 1994, p. 73-91.
- SUEDFELD, P. The Benefits of Boredom: Sensory Deprivation Considered. **American Scientist**, v. 63, 1975, p. 60-69.
- TOOKEY, D. A. Factors Associated with Success in Exporting. **Journal of Management Studies**, v. 1, n. 1, 1964, p. 48-67.
- VALETTE-FLORENCE, P. **L'implication, variable médiatrice entre styles de vie, valeurs et modes de consommation.** (Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France), Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble, 1988.
- VENKATRAMAN, M. P. Involvement and risk. **Psychology and Marketing**, v. 6, n. 3, 1989, p. 229-247.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, 1987, p. 109-123.

VOLLE, P. Le concept de risque perçu en psychologie du consommateur: antécédents et statut théorique. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 10, n. 1, 1995, p. 39-56.

WAHLERS, R. G.; DUNN, M. G.; ETZEL, M. J. The Congruence of Alternative OSL Measures with Consumer Exploratory Behavior Tendencies. **Advances in Consumer Research**, Association for Consumer Research, 1986, p. 398-402.

YANG, Y. S.; LEONE, R. P.; ALDEN, D. L. A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 1, 1992, p. 84-96.

ZAÏCHKOWSKI, J. J. Measuring the Involvement Construct. **Journal of Consumer Research**, v. 12, n. 3, 1985, p. 341-352.

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, 1998, p. 333-356.

ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, 1998, p. 37-58.

## ANNEXE A

## MESURES DES VARIABLES EXPLICATIVES

Sauf indication contraire, les informations sont recueillies sur des échelles de Likert à 6 postes (1 = pas d'accord du tout à 6 = tout à fait d'accord)

*Niveau de stimulation optimal*

Libellés	Code
J'aime faire toujours les mêmes choses, plutôt que d'essayer des choses nouvelles et différentes (-)	OSL1
Je suis sans cesse à la recherche d'idées et d'expériences nouvelles	OSL2
J'aime changer sans arrêt d'activités	OSL3
Dans la routine quotidienne, j'apprécie la nouveauté et le changement	OSL4
Un travail qui offre changement, variété et déplacements me convient bien, même si cela implique un certain risque	OSL5
Je préfère une vie routinière à une vie pleine d'imprévus et de chamboulements (-)	OSL6
Lorsque quelque chose commence à m'ennuyer, j'aime trouver autre chose qui ne m'est pas familière	OSL7

(-) signifie codage inverse

*Lieu de contrôle*

Libellés	Code
Quand je fais des projets, je suis presque certain de les mener à bien	LOC1
Pour obtenir un bon emploi, il faut surtout être au bon endroit au bon moment (-)	LOC2
Ce qui m'arrive dépend de moi-même	LOC3
Beaucoup d'événements désagréables, de malheurs dans la vie sont dus en partie à la malchance (-)	LOC4
Réussir dépend des capacités de chacun et n'a rien à voir avec la chance	LOC5
Souvent, je sais que j'ai peu d'influence sur ce qui m'arrive (-)	LOC6

(-) signifie codage inverse

*Aversion au risque*

Libellés	Code
Il est préférable d'acheter une voiture d'occasion chez un garagiste plutôt qu'auprès d'un particulier	AVRSK1
De manière générale, j'évite d'acheter des médicaments génériques	AVRSK2
Ce serait un désastre d'être coincé sur la route à cause d'une panne	AVRSK3
Je planifie longtemps à l'avance, en détail et soigneusement chacun de mes déplacements	AVRSK4
J'aimerais essayer un sport à sensations un de ces jours (parachute, saut à l'élastique...) (-)	AVRSK5
Avant d'acheter un nouveau produit, je préfère en discuter avec quelqu'un qui l'a déjà utilisé	AVRSK6
Avant d'aller voir un nouveau film, je lis toujours les critiques	AVRSK7
J'aime aller en vacances dans des pays réputés dangereux (catastrophes naturelles, guerres, conditions sanitaires, climat...) (-)	AVRSK8

(-) signifie codage inverse

*Implication pour l'international*

Libellés	Code
Je me sens particulièrement attiré(e) par l'international	IMPL1
L'international est un domaine auquel j'attache beaucoup d'importance	IMPL2
On peut dire que l'international m'intéresse	IMPL3
L'international est quelque chose qui compte beaucoup pour moi	IMPL4

## ANEXO A

### MEDIDAS DAS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS

Salvo indicação contrária, as informações são recolhidas sobre a escala de Likert com 6 níveis (1 = totalmente contra a 6 = totalmente de acordo )

#### *Nível ótimo de estimulação*

Itens	Code
Eu gosto de fazer sempre as mesmas coisas, muito mais que tentar coisas novas e diferentes (-)	OSL1
Eu estou constantemente a procura de idéias e de novas experiências	OSL2
Eu gosto de trocar sempre de atividades	OSL3
Na rotina cotidiana, eu aprecio a novidade e as mudanças	OSL4
Um trabalho que ofereça mudança, variedade e deslocamentos me convém , mesmo que isso possa implicar um certo risco	OSL5
Eu prefiro uma vida rotineira a uma vida repleta de imprevistos e desequilíbrios (-)	OSL6
Quando algo começa a me enfadonhar, gosto de encontrar uma outra coisa que não me é familiar	OSL7

(-) significa codificação inversa

#### *Local de controle*

Itens	Code
Quando faço projetos, estou quase certo de bem conduzi-los	LOC1
Para obter um bom emprego, é preciso principalmente estar no local certo no momento certo (-)	LOC2
Aquilo que acontece comigo depende de mim mesmo	LOC3
Muitos acontecimentos desagradáveis, tristezas na vida acontecem em parte por causa da falta de sorte (-)	LOC4
Ter sucesso depende da capacidade de cada um e não tem nenhuma relação com a sorte.	LOC5
Freqüentemente, sei que tenho pouca influência sobre aquilo que acontece comigo (-)	LOC6

(-) significa codificação inversa

#### *Aversão ao risco*

Itens	Code
É preferível comprar um carro semi-novo em uma loja do que comprar de um particular	AVRSK1
De maneira geral, evito comprar medicamentos genéricos	AVRSK2
Seria um desastre ficar preso na estrada por causa de um problema mecânico	AVRSK3
Eu planejo com muito antecedência, detalhadamente e com muito cuidado cada um dos meus deslocamentos	AVRSK4
Eu gostaria de tentar um esporte radical qualquer dia desses (paraquedismo, salto com elástico...) (-)	AVRSK5
Antes de comprar um novo produto, prefiro discutir com alguém que já utilizou o mesmo produto	AVRSK6
Antes de assistir a um novo filme, eu sempre leio as críticas	AVRSK7
Eu gosto de passar as férias em países conhecidos como perigosos (catástrofes naturais, guerras, condições sanitárias, clima...) (-)	AVRSK8

(-) significa codificação inversa

#### *Implicação face o internacional*

Itens	Code
Eu me sinto particularmente atraído(a) pela atividade internacional	IMPL1
O internacional é uma área para qual dou muita importância	IMPL2
Podemos dizer que a atividade internacional me interessa	IMPL3
O internacional é algo que conta muito para mim	IMPL4

**Expertise du dirigeant** (1 = très mauvaise à 6 = Très bonne)

Libellés	Code
Comment estimez-vous votre connaissance en matière d'aides financières / de supports administratifs à l'export?	EXPDIR1
Comment estimez-vous votre compétence en matière de type de contrats internationaux et de procédures spécifiques à l'export?	EXPDIR2
Comment estimez-vous votre connaissance des modes de recours juridiques internationaux?	EXPDIR3

**Risque perçu à l'international**

Libellés	Code
Quand on choisit un marché à l'export, c'est grave si on se trompe	IRKEXP1
Si le marché à l'export que j'ai choisi ne me satisfaisait pas, cela m'ennuierait énormément	IRKEXP2
C'est très ennuyeux quand un marché à l'export que l'on vient de choisir n'est pas satisfaisant	IRKEXP3
Choisir un marché à l'export, c'est assez compliqué	PBEEXP1
Quand on s'engage sur un marché à l'export, on n'est jamais certain de son choix	PBEEXP2
Quand on opte pour un marché à l'export, on ne sait jamais très bien si c'est celui-là qu'il fallait choisir	PBEEXP3
Je me sens toujours un peu désorienté pour choisir un marché à l'export	PBEEXP4

**ANNEXE B****PERCEPTION DE LA PERFORMANCE EXPORT (STEP SCALE)**

Quel est votre degré de satisfaction à l'égard de l'amélioration de la performance à l'export à court terme (comparaison de 2004 par rapport à 2003) en termes de:

	Beaucoup moins satisfait en 2004 qu'en 2003					Beaucoup plus satisfait en 2004 qu'en 2003
Volume des ventes à l'export	1	2	3	4	5	6
Rentabilité à l'export	1	2	3	4	5	6
Part de marché dans le pays visé	1	2	3	4	5	6
Performance globale à l'export	1	2	3	4	5	6

Quel est le degré d'amélioration de l'intensité de l'activité export à CT (changement perçu entre 2004 et 2003) en termes de:

	Forte régression de 2003 à 2004					Forte amélioration de 2003 à 2004
Pourcentage de l'activité export sur le volume des ventes	1	2	3	4	5	6
Pourcentage de l'activité export sur la rentabilité totale	1	2	3	4	5	6

Quel est l'amélioration de la performance attendue à CT (en 2005) en termes de:

	Va fortement se dégrader					Va fortement s'améliorer
Volume des ventes à l'export de l'activité	1	2	3	4	5	6
Rentabilité à l'export de l'activité	1	2	3	4	5	6
Atteinte de objectifs à l'export de l'activité	1	2	3	4	5	6
Satisfaction à l'égard des performance à l'export de l'activité	1	2	3	4	5	6

**Expertise do dirigente** ( 1 = muito ruim a 6 = muito boa )

Itens	Code
Como você avalia o seu conhecimento em matéria de ajudas financeiras /suporte administrativos voltados para a exportação?	EXPDIR1
Como você avalia a sua competência em matéria de tipos de contratos internacionais e de procedimentos específicos para exportação ?	EXPDIR2
Como você avalia o seu conhecimento dos modos de recursos jurídicos internacionais?	EXPDIR3

**Risco percebido para o internacional**

Itens	Code
Quando escolhemos um mercado para exportação, seria grave caso houvesse um engano	IRKEXP1
Se o mercado que eu escolhi não me satisfaz, isto me causaria um grande problema	IRKEXP2
É muito problemático quando um mercado para a exportação que acabamos de escolher não é satisfatório	IRKEXP3
Escolher um mercado para exportação é complicado	PBEEXP1
Quando nos engajamos em um mercado para exportação nunca estamos seguros desta escolha	PBEEXP2
Quando optamos para um mercado exportador, nunca sabemos com certeza se era esse que deveríamos escolher	PBEEXP3
Eu me sinto sempre um pouco desorientado ao escolher um mercado para exportação	PBEEXP4

**ANEXO B**

**PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO EXPORTADOR (STEPSCALE)**

Qual é o seu grau de satisfação em relação a melhora do desempenho exportador a curto prazo (comparação de 2004 em relação a 2003) em termos de:

	Muito menos satisfeito em 2004 do que em 2003					Muito mais satisfeito em 2004 do que em 2003
Volume de vendas na exportação	1	2	3	4	5	6
Rentabilidade na exportação	1	2	3	4	5	6
Parte do mercado no país visado	1	2	3	4	5	6
Desempenho global na exportação	1	2	3	4	5	6

Qual é o grau de melhora de intensidade da atividade exportadora a curto prazo (mudança percebida entre 2004 e 2003) em termos de:

	Forte regressão de 2003 para 2004					Forte melhora de 2003 para 2004
Porcentagem da atividade exportadora sobre o volume de vendas	1	2	3	4	5	6
Porcentagem da atividade exportadora sobre a rentabilidade total	1	2	3	4	5	6

Qual é a melhora de desempenho esperada a curto prazo (em 2005) em termos de:

	Vai se degradar muito					Vai melhorar muito
Volume de vendas	1	2	3	4	5	6
Rentabilidade da exportação	1	2	3	4	5	6
Expectativas dos objetivos da exportação	1	2	3	4	5	6
Satisfação em relação ao desempenho exportador	1	2	3	4	5	6

## ANNEXE C

## ANALYSES EN COMPOSANTES PRINCIPALES SUR LES VARIABLES DU MODÈLE

	Niveau de stimulation optimal (OSL)	Lieu de contrôle (LOC)	Aversion au risque (AVRSK)	Implication (IMPLIC)	Expertise (ExpDir)	Risque Perçu (RP)
KMO	0,61	0,50	0,61	0,82	0,59	0,62
VP1/VP2	1,72/0,76	1,54/0,46	1,51/0,77	3,55/0,26	1,96/0,73	2,61/1,36
% var	57,3	76,9	50,2	88,8	65,4	56,7
Min communauté	0,45	0,77	0,47	0,84	0,46	0,44
Min loading	0,67	0,88	0,68	0,91	0,68	0,63
$\alpha$	0,63	0,69	0,50	0,96	0,73	0,59 (IRK) 0,73 (PBE)

	STEPs (satisfaction)	STEPi (intensité)	STEPp (performance)
KMO	0,81	0,50	0,77
VP1/VP2	3,03/0,48	1,82/0,18	3,32/0,39
% var	75,9	90,8	83,0
Min communauté	0,62	0,91	0,80
Min loading	0,79	0,95	0,89
$\alpha$	0,89	0,90	0,93



## ANEXO C

### ANÁLISES DOS COMPONENTES PRINCIPAIS SOBRE AS VARIÁVEIS DO MODELO

	Nível ótimo de estimulação (OSL)	Local de controle (LOC)	Aversão ao risco (AVRSK)	Implicação (IMPLIC)	Expertise (ExpDir)	Risco percebido (RP)
KMO	0,61	0,50	0,61	0,82	0,59	0,62
VP1/VP2	1,72/0,76	1,54/0,46	1,51/0,77	3,55/0,26	1,96/0,73	2,61/1,36
% var	57,3	76,9	50,2	88,8	65,4	56,7
Min comunidade	0,45	0,77	0,47	0,84	0,46	0,44
Min loading	0,67	0,88	0,68	0,91	0,68	0,63
<b>α</b>	0,63	0,69	0,50	0,96	0,73	0,59 (IRK) 0,73 (PBE)

	STEPs (satisfação)	STEPi (intensidade)	STEPp (desempenho)
KMO	0,81	0,50	0,77
VP1/VP2	3,03/0,48	1,82/0,18	3,32/0,39
% var	75,9	90,8	83,0
Min comunidade	0,62	0,91	0,80
Min loading	0,79	0,95	0,89
<b>α</b>	0,89	0,90	0,93