

EXPORTAÇÃO E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE MICROS E PEQUENAS EMPRESAS NOS ESTÁGIOS INICIAIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

EXPORTATION AND COMPETITIVENESS: A STUDY OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES MANAGEMENT IN THEIR INITIAL STAGES OF INTERNATIONALIZATION

Anderson Queiroz LEMOS

FATENE – Faculdade de Tecnologia do Nordeste
andersonqadm@gmail.com

Recebido em 02/2014 – Aprovado em 05/2014

Resumo

A decisão de internacionalização pode ser mais um teste ao fortalecimento das bases empresariais para geração de vantagem competitiva no mercado doméstico, que uma simples opção a geração adicional de receita. Contudo, as organizações para serem competitivas requerem foco na aquisição e desenvolvimento de recursos e de capacidades. O objetivo deste artigo foi avaliar o nível de gestão de recursos e capacidades de empresas que se encontram nos estágios iniciais do processo de internacionalização. Foram analisadas seis competências em gestão de 20 empresas no estado do Ceará participantes de um projeto governamental de fomento a internacionalização. O referencial teórico foi construído sob a perspectiva da Resource Based View (RBV). Testes estatísticos demonstraram evidências de que as empresas que tiveram na exportação sua primeira experiência de internacionalização, apresentam níveis de gestão de recursos e capacidades mais elevados que empresas não exportadoras. Também se verificou que as empresas exportadoras possuem diferentes níveis de gestão, sendo possível gerar uma tipologia de classificação destas empresas.

Palavras-Chave: Micro e pequena empresa; Recursos e capacidades; Internacionalização.

Abstract

One may consider the decision of internationalization more as a test of the strength of corporate bases to generate competitive advantage in the domestic market, than an additional option to revenue generate. However, to do so in the domestic market as well as in the international one, the acquisition and development of resources and capabilities are required. The purpose of this paper was to evaluate the level of management resources and capabilities among small companies in their early stages of the internationalization process. Six management competencies were analyzed in 20 companies located in the state of Ceará/Brazil, all are participants of a government project that fosters internationalization. The theoretical framework was built under the perspective of the Resource Based View (RBV). Statistical tests showed evidence that companies which exports goods had higher levels of management competences in comparison of those non-exporting firms. It was also found different levels of management in exporting firms, making possible to generate a typology of classification.

Keywords: *Micro and small enterprises; Resources and capabilities; Internationalization.*

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa se enquadra nos estudos sobre Estratégia Internacional das Empresas. O foco principal deste artigo concentra-se em avaliar o desempenho de gestão de recursos e capacidades de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) industriais em seu estágio inicial do processo de internacionalização.

Embora o mundo ainda esteja longe da globalização total dos mercados, os avanços tecnológicos e as mudanças nas políticas de comércio exterior de muitos países têm influenciado no processo de integração mundial (GHEMAWAT, 2008). Essa proximidade propõe que as empresa sejam competitivas neste cenário

semi-global, mas para isso elas terão então de desenvolver e adquirir recursos e capacidades estratégicas diferenciadas.

A crescente internacionalização de empresas de países em desenvolvimento têm garantido temas na pauta de eventos acadêmicos. Cita-se por exemplo o Encontro Latino Americano de Clusters, que teve na sua mais recente edição o título da chamada “Internacionalização como parte da estratégia para aumentar a competitividade”. Sua última edição (2011) realizada na cidade de Ouro Preto – Minas Gerais – Brasil – trouxe como pauta as políticas, programas e ferramentas de internacionalização. Pode-se citar também o International Small Business Congress, com sua edição de 2012 realizada na África do Sul sob o tema “Promoção da Pequena empresa em Novas Industrias de Elevado Potencial em Todo o Mundo”.

Uma percepção em comum de estudiosos sobre os processo de internacionalização é que é à força dos recursos e de capacidades possuídos por uma empresa é que define o seu modo de entrada no comércio internacional (LOUREIRO; SANTOS, 1991; DIAS, 2007). Como as MPEs possuem recursos limitados, a exportação torna-se a porta de entrada ao comércio exterior para esta tipologia de empresa.

Uma revisão de literatura permitiu verificar que a internacionalização é percebida nas empresas de pequeno porte como uma chance de acesso a novos mercados e exploração de oportunidades (MELSOHN, 2010). Mesmo que as empresas brasileiras venham desde o início dos anos 1990 ganhando experiência em direção a internacionalização, no tempo, as MPEs ainda não se tornaram competitivas o suficiente a ponto de serem expressivas no cenário internacional (DAL-SOTO; PAIVA; SOUZA, 2007).

Conforme Honório e Rodrigues (2006), as barreiras endógenas a internacionalização estão ligadas à própria estrutura de gestão das empresas, como por exemplo suas características físicas, tecnológicas, financeiras, recursos humanos, capacidade de inovar e também na motivação do empresário para internacionalização como oportunidade de mercado. Já as barreiras exógenas podem ser superadas por políticas governamentais que vão desde investimento em infra-estrutura básica até programas de incentivo a exportação. No contexto das políticas governamentais, existe um grande volume de instrumentos de promoção e apoio à internacionalização apresentados pelo relatório da UNCTAD (2005).

Dentro da atual discussão sobre a internacionalização de empresas brasileiras, o relatório do Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC, 2009) aponta que as empresas de pequeno e médio porte encontram muita dificuldade em investir no exterior. Para o órgão, os obstáculos internos mais comuns são falta de experiência internacional e competência de gestão.

Dado que na internacionalização de atividades reside uma oportunidade de geração de receita às empresas, mas que para se concretizar recursos e capacidades diferenciadas são necessários, a questão de pesquisa que se apresenta é: Empresas que se encontram no estágio inicial do processo de internacionalização apresentam gestão de recursos e capacidades superior?

Como a medição de desempenho visa acompanhar o grau de competitividade das empresas (SOBREIRA NETTO, 2007), para responder a pergunta de pesquisa, o objetivo principal desta pesquisa foi avaliar o nível de gestão de recursos e capacidades de empresas

que se encontram nos estágios iniciais do processo de internacionalização.

O interesse nas competências de gestão como fatores determinantes ao sucesso no processo de internacionalização não é novo. Fleury (1983) investigou 174 empresas manufatureiras internacionalizadas e não internacionalizadas quanto ao seu sistema de Planejamento e Controle da Produção. Mas embora estudos sobre padrões de desempenho em gestão de empresas exportadoras não seja novidade, as pesquisas sobre empresas de pequeno porte internacionalizadas de países em desenvolvimento, ainda concentram pouca atenção nos padrões organizacionais dessas tipologias de empresas (WESTNEY; ZAHEER, 2001). Mas há um esforço em pesquisas recentes para preencher esse gap.

Floriani e Fleury (2012) investigaram o desempenho financeiro e o desenvolvimento de competências internacionais das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras em relação ao seu grau de internacionalização. Entretanto, o trabalho das autoras investigou pequenas empresas com um grau de internacionalização já avançado. Já esta pesquisa investiga o desempenho em gestão de recursos e capacidades num dos primeiros estágios do processo de internacionalização, a exportação.

Diversas pesquisas têm investigado o processo de internacionalização de empresas brasileira sob diferentes óticas (FLEURY, 1983; LOUREIRO, SANTOS, 1991; FLEURY, FLEURY, 2003; PAIVA, HEXCEL, 2005; OLIVEIRA, MARTINELLI, 2005; MELSOHN, 2006; DAL-SOTO; SOUZA, PAIVA, 2007; MACHADO NETO, ALMEIDA, 2008; STAL, 2010), como por exemplo: incentivos governamentais e políticas de apoio; aspectos motivacionais; estudos comparativos entre desempenho de empresas exportadoras e não exportadoras;

desenvolvimento de capacidades específicas; definição de setores que possuem o potencial de se tornarem competitivos baseado em suas competências.

Considerando que as MPEs podem receber incentivos governamentais e políticas de apoio para preparar suas bases para geração de vantagem competitiva, a amostra utilizada nesta pesquisa foi constituída de 20 MPEs industriais cearenses participantes de um projeto governamental de fomento a internacionalização de empresas, intitulado de Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX).

Foram avaliadas 06 competências em gestão (Organizacionais; Físicas; Humanas; Inovação; Financeira; Tecnológica) proposta por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), e realizada uma comparação entre 10 empresas exportadoras e 10 empresas não exportadoras. Utiliza-se inferências estatísticas para comparar o nível de gestão das empresas.

A presente pesquisa está estruturada da seguinte maneira: Os aspectos textuais iniciam-se com uma apresentação sobre a RBV e seguem com o a importância do papel governamental às exportações, principalmente no que concerne a medidas de educação e treinamento necessárias à elevação do nível de competitividade empresarial. Segue apresentando o acesso a novos mercados como sendo um aspecto motivacional de internacionalização. Por fim, o artigo se encerra com a apresentação da metodologia e dos resultados encontrados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COMPETÊNCIAS EM GESTÃO E OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Segundo Mariotto (2007), os processos de internacionalização podem ser estudados a luz de

diversas teorias, tanto de caráter econômico, quanto comportamental. Citam-se a Teoria do Investimento Estrangeiro Direto (IED), cujas contribuições de Hymer explicam as atividades da empresa fora de seu país de origem; a Teoria do ciclo de vida do produto de Vernon, que diz que na medida em que o processo de manufatura de um produto vai de tornando mais padronizado, a produção se desloca para um local de mão de obra mais barata; Teoria da internalização, que se baseia na ideia de imperfeições de mercado e custo de transação; bem como a Resource Based View (RBV), cuja unidade de análise são os recursos e capacidades possuídos para a geração de desempenho superior.

Mas internacionalização não é sinônimo de realização de IED. Ou seja, com ou sem IED as organizações no processo de internacionalização devem incrementar suas atividades, processos, desenvolverem marca, padronizar qualidade do produto, manter relacionamento com cliente, dentre outras atividades para serem competitivas (MEYER, 1996, APUD DIAS, 2007).

Os aspectos econômicos das estratégias empresariais internacionais têm sido bastante pesquisados nos últimos tempos (MARIOTTO, 2007). Nesse sentido, para alcançar o objetivo deste artigo à abordagem econômica da RBV sugere ser particularmente adequada, pois conforme Fleury e Fleury (2011) trata-se de um bom ponto de partida para analisar as forças e fraquezas da empresa. Ademais, já traz por si só uma questão relevante em tempos de acirrada competitividade, por que uma firma é diferente da outra?

Como o objetivo dessa pesquisa perpassa pela comparação de desempenho entre empresas exportadoras e não exportadoras, utiliza-se o argumento de Barney e Hesterly (2007) de que a RBV é adequada para analisar relativamente à concorrência, os recursos que uma empresa

possa possuir para lhe garantir a geração de lucro econômico num intervalo de tempo.

As bases da RBV vêm sendo desenvolvidas a partir de Selznick (1957), Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1986), e ganhou força na literatura do mainstream do gerenciamento estratégico nos anos 1990 (FLEURY; FLEURY, 2007; MARIOTTO, 2007). Devido a sua popularidade essa teoria também é aplicada nos negócios internacionais (MARIOTTO, 2007).

A RBV define que os recursos possuídos por uma organização – ativos, habilidades, capacidades – podem funcionar como competências distintas à firma, sendo então fonte de geração de valor econômico (COLLIS; MONTGOMERY, 1997). Mas para Prahalad e Hamel (1990), os ativos intangíveis – ou invisíveis como chama Itami (1987) – é que são as bases da geração de vantagem competitiva. Uma diferenciação básica entre recursos é que os tangíveis podem ser quantificados e vistos, enquanto que os intangíveis “normalmente estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados no tempo” (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2008, P. 74).

As premissas da RBV são importantes ao alcance do objetivo dessa pesquisa porque afirmam que as empresas se diferem uma das outras em suas formas de gestão e operação em virtude de possuírem agrupamentos únicos de ativos, capacidades estratégicas e competências (FLEURY; FLEURY, 2003). Em suma, empresas que desenvolvem ou adquirem recursos e capacidades geram melhor desempenho, desde que os recursos e as capacidades não pertençam a um mercado perfeitamente competitivo (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O conceito de capacidade ou capacitação organizacional orienta esse trabalho. O conceito de capacidade é importante por que recursos não

terão valor por si só se não forem integrados deliberadamente na execução de atividades. E a essa integração dar-se o nome de capacitações ou capacidades.

Helfat e Peteraf (2003, p. 999) definem recursos e capacidades organizacionais como:

“recurso se refere a um ativo ou entrada a produção (tangível ou intangível) que uma organização possua controle ou tenha acesso a uma fonte semi-permanente. Uma capacidade organizacional se refere à habilidade interna a firma para desempenhar a coordenação de um conjunto de atividades, utilizando os recursos organizacionais, com o propósito de alcançar resultados particulares”.

A literatura do *strategic management* apresenta uma lista de diferentes recursos que podem ser fonte de geração de vantagem competitiva. Convenientemente esta lista foi classificada em categorias de análise. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 74-75), apresentam 7 tipos de recursos, sendo quatro tangíveis (financeiros, organizacionais, físicos, tecnológicos) e três intangíveis (humanos, de inovação e relacionados à reputação).

Como os recursos são a base para a elaboração da estratégia em cada atividade realizada nas empresas, então, quanto mais utilizados de forma integrada mais podem gerar capacidades as empresas de realizarem suas atividades. Por vez, quanto mais raras, valiosas e difíceis de imitar forem às capacidades desenvolvidas, mais definirão elas o que uma empresa pode fazer para gerar valor e manter esse valor no tempo. A diferença entre capacidade e competência, é que esta primeira precede a segunda, e somente será uma competência distintiva da empresa se for rara, valiosa e difícil de imitar.

Numa organização, as capacidades geralmente são construídas em áreas específicas da cadeia de valor da empresa, se desenvolvendo com base nos recursos dessas áreas além da integração

com os recursos de outras áreas. Por exemplo, a capacidade da Dell na área de distribuição é a sua utilização eficaz de técnicas de gerenciamento de logística. Ou ainda a Microsoft na área de recursos humanos, que possui a capacidade de motivar e reter funcionários (HITT; IRELAND E HOSKISSON, 2008).

Alguns estudos importantes como os de Dunning (1977) e Hamel (1991) endossam a importância de acesso a recursos e competências complementares para geração de vantagens competitivas durante o processo de internacionalização de empresas. Dunning (1977) provou que o sucesso de uma empresa que se internacionaliza está relacionado a economia de escala, patentes, marca, capacidade tecnológica e gerencial, diferenciação do produto que ela possuía antes de promover a internacionalização das suas operações e também a localização (fator extrínseco).

No entendimento de Hamel (1991), no comércio internacional, mais importante do que o portfólio de produtos que uma empresa possa oferecer ao mercado, estão as competências essenciais e as formas de disciplina abrangentes da firma (entende-se capacitações) para criação de valor que ela adquire ao transformar os recursos e competências possuídos, em vantagem competitiva. Como exemplo de capacitações, o autor cita controle total de qualidade, sistemas de produção *just in time*, círculos de controle qualidade total, desenvolvimento de serviços de atendimento ao cliente, e mais.

Hamel está interessado no aprendizado organizacional como geração de competências em alianças estratégicas cooperativas, principalmente pelo entendimento de que a constante evolução das habilidades organizacionais pelo acúmulo de conhecimento dos parceiros é importante no sucesso da competição em nível global. Esse aprendizado

propicia economias de aprendizado a empresa, que se torna mais eficiente à medida que gradativamente adquire a informação necessária ao desenvolvimento de produtos pertinentes ao seu negócio.

Mas a abordagem da RBV não está livre de críticas, principalmente quanto ao poder explanatório e sua tautologia (MARIOTTO, 2007). Conforme o citado autor um dos grandes problemas da RBV é sua escassez de evidências empíricas que apoiem o volume de resultados teóricos existentes.

2.2 O PAPEL DO GOVERNO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A história da internacionalização brasileira está relacionada às baixas competências organizações das empresas nacionais. Enquanto o Brasil tem uma trajetória bem mais recente de internacionalização, países como Holanda, Estados Unidos, Japão e Suíça demonstraram ao longo de sua história evoluções no processo de geração de divisas internacionais. Segundo Fleury e Fleury (2011), o Brasil vem desde seu descobrimento fazendo parte do processo de globalização, entretanto, passou mais de 300 anos exportando sob a condição de colônia portuguesa.

Diferentemente de Stal (2010), que afirma que a realização de Investimento Estrangeiro Direto (IED) é a única forma de empresa de países emergentes enfrentarem a competição globalizada, esta pesquisa parte do entendimento de que o processo de internacionalização começa bem antes, com a exportação.

A exportação é a primeira e mais simples experiência de internacionalização que empresas com poucos recursos e capacidades podem ter. Loureiro e Santos (1991, p.4) definem exportação

como “atividade da empresa quando não há implantação estável e permanente no exterior sob a forma de sucursal ou filial”.

Por causa da internacionalização tardia do Brasil na década de 1970, a pauta de exportação nessa época ainda era baseada principalmente em *commodities* (especialmente café), e somente no final desse período efetivamente iniciou o movimento de exportar manufaturados (FLEURY; FLEURY, 2011).

O atual ritmo de competitividade da indústria brasileira é geralmente associado a política econômica externa do governo Collor na década de 1990. Mas passados duas décadas a participação das MPEs brasileira no comércio internacional continua pequena. Dados do SEBRAE (2008, p. 7) mostram que “em 2007, registrou-se participação de 0,1% das microempresas e de 1,2% das pequenas empresas no total exportado pelo país”.

O papel do governo na internacionalização de empresas vem sendo discutido há tempos. Na década de 1970 já havia pesquisas que estudavam a contribuição da política de incentivos à exportação do governo brasileiro para o sucesso das exportações de empresas nacionais (SCHMIDT, 1976). Na década de 1990, Porter afirma que o governo das nações sede tem papel fundamental no sucesso ou fracasso das indústrias. Nos estudos organizacionais, Hall (2004) afirma que as políticas governamentais de apoio organizacional são indispensáveis ao desenvolvimento empresarial.

Segundo Mariotto (2007), o governo pode fazer seu papel institucional estimulando as exportações com medidas de financiar o desenvolvimento de tecnologias, manter infraestrutura básica para escoamento da produção, oferecer programas de educação e

treinamento adequados e de qualidade, dentre outras ações.

Na atual discussão sobre a internacionalização de empresas, surge uma série de desafios que às empresas de países emergentes precisam enfrentar para garantir sua entrada no mercado internacional. Os desafios vão desde a superação de barreiras institucionais e concorrências de entrada no país destino, a aspectos de responsabilidade endógena das empresas, como por exemplo, o atendimento a “novas exigências na competência em gestão, política de recursos humanos, estratégias de inovação, habilidade em relações trabalhistas, adequação às regulamentações ambientais”, dentre outras (MDIC, 2009, p. 13-14).

Para o MDIC, os obstáculos mais comuns às empresas de pequeno porte em processo de internacionalização são superar a falta de experiência no internacional business e as competências de gestão. Para ajudar MPEs brasileiras no desenvolvimento do conhecimento necessário a internacionalização, várias políticas, ações/instrumentos de apoio são desenvolvidas – Financiamentos, Instrumentos de Minimização de Risco, Acordos Internacionais, Apoio informacional, Assistência técnica e outras orientações (MDIC, 2009).

Entre as políticas de internacionalização desenvolvidas pelo governo enquadram-se às ações da Agência Brasileira de Promoção as Exportações e Investimentos (APEX - Brasil). Lançado pela APEX Brasil o Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) atende empresas em fase inicial do processo de internacionalização com assessoria em Administração Estratégica, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Recursos Humanos, Produção e Manufatura e Comércio Exterior.

O objetivo principal do projeto é incrementar a competitividade das empresas promovendo a cultura exportadora (APEXBRASIL, 2012). Conforme dados da própria instituição, até 2009 o projeto havia atendido 2009 empresas de micro, pequeno e médio porte.

No estado do Ceará o processo de internacionalização de pequenas indústrias promovido pelo PEIEX iniciou-se em abril de 2009. O projeto atendeu 320 empresas desde sua implantação no estado, entretanto nem todas as empresas que iniciaram o processo de internacionalização exportaram, outras inclusive cessaram suas atividades durante a sua participação no projeto (NUTEC, 2012).

2.3 ACESSO A NOVOS MERCADOS COMO ASPECTO MOTIVACIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Além das iniciativas do governo de fomento a internacionalização, a importância atribuída a essa estratégia por parte do empresário também amplia o interesse e o compromisso ao desenvolvimento das competências de gestão. Dessa forma, o interesse em efetivar a internacionalização vem do próprio empresário, quando considera a internacionalização importante para o desenvolvimento da sua empresa e geração de lucro. Segundo a definição de Costa *et al.* (2008, p. 6), ter interesse por algo é:

“participar substantivamente para a conquista daquilo que se objetiva, ou seja, é inferir sobre aquilo que mais convém e que mais atrai, gerando uma sensação de instigação ou mesmo de curiosidade. Adicionalmente, o interesse está associado à busca por vantagem, proveito e benefícios. Com efeito, torna-se complicado desassociar interesse de importância”.

Como pequenas empresas raramente monopolizam mercados, então a busca da vantagem competitiva não está meramente no

alcance da exclusividade de recursos e nas forças das suas capacidades, mas no interesse, na importância atribuída pelo empresário à internacionalização como forma de aproveitar novas oportunidades de negócio.

Algumas pesquisas empíricas verificaram que as empresas se importam com as iniciativas governamentais de apoio a internacionalização, pois gera possibilidades de acesso a novos mercados.

Melsohn (2006), por exemplo, concentrou sua análise no processo de internacionalização das empresas de pequeno porte brasileiras. Ela verificou que o aumento da competitividade interna e os incentivos de órgãos governamentais ou de associações setoriais contribuíram (mesmo que em baixa intensidade) na motivação para MPEs internacionalizarem-se.

Contudo, o resultado de Mesohn não é conclusivo, pois outras pesquisas demonstraram que as empresas não dão importância e nem se beneficiaram de incentivos institucionais para iniciar suas ações internacionais (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006). Os autores investigaram os fatores motivacionais e estratégicos presentes nas tomadas de decisões internacionais de 73 empresas manufatureiras exportadoras.

A literatura apresenta uma variedade de fatores que podem motivar as empresas a se internacionalizarem (lucros maiores no mercado externo que no interno, não depender de somente um mercado pare escoar a produção, acompanhar os clientes). Stal (2010) especificamente cita o desejo de crescer e buscar novas oportunidades.

Independentemente da motivação para internacionalização vir da iniciativa governamental, essa pesquisa baseia-se na argumentação de Honório e Rodrigues (2006), de que fatores motivacionais e estratégicos geram

relações simultâneas durante atividade de internacionalização.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta pesquisa consiste em um estudo de caso num projeto governamental intitulado Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX no estado do Ceará.

O Método do Estudo de Caso é uma das maneiras mais comuns de se fazer pesquisas em ciências sociais aplicadas. Para Yin (1994, pg. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Com efeito, a entidade de interesse que caracteriza o estudo de caso foi o “desempenho das competências em gestão de pequenas empresas participantes do PEIEX”, que se encontram nos estágios iniciais do processo de internacionalização.

Segundo Godoy (1995), o estudo de caso se configura como uma boa estratégia de pesquisa quando os pesquisadores procuram entender por que alguns fenômenos acontecem. Segundo Gil (1991, p. 58) o estudo de caso “é caracterizado por um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

3.1 FASE PREPARATÓRIA – COLETA DE DADOS

Segundo Gil (1991) a coleta de dados no estudo de caso pode ser realizada por meio da análise de documentos. Assim, nessa fase de coleta de dados foi realizada uma pesquisa documental nos

formulários de trabalho do projeto PEIEX no Ceará.

Cada empresa que participa do projeto possui uma pasta com dados sobre o nível de gestão de seus recursos e suas capacidades organizacionais, que são levantados em trabalho de campo pelos técnicos do projeto. Os dados são coletados no ato da entrada da empresa no projeto e durante a sua saída do mesmo (as empresas passam dois anos sendo capacitadas).

Com a devida permissão registrada por *e-mail* concedida pela coordenação do projeto, foram acessados os dados (manteve-se sigilo sobre a razão social das empresas) após o período de capacitação de dois anos de participação no projeto.

Os dados foram acessados pelo próprio pesquisador durante o mês de abril de 2012. A amostra foi composta de 20 MPEs de diversos setores da economia cearense.

O pesquisador coletou aleatoriamente dos arquivos do PEIEX 10 empresas que iniciaram o processo de internacionalização após a entrada no projeto, e 10 empresas que participaram do projeto, mas que não exportaram.

Todas as MPEs da amostra ingressaram no início do projeto em fevereiro de 2009 e saíram em fevereiro de 2011.

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Nesta seção é mostrada a descrição das categorias de análise extraídas dos formulários do PEIEX (Quadro 1), e quando for o caso, como foram validadas estatisticamente.

O Quadro 1 apresenta as 12 capacidades estratégicas inicialmente estudadas nas empresas da amostra. As capacidades analisadas são relacionadas a seis atividades distintas que se

distribuem na classificação de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

Entende-se que essa não é uma lista exaustiva, mas essas competências são importantes à geração de valor numa empresa industrial.

categorias de análise, com agregação pela média dos escores das entradas correspondentes. Foi procedida análise inicial de entradas faltantes de itens (*missing values*) e checagem de entradas atípicas (*outliers*). Não houve a necessidade de

Quadro 1: Competências de Gestão

Atividades	Capacidades Estratégicas
Organizacionais	Habilidade de Atender a Necessidade de Clientes; Desenvolvimento de Estratégia organizacional; Desenvolvimento de Estrutura organizacional.
Físicas	Capacidade de produção utilizada; Redução de defeitos apurados durante a produção em relação ao total produzido (%); Capacidade de atualizar a idade dos equipamentos.
Humanas	Capacidade de contratar funcionários.
Inovação	Desenvolvimento de inovação; Utilização do Departamento de P&D; Acompanhamento de desenvolvimento de novas tecnologias.
Financeiras	Realizar investimentos periodicamente.
Tecnológicas	Detenção de marcas e /ou patentes registradas.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.1 ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS

Três capacidades compõem essa atividade. A capacidade das empresas em atender a Necessidade de Clientes foi acessada por meio de variável dicotômica, sendo atribuído o valor 1 para resposta não atendemos as necessidades dos clientes e dois para sim, atendemos as necessidades dos clientes.

Para as capacidades de Desenvolvimento de Estratégia e Estrutura Organizacional, as médias foram computadas a partir da agregação das variáveis que permaneceram nas respectivas

exclusão de nenhum formulário ou questionário.

Para cada item verificado de Desenvolvimento de Estratégia e Estrutura organizacional, utilizou-se a escala *likert* de três pontos, assinalando na escala 0 (zero) para não possui / não realiza esse item; 1 para possui / realiza parcialmente esse item; ou 2 para possui / realiza esse item. O valor 0 (zero) indica uma falta de força ou fraqueza, e não contribui para qualquer conjunto (internacionalizada ou não internacionalizada).

A análise foi feita após um procedimento de verificação da escala do formulário do PEIEX em três diferentes momentos: primeiramente foi

feita Análise Fatorial Exploratória – AFE; em seguida foi extraída a matriz de correlação bivariada; e por fim foi feita a verificação de confiabilidade por meio do coeficiente *alpha* de *cronbach*. A análise do índice Kaiser - Meyer - Olkin (KMO>0,5) indicou para todas as dimensões que a AFE poderia continuar.

- Estratégia organizacional – permaneceram todos os itens dez da escala original. O escore fatorial mínimo foi de 0,6 e a variância extraída de 50%. A correlação mínima foi 0,396 e a máxima de 0,787, sendo o Alpha de Cronbach foi de 0,833;
- Estrutura organizacional – permaneceram todos os cinco itens da escala original. O escore fatorial mínimo foi de 0,66 e a variância extraída de 60,92%. A correlação mínima foi 0,0 e a máxima de 0,783, sendo o Alpha de Cronbach foi de 0,832;

3.2.2 ATIVIDADES FÍSICAS

Três capacidades compõem essa atividade, e suas médias foram computadas pelas entradas correspondentes dos valores.

- Capacidade de produção utilizada – verificou-se o quanto a empresa utilizava de capacidade de produção, de forma que os valores variavam de 0 a 100%;
- Defeitos apurados durante a produção em relação ao total produzido (%) – verificou-se o índice de defeito apurado na produção, de forma que os valores variavam de 1 a 10%;
- Idade dos equipamentos em anos – verificou-se a idade média dos equipamentos utilizados na linha de produção das empresas, mormente aqueles que segundo constam nos formulários, propiciam mais competitividade. As idades variaram de 3 a 10 anos.

3.2.3 ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

O número de funcionários é a única capacidade que compõe essa atividade. Os formulários do PEIEX seguem os critérios de classificação para micros, pequenas e médias empresas industriais utilizados pelo SEBRAE.

Utilizou-se a escala *likert* de três pontos. O pesquisador marcou 0 (zero) para as empresas que tinham de 0 até 19 funcionários (micro); 1 para aquelas que possuíam entre 20 e 99 funcionários (pequeno); 2 entre 100 e 499 funcionários (médio porte). A maior variação observada não ultrapassou a classificação de empresa de médio porte.

3.2.4 ATIVIDADES DE INOVAÇÃO

Três capacidades compõem essa atividade, e suas médias foram computadas pelas entradas correspondentes.

Utilizou-se a escala *likert* de três pontos, e para cada capacidade verificada assinalava-se na escala 0 (zero) para não possui / não realiza; 1 para possui / realiza parcialmente; ou 2 para possui / realiza.

- Desenvolvimento de inovação – verificou-se se a empresa tem competência interna para desenvolver produtos inovadores;
- Utilização do Departamento de P&D - verificou-se se a empresa possui área/unidade de Pesquisa e Desenvolvimento;
- Acompanhamento de desenvolvimento de novas tecnologias – Verificou-se se a empresa acompanha as tecnologias do mercado no Brasil e no exterior.

3.2.5 ATIVIDADES FINANCEIRAS

Uma única capacidade compõe essa atividade, e ela trata da capacidade da empresa em realizar investimentos periodicamente. Verificou-se o volume de investimentos realizados em infraestrutura e aquisição de equipamentos nos últimos três anos. Nenhuma empresa investiu mais de 1 milhão de reais neste período.

3.2.6 ATIVIDADES TECNOLÓGICAS

Somente uma capacidade para essa atividade, e ela trata da detenção de marcas e /ou patentes registradas. Utilizou-se uma escala *likert* de três pontos, assinalando na escala 0 (zero) para não possui / não realiza esse item; 1 para possui / realiza parcialmente esse item; ou 2 para possui / realiza esse item.

Verificou-se que 100% das empresas da amostra possuem marcas registradas. Não foi possível acessar se há registro de patentes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 FASE DESCRITIVA

Nenhuma das empresas exportadoras teve faturamento com o mercado externo acima de 30% da sua receita total. Os países destino das empresas exportadoras tiveram a seguinte distribuição: 40% exportaram exclusivamente para os Estados Unidos, 20% para países pertencentes ao Mercosul, 20% para países da Comunidade Europeia, 10% para algum país africano, e 10% exportaram tanto para os Estados Unidos quanto para Europa.

4.2 ANÁLISE INFERENCIAL

Apesar de a pesquisa qualitativa apresentar o

estudo de caso como um dos seus diversos delineamentos, para pesquisadores acostumados a desenvolver trabalhos de natureza quantitativa é evidente que este delineamento não é necessariamente qualitativo (GÜNTHER, 2006). Assim, para alcançar os objetivos da pesquisa, os procedimentos estatísticos foram descritivos e inferenciais e foram processados no *software SPSS, versão 18.0 for Windows*. Como o objetivo principal desta pesquisa é avaliar o nível de gestão de recursos e capacidades de empresas que se encontram nos estágios iniciais do processo de internacionalização, houve uma preocupação em descobrir as médias e os desvios-padrão das medidas agregadas das categorias de análise (Quadro 1) das empresas exportadoras e das não exportadoras.

Embora a amostra seja considerada pequena, uma análise mais detalhada verificou que a distribuição da amostra segue certo padrão de normalidade ($\mu = 0,10$; $\sigma = 0,97$). Essa verificação permitiu utilizar métodos paramétricos de análise para pequenas amostras.

Para comparar dois grupos independentes de empresas utilizou-se o método ANOVA para testar as diferenças entre as médias das variáveis em relação as diferentes categorias de análise. Nos casos em que houve confiabilidade, os dados das variáveis foram agregados, como forma de viabilizar uma análise geral do conjunto de variáveis referentes a um dado construto (MALHOTRA, 1999).

ANOVA é um método estatístico que tem por objetivo decidir se existem ou não diferenças significativas entre as médias de várias amostras de uma variável numérica, é uma extensão do teste *t-Student* para duas amostras independentes. Esse método verifica se a diferença entre duas médias amostrais ocorre devido a variações aleatórias ou se os dados vêm de populações realmente diferentes. A estatística

do método ANOVA é o teste F, que testa a hipótese de que todas as populações analisadas têm a mesma média.

Contudo, o *Teste F* só nos permite saber se as médias são iguais ou diferentes entre os grupos comparados. Constatada a diferença é necessário conhecer, quais são estas diferenças. Para isso são usadas as comparações múltiplas *post hoc* ou comparações a posteriori. Os procedimentos fornecem informação similar, sendo o teste *Tukey* um dos mais utilizados.

Para analisar os resultados obtidos por meio de escala *likert* de 3 pontos, utilizou-se a tabela de recomendações desenvolvida por Lemos *et al* (2011).

Apesar das medidas de tendência central fornecer uma ideia do comportamento dos dados, elas podem esconder valiosas informações, podendo não ser suficientes para descrever e discriminar os dados (MAGALHÃES, 2008).

Assim, para medir a variabilidade dos valores, utilizou-se como medida de dispersão o desvio padrão. Os critérios para média e para desvio

padrão encontram-se na tabela 02.

4.2.1 CONSTATAÇÕES DAS DIFERENÇAS DE DESEMPENHO ENTRE GRUPOS DE EMPRESAS

Como o objetivo geral da pesquisa foi avaliar o nível de gestão de recursos e capacidades de empresas que se encontram nos estágios iniciais do processo de internacionalização, o pesquisador decidiu comparar os níveis de desempenho das capacidades estratégicas de MPEs exportadoras e não exportadoras (tabela 3) que participaram do PEIEX.

Para melhorar a validade interna da pesquisa utilizou-se como variável de controle o grau de importância atribuída pelo empresário à internacionalização, tendo em vista a criação de novos mercados.

Verificou-se que o preenchimento deste item era obrigatório no formulário aplicado pelo PEIEX nas empresas que ingressavam no projeto.

A escala utilizada ficou no formato likert de 3 pontos, sendo assinalado na escala o valor -1 para quando a internacionalização não fosse

Tabela 2: Recomendação de análise

Medida	Nível	Análise
Critério para média	Baixo	Até 0,572
	Intermediário	Acima 0,572 a 1,287
	Elevado	Acima de 1,287
Critério para desvio padrão	Baixo	Até 0,5
	Intermediário	Acima 0,5 a 0,8
	Elevado	Acima de 0,8

Fonte: Lemos *et al* (2011)

importante; 0 (zero) para indiferença quanto à importância da internacionalização; e 1 para quando a internacionalização fosse importante. Novamente o valor 0 (zero) indica uma falta de força ou fraqueza, e não contribui para qualquer conjunto.

Com relação a internacionalização como importante oportunidade de mercado a geração de lucro, 10% das empresas pesquisadas consideram internacionalização como oportunidade de mercado indiferente as suas estratégias de geração de lucro, 40% não consideram importante e 50% consideram importante opção a geração de lucro (todas as empresas exportadoras consideraram importante atuar no comércio exterior).

Das 12 competências em gestão mostradas no Quadro 1, seis (anexo) foram as que permaneceram na pesquisa, pois tiveram significância estatística $\leq 0,05$ nas diferenças das médias dos grupos de empresas que exportam em relação aos que não exportam.

As demais capacidades não foram consideradas pela sua insignificância estatística. As diferenças das médias das categorias estudadas (I - J) foram vistas por meio das comparações múltiplas post hoc ou comparações a posteriori.

A tabela 3 apresenta as diferenças de médias das capacidades estratégicas entre empresas exportadoras (I) e não exportadoras (aquelas não consideram ou acham indiferente a

Tabela 3: Diferenças significativas entre as médias das amostras

Capacidades Estratégicas	I	J	(I-J)	Std. Error	Sig.
Estratégia Organizacional	Importante	Não importante	0,59	0,19	0,02*
		Indiferente	0,22	0,32	0,75
Idade dos equipamentos	Importante	Não importante	- 0,57	0,96	0,82
		Indiferente	- 4,70	1,58	0,02*
Competência interna para desenvolver produtos inovadores	Importante	Não importante	1,20	0,24	0,00**
		Indiferente	1,20	0,40	0,02*
Utilização da Área de P&D	Importante	Não importante	1,30	0,32	0,03*
		Indiferente	0,30	0,53	0,84
Acompanhar desenvolvimento de novas tecnologias	Importante	Não importante	1,37	0,31	0,01**
		Indiferente	1,50	0,51	0,02*
Habilidade de atender a necessidade de clientes	Importante	Não importante	0,63	0,17	0,007**
		Indiferente	0,50	0,28	0,22

*a diferença entre as médias é significante ao nível $<0,05$

**a diferença entre as médias é significante ao nível $<0,01$

Fonte: dados da pesquisa

internacionalização enquanto oportunidade de mercado (J)).

É possível verificar que empresas em processo inicial de internacionalização que veem na internacionalização uma oportunidade de mercado importante, desenvolvem mais suas capacidades estratégicas.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Devido às capacidades organizacionais utilizadas nesta pesquisa serem consideradas importantes para uma empresa desenvolver sua competitividade, acredita-se que o desempenho em empresas exportadoras seja maior pelo fato delas terem que desenvolver um conjunto completo de compromissos, decisões e ações que lhes permitam obter vantagem competitiva e retornos acima da média em mercados estrangeiros (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O nível das Estratégias Organizacionais das empresas exportadoras é elevado. O comprometido em elaborar estratégias é sinal da importância que os gestores atribuem de operarem em mercados competitivos internacionais. Acredita-se que quando as empresas passaram pelo processo de internacionalização, a missão e a visão de uma empresa ajudam a dar forma ao seu projeto (CHANDLER, 1962).

Quanto à Idade Média dos Equipamentos, verificou-se que empresas exportadoras possuem ativos com menos anos de uso que aquelas empresas que não consideram a internacionalização importante ou que acham essa estratégia indiferente. Greiner (1986) explica que a o não investimento em equipamentos atrasa o desenvolvimento empresarial no lançamento de produtos que atendam os gostos

dos consumidores. Sem investimento em recursos físicos, a empresa pode se desatualizar tecnologicamente, perdendo qualidade.

O investimento em recursos físicos deve propiciar economia de escala à empresa, gerando duas características básicas aos produtos: preços compatíveis com as expectativas dos clientes no mercado de destino e manter conformidade com as especificações solicitadas (padronização). Segundo orientações da FIESP (2004), indicadores físicos são importantes, pois, falhas nos processos internos de fabricação envolvem custos, e se há elevação de custo perde-se em economia de escala e conseqüentemente competitividade.

Pela tabela 3, verifica-se que as Capacidades Interna para criar produtos inovadores, acompanhamento do desenvolvimento de novas tecnologias, e de utilização da Área de P&D, apresentaram um desempenho mais elevado em empresas exportadoras que em empresas que não atribuem importância a internacionalização. Por esse motivo, acredita-se que o processo de internacionalização influencia as empresas exportadoras a desenvolverem sua capacidade interna para criar produtos inovadores. As diferenças de desempenho em favor das empresas internacionalizadas ficaram praticamente todas em nível elevado, e as dispersões ficaram num nível baixo, conforme critério de análise da tabela 2. Numa perspectiva mais teórica, pode-se citar, por exemplo, Hamel e Prahalad (1995), que argumentam que a participação na competição por oportunidades de futuro depende da uma geração de competências distintas constantes, e a inovação é o resultado desse esforço.

A última capacidade estratégica analisada foi a Habilidade de Atender a Necessidade de Clientes. Verificou-se que as empresas exportadoras se preocupam mais em atender as exigências e

expectativas de seus clientes que empresas não exportadoras, mormente aquelas que não consideram a internacionalização importante. A medida de dispersão foi quase inexistente (Cf. tabela 2).

Freeman e McVea (2001) afirmam que o importante nas relações comerciais é que os interesses que derivam das relações inter-organizacionais possam ser gerenciados ao longo do tempo, e não numa perspectiva fugaz.

Dessa forma, o gerenciamento estratégico dos parceiros é considerado uma importante capacidade organizacional, cujas atividades ultrapassam muitas vezes as fronteiras físicas da organização.

O resultado de todo esse esforço é uma geração de capacidade intangível, assim como a reputação, que não pode ser facilmente transferível e imitada pelas concorrentes.

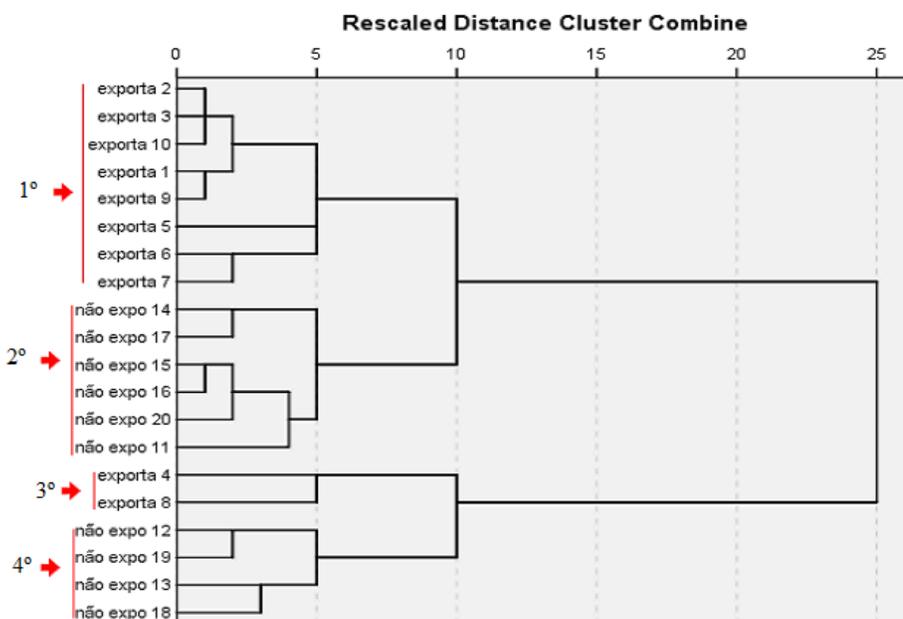
5.1 CONSTATAÇÃO DA CRIAÇÃO ENTRE GRUPOS DE EMPRESAS

Mesmo verificando que as empresas exportadoras apresentaram maior desempenho em gestão de recursos e capacidades que aquelas não exportadoras, observou-se que existem diferenças nas competências de gestão em empresas internacionalizadas.

Classificar empresas com base nas suas características requer análise de agrupamentos. Segundo Hair *et al* (2005, p. 33), o principal objetivo da análise de agrupamentos é classificar uma amostra de objetos num numero de grupos mutuamente excludentes, com base na similaridade entre as entidades.

Os elementos de um grupo são tão semelhantes quanto for possível, do que em relação aos elementos de outro grupo. Os índices de semelhança mais utilizados no método hierárquico são o coeficiente de Pearson, as

Figura 1: Dendograma utilizando ligação média entre grupos



Fonte: dados da pesquisa

medidas de distancia e os coeficientes de associação. Nessa análise foi utilizada a Distancia Euclidiana ao Quadrado, que é uma forma de ressaltar as diferenças entre os grupos analisados.

Utilizou-se o método hierárquico e o dendograma (Figura 1) para encontrar o número de *clusters* gerados. O dendograma varia numa escala de 0 a 25 e fornece uma ideia ao pesquisador de quão grande é a distancia entre os grupos pesquisados. Em outras palavras, quanto maior for a Distância Euclidiana, maior será a diferença entre os objetos analisados nos *clusters*.

O dendograma mostra que as características das empresas se agruparam de formas diferentes (Figura 1). Numa análise mais detalhada foi possível verificar que essas características foram basicamente ligadas às atividades físicas e de inovação. O dendograma informa que todas as empresas da amostra se agruparam em quatro grupos¹: dois de empresas exportadoras (grupos 1 e 3) e dois grupos de empresas não exportadoras (grupos 2 e 4).

Verificou-se que o que diferenciou as empresas exportadoras foi basicamente à idade dos equipamentos utilizados, tendo o grupo 1 empresas com equipamentos menos obsoletos. Em relação às empresas não exportadoras, o que permitiu a criação de dois grupos foi a idade dos equipamentos e o acompanhamento do desenvolvimento de novas tecnologias.

Podem-se então classificar as empresas da amostra da seguinte forma:

- Grupo 1 – empresas exportadoras com capacidades físicas desenvolvidas;
- Grupo 3 – empresas exportadoras com capacidades físicas menos desenvolvidas;

- Grupo 2 – empresas não exportadoras com capacidades físicas e de inovação desenvolvidas;
- Grupo 4 – empresas não exportadoras com capacidades físicas e de inovação menos desenvolvidas.

Mesmo todas as empresas exportadoras tendo considerado importante atuar no comércio exterior, elas se dividiram em dois grupos distintos (grupos 1 e 3). Uma análise mais detalhada permitiu verificar as diferenças em competência de gestão entre esses grupos foi pequena, mas forte o suficiente para que se dividem em dois grupos de empresas exportadoras.

A explicação para a separação entre grupos de exportadoras e não exportadoras é que considerar a internacionalização como uma extensão de oportunidade de mercado, requer então um esforço mais denso como atividade empresarial rumo a outro patamar de competitividade. Nestes termos, a internacionalização exige da empresa, adaptação das operações e da estrutura a um nível de competitividade que permita seu ingresso aos ambientes internacionais (CALOF; BEAMISH, 1995).

Conforme Rosseto e Rosseto (2005, p.4) adaptação organizacional refere-se, “à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, de forma a assegurar suas vantagens competitivas”.

Outra explicação à distribuição da amostra em grupos de empresas exportadoras e não exportadoras, e também que serve para justificar a diferença nas competências de gestão vistas na tabela 3, pode ser baseada na contribuição pioneira de Stopford e Wells (1972) sobre estudo

¹ Os agrupamentos hierárquicos foram espontâneos, ou seja, não foram previamente solicitados pelo pesquisador.

da estratégia e estrutura das empresas multinacionais. Segundo esses autores, empresa internacionalizadas que seguem estratégias semelhantes tendem a desenvolver estruturas semelhantes, independentemente do setor em que operem.

CONCLUSÃO

A iniciativa dessa pesquisa de avaliar o nível de gestão de recursos e capacidades de empresas que se encontram nos estágios iniciais do processo de internacionalização, foi estratégica para o entendimento de quão próximo ou distante estão de alcançarem novos níveis de participação em oportunidades futuras nos negócios internacionais.

Os resultados da pesquisa apresentam evidências de que as empresas exportadoras apresentam recursos e capacidades estratégicas mais desenvolvidas que empresas não exportadoras, principalmente em relação a atividades de aquisição de equipamentos e desenvolvimento de inovação e acompanhamento de novas tecnologias.

Adicionalmente foi possível classificar as empresas analisadas de quatro formas. Nestes termos, acredita-se que essa pesquisa atendeu ao seu objetivo.

Considera-se respondida a pergunta da pesquisa, tendo sido possível avaliar que o nível de desempenho das competências em gestão de pequenas empresas que se encontram no estágio inicial do processo de internacionalização é superior ao de empresas que não iniciaram o processo de internacionalização.

O comprometimento e a importância atribuídos pelos empresários ao processo de internacionalização como oportunidade de

mercado justificam o fato de as empresas exportadoras apresentarem bases para geração de vantagem competitiva superiores as outras.

O trabalho foi relevante ao apresentar evidências de que em empresas em estágios iniciais do processo de internacionalização desenvolvem suas capacidades estratégicas. O que sinaliza que elas se preparam melhor para competirem tanto no mercado interno quanto no externo.

Acredita-se que projetos de fomento a internacionalização de MPEs, como o PEIEX, tem papel fundamental na geração de capacitação empresarial, promovendo mudança na cultura empresarial para geração de competências essenciais e conseqüentemente de vantagem competitiva. Mas também se acredita que as empresas que ingressaram no projeto ainda estão distantes de serem competitivas em termos globais.

Os resultados foram, por outro lado limitados, uma vez que a amostra foi restrita a uma pequena amostra de um universo bem maior de empresas exportadoras em estágio inicial de internacionalização, mesmo aquelas localizadas na cidade de Fortaleza e Região metropolitana.

Entretanto, acredita-se, que se os resultados se aproximam da realidade (exploratoriamente) verificada para o contexto de todas que participam do projeto PEIEX Ceará. Nestes termos, entende-se que a amostra está distribuída de modo a captar parte da variação real existente no universo real das empresas atendidas pelo PEIEX da Região metropolitana de Fortaleza.

Seria relevante uma replicação deste estudo em núcleos operacionais do PEIEX de outros estados e regiões brasileiras e ainda numa tipologia própria de empresas, de preferência com métodos de amostragem mais rigorosos.

Pode-se também optar por uma medida contábil para comparar a capacidade de geração de valor econômico entre grupos de empresas de um mesmo setor. O Return over assets (ROA) pode ser utilizado como medida de análise, como fizeram Floriani e Fleury (2012).

REFERÊNCIAS

- APEXBRASIL (2012). <<http://www.apexbrasil.com.br/portal/publicacao/engine.wsp?tmp.area=701>> acesso em 22 de abr, 2012.
- BARNEY, J.B., (1986a). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*; 32, (10), pp. 1231–1241.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros. São Paulo: Pearson, 2007.
- CALOF, J.; BEAMISH, P. “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, *International Business Review*, 4 (2): 115-131, 1995.
- CHANDLER. A. D. Jr. Strategy and structure. Cambridge, MIT press, 1962.
- COLLIS, David J.; MONTGOMERY, C. A. Corporate strategy: resources and the scope of the firm. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997.
- DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L; SOUZA, Y, S. análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista. *RAE*, 47 (3), 2007.
- DIAS, F. A internacionalização e os factores de competitividade: o caso adira. Dissertação apresentada no Curso de Mestrado em Ciências Empresariais da Universidade do Porto, 2007. Disponível em < <http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf>> acessado em 30 de abr, 2012.
- DUNNING, J. H. 1977. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P. O. Hesselborn, & P. M. Wijkman, The international allocation of economic activity (pp. 395–418). London: Macmillan
- FREEMAN, R. E; MCVEA, J. 2001. A Stakeholder approach to strategic management, p.189 -207. In: FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; HITT, M. A. (Ed.). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*.
- FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. *Rev. adm. contemp.* [online]. 16 (3): 438-458, 2012.
- FIESP (2004). http://www.fiesp.com.br/publicacoes/pdf/relacoes/manual_exportacao.pdf
- FLEURY, P. F.: Planejamento e controle da produção em empresas exportadoras e não-exportadoras: um estudo comparativo. *Revista de Administração*, 18 (3): 18-26, 1983.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M.T.L. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas Para a Internacionalização da Indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10 (2):129-144, 2003.
- FLEURY, A.; FLEURY, M, T, L. (organizadores). O processo de Internacionalização sob Diferentes Abordagens Conceituais. Cap1 3-13. In. *Internacionalização e os Países Emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLEURY, A.; FLEURY, M, T, L. *Brazilian Mutinationals: competences for internalization*. Cambridge, UK: Cambridge University press, 2011.
- GHEMAWAT, P. Semiglobalização e estratégia, Cap. 1 de GHEMAWAT, P., *Redefinindo estratégia global*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35 (3): 20-29, 1995.
- GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22 (2): 201-210, 2006.

- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
- GREINER, Larry. E. Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações, 1986, p. 95-120. In: Coleção Harvard de Administração. Editora Nova Cultural., São Paulo, 1986.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle sobre o seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HELFAT, C.E., PETERAF, M. A. 2003. The dynamic resource-based view: capabilities life cycles. Strategic Management Journal, 24 (10): 997-1010.
- HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Aspectos Motivacionais E Estratégicos Na Internacionalização De Empresas Brasileiras. RAE (46), 2006.
- HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica: Competitividade e Globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ITAMI, H; ROEHL Thomas W. Mobilizing invisible assets. London: Harvard University Press, 1987.
- LE MOS, A. Q.; ROCHA, M.; COSTA, J. P. S.; LOPES JUNIOR, E P. Gerenciando os Caminhos Para Mudança: Um Estudo Sobre o Ambiente Interno de Confeções Cearenses. In: II Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis – AdCont, 2011, Rio de Janeiro/RJ.
- LOUREIRO, F. A.; SANTOS, F. A. Internacionalização de empresas brasileiras. Revista de Administração, São Paulo, 26 (1): 23-34, 1991.
- MACHADO NETO, A. J.; ALMEIDA, F. C. A Internacionalização Da Indústria Calçadista Francana. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, (9) 8, 2008.
- MARIOTTO, F. L. Estratégia internacional da empresa. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MALHOTRA, K. N. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- MAGALHÃES, M. N.; LIMA, A. C. P. Noções de Probabilidade e Estatística. 6ª ed. rev. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.
- MDIC. Termo De Referência: Internacionalização De Empresas Brasileiras. Disponível em www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf f acesso em 22 de abr, 2012.
- MELSOHN, M. C. M. O Processo De Internacionalização De Pequenas E Médias Empresas Brasileiras. Dissertação apresentada na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2007. Disponível em < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2243/145223.pdf?sequence=2>> acessado em 30 de abr, 2012.
- NUTEC. Disponível em <<http://www.nutec.ce.gov.br/>> acesso em 22 abr. de 2012
- OLIVEIRA, M, F; MARTINELLI, D. P. A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição. Interações Revista Internacional de Desenvolvimento Local, Campo Grande, 6 (10): 55-63, 2005.
- PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E. Contribuição da Gestão de Operações para a Internacionalização de Empresas. RAC, 9 (4): 73-95, 2005.
- PENROSE, E.T. 1959. The Theory of the Growth of the Firm, New York: Wiley
- PRAHALAD, C. K e HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 90 (3): 79-91, 1990.
- ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. RAE - eletrônica – 4 (1), 2005.

SELZNICK, H.A., 1957. Leadership in administration: A sociological interpretation, New York: Harper & Row.

SOBREIRA NETTO, F. Medição de Desempenho Organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica e de práticas de mercado. In: XXXII Encontro da ANPAD – ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro/RJ. Anais... Rio de Janeiro/RJ, 2007.

International Small Business Congress. Disponível em < <http://www.isbc2012.org/> >. Acesso em 30 e maio de 2012.

SCHMIDT, Ângela. Marketing de exportação: uma avaliação da política brasileira de incentivos à exportação e a sua contribuição para as pequenas e médias empresas. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: COPPEAD-Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1976.

SEBRAE. 2008. Desempenho Exportador de Micro e Pequenas Empresas Brasileiras. Disponível em <arquivopdf.sebrae.com.br/customizado/...e.../boletim_mpe_brasil08.pdf> Acesso em 30 e maio de 2012.

STAL. E. Internacionalização De Empresas Brasileiras E O Papel Da Inovação Na Construção De Vantagens Competitivas. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, 7 (3): 120-149, 2010.

STORFORD, J. M.; WELLS, L. T. Managing the multinational enterprise. Nova York:Basic Books, 1972.

YIN, R. K. Case Study Research, design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

W ESTNEY, D.E.; ZAHEER, S. The multinational enterprise as an organization. The Oxford Handbook of International Business . p. 349-379

WERNERFELT, B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 171–180.

ANEXO: QUESTÕES DO CHECK-LIST DE IDENTIFICAÇÃO ESTRATÉGICA APÓS EXCLUSÃO DE VARIÁVEIS

Legenda:

S – Sim N – Não P – Parcial

ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS			
0	1	2	1 - Estratégia Organizacional
			Elabora ou possui um Planejamento Estratégico
			Possui missão
			Possui política (funcionários, fornecedores, clientes, única)
			Possui objetivo/ metas
			Divulga os objetivos e/ou estratégias aos funcionários
			Utiliza parâmetros que norteiam os investimentos (curto/longo prazo)
			Adota critérios para a seleção de terceirização produtos/serviços
			A empresa está informatizada – quais setores utilizam
			Possui seguro (predial, de produtos, de pessoas, etc.)
			São buscadas inovações tecnológicas (adm./produção) e como são aplicadas
S	N	P	3 - Habilidade de Atender a Necessidade de Clientes
ATIVIDADES FÍSICAS			
Idade dos equipamentos em anos – _____			
0	1	2	ATIVIDADES DE INOVAÇÃO
			Tem competência interna para desenvolver produtos inovadores
			A empresa possui área/unidade de Pesquisa e Desenvolvimento
			Acompanha as tecnologias do mercado no Brasil e no exterior
1	0	1	GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELO EMPRESÁRIO À INTERNACIONALIZAÇÃO