

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de mestrado Acadêmico em Administração

JUNIELLYN CIPRIANO VALOIS DA MOTA

**CONDICIONANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO
EXPORTADOR: EVIDÊNCIAS NO SETOR SUCROALCOOLEIRO
BRASILEIRO**

João Pessoa
2012



JUNIELLYN CIPRIANO VALOIS DA MOTA

**CONDICIONANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO
EXPORTADOR: EVIDÊNCIAS NO SETOR SUCROALCOOLEIRO
BRASILEIRO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de concentração: Organizações e Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado.

João Pessoa
2012

JUNIELLYNIPRIANO VALOIS DA MOTA

**CONDICIONANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO
EXPORTADOR: EVIDÊNCIAS NO SETOR SUCROALCOOLEIRO
BRASILEIRO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos.

Dissertação aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado (orientador)
PPGA/UFPB

Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado (avaliador Interno)
PPGA/UFPB

Prof. Ph. D. Mario Henrique Ogasavara (avaliador externo)
PPGA/UNIFOR

João Pessoa
2012

Dedicatória

Dedico este trabalho a Deus que me permitiu chegar até aqui e que segurou nas minhas mãos me levantando nas horas em que eu pensei que não era mais possível prosseguir. Aos meus amados pais pelas orações e momentos de ensinamento que me mostraram os verdadeiros valores pessoais e profissionais pelos quais devemos prezar sob qualquer circunstância. A minha querida irmã que me confortou diversas vezes e cujo exemplo de perseverança carrego para toda minha vida. E ao meu amado esposo. Você me acompanhou todo esse tempo. Sem o seu apoio e compreensão eu não teria conseguido.

Dedico-o também aos meus colegas de mestrado. Aprendi muito com todos vocês, cada qual com suas histórias de vida tão particulares. Tenho certeza que vocês são merecedores de todo sucesso. E às grandes amizades que fiz ao longo destes dois anos, Vocês me apoiaram durante esta trajetória e torceram por mim em todos os momentos, me incentivando a seguir em frente. Especialmente a Paula Sanches que sempre se preocupou em estar perto e que tanto me escutou nos meus momentos de dúvida. Eu amo todos vocês.

Por fim, dedico-o ao meus professores do mestrado, especialmente ao meu querido professor Dr. Anielson Silva que me mostrou que eu era capaz quando eu já não acreditava em mim mesma. Você é o exemplo profissional que eu quero seguir. Ao professor Dr. Walter Moraes pela oportunidade de participar do projeto do qual este trabalho é um dos frutos. Aos membros da minha banca que, no momento de minha qualificação, me ajudaram a aprimorar este estudo. E ao meu orientador Dr. André Machado que acompanha minha trajetória acadêmica desde a graduação. A você o meu muito obrigado por toda a paciência, compreensão e dedicação a este trabalho até o último minuto. Esta vitória também é sua.

A todos vocês meu imenso agradecimento e abraço forte.

“Deu-me ele este conselho: ‘Que teu coração retenha minhas palavras; guarda meus preceitos e viverás. Adquire sabedoria, adquire perspicácia, não te esqueças de nada, não te desvies dos meus conselhos. Não abandones a sabedoria, ela te guardará; ama-a, ela te protegerá. Eis o princípio da sabedoria: adquire a sabedoria. Adquire a inteligência em troca de tudo o que possuis. Tem-na em grande estima, ela te exaltará, glorificarte-á quando a abraçares, colocará sobre tua fronte uma graciosa coroa, outogar-te-á um magnífico diadema.’”

Provérbios 4,4:9

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo analisar as principais características dos condicionantes da internacionalização e as suas associações com o desempenho exportador de empresas que operam no setor sucroalcooleiro brasileiro. A fundamentação teórica contempla as principais teorias de internacionalização e os condicionantes que delas emergem: localização, recursos tangíveis, recursos intangíveis, escolhas gerenciais, aprendizagem, agentes externos e contexto externo. O método de pesquisa utilizado foi o *survey* com recorte transversal. A amostra não probabilística obtida foi de 84 questionários válidos. Para a análise dos dados foram utilizadas medidas e técnicas de estatística descritiva sob o suporte do *software* SPSS. A análise foi realizada seguindo a técnica descritiva. Os resultados destacaram que os condicionantes de internacionalização, tais quais estão descritos nas suas teorias de origem, nem sempre apresentaram semelhanças com o caso estudado. Tais evidências sugerem que o desempenho e as estratégias de exportação estão relacionados, sobretudo no que tange aos condicionantes de localização, recursos tangíveis, aprendizagem e agentes externos. Há pretensão de realização de estudos futuros que aprofundem os achados da presente pesquisa, a exemplo de estudos comparativos regionais e específicos sobre os comportamentos de cada condicionante analisado. O setor sucroalcooleiro brasileiro, de acordo com os respondentes, apresenta estrutura satisfatória para a atividade de exportação com características de cooperação entre as empresas do setor. Dentre as teorias analisadas neste estudo, destacam-se o Diamante Competitivo de Porter (1989, 1991, 1999) como aquela que mais se adequa aos estudos sobre a internacionalização do setor sucroalcooleiro brasileiro. Sobretudo, no que tange às considerações da teoria sobre facilidades do transporte, solo e clima favoráveis ao cultivo, a interação entre indústrias correlatas, a disponibilidade de tecnologia de produção e de mão-de-obra.

Palavras-chave: desempenho, exportação, condicionantes, setor sucroalcooleiro, empresas brasileiras.

Abstract

This research aims at analyzing the main characteristics of the constraints of internationalization and its associations with the export performance of companies operating in Brazilian sugarcane sector. The theoretical framework includes the major theories of internationalization and the conditions that emerge of them: location, tangible resources, intangible resources, management choices, learning, external agents and external context. The research method used was a cross sectional survey. The non-probabilistic sample obtained was 84 valid questionnaires. For data analysis descriptive statistics techniques and measures were used from the standpoint of SPSS software. Analysis was conducted following the descriptive technique. The results highlighted that the key concepts of internationalization, such as they are described in their theories of origin, not always presented similarities with the case studied. Such evidence suggests that the performance and export strategies are related, especially regarding the constraints of location, tangible resources, learning and external agents. There is claim to future studies that deepen the findings of this research, as exemplified by the specific regional and comparative studies on the behavior of each factor analyzed. The Brazilian sugar and ethanol sector, according to the respondents, presents satisfactory structure for the export activity with characteristics of cooperation between the companies. Among the analysed theories considered on this study, the Porter's (1989, 1991, 1999) Competitive Diamond is the one that fits better to the internationalizations studies on the Brazilian sugar-cane sector. Especially regarding the considerations of theories of transportation facilities, favorable soil and whether to cultivation, the interaction between related industries, the availability of production technology and human resources.

Keywords: performance, export, constraints, sugar and alcohol sector, Brazilian firms.

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Volume processado de cana-de-açúcar por região.....	50
Gráfico 2 – Produtividade de açúcar e etanol por região em toneladas	51
Gráfico 3 – Distribuição geográfica das exportadoras	66
Gráfico 4 – Tempo de experiência internacional das empresas entrevistadas	67
Gráfico 5 – Tipos de exportação adotados pelas empresas	68
Gráfico 6 – Proporção de exportações da produção de açúcar e etanol	70
Gráfico 7 – Primeira opção de região alvo de exportação.....	72

Lista de Quadros

Quadro 1 - As teorias de internacionalização e suas características	31
Quadro 2 - Variedade de indicadores de desempenho encontrados na literatura.....	47
Quadro 3 – Volume de exportações de açúcar e etanol por região	51
Quadro 4 – Definição operacional das variáveis	59
Quadro 5 – Correlação entre localização e desempenho exportador.....	86
Quadro 6 – Correlação entre recursos tangíveis e desempenho exportador.....	87
Quadro 7 – Correlação entre recursos intangíveis e desempenho exportador.....	88
Quadro 8 – Correlação entre aprendizagem e desempenho exportador	89
Quadro 9 – Correlação entre agentes externos e desempenho exportador	90
Quadro 10 – Correlação entre contexto externo e desempenho exportador.....	91
Quadro 11 – Correlações existentes entre o desempenho e as variáveis.....	92

Lista de Figuras

Figura 1 – O prisma da internacionalização	35
Figura 2 – O macro ambiente de influências externas	41
Figura 3 – Desenho metodológico.....	54
Figura 4 – Fluxo de obtenção dos dados primários	56
Figura 5 – Relação entre as variáveis da pesquisa.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos gerais e específicos.....	16
1.2 Justificativa	16
1.3 Estrutura da dissertação	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Internacionalização	20
2.1.1 Reflexões sobre o tema internacionalização	23
2.2 Teorias de internacionalização.....	24
2.2.1 Reflexões sobre o tema internacionalização	32
2.3 Condicionantes de internacionalização.....	34
2.3.1 Localização	35
2.3.2 Recursos tangíveis e intangíveis	36
2.3.3 Escolhas gerenciais	37
2.3.4 Aprendizagem	38
2.3.5 Agentes externos	39
2.3.6 Contexto externo	40
2.3.7 Reflexões sobre os condicionantes.....	42
2.4 Desempenho exportador	43
2.4.1 Reflexões sobre o desempenho	48
2.5 O Setor Sucroalcooleiro Brasileiro	49
2.5.1 Reflexões sobre o setor sucroalcooleiro brasileiro.....	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 Método de pesquisa.....	55
3.2 População e amostra da pesquisa.....	55
3.3 Procedimentos para a coleta de dados	56
3.4 Definição das variáveis da pesquisa	58
3.4.1 Definição constitutiva	58
3.4.2 Definição operacional	59
3.5 Análise de dados	61
3.6 Confiabilidade e validade	61
3.6.1 Confiabilidade	63
3.6.2 Validade	64

4 RESULTADOS	65
4.1 A atividade exportadora e seu desempenho	65
4.2 Características dos condicionantes de internacionalização.....	75
4.2.1 Localização	76
4.2.1 Recursos tangíveis.....	78
4.2.1 Recursos intangíveis.....	79
4.2.1 Escolhas gerenciais	81
4.2.1 Aprendizagem	82
4.2.1 Agentes externos	83
4.2.1 Contexto externo	84
4.3 Relação dos condicionantes de internacionalização com o desempenho exportador	85
5 CONCLUSÕES	93
5.1 Limitações da pesquisa	96
5.2 Sugestões de estudos futuros	97
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados.....	113
APÊNDICE B – Resultado da coleta de dados: relação de frequências por questão	117

1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica, os países vêem-se na necessidade de compartilhar recursos e especializarem-se em determinados negócios no intuito de tornarem-se cada vez mais competitivos economicamente (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Esta especialização entre as nações pode ser motivada por diversos fatores, desde o clima favorável para o cultivo e desenvolvimento de determinadas lavouras, até a disponibilidade de mão-de-obra para suprir as necessidades técnicas de demandas industriais (PORTER, 1989; 1991; 2004). Mas, o intuito de agir em prol da especialização é comum a todas elas: atingir a vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1989; 1991; 2004; BARNEY, 1991).

De um modo geral, países latinos americanos que se encontram em fase de desenvolvimento – a exemplo dos vizinhos Argentina, Bolívia, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela – passaram outrora por processos de colonização que os transformaram em fornecedores de matérias-prima para os países que os exploravam. Com o passar dos anos, e apesar da independência de muitas destas colônias, a grande maioria ainda continua exercendo o papel de meros produtores de *commodities*. No entanto, o estreitamento dos laços econômicos entre as nações e o desenvolvimento crescente das que eram, outrora, colonizadas por potências mundiais, dá sinais de que o futuro para elas é promissor.

A preocupação dos países em desenvolvimento em comercializarem seus produtos com outros mercados vem crescendo intensamente desde os anos 1970. Isto se deve à nova divisão internacional do trabalho que trouxe consigo a inserção de multinacionais nesses mercados, além da liberalização econômica e do surgimento de novas tecnologias em comunicação que agilizaram esses processos (CANTIN, 2010).

O Brasil vem passando por uma fase de solidificação econômica no contexto do mercado internacional. Tal crescimento no fluxo de investimentos diretos do Brasil no exterior consolidou-se nos anos 1990 (TUROLLA, 2009) com a abertura neoliberal e, na última década, pelas políticas governamentais de incentivo ao empreendedorismo. Apesar do fato da exportação de produtos básicos, como os agropecuários, ainda representar a maior parte da sua balança comercial (IBGE, 2009) com 29,71% do total das exportações (MDIC, 2011c), o Brasil passa, paulatinamente, a ser reconhecido não apenas como simples fornecedor de insumos agrícolas básicos, mas também pela sua potencialidade industrial.

Dentre os produtos brasileiros mais exportados estão os derivados da cana-de-açúcar (MDIC, 2011a). A necessidade mundial por este produto (seja pelo açúcar como insumo alimentício básico, ou pelo etanol, como fonte energética alternativa aos combustíveis fósseis) coloca o Brasil em posição favorável de referência mundial na produção e comercialização destes insumos. A estimativa de área plantada para a safra de cana 2011/2012 foi de 8.434,3 mil hectares, valor próximo ao de lavouras como a do milho, com plantio estimado entre 8.245,0 e 8.486,8 mil hectares, é superior a de outras lavouras como a de arroz e de algodão, com previsões de plantio entre 2.742,9 e 2.804,3 mil hectares e 1.359,2 e 1.486,2 mil hectares, respectivamente (CONAB, 2011a; 2011b).

As possibilidades de escoamento destes produtos apresentam-se favoráveis para o bom desempenho exportador do setor, uma vez que 77,7% das áreas nacionais de cultivo de cana-de-açúcar estão concentradas no Centro-Oeste, Sul e Sudeste do país. Tais regiões são supridas de boas rotas de escoamento para portos e aeroportos, o que facilita a comercialização com outros países. A produção total dos derivados de cana destinados ao mercado externo, de janeiro a março de 2011, somou R\$2.566.427,00 na balança de exportações brasileiras, resultando em 14,7% do total das exportações do agronegócio nacional no mesmo período (CONAB, 2011c).

Dados dos últimos 3 anos reiteram que o Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar (FAOSTAT, 2011) destacando-se também outros países com clima tropical. No *ranking* de exportações por produtos derivados da cana-de-açúcar, o Brasil é o maior exportador de açúcar (USDA, 2011) e segundo maior de etanol, ficando atrás apenas dos Estados Unidos (RFA, 2011). Este é mais um indício de que o Brasil, enquanto país emergente, é apontado como um *player* competitivo no cenário internacional do setor sucroalcooleiro. Destaca-se, deste modo, a importância da realização de estudos que relacionem a internacionalização e o desempenho das empresas deste setor.

Ademais, a internacionalização de países emergentes, como o Brasil, dá sinais de que as possibilidades para estas nações são promissoras. Cada qual com suas características produtivas e comerciais, pouco a pouco eles vêm alcançando participações econômicas expressivas no comércio exterior (FLEURY; FLEURY, 2007).

Por outro lado, os emergentes enfrentam a dificuldade do baixo nível de sofisticação teórica e metodológica além da escassez de estudos científicos voltados

para seu contexto, o que dificulta o entendimento fidedigno da contextualização das teorias mais conhecidas mundialmente para testes de hipóteses científicas aplicadas às suas respectivas realidades (SINGH, 2009).

Isso ocorre porque as teorias de internacionalização procuram justificar a intenção de expandir os negócios para além das fronteiras dos países de origem, e cada uma delas adéqua-se a um determinado contexto organizacional (AMATUCCI, 2009). Tal contextualização ajuda a dirimir as diferenças de aplicação de conceitos a países emergentes ou a outras economias distintas daquelas de onde nasceram as teorias clássicas da internacionalização.

As pesquisas sobre a internacionalização das nações emergentes, em geral, relatam a busca de novos mercados como alternativa estratégica (MELIN, 1992; PAULA, 2003; LUO, TUNG, 2007) ou a internacionalização sob o ponto de vista econômico (HORTA, 1983; BRAGA; MARKWALD, 1983; MAXFIELD, 1998; McKINNON, 2001; ARBACHE; DE NEGRI, 2002; SAKHO, 2006; AMAL; SEBRA, 2007) tratando essencialmente de dados de desempenho financeiro, não comportamental. Nota-se, contudo, que os esforços empreendidos no desenvolvimento de modelos teóricos que sejam voltados, especificamente, para o cenário emergente ainda são limitados.

No caso específico das economias latino-americanas, em quatro anos, apenas 0,58% dos artigos publicados em quatro importantes *journals* (*Journal of International Business Studies*, *Management International Review*, *Journal of World Business* e *International Business Review*) referiam-se a internacionalização destes mercados (PÉREZ-BATRES; PISANI; DOH, 2010), reiterando o fato de que existe a necessidade de ampliar o escopo dos estudos nestes países. Isto parece ter ocorrido em virtude do protecionismo imposto a estas nações o qual, conseqüentemente, retardou nelas o desenvolvimento teórico desta temática (MORAES *et al.*, 2006).

É persistente a aplicação de teorias estrangeiras para analisar o comportamento de entrada e atuação das nações de qualquer natureza. Dentre os modelos científicos estrangeiros de internacionalização mais discutidos (MORAES *et al.*, 2006), destacam-se seis teorias (KOVACS, 2009), a saber: o modelo de Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966, 1979), o modelo nórdico de Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), o modelo da Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999), o modelo da análise do Paradigma Eclético (DUNNING, 1980; 1988), o modelo da Visão Baseada em Recursos (FAHY, 1996; 1998; 2002; DHANARAJ;

BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILI, 2004) e o modelo do Diamante Competitivo (PORTER, 1989; 1991).

De tais teorias emergem conceitos comuns de internacionalização que se caracterizam como os condicionantes deste processo. Traduzidos de cada um dos modelos citados, os condicionantes, de acordo com Kovacs (2009), são: localização, recursos tangíveis e intangíveis, escolhas gerenciais, aprendizagem, agentes externos e contexto ou cenário externo. A adoção de tais condicionantes nas análises dos processos de internacionalização dos países emergentes é capaz de proporcionar um melhor entendimento crítico de suas aplicações em economias diferenciadas como estas (MORAES *et al.*, 2006; KOVACS *et al.*, 2007b; KOVACS, 2009).

Este tipo de preocupação é originado da busca pela vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1989; 1991) e move os países e suas indústrias a se orientarem para a eficácia nos mercados interno e externo. Tal eficácia, por sua vez, é medida e ajustada de acordo com indicadores de desempenho obtidos periodicamente.

Sabe-se que o estudo do desempenho empresarial é fundamental para o campo da administração estratégica. A mensuração do desempenho pressupõe a preocupação da firma em alcançar resultados cada vez melhores em relação a si próprio e a seus concorrentes. Por isso, “explicar as fontes das diferenças de performance entre firmas é um assunto teórico e empírico chave no campo da administração estratégica” (HAWAWINI; SUBRAMANIAN; VERDIN, 2003, p.1).

No cenário internacional, observar e acompanhar a avaliação do desempenho tornou-se fundamental para manter a boa atuação no mercado externo. Dentre as variáveis que mensuram o desempenho específico da internacionalização, estão: intensidade de exportação, vendas exportadas, efetividade das exportações, crescimento das vendas exportadas, exportação de bens e serviços e intenção de exportação. Além destas, no caso dos países emergentes, deve-se considerar ainda que o tamanho menor das firmas pode ser um fator de desvantagem para o seu desempenho, frente ao menor volume de recursos dos quais elas dispõem (SINGH, 2009).

Sugere-se, portanto, que a consideração da relação entre a avaliação da performance exportadora e os condicionantes de internacionalização proposta pelo presente estudo pode representar um diferencial estratégico para as firmas do setor sucroalcooleiro. Espera-se que tais organizações possam utilizar os seus resultados para melhor direcionar sua atuação no mercado.

Diante do exposto, questiona-se: **quais são as principais características dos condicionantes da internacionalização e suas associações com o desempenho exportador de empresas que operam no setor sucroalcooleiro brasileiro?**

1.1 Objetivos gerais e específicos

O objetivo geral desta pesquisa é:

Analisar as principais características dos condicionantes da internacionalização e suas associações com a percepção sobre o desempenho exportador de empresas que operam no setor sucroalcooleiro brasileiro.

O objetivo geral foi decomposto em outros três objetivos específicos, a saber:

- a) descrever as características dos condicionantes da internacionalização relacionados à localização, recursos tangíveis e intangíveis, escolhas gerenciais, aprendizagem, agentes externos e contexto externo no contexto do setor sucroalcooleiro brasileiro;
- b) identificar o desempenho exportador das empresas do setor sucroalcooleiro brasileiro participantes da pesquisa;
- c) analisar as associações estatísticas entre os condicionantes da internacionalização e o desempenho exportador do setor sucroalcooleiro brasileiro.

1.2 Justificativa

A rápida integração de países no comércio internacional reflete-se no incremento do Produto Interno Bruto (PIB) mundial de produtos exportados que já ultrapassou o da produção doméstica, o que vem se acentuando com o passar dos anos. Isto ocorre em decorrência dos avanços tecnológicos, sobretudo nas áreas de comunicação e transporte o que estreita as fronteiras internacionais e acentua o desenvolvimento econômico dos países envolvidos nestas operações (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

No intuito de melhor compreender a relação entre as fronteiras mercadológicas internacionais, diversos estudos propuseram teorias de internacionalização que foram publicados ao longo das últimas décadas (VERNON, 1966; JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; VERNON, 1979; DUNNING, 1988; PORTER, 1989; 1991; LAM; WHITE, 1999; FAHY, 1996; 1998; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILI, 2004).

No entanto, críticas têm sido feitas acerca da aplicabilidade de resultados de estudos internacionais em nações em fase de desenvolvimento, justificadas pela necessidade de melhor compreensão do processo de internacionalização em países neste nível (KOVACS *et al.*, 2007a; MORAES *et al.*, 2006; LI; KOZHIKODE, 2008), também conhecidos como *late movers*. Estes, em geral, são países cujas empresas são mais experientes, dispõem e exploram intensamente recursos naturais e mão-de-obra baratos, não possuem competências tecnológicas, são atrasadas no tocante à capacitação gerencial e operam em ambientes turbulentos (FLEURY; FLEURY, 2007).

A dificuldade aumenta quando se trata de pesquisas brasileiras que aliem as temáticas: internacionalização e desempenho. Tais estudos são ainda mais escassos e os dados obtidos podem não ser confiáveis ou pouco representativos estatisticamente em virtude da baixa quantidade de empresas internacionalizadas e dispostas a serem pesquisadas (BARCELLOS, 2010).

No caso da atuação internacional do agronegócio brasileiro, podem-se destacar algumas pesquisas recentes que dizem respeito à fruticultura (OLIVEIRA, 2007), algodão e açúcar (IGLÉSIAS, 2007), acesso do agronegócio brasileiro à União Européia (CARFANTAN; BRUM, 2006), flores tropicais (PEDROSA FILHO; FAVERO, 2007), eficiência (JUNIOR *et al.*, 2009) e internacionalização (CENTENARO, 2011) das usinas de açúcar e álcool; internacionalização do setor sucroalcooleiro (FERREIRA; MACHADO; MORAES, 2010). A não ser por este último estudo, não foram encontradas evidências representativas da consideração do desempenho do setor sucroalcooleiro brasileiro em âmbito internacional.

O setor sucroalcooleiro é, atualmente, um dos mais promissores para a economia brasileira. O país segue em primeiro lugar no ranking mundial de produção de açúcar e segundo na produção de etanol (USDA, 2011). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2009), o plantio da cana-de-açúcar apresentou um crescimento de 3,2% somente no ano de 2009, em relação ao ano anterior, impulsionado pela alta no preço do petróleo. Dado o futuro promissor deste setor e a sua importância para a balança comercial brasileira, optou-se pelo seu estudo em detrimento de outros segmentos mercadológicos.

Este número poderia ter sido maior, não fosse a crise econômica mundial instalada no final da década passada, a princípio nos Estados Unidos, e que tomou proporções internacionais em poucos meses (IBGE, 2009). Tal crise afetou intensamente as relações de mercado entre as nações e os seus reflexos ainda podem ser

percebidos (JAMES, 2010). No entanto, a comercialização dos produtos derivados da cana-de-açúcar brasileira só tem crescido. O aumento no preço do açúcar no mercado internacional impulsiona, inclusive, o aumento de preços de tais produtos internamente (AUMENTO..., 2011).

Apesar disto, atualmente, ainda existe um baixo grau de envolvimento internacional das empresas brasileiras, que, em geral (96%), adotam meios mais simples e objetivos de internacionalização, tais como a exportação direta ou indireta (BARCELLOS, 2010) e ainda enfrentam barreiras sanitárias, ambientais e legais (CARFANTAN; BRUM, 2006), além das barreiras protecionistas (BACOCINA, 2009) que freiam a entrada e manutenção de seus produtos em mercados externos.

Mesmo com todas estas dificuldades, o desempenho internacional do agronegócio brasileiro é promissor, pelo fato dos principais produtos comercializados terem atingido um significativo nível de competitividade internacional, abrindo portas para novas oportunidades de negócios (FARINA; NUNES, 2003).

No entanto, não foram encontrados relatos acadêmicos que aliassem o desempenho exportador de empresas do setor com os condicionantes da internacionalização. Estas evidências, atreladas ao tipo de estudo proposto, podem ser úteis para a delineação das limitações e potencialidades do setor sucroalcooleiro brasileiro no exterior, além de um auxílio para o seu desenvolvimento econômico e estratégico.

Ademais, os resultados deste trabalho representam uma oportunidade para que as empresas do setor sucroalcooleiro brasileiro melhor elaborem suas estratégias de internacionalização, uma vez que um dos propósitos desta pesquisa é relatar, estatisticamente, quais condicionantes têm maior relação com o desempenho exportador. Deste modo, as firmas podem orientar suas ações visando o fortalecimento destes condicionantes.

1.3 Estrutura da dissertação

O primeiro capítulo deste trabalho, do qual a presente seção faz parte, trata dos dados que inspiraram e justificaram este estudo, juntamente com os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica da dissertação que comporta as principais teorias de internacionalização, os condicionantes de internacionalização, o desempenho exportador além de informações sobre o setor sucroalcooleiro brasileiro.

O terceiro capítulo é composto pela descrição dos procedimentos metodológicos utilizados ao longo do estudo. Este capítulo agrega dados sobre o método de pesquisa adotado, a população e definição da amostra, os procedimentos de coleta de dados, as definições das variáveis de pesquisa, o procedimento adotado para a análise dos dados, o tratamento dos dados perdidos e como conferiu-se confiabilidade e validade ao estudo.

No capítulo seguinte estão descritos os resultados da pesquisa, comportando os três objetivos específicos que o presente trabalho se propôs a responder. Primeiramente são descritos os dados gerais sobre a exportação do setor sucroalcooleiro brasileiro e suas características. Em seguida, são descritas as particularidades de cada um dos condicionantes de internacionalização no setor investigado e, por fim, é verificada a relação destes condicionantes com o desempenho exportador.

O capítulo cinco é composto pelas conclusões do estudo, relacionando seus principais achados, as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla a revisão de literatura do presente trabalho e trata das temáticas internacionalização, teorias de internacionalização, condicionantes de internacionalização e desempenho empresarial internacional.

2.1 Internacionalização

A internacionalização de empresas, apesar de ser um tema tão relevante no atual cenário mundial, ainda não apresenta um acordo quanto à determinação dos seus construtos (MORAES *et al.*, 2006), tampouco de suas limitações teóricas – como a falta da metodologia longitudinal em suas investigações empíricas e o caráter constantemente determinista das mesmas (MELIN, 1992).

Partindo do princípio de que os negócios internacionais “[...] referem-se ao desempenho de atividades de comércio e investimento por empresas através das fronteiras entre países” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2006, p.3) e de que a “[...] diversificação internacional é uma estratégia por meio da qual a empresa amplia a venda de suas mercadorias e serviços através das fronteiras territoriais [...]” (HITT; IRELAND; HOSKINSON, 2008, p.228), pode-se compreender a estratégia internacional como aquela através da qual a firma comercializa seus produtos ou serviços com outros países (TONGLI *et al.*, 2005). Isto posto, a simples definição de Hecktheuer e Palmeira (2006, p.1) resume bem este conjunto de proposições: “A internacionalização da empresa consiste em sua participação ativa nos mercados externos.”

Deste modo, a internacionalização refere-se à atuação interfronteiras da firma, independente de seu porte, de seu negócio e de seu nível de experiência. Este fenômeno não é novo. Tem sua gênese no comércio entre as primeiras civilizações (KOVACS; MORAES, 2005) e surgiu a partir da necessidade de buscar novos mercados visando diversificar os produtos de consumo. Desde o século passado, este tipo de atividade passou por uma fase de forte expansão, quando o fenômeno da globalização estreitou as relações de comunicação e comércio entre as nações, que passaram a buscar novos mercados de atuação em face dos mais diversos motivos, dentre eles, a fuga das turbulências mercadológicas internas (FLEURY; FLEURY, 2007).

Alguns outros fatores relacionados ao desenvolvimento da economia globalizada ajudam a explicar os movimentos entre fronteiras. O primeiro deles está relacionado ao

papel dos Investimentos Externos Diretos (IEDs) que, ultimamente, vêm permitindo a atuação de empresas dos mais diversos tamanhos e setores no mercado mundial (HECKTHEUER; PALMEIRA, 2006). As economias latino-americanas, predominantemente emergentes, apresentam os melhores indicadores quanto aos fatores que levam ao recebimento de IEDs, tais quais: tamanho de mercado disponível para dar vazão aos investimentos, volume de crescimento econômico e estabilidade econômica (AMAL; SEABRA, 2007).

Outras características decisivas para o desenvolvimento global da internacionalização são a intensificação da concorrência em mercado local (SINGH, 2009), que impulsiona a busca de novos compradores, e a possibilidade de melhor remuneração pelos produtos pagos em moeda estrangeira se comparada ao comércio dos mesmos itens internamente (BRAGA; MARKWALD, 1983) – este é atualmente o caso do etanol que é mais valorizado por compradores estrangeiros do que pelos locais, gerando escassez deste produto no mercado interno (AUMENTO..., 2011).

Por esses motivos, a internacionalização necessita ser interpretada como um processo estratégico que pode vir a gerar mudanças “[...] em termos de escopo, ideia de negócio, orientação para a ação, princípios organizacionais, natureza do trabalho administrativo, valores dominantes e convergência de normas” (MELIN, 1992, p.101) e no qual a busca por mercados estrangeiros pode representar desafios estruturais para as organizações. Ou seja, apesar da vasta disponibilidade de oportunidades de comércio, os novos *players* internacionais precisam estar atentos e preparados para enfrentar a complexidade das ações que terão de empreender para atuar em um novo ambiente (BATEMAN; SNELL, 2006).

A complexidade do ambiente é uma variável constante quando se trata da temática internacional. Uma de suas implicações reflete-se no grau de envolvimento da firma com o ambiente externo. Este, por sua vez, pode variar em um contínuo composto pelas etapas de: pré-envolvimento, envolvimento passivo, envolvimento ativo e envolvimento comprometido (KRAUS, 2000).

O ambiente torna-se ainda mais complexo, quando se trata das economias emergentes exportadoras. Nestes casos, dentre as maiores dificuldades enfrentadas por estes países está a invasão e super valorização do Dólar nestes mercados, fenômeno conhecido como dolarização. Este, por sua vez, cria uma intensa relação de dependência dos emergentes com esta moeda, freando suas possibilidades comerciais em virtude das grandes diferenças cambiais e do alto custo das transações financeiras (McKINNON,

2001; BÊRNI; SCHMITT, 2004). Além disso, ações de cunho político podem implicar em pouca ou grande inserção nos mercados internacionais a depender das imposições legais e financeiras que subsidiem ou que imponham entraves para a entrada em novos países (MAXFIELD, 1998).

Por estas e outras razões, as firmas necessitam passar por um processo de amadurecimento e adaptação para atender às determinações do mercado exterior. Uma das etapas deste processo diz respeito ao modo de entrada (ANDERSEN, 1997; HITT; IRELAND; HOSKINSON, 2008) escolhido pela firma. A entrada no mercado estrangeiro pode ser feita de cinco maneiras: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição e instalação de uma subsidiária integral no país de entrada. Cada um destes modos de entrada possui suas vantagens e desvantagens, devendo a empresa ponderar sua escolha de acordo com a vantagem econômica e estratégica a ele intrínseca, adequando-o à realidade da firma (HITT; IRELAND; HOSKINSON, 2008).

Com o passar dos anos e com o progressivo desenvolvimento de pesquisas, percebeu-se a necessidade de dar foco às estratégias empreendidas pelos atores envolvidos nestes processos de internacionalização e, posteriormente, ao cunho comportamental e cognitivo de suas atuações no exterior. Procurou-se, a partir de então, *desdobrar* as bases cognitivas envolvidas na ação de atuar além de suas fronteiras. Os teóricos passaram a considerar o “como” e o “porquê” (AMATUCCI, 2009) para a análise do processo de internacionalização. Ou seja, não apenas os números e resultados financeiros, mas as modificações estruturais e adaptações culturais (LAM; WHITE, 1999) às quais as organizações têm de se submeter para concorrer neste tipo de mercado que, tradicionalmente, era mais intenso em países de economia mais forte, como os da América do Norte e Europa.

Foi nestes continentes que o tema internacionalização ganhou mais força e diversas vertentes de estudo. Todavia, juntamente com essa diversidade de modelos conceituais surgiu a problemática da definição de um modelo aplicável a diferentes culturas e economias que não aquelas desenvolvidas, de onde todas elas são originadas.

Ademais, as regiões mundiais conhecidas como *late movers* (entrantes tardios) (BARTLETT; GHOSHAL, 1987) necessitavam de modelos adaptados ao seu contexto econômico social (FEREIRA *et al.*, 2010). Em face destas razões, cabe ao pesquisador aproveitar o caráter multifacetado das teorias de internacionalização como oportunidade de desenvolvimento de modelos globais que identifiquem os seus pilares, de modo que

estes possam ser tomados como conceitos universalizados e aplicados inclusive à cultura de comércio internacional emergente brasileira (KOVACS; OLIVEIRA, 2008).

2.1.1 Reflexões sobre o tema internacionalização

O exposto nesta seção tratou de introduzir o tema internacionalização, esclarecendo os principais pontos a serem discutidos ao longo desta dissertação.

O primeiro deles é a determinação do seu conceito, cuja discussão leva à conclusão de que há uma complementaridade entre as referências adotadas neste trabalho. O conceito é abordado tanto sob a perspectiva do desempenho (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2006) quanto sob a ótica comercial e financeira (HITT; IRELAND; HOSKINSON, 2008). Todavia, há convergência entre todas elas quando levam à conclusão de que a internacionalização deve ser compreendida como um processo estratégico, assim como é interpretado por Melin (1992).

No que tange à gênese deste processo, que remete às trocas e atividades comerciais entre as primeiras civilizações, conforme relatou Kovacs e Moraes (2005), o que parece ser contraditório, é que em tanto tempo uma temática importante como esta, parece não ter despertado a curiosidade de estudiosos para a carência de delimitação de seus aportes teóricos. Talvez, isso possa ser justificado pelo fato deste tema ter atraído a atenção de estudiosos a partir de sua abordagem econômica (MELIN, 1992) e se intensificado com o advento das atividades de comunicação e comércio globalizadas (AMATUCCI, 2007). O problema, contudo, é que tal fato acabou gerando ainda mais diversidade e ainda menos consenso.

As três perspectivas pelas quais a internacionalização deve ser observada são: (1) o nível de agregação ou de envolvimento, (2) o modo de internacionalização e, por fim, (3) o tipo de atividade internacionalizada (GILLIES, 2002). O que se percebe, utilizando exemplos de estudos sobre a internacionalização de nações emergentes (DOMINGUÈZ; BRENES, 1997; MAXFIELD, 1998; SAKHO, 2006; LUO; TUNG, 2007; LI; YAO, 2010; LIN *et al.*, 2011), é a predominância de apenas um ou dois desses pilares desconsiderando-se, ainda, uma quarta variável importante: o desempenho.

A questão do desempenho não é observada em conjunto com estes outros temas, o que leva à conclusão de que, atualmente, dá-se muita ênfase ao processo apenas. No entanto, o seu resultado, bem como suas consequências são, muitas vezes, considerados de maneira isolada. Tudo isso ressalta a necessidade da criação de olhares teóricos

específicos para cenários diferenciados como o emergente (GAMELOFT *et al.*, 2010), caso discutido neste trabalho.

Sobre os fatores que impulsionam o desenvolvimento global da internacionalização (como a intensificação da concorrência local, por exemplo), estes devem ser considerados em qualquer cenário econômico, não somente nos emergentes (SINGH, 2009). Por outro lado, existem aqueles que se caracterizam como diferenciais das economias em crescimento, como a intensificação dos IEDs (HECKTHEUER; PALMEIRA, 2006; AMAL; SEABRA, 2007) e a busca por vantagens cambiais (BRAGA; MARKWALD, 1983).

De um modo geral, quando os estudos se voltam para o cenário dos países emergentes, a discussão da temática ainda é prematura e, em sua maioria, restringe-se à aplicação de modelos já consolidados em países de grande aporte econômico (KOVACS, 2009).

Deste modo, questionamentos como, por exemplo, o que leva os países emergentes a serem alvos de IEDs, são superficialmente explicados. Neste caso, tais motivos não se restringem apenas àqueles de cunho econômico, como os relatados por Amal e Seabra (2007), mas também envolve questões políticas, culturais e sociais, dentre outros fatores que implicam menos custos para os investidores.

A partir desta discussão, percebe-se a importância de aplicar os determinantes de internacionalização, não se limitando às suas teorias já consolidadas e que podem não ser aplicáveis a realidades tão ímpares como as dos países emergentes. No entanto, ainda é necessário discutir como emergiram estes determinantes. E é este o objetivo da próxima seção deste capítulo.

2.2 Teorias de internacionalização

As teorias de internacionalização surgiram no século XX, a partir da necessidade de compreender as estratégias adotadas pelas firmas que optavam por expandir seus mercados de atuação além de suas fronteiras nacionais. Nesta seção, as principais teorias discutidas atualmente e que representam a base do modelo dos conceitos-chave de internacionalização (a Teoria do Ciclo de Vida do Produto, o Modelo da Escola Nórdica de Uppsala, a Teoria da Escolha Adaptativa, o Paradigma Eclético, o Modelo Diamante e a Teoria Baseada em Recursos - RBV) serão investigadas a fim de compreender o surgimento dos conceitos-chaves – denominados nesta pesquisa de

condicionantes da internacionalização – a elas atrelados para que possam ser aplicados a qualquer tipo de economia, incluindo as emergentes (KOVACS, 2009).

As teorias supracitadas procuram compreender o andamento do processo de internacionalização, os trâmites e os estágios pelos quais a empresa necessita passar para ter seu produto comercializado em outras fronteiras levando em consideração o modo de entrada da firma no mercado estrangeiro. Ou seja, preocupam-se com **o que, porque, quando, onde e como** internacionalizar (DIB; CARNEIRO, 2006).

Os modelos aqui citados são de caráter econômico (KOVACS; OLIVEIRA, 2008; HERNANDES; MACHADO-DA-SILVA, 2007; CANCELLIER; NETO, 2006) e comportamental (HERNANDES; MACHADO-DA-SILVA, 2007; CANCELLIER; NETO, 2006), uma vez que consideram tanto o aspecto financeiro da internacionalização, como também enfatizam o comportamento da firma e dos agentes envolvidos no processo.

O primeiro deles é o Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966; 1979). Esta teoria afirma que existe um ciclo sequencial de inovação, crescimento, maturação e estagnação na vida de qualquer produto. Em âmbito internacional, ocorre de maneira semelhante, contudo o que determina a duração de cada uma das fases é a capacidade tecnológica particular de cada nação. Por tal motivo, os resultados podem ser diferentes em países que apresentam índices econômicos distintos.

De acordo com o Ciclo de Vida do Produto, que estudou apenas os continentes mais desenvolvidos, as fases do ciclo (entrada, amadurecimento e padronização) são bem delimitadas e o nível de amadurecimento e padronização do produto é mais elevado. À medida que isto ocorre, o produto vai perdendo vantagem competitiva interna e estas economias passam a buscar novos mercados. Concomitantemente, as economias desenvolvidas repassam sua tecnologia defasada para outras menos desenvolvidas que dão continuidade a um ciclo de repasse tecnológico onde o mais forte economicamente se perpetua como líder de mercado. A conclusão do modelo é de que o ciclo de vida de um produto internacionalizado é superior ao de um não-internacionalizado, porque, no primeiro caso, o produto tem um leque maior de oportunidades para manter-se no mercado.

Porém, algumas críticas à teoria devem ser consideradas, tais quais: a sequência lógica e determinista proposta pelo modelo, que já não se aplica aos dias de hoje; a motivação de entrada no mercado estrangeiro, restrita pelo modelo como originária apenas da premissa da inovação; a utilização de apenas dois modos de entrada, a

exportação e a instalação de subsidiárias próprias (MORAES *et al.*, 2006); e a aplicação apenas às economias bem desenvolvidas onde o ciclo de vida é bem definido (AMATUCCI, 2009). Esta visão proporcionou um novo rumo para os estudos sobre internacionalização.

Apesar destas apreciações, não se pode negar que Vernon foi um autor inovador, pois considerou o papel dos fluxos de investimento inter-países, bem como o papel da tecnologia nacional como determinante para o sucesso do desempenho no exterior (AMATUCCI, 2009).

O segundo modelo, Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975 JOHANSON; VAHLNE, 1977), trata do caráter incremental de envolvimento entre a nação de origem dos produtos comercializados para a nação a qual eles se destinam. Deste modo, a internacionalização é um processo gradativo de comprometimento, conhecimento e ganho de confiança entre as partes envolvidas que se torna cada vez mais sólido com o passar do tempo de relacionamento. Este processo segue quatro fases graduais de entrada: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação com o auxílio de representantes, escritório de vendas no país-destino e, finalmente, a produção local. No entanto, nem todos esses estágios precisam necessariamente ser atendidos. Isso ocorrerá a depender da ponderação de fatores financeiros e psíquicos que determinarão se vale ou não a pena cumprir todos eles.

Outro fator considerado pela teoria é a relação entre a distância psíquica e o grau de envolvimento entre as nações. Aquelas que desejam expandir seus mercados procuram compradores que possuam proximidades culturais que facilitem este processo. Isto inclui a consideração de variáveis tais quais: língua, economia e proximidade geográfica.

O fortalecimento das *networks* entre os *players* envolvidos no processo de internacionalização é uma evolução do modelo de Uppsala que passa a considerar o estreitamento destas redes de relacionamento como forma de facilitar a entrada em novos mercados mesmo com as dificuldades de língua, cultura e outras consideradas pelo modelo clássico da escola nórdica (HILAL; HEMAIS, 2003). Evidências apontam para diversos aspectos que reiteram a importância e o benefício das redes de relacionamento em processos de internacionalização (WU; LU, 2007; ZHOU *et al.*, 2007), tais quais: a forte relação entre o estabelecimento e manutenção de redes de relacionamento e a performance internacional (KENNY, 2009), a rapidez no estabelecimento de negócios internacionais proporcionada pelas *networks* (KISS;

DANIS, 2008), o papel das redes de relacionamento no processo de entrada e sobrevivência da firma em mercado internacional (GIARRATANA; TORRISI, 2009) entre outros.

No entanto, o paradigma apresenta algumas deficiências e a principal delas é o modo engessado do sequenciamento das fases nele descritas (HILAL; HEMAIS, 2003) dando a ideia de gradualismo constante que pode não ser regra em processos de internacionalização (REZENDE, 2002). Apesar destas lacunas, Moraes, Oliveira e Kovacs (2006) atribuem a ele o papel de ser aquele que melhor descreve o processo de internacionalização.

A teoria da Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999) defende que a firma enfrenta dilemas estratégicos que a forçam a adapta-se quanto à sua estrutura, recursos humanos e estratégia para comprometer-se com outros mercados eficazmente. Estas adaptações requerem mudanças internas que a orientam para atender ao objetivo de operar internacionalmente. A partir destas premissas, considera-se a internacionalização como um desafio imposto pelo ambiente às firmas.

Para a construção deste modelo, os autores consideraram a adaptação da estrutura interna como o primeiro passo da série de ajustes necessários para fornecer suporte a intenção de internacionalizar-se. Por esta razão, fatores como a criação de setores específicos, a realocação de recursos financeiros e o próprio ambiente externo e estudo do mercado, devem ser levados em consideração quando a firma chegar ao segundo passo do processo, que é a formulação da nova estratégia para atender aos compradores estrangeiros.

A terceira providência é o enfrentamento do dilema entre a contratação de pessoal no mercado de origem ou no de destino, levando em consideração fatores culturais e econômicos, objetivando a melhor adequação possível desses recursos humanos à nova estrutura e estratégia. Este último pilar completa a base do paradigma.

Percebe-se, portanto, o caráter meticuloso do modelo em ajustar-se às necessidades da diversificação de mercados, caracterizando-o como processual. No entanto, a sua principal crítica reside no seu caráter extremamente cognitivo (MORAES *et al.*, 2006), tornando-o pouco tangível e a descrição de suas nuances obscura e baseada na subjetividade do dilema estratégico enfrentado pela firma.

O Paradigma Eclético (DUNNING, 1980; 1988; 2001) procura justificar a instalação de unidades produtivas em mercados estrangeiros pela consideração dos fatores diferenciais de propriedade (*ownership*), localização (*location*) e internalização

(*internalization*), a tríade OLI. Enquanto originária de outro mercado, a firma que fomenta esta tríade tem maior probabilidade de se diferenciar das demais e de garantir vantagem competitiva.

Sobre a propriedade, Dunning (2001) afirma que esta característica afeta o modo como a organização atua em um mercado estrangeiro. O fato de ela deter o controle sobre seus recursos, processos, conhecimento e estratégia lhe confere vantagem competitiva.

Quanto à localização, este é um fator determinante para a vantagem, pois a depender dela, a organização pode obter desde vantagens logísticas até estímulos governamentais que baixam seu custo de atuação, a exemplo dos incentivos fiscais brasileiros concedidos conforme as Leis nº 9.440/97 e nº 9.826/99 (BRASIL, 1997; 1999). Muitas multinacionais buscam operar no Brasil, motivadas por interferências como estas que visam trazer investimentos estrangeiros para industrializar o país e gerar emprego e renda (SUZIGAN, 1998).

Exemplo recente foi a determinação do aumento do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para automóveis importados (MARTELLO, 2011). Com esta medida, as montadoras estrangeiras que pretenderem optar pelo não pagamento do imposto deverão fabricar pelo menos 65% dos componentes dos seus automóveis em território brasileiro. O intuito deste tipo de medida é estimular a geração de emprego e renda nas localidades onde suas fábricas e montadoras novas se instalarão e, em um primeiro momento, impulsionar o volume de vendas dos automóveis nacionais.

O último fator, a internalização, diz respeito à manutenção do controle de operações externas na firma original, evitando o repasse de custos e conhecimento para outros operadores. Isto visa a concentração de tais recursos em sua matriz.

As críticas ao modelo se baseiam no seu caráter estático. Ele se volta apenas para o fator produção, desconsiderando outras variáveis importantes no processo de internacionalização tais como as referentes ao ambiente interno e externo (MORAES *et al.*, 2006). Outra crítica é a sua falta de originalidade, uma vez que é uma compilação de outros modelos econômicos de internacionalização (TUROLLA, *et al.*, 2007).

O penúltimo modelo abordado é o Diamante Competitivo (PORTER, 1989; 1991; 1999; 2004) que considera que as organizações possuem quatro determinantes que as levam à obtenção de vantagem competitiva frente às concorrentes de uma mesma indústria. São eles: estratégia, estrutura e rivalidade; condições de demanda; condições de fatores; e indústrias relacionadas ou correlatas e de suporte. Estes quatro

determinantes correlacionados e integrados se fortalecem entre si, formando um diamante de ações conjuntas em prol da manutenção desta vantagem.

O primeiro determinante considera a maneira como a estratégia, estrutura e rivalidade são conduzidas pela organização. Deste modo, sendo a estratégia e a estrutura sólidas, e o conhecimento sobre as rivais, vasto, estas duas primeiras variáveis conseguem agir como pilares para sustentar a vantagem competitiva em relação às firmas concorrentes. O segundo determinante, condições de demanda, trata da natureza da demanda do ambiente externo sobre a produção da organização. O modelo prevê que o terceiro determinante, condições de fatores, considera a relação entre variáveis como mão-de-obra, infraestrutura, recursos humanos, disponibilidade de matéria prima, dentre outras. O quarto e último determinante diz respeito à relação da firma com as indústrias correlatas que de alguma forma estão envolvidas e influenciam no seu processo produtivo.

Todos estes determinantes foram primeiramente utilizados em um contexto industrial local e, posteriormente, estudados em contextos globais, só então caracterizando o diamante no âmbito do estudo da internacionalização.

Justamente essa restrição geográfica foi uma fonte de críticas ao modelo. Isso porque a maneira de considerar a indústria como um pólo de limites nacionais restringe o seu conceito, “ressaltando a dificuldade de isolar o papel desse componente na competição internacional [...]” (MORAES *et al.*, 2006, p.234) o que não cabe no atual cenário de comércio globalizado, por exemplo.

No cenário brasileiro, o diamante da internacionalização do setor sucroalcooleiro parece estar quase completo uma vez que atende a fatores como clima favorável, disponibilidade de terras cultiváveis, mão de obra disponível e barata, portos bem localizados, experiência no cultivo em larga escala, tecnologia agrônômica, entre outras vantagens que o colocam como país em vantagem frente a outros neste tipo de mercado (FERREIRA; MACHADO; MORAES, 2010).

Enfim, a corrente da Resourced Based View – RBV, ou Visão Baseada em Recursos, foi impulsionada pelos estudos de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), buscando atrair a atenção para os recursos como fontes de vantagem competitiva para as organizações, rompendo o paradigma da perspectiva da organização industrial. A RBV admite que a gestão estratégica orientada para os recursos tangíveis ou intangíveis da organização gera eficácia e agrega valor à firma (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1996), além de contribuir mais significativamente para a “[...] identificação dos fatores

que diferenciam o desempenho entre as empresas” (TONDOLO; BITENCOURT, 2005, p.1).

Para chegar a este nível de eficácia desejado, a firma deve fomentar em seus recursos as quatro capacidades descritas no modelo VRIO (BARNEY, 1991): valor, raridade, imitabilidade e organização. A partir da integração entre a perspectiva do posicionamento e o modelo baseado em recursos, chama-se a atenção para quatro questões fundamentais para determinar o potencial competitivo de um determinado recurso: ele permite à firma explorar uma oportunidade ambiental ou neutralizar uma ameaça? Ele é controlado por um número reduzido de firmas competidoras? Firms sem imitabilidade sofrem desvantagem para desenvolver ou obter esta capacidade? Políticas e demais processos organizacionais estão alinhados para dar suporte aos outros recursos valiosos, raros e difíceis de imitar? (BARNEY; HESTERLY, 2007). Sugere-se, portanto, que ao se responder positivamente a estas quatro perguntas, será possível afirmar que os recursos estão alinhados de forma a gerar vantagem competitiva sustentável para a firma.

A RBV, dentre todas as teorias apresentadas nesta seção, é a mais recente e, desde seus primeiros estudos, complementos teóricos vêm sendo somados à teoria fundamental, dando origem a novas abordagens. A perspectiva da RBV utilizada neste trabalho será aquela baseada na internacionalização, que só passou a ser aplicada a partir da segunda metade da década de 1990 por Fahy (1996; 1998) e na década seguinte com Dhanaraj e Beamish (2003) e Sharma e Erramilli (2004).

Apesar das novas premissas sugeridas pela teoria, a RBV não está livre de críticas e a principal delas é o fato de o modelo ser vago e limitado quanto à exposição dos seus propósitos, não fornecendo um guia de aplicabilidade do mesmo em um contexto organizacional real (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003).

O quadro 1, a seguir, apresenta uma síntese das principais características de cada teoria discutida:

Quadro 1 – As teorias de internacionalização e suas características.

TEORIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	PRINCIPAIS AUTORES	PRINCIPAIS CRÍTICAS
Ciclo de Vida do Produto	-Ciclo sequencial de inovação, crescimento, maturação e estagnação; -A vantagem e a durabilidade das fases do ciclo são determinadas pela capacidade tecnológica; -O ciclo de vida de um produto internacionalizado é superior ao de um não-internacionalizado; -Aplicação apenas em economias bem desenvolvidas, nelas o ciclo é bem definido.	VERNON (1966; 1979)	-Sequência lógica determinista; (MORAES <i>et al.</i>, 2006) -Inovação como única fonte de motivação para entrada no mercado internacional; (MORAES <i>et al.</i>, 2006) -Consideração de apenas dois modos de entrada (exportação e instalação de subsidiárias próprias); (MORAES <i>et al.</i>, 2006) -Modelo aplicado apenas à economias bem desenvolvidas, onde o ciclo de vida é bem definido. (AMATUCCI, 2009)
Escola de Upsalla	-Conhecimento e comprometimento gradual; -Confiança como fator fortalecedor das relações entre os <i>players</i>; -Criação de redes de relacionamento para ganho de desempenho; -Distância psíquica como determinante para a escolha de novos mercados.	JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL (1975) JOHANSON; VAHLNE (1977)	-Modo engessado de sequenciar as fases de entrada; (HILAL; HEMAIS, 2003) -Consideração de todo processo de entrada como necessariamente gradual e incremental. (REZENDE, 2002)
Escolha Adaptativa	-Enfrentamento de dilemas gerenciais para tomar a decisão de internacionalizar; -Induz à um processo intenso de mudança estrutural; -Adaptação interna da firma para atender demandas dos novos mercados envolvidos.	LAM; WHITE (1999)	-Modelo obscuro devido ao caráter cognitivo de seus pilares (escolhas gerenciais). (MORAES <i>et al.</i>, 2006)
Paradigma Eclético	-Envolvimento direto com o mercado de destino; -Busca por vantagens econômicas nas transações; -Análise ambiental para escolha de mercados; -Considera a localização, a propriedade e a internalização como fatores que explicam a opção pelo IED.	DUNNING (1980; 1988; 2001)	-Modelo estático, voltado apenas para a variável produção; (MORAES <i>et al.</i>, 2006) -Falta de originalidade por ser uma combinação de outros modelos econômicos já consolidados. (TUROLLA <i>et al.</i>, 2007)
Diamante Competitivo	- Estratégia, estrutura e rivalidade; condições de demanda; condições de fatores; e indústrias relacionadas ou correlatas e de suporte, como determinantes da vantagem competitiva; -A correlação entre os determinantes os fortalecem.	PORTER (1989; 1991; 1999; 2004)	-Países como limites de fronteiras da vantagem competitiva, desconsiderando o fato de existirem companhias e indústrias que não se restringem a limitações geográficas. (MORAES <i>et al.</i>, 2006)
Visão Baseada em Recursos (RBV)	-Valorização dos recursos e capacidades organizacionais tangíveis e intangíveis; -Os recursos são a origem da vantagem competitiva se forem: valiosos, raros, difíceis de imitar e organizáveis.	WERNERFELT (1984); BARNEY (2001); FAHY (1996; 1998); DHANARAJ; BEAMISH (2003); SHARMA; ERRAMILLI (2004); BARNEY; HESTERLY (2007); HAMEL; PRAHALAD (1990)	-Vago e limitado quanto à exposição dos seus propósitos. (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003)

Fonte: Elaboração própria (2011)

O objetivo das discussões a seguir é analisar criticamente a presente seção. Em seguida dar-se-á continuidade ao capítulo com as considerações sobre o modo como os condicionantes, propostos por Kovacs e Oliveira (2008), emergem e como eles podem ser úteis em análises de processos de internacionalização para países emergentes.

2.2.1 Reflexões sobre as teorias de internacionalização

A presente seção apresentou as teorias de internacionalização abordadas nesta pesquisa, bem como suas principais características e limitações.

Os modelos expostos refletem realidades teóricas bastante distintas, uma vez que não apresentam uma complementaridade de conceitos como ocorre em outras correntes de pensamento teórico no campo da administração e, mais especificamente da estratégia, onde modelos surgem para suprir lacunas deixadas pelos anteriores, ou como forma de complementá-los no intuito de gerar uma melhor aplicabilidade.

No caso da internacionalização, não se percebe, claramente, esse caráter complementar. As vertentes se alternam em modos distintos de analisar o processo de internacionalização. O próprio Paradigma Eclético, por exemplo, faz críticas ao modelo de Vernon, julgando-o como parcial e pouco aprofundado. Outros autores que lhe sucederam também apresentaram críticas à ele, como é o caso da própria RBV e do modelo Diamante Competitivo. No entanto, os objetivos de cada teoria são distintos e os autores discutidos apresentam seus novos modelos considerando variáveis únicas, outrora não presentes em aportes teóricos precedentes.

Não parece haver, portanto, melhorias incrementais nos modelos que surgiam um após o outro, mas sim, o surgimento de novas proposições teóricas que não buscavam complementar o que já fora estudado anteriormente, impondo metodologias de entendimento do processo de internacionalização diferenciadas. Isto levou a falta de consenso teórico e a variabilidade de modelos existentes atualmente.

A primeira discussão crítica é ao modelo de Vernon (1966; 1979) que atribui um ciclo de vida ao produto, o qual perpassa por fases rumo ao amadurecimento e a padronização. O autor afirma que o ciclo de vida pode variar de acordo com o país analisado, sendo que nos mais desenvolvidos suas fases são bem delineadas, e nos menos desenvolvidos o ciclo é reduzido. Deste modo, o modelo restringe seus pressupostos a questão econômica. Apesar disso, o fato de ela ser limitada neste sentido, não retira o mérito do seu autor, pois foi ele um pioneiro dos estudos comportamentais sobre a internacionalização.

Já no caso modelo de Uppsala, a abordagem de características culturais e a introdução do conceito de gradualismo no processo internacional foram inovações neste contexto de estudos que o destaca dentre os demais. Além disso, a teoria de Uppsala apresenta considerações sobre a cronologia do processo de entrada em novos mercados e a distância psíquica entre as partes da negociação internacional (AMATUCCI, 2009), pondo em evidência características comportamentais cruciais para o resultado do processo. Por isso, concordo com a visão de Moraes *et al.*, (2006) quando atribui ao modelo a característica de mais completo entre todas as teorias de internacionalização conhecidas e discutidas atualmente.

Quanto às críticas sobre a dificuldade em avaliar e mensurar o nível de cognição demandada pelo modelo da Escolha Adaptativa, posiciono-me de maneira diferente. Concordo no ponto em que se afirma que as escolhas gerenciais não devem ser os únicos pilares para definir a estratégia de internacionalização, uma vez que em face de implementações estratégicas como esta, a racionalização do processo deve ser priorizada visando sua maior eficácia, e o modelo deixa isso claro.

No entanto, apesar de saber que a subjetividade e a cognição podem dificultar a definição dos limites do aporte teórico, elas também são importantes para facilitar a compreensão de determinados estágios do processo de internacionalização que sistemas matemáticos de gestão estratégica não permitem. Logo, a ponderação de análises mais racionais com aquelas denominadas intuitivas complementa-se entre si, possivelmente dirimindo lacunas estratégicas.

No caso do Paradigma Eclético de Dunning, os autores Moraes *et al.* (2006) e Turolla *et al.* (2007) parecem ter razão em suas considerações sobre as limitações do modelo, restrito à variáveis econômicas e de produtividade, além de pouco inovador. Isto porque ele é basicamente descritivo e resume pressupostos de autores anteriores.

Já o mérito do modelo Diamante de Porter, está na riqueza e profundidade das variáveis por ele abordadas. A lógica de sustentação da vantagem competitiva é válida e aplicável até os dias de hoje. No entanto, a teoria peca por um detalhe que talvez não tenha sido previsto pelo autor que é a integração, a fluidez e a permeabilidade entre as fronteiras globalizadas, ponto por ele desprezado, mas observado aqui, talvez pelo evidente dinamismo mercadológico característico da atual conjuntura econômica mundial.

No caso da RBV, apesar desta ser uma teoria que se debruça sobre uma questão fundamental para o pleno funcionamento da organização, que são os seus recursos, ela

têm sérias limitações. Estas residem na sua falta de clareza conceitual e pouco detalhamento (WILLIAMSON, 1999; MINTZBERG *et al.* 2000; FOSS, KNUDSEN, 2003) que leva à dificuldade empírica de aplicar suas premissas (FOSS, KNUDSEN, 2003). Desta forma, ela deixa de ser uma teoria que pressupõe aplicabilidade, para ser um modelo de orientação estratégica para a observância dos recursos.

As discussões sobre a parcialidade ou aplicabilidade de cada uma dos aportes teóricos levam a crer que a perfeição de um modelo é impossível de ser atingida, pois cada uma deles dá foco à determinadas características que não poderiam ser abordadas eficazmente em um único paradigma.

Por isso, as lacunas existentes entre os modelos são diversas e particulares, no entanto, possuem um ponto em comum que é a predominância de um caráter pouco flexível, o que leva à deficiência na aplicabilidade destas teorias em cenários distintos daqueles donde foram desenvolvidas.

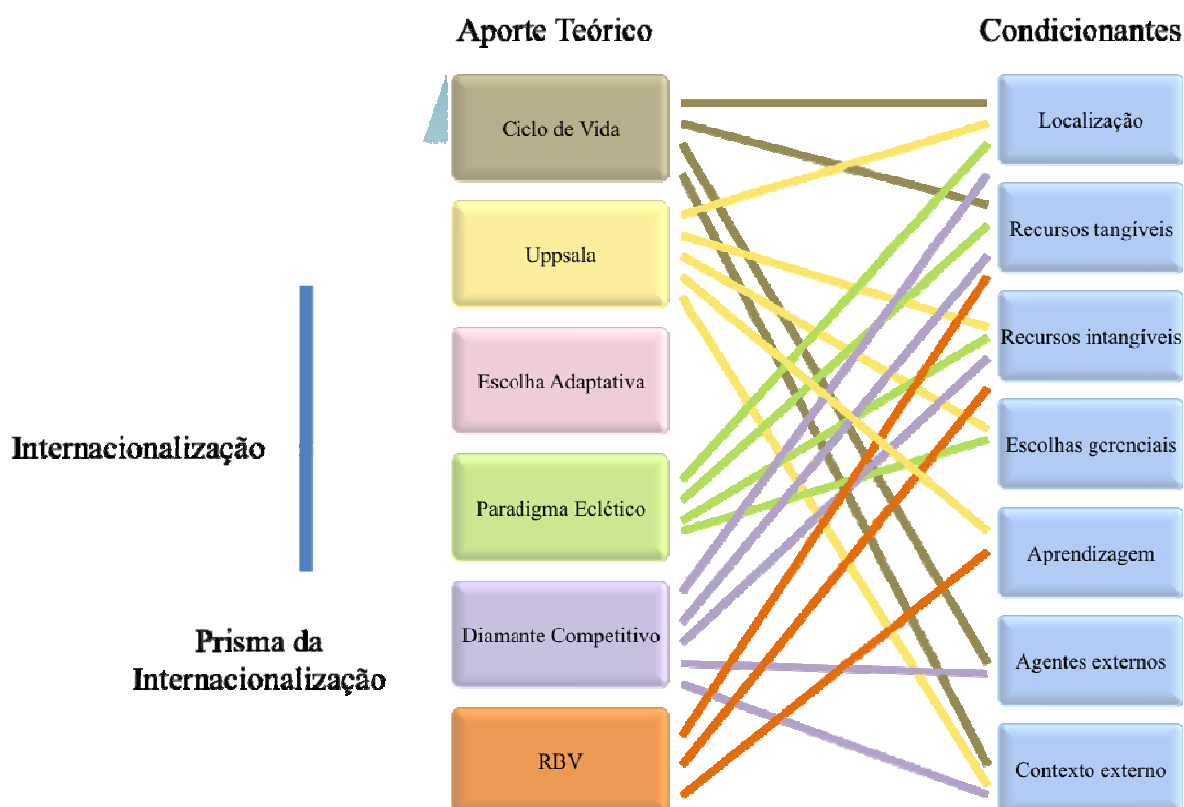
A seguir, serão apresentados os condicionantes da internacionalização e o seu surgimento a partir das teorias clássicas já expostas.

2.3 Condicionantes da internacionalização

Cada uma das teorias de internacionalização apresentadas anteriormente tem em comum o fato de terem sido desenvolvidas em países de intensa capacidade de internacionalização. Elas apresentam abordagens distintas, mas conceitos-chaves por vezes comuns e que podem refletir o modo como as firmas operam, nos mais diversos tipos de mercados e situações econômicas. Deste modo, procura-se aproximar a abordagem teórica da internacionalização da operacional (ANDERSEN, 1997).

Muito embora “[...] as teorias serem consideradas por alguns de seus autores incompatíveis entre si, percebe-se a interseção de alguns conceitos-chave” (KOVACS *et al.*, 2007a, p.20), os quais são compreendidos, na presente pesquisa, como condicionantes da internacionalização. Tal fato demanda a explicação destas relações conforme resume a figura 1. É este o objetivo desta seção.

Figura 1 – O prisma da internacionalização.



Fonte: Adaptado de Ferreira, Machado e Moraes (2010).

O primeiro condicionante apresentado é o da localização.

2.3.1 Localização

A teoria do Ciclo de Vida (VERNON, 1966; 1979) remete ao conceito de localização quando cita a busca pela atuação em novas fronteiras em face da saturação do mercado local. De forma reativa, a firma vê-se forçada a buscar novos compradores em mercados diferentes dos de origem, ou àqueles com os quais ela já costuma comercializar.

Já a teoria de Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) remete à relação inversa entre a distância psíquica e a probabilidade de escolha do mercado de destino. Logo, ao alegar que quanto menor for a distância psíquica entre as nações, maior será a probabilidade de estas estabelecerem relações comerciais entre si, a escola Nórdica consolidou este critério como forma de seleção de mercados. A proximidade geográfica, econômica, cultural e linguística, por

exemplo, entre países sul-americanos, de acordo com este pressuposto, facilitaria o processo de internacionalização entre eles.

O Paradigma Eclético (DUNNING, 1980; 1988; 2001) parte do pressuposto de que a escolha pelo mercado-destino baseia-se, por exemplo, no monopólio sobre um mercado sem concorrência, na possibilidade de ser o *first-mover* daquele mercado, no estabelecimento de padrões de qualidade e no usufruto de incentivos governamentais (AMATUCCI, 2009). Levando em consideração a possibilidade de bons resultados em cada um destes fatores, analisa-se a viabilidade de obter vantagem em um novo mercado.

O ponto sobre a localização discutido no Modelo Diamante (PORTER, 1989; 1991; 1999; 2004) é que a vantagem competitiva é intrínseca ao local onde o mercado de origem está localizado, tendo em sua volta as indústrias correlatas e de apoio, as condições de fatores, as condições de demanda, a estrutura e, por último, a rivalidade interna. De acordo com o modelo, esta localização, por si só, apresenta vantagem competitiva.

Por fim, o modelo da Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999) considera a internacionalização como um desafio para as organizações imposto pelo ambiente, deste modo, decai sobre elas o dilema sobre a entrada imediata ou tardia no mercado internacional, resolvido através das escolhas gerenciais, envolvendo intensa mudança em sua estratégia e estrutura.

2.3.2 Recursos tangíveis e intangíveis

Todas as teorias abordadas neste trabalho tratam em algum momento dos recursos tangíveis ou intangíveis da firma. No caso dos recursos tangíveis, são elas: o ciclo de vida do produto, o modelo diamante, o paradigma eclético e a RBV. É também possível perceber referências aos recursos intangíveis nas teorias de Uppsala, na Escolha Adaptativa, no Modelo Diamante, no Paradigma Eclético e na RBV (KOVACS, 2009).

Os recursos, segundo a teoria da RBV, quando bem administrados, representam fonte de vantagem competitiva. Deste modo, eles tornam-se agentes diferenciadores da firma perante suas concorrentes (PORTER, 1989; 1991; BARNEY, 2001; BARNEY, HESTERLY, 2007) devendo, portanto, ser valiosos, raros, difíceis de imitar e a eles deve ser dado suporte através da organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Recursos ultrapassados devem ser substituídos para que a firma consiga manter-se competitiva. Deste modo, a mera apropriação de um recurso (DUNNING, 1980) não é suficiente para determiná-lo como competitivo. É a partir da observância dos recursos e capacidades (GRANT, 1991), habilidades e competências (HYMER, 1960) que surgem as *core competences*, ou competências essenciais, que destacam a firma em cenário internacional como única ou pioneira na detenção e manutenção das mesmas (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Estas competências essenciais, bem como as vantagens estratégicas da firma, devem ser protegidas evitando que concorrentes oportunistas se apropriem delas (ARRUDA; ARRUDA, 1998).

A teoria do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966; 1979) traz à tona a ideia da substituição e transferência dos recursos tecnológicos tangíveis para outras firmas ou, no caso de recursos internacionalizados, para outras nações. A vantagem econômica é buscada nestas transações de obtenção ou substituição de recursos, conforme ressaltado pela teoria do paradigma eclético (DUNNING, 1980; 1988; 2001), ou seja, no momento de escolher novos mercados, devem ser levadas em conta as vantagens emergentes da localização, da propriedade e da internalização.

Estas características dos recursos, por sua vez, devem ainda ser complementadas pelo estabelecimento de redes de relacionamento que conduzam a legitimação de um processo de internacionalização sólido, onde a aprendizagem gradual e incremental auxilia a firma na medida em que a mesma se compromete com os seus mercados-destino (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). O modelo diamante (PORTER, 1989; 1991; 1999) acaba por defender que a fonte da vantagem competitiva sustentável também reside nos recursos tangíveis e intangíveis, ao reiterar a importância da influência das condições de fatores na estratégia.

As firmas devem combinar estratégia e orientação para os recursos no intuito de obter bom desempenho (ORTEGA, 2010). Deste modo, corrobora-se a ideia de que a orientação para os recursos (SANTOS; HEXSEL, 2005) têm relação positiva e direta com a performance da firma.

2.3.3 Escolhas gerenciais

Uma grande ênfase vem sendo atribuída aos estudos da aprendizagem gerencial em virtude da influência de processos tácitos ou cognitivos sobre o desempenho das organizações (MINTZBERG, 2010) o que os liga diretamente ao processo de escolha e tomada de decisões.

A consideração das escolhas gerenciais como fontes importantes para o andamento dos processos de internacionalização surge a partir da necessidade da busca de novos mercados como forma de ampliar o ciclo de vida do produto (VERNON, 1966; 1979). No entanto, sabe-se que a racionalidade das decisões é limitada (SIMON, 1965), implicando maior dificuldade no estabelecimento de uma estratégia decisória livre de vieses comportamentais (ROBBINS, 2009).

Ademais, as escolhas gerenciais, às quais os executivos se submetem, os colocam em situações de dúvida, o que remete ao conceito de dilemas gerenciais da teoria da escolha adaptativa (LAM; WHITE, 1999). Tais dúvidas são dirimidas na medida em que a firma passa a adquirir maior conhecimento sobre os detalhes do processo de internacionalização e sobre o seu envolvimento com o mercado exterior, obtendo experiência incremental (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Logo, percebe-se o acúmulo de conhecimento fomentado pela necessidade de estabelecimento de um fluxo de escolhas e decisões por parte dos gerentes envolvidos no processo de internacionalização.

O conceito-chave das escolhas gerenciais pode ser percebido também nas ações que envolvem a tomada de decisões sobre a tríade OLI – Posse, Localização e Internalização (*Ownership, Localization, Internalization*) do paradigma eclético (DUNNING, 1980; 1988). Assim como em Uppsala, no paradigma eclético o reconhecimento do processo de internacionalização como composto por estágios (KOVACS, 2009) o coloca no conjunto dos estudos de onde emerge o conceito das escolhas gerenciais.

2.3.4 Aprendizagem

Após a onda de estudos voltados para a abordagem dos recursos das firmas, a partir da década de 1990, surgiu a preocupação em aprofundar a abordagem do conhecimento nas organizações (OLIVEIRA-JUNIOR, 2007). Tal preocupação tem fundamento na necessidade de constante adaptação às demandas mercadológicas (CARVALHO, 1999) e a integração entre os níveis de aprendizagem individual e organizacional (ANTONACOPOULOU, 2006).

Este comprometimento com o conhecimento, no âmbito dos estudos sobre internacionalização, é perceptível na idéia de incrementalismo (HILAL; HEMAIS, 2003) e gradualidade da escola de Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), segundo a qual a firma internacionalizada

adquire conhecimento sobre novos mercados na medida em que se envolve cada vez mais com os mesmos. Portanto, a escolha de um mercado, ou a opção pela manutenção de uma relação comercial com ele, não depende apenas da distância psíquica ou dos outros fatores levantados pelas teorias e já ressaltados anteriormente, mas também do nível de aprendizagem e de confiança adquirido pela firma em relação ao seu parceiro comercial ao longo deste processo.

No caso da RBV, as escolhas gerenciais sobre o processo de internacionalização pressupõem um prévio conhecimento sobre o mercado-alvo. Executivos atentam para a vantagem no estabelecimento ou manutenção das relações comerciais de acordo com as informações detidas sobre os mercados aos quais destinam seus produtos ou serviços. Ou seja, “o papel da informação, do conhecimento e da aprendizagem por meio da experiência direta são fatores importantes na modelagem das percepções sobre os riscos ao iniciarem, ou continuarem, a atividade de exportação” (KOVACS, 2009, p.64).

Leopoldino e Loiola (2010, p.14) comprovaram a existência de diversas publicações que afirmam haver dois padrões de relação entre aprendizagem e desempenho organizacional: há “[...] relação direta entre os indicadores de desempenho e as métricas de aprendizagem organizacional” e há relação indireta entre as práticas e comportamentos que conduzem a firma a um maior desempenho e a aprendizagem organizacional. Perin (2001), por sua vez, ao testar um modelo proposto em sua tese, reiterou a forte relação positiva entre aprendizagem e performance organizacional. No entanto, tais resultados não foram testados na realidade específica do processo de internacionalização.

2.3.5 Agentes externos

Em virtude da grande importância econômica que os processos de internacionalização têm sobre a economia das nações (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010), agentes externos envolvem-se no processo diante do interesse em deter controle e fomentar ou aproveitar as vantagens inerentes a este processo. Há também aqueles que exercem influência no processo de entrada no mercado internacional. Deste modo, percebem-se duas origens para os agentes externos: na própria nação (agentes governamentais, agências reguladoras, tradings, entre outras) e em outros países (compradores de produtos, interessados em franquias ou *joint ventures*, concorrentes, entre outros).

Dentro do modelo diamante, as condições de demanda destacam-se como a “[...] raiz da vantagem nacional” (PORTER, 1989, p. 115). Por isso, a composição das necessidades do comprador, o tamanho da demanda e o seu padrão de crescimento são fatores considerados quando a decisão sobre a internacionalização surge de uma demanda externa. Mas, além delas, existe ainda a influência do governo relatada no diamante que pode promover ou frear a atividade exportadora por meio do estabelecimento de medidas econômicas.

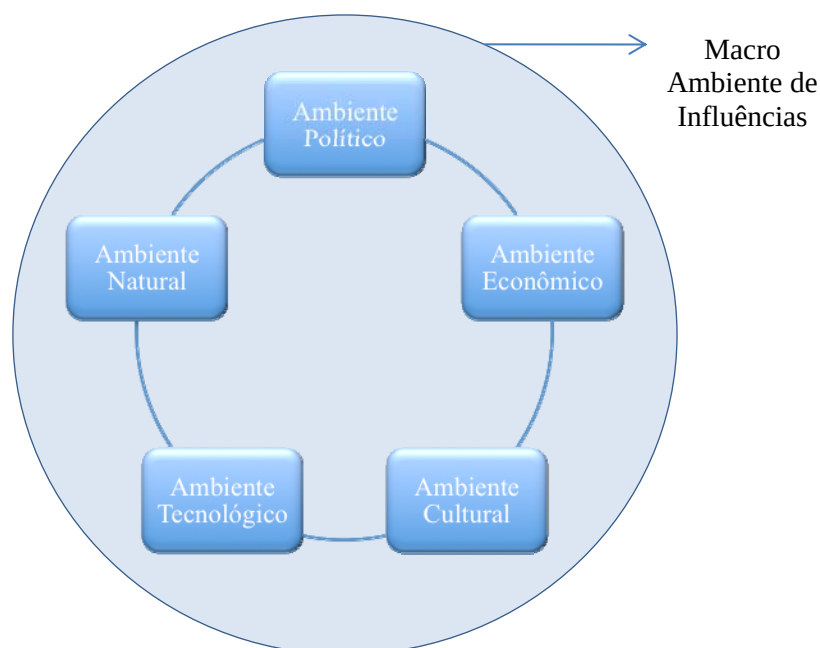
É possível também perceber a presença do modelo do ciclo de vida (VERNON, 1966; 1979) neste conceito-chave, uma vez que este remete à influência da concorrência e da imposição de barreiras que levam à estagnação do processo de maturação ou crescimento da firma em um mercado estrangeiro, conduzindo-a novos mercados.

2.3.6 Contexto externo

Diante da influência que o ambiente externo exerce sobre as organizações, o contexto externo pode ser uma variável explicativa das relações do ambiente e do processo de internacionalização. Três teorias de internacionalização refletem a influência do contexto externo sobre o desempenho das firmas internacionalizadas, são elas: o ciclo de vida do produto, o modelo do diamante competitivo e a teoria de Uppsala.

Algumas pesquisas realizadas em setores do agronegócio brasileiro sugerem a existência da relação entre variáveis ambientais e o desempenho em internacionalização (MORAES *et al.*, 2011). Deste modo, deve-se perceber o macroambiente das relações mercadológicas internacionais como um conjunto de ambientes específicos, conforme demonstra a figura 2:

Figura 2 – O macro ambiente de influências externas.



Fonte: Adaptado de Moraes *et al.* (2011)

O modelo exposto foi aplicado no agronegócio brasileiro e demonstra a relação conjunta de influência política, econômica, cultural, tecnológica e natural sobre o desempenho em internacionalização. O contexto externo emergiu como elemento explicativo para a relação de impacto entre os fatores naturais, políticos, legais e o acaso no desempenho exportador das firmas estudadas (MORAES *et al.*, 2011). Cavusgil e Zou (1994) também afirmam que as características do ambiente externo afetam diretamente o desempenho das organizações em contexto internacional.

Uma das explicações para a existência desta relação é a fuga das turbulências dos países de origem (VERNON, 1966; 1976; KHANA; PALEPU, 1999), como as barreiras protecionistas e tributárias, que motivam o processo de busca por novos mercados. O caminho inverso também pode ocorrer quando firmas identificam facilidades de inserção em novos mercados, como os incentivos fiscais, muito comuns na indústria automobilística, por exemplo (BUONO; FERRO, 2000).

Por outro lado, uma pesquisa (GONÇALVES; QUINTELA, 2005) demonstrou que as repetidas crises econômicas brasileiras exercem pouco efeito negativo sobre o desempenho das firmas. O mesmo se aplicou para a realidade americana. Vale ressaltar que como o estudo foi realizado em 2005, não abrangeu, portanto, a atual crise econômica dos EUA, instalada desde 2008.

Sob o aspecto cultural, deve-se considerar que costumes de determinadas regiões podem facilitar ou dificultar a inserção de produtos em mercados estrangeiros (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VALHNE, 1977). No contexto da tecnologia, a transferência de conhecimento tecnológico está representada na teoria do ciclo de vida (VERNON, 1966; 1979). A tecnologia torna-se fonte de diferencial competitivo, ao passo que oferece oportunidades de produzir mais eficientemente e reduzir custos operacionais.

Além destes fatores, os agentes naturais são importantes influenciadores na internacionalização. Porter (1989; 1991; 1999) ressalta o domínio que os agentes naturais têm sobre ambiente e que não estão sob o controle das organizações. No caso da produção agrícola, o exemplo da falta ou excesso de chuvas, claramente, explica como o desempenho neste setor pode ser prejudicado.

2.3.7 Reflexões sobre os condicionantes

O primeiro condicionante, o de localização, emerge de cinco das seis teorias abordadas e prega a importância de considerar fatores geográficos (VERNON, 1966; 1979; PORTER, 1989; 1991; 1999), psicológicos (JOHANSON; WINDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VALHNE, 1977; LAM; WHITE, 1999) e ambientais (PORTER, 1989; 1991; 1999; DUNNING, 1980; 1988; 2001). Logo, sua abrangência é ampla, uma vez que considera desde os aspectos comportamentais sobre as decisões de escolha da localização ideal, até as implicações menos cognitivas, como as de cunho econômico.

As abordagens mais recentes sobre os recursos tangíveis e intangíveis (BARNEY, HESTERLY, 2007; COLLIS; MONTGOMERY, 2008) defendem as particularidades a eles inerentes, que podem conferir vantagem competitiva para as firmas que os fomentam. No entanto, percebe-se uma escassez de estudos que visam relacionar o desempenho com estes conceitos (SERRA *et al.*, 2007), o que motiva parte desta investigação. Afinal, para que identificar e compreender estes recursos, senão para buscar a melhora do desempenho?

A importância do conceito da aprendizagem surge do cenário globalizado de intensas e constantes mudanças mercadológicas (CARVALHO, 1999) que sugere o incrementalismo (HILAL; HEMAIS, 2003) e a capacidade constante de adaptação como fatores-chave para a consolidação de uma firma ou setor em um mercado estrangeiro. O sentido da aprendizagem sugerido nos estudos sobre a

internacionalização trata, fundamentalmente, do gradual ganho de conhecimento (JOHANSON; WINDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VALHNE, 1977) das organizações sobre os mercados explorados. Entretanto, não fica claro o modo como este conhecimento se perpetua e se consolida dentro da cultura e dos processos da firma. Ademais, o enfoque comportamental desta aprendizagem parece ser desprezado na literatura clássica, podendo ser alvo futuro de estudos mais específicos.

As escolhas gerenciais fazem parte do aspecto comportamental da internacionalização. O comportamento individual dos gestores, os seus estilos de liderança e os vieses criados neste contexto (ROBBINS, 2009) podem ter influências determinantes sobre os resultados do processo de busca por novos mercados ou de consolidação daqueles já conquistados. O que se percebe é que ainda persiste a lacuna sobre a mensuração do seu impacto no desempenho internacional da firma. Não foram encontrados estudos que relatem esta relação.

Os agentes externos podem exercer influência nos processos de internacionalização como fomentadores, assim como fontes de demanda. Mas, também, podem implicar barreiras para o seu desenvolvimento. Apesar das firmas não deterem controle direto sobre os agentes externos, entende-se que elas devem estar preparadas para enfrentar dificuldades ou estarem estruturalmente maduras e disponíveis para integrarem-se, rapidamente, às demandas internacionais. Em países emergentes, por exemplo, entende-se que a presença de agentes influenciadores que demandam produtos destes mercados é alta, em virtude de seus diferenciais e peculiaridades. Por outro lado, as barreiras protecionistas impostas pelos mercados destino geram dificuldades, sobretudo para novos entrantes. Por isso, modelos que melhor expliquem esta relação deverão ser estudados com maior profundidade.

2.4 Desempenho exportador

A onda da ênfase na utilização de procedimentos de medição como meio de alcançar uma melhor utilização dos recursos e investimentos, gerando bons resultados e vantagem competitiva sustentável, estimulou o desenvolvimento de diversos estudos. Estes, por sua vez, envolvem temáticas que sugerem o uso de medidas quantitativas e financeiras para refletir o nível de performance da firma.

Todavia, devido ao pouco consenso (BOURGEOIS III, 1980; ZOU *et al.*, 1998; GARRIDO *et al.*, 2009), pela falta de definição de metodologias universais sobre o

tema (OLIVEIRA; LEONI, 2008) e pela fraca assimilação do conhecimento sobre o mesmo (ZOU; STAN, 1998), percebe-se a necessidade de modernizar a maneira como essas medições são realizadas, atentando para o fato de que elas possuem diversas limitações e de que o desenvolvimento de novas formas não-tradicionais de medição é necessário em face às mudanças tecnológicas e estruturais que o contexto globalizado impõe às organizações (GHALAYINI; NOBLE, 1996).

Sobretudo a partir da década de 1980, quando teve início a transição para o enfoque tecnológico das relações sociais e comerciais (CASTELLS, 2010), tornou-se essencial ter certeza do nível de desempenho para atuar pro-ativamente e corretivamente sobre as mudanças mercadológicas. Com isso, surgiu uma grande variedade de métodos e técnicas de medição e com elas o questionamento sobre a efetividade de sua aplicação e a revelação de que, talvez, estes métodos possuíssem limitações que implicariam consequências no resultado organizacional (GHALAYINI; NOBLE, 1996).

De fato, alguns processos de medição tradicionais podem ser inadequados a determinadas aplicações. Ainda não existe um consenso ou “[...] uma medida universalmente aceita para a aferição do desempenho financeiro das empresas” (BARCELLOS, 2010, p.18). A análise performática pode variar de acordo com a perspectiva de sua elaboração: por atores internos, participantes ativos dos processos organizacionais, ou por padrões de medição externos (BOURGEOIS III, 1980).

Ademais, ainda há a problemática da quantificação e da dimensionalidade que dificultam a definição das fronteiras da medição (STEERS, 1975). Mas, o que se deve considerar é o fato de que as verdadeiras medições úteis são aquelas capazes de ajudar a firma a atingir a qualidade em seus processos (CHAKRAVARTHY, 1986), levando em consideração a tríade ambiente, estratégia e estrutura (LENZ, 1980).

Os estudos sobre desempenho da firma internacionalizada tratam da performance mercadológica destas empresas, procurando identificar se o modo como atuam globalmente é eficaz. De acordo com essa premissa, a firma que possui vantagem competitiva internacional é aquela capaz de obter valor econômico superior ao de suas rivais (BARNEY, 2001). Esta é uma vertente importante deste campo específico da pesquisa sobre internacionalização, mas que ainda carece de aprofundamento teórico no tocante às relações diretas entre a performance organizacional e as atividades de internacionalização (SINGH, 2009).

No que tange à origem geográfica dos estudos sobre desempenho internacional, percebe-se a tradição norte-americana (TONGLI *et al.*, 2005), justificada pelo fato de

esta ser a nação sede de diversas e importantes multinacionais. Todavia, quando o cenário alvo de investigação passa a ser o das economias emergentes e, mais especificamente, o da economia brasileira, percebe-se ainda escassez de produção científica (GARRIDO *et al.*, 2009).

Tal realidade tende a mudar, uma vez que certos estudos (KHANNA; RIVKIN, 2000; EDWARDS, 2001; KLAPPER; LOVE, 2003; CARNEIRO, 2007; SINGH, 2009) vêm abordando o aspecto performático no âmbito das economias emergentes, as tratando como mercados promissores e de grande potencial ao longo das próximas décadas. Apesar disto, a análise do desempenho da firma relacionado ao seu papel de ator no mercado internacional ainda é abordada com pouca ênfase.

As medidas orientadas para a análise de desempenho, em geral, não especificam padrões de medição claros. É comum medir a performance de maneira inespecífica, tratado-a em conjunto com outras variáveis. Portanto, há ainda muita inconsistência e resultados conflituosos (KATSIKEAS *et al.*, 2000) o que legitima a falta de consenso comentada anteriormente.

Em suma, os indicadores de desempenho empresariais, conforme estão descritos nos artigos pesquisados, não se apresentam de maneira clara quanto à sua composição matemática ou ao seu significado. Isto implica maior diversidade de nomenclaturas, como se pode perceber no quadro 2.

No que tange aos indicadores voltados para medir o desempenho da internacionalização, a discussão teórica é que não existe um padrão de medição (BOURGOIS III, 1980; ZOU *et al.*, 1998; SHOHAN, 1998; CARNEIRO; ROCHA, 2008), ou um tipo de escala que contenha variáveis padronizadas e que possa ser aplicada em realidades distintas (ZOU *et al.*, 1998). O grande volume de estudos empíricos pouco focados no desenvolvimento de métodos de mensuração e a diversidade de nomenclaturas (ZOU; STAN, 1998) também dificulta a legitimação de uma metodologia de mensuração do desempenho exportador.

Logo, a baixa frequência de indicadores com nomenclaturas padronizadas em diferentes referências e a grande variedade dos mesmos, expõe a falta de consenso alegada por Bourgeois III (1980), Zou *et al.* (1998), Zou e Stan (1998) e Carneiro e Rocha (2008). Ademais, ocorre que os próprios autores definem a fórmula de cada variável e por vezes a ocultam na descrição metodológica do artigo, o que culmina em conclusões confusas acerca da nomenclatura e dos significados. Isto leva,

inevitavelmente, a adoção de variáveis de avaliação de desempenho não padronizadas, conforme está demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 – Variedade de indicadores de desempenho encontrados na literatura.

OBJETIVO	INDICADORES DE DESEMPENHO	FONTE
GERAL	Produtividade	Ghalayini, Noble (1996).
	Lucratividade	Ghalayini, Noble (1996); Arruda, Arruda (1998); Hawawini, Subramanian, Verdin (2003); Singh (2009).
	Diversificação	Lin <i>et al.</i> , (2011).
	Retorno do patrimônio líquido	Beard, Dess (1981).
	Dívida em relação ao patrimônio	Beard, Dess (1981).
	Volume de vendas	Beard, Dess (1981).
	Número de escritórios	Lenz (1980).
	Ativos líquidos	Lenz (1980).
	Número de funcionários	Ortega (2010).
	Valor de mercado total	Hawawini <i>et al.</i> (2003).
	Retorno sobre ativos (ROA)	Chakravarthy (1986); Choe, Booth, Hu <i>et al.</i> (1997); Shoham (1998); Hawawini, Subramanian, Verdin (2003); Singh (2009). (2003); Tongli <i>et al.</i> (2005); Bobillo, López-Iturriaga, Tejerina-Gaite (2010); Banalieva, Robertson (2010); Li <i>et al.</i> (2011).
	Retorno Sobre o investimento (ROI)	Moraes (2003); Zou; Stan (1998);
	Retorno sobre vendas (ROS)	Chakravarthy (1986); Arruda, Arruda (1998); Banalieva, Robertson (2010).
	Retorno sobre o capital total	Chakravarthy (1986).
	Capital investido	Hawawini, Subramanian, Verdin (2003); Singh (2009).
	Tamanho da firma	Zou; Stan (1998); Tongli <i>et al.</i> (2005); Bobillo López-Iturriaga, Tejerina-Gaite (2010); Lin <i>et al.</i> , (2011).
	Idade da firma	Zou; Stan (1998); Tongli <i>et al.</i> (2005); Lin <i>et al.</i> (2011).
	Risco	Tongli <i>et al.</i> (2005).
INTERNACIONALIZAÇÃO	Participação na indústria	Tongli <i>et al.</i> (2005).
	Fatia de mercado no exterior	Zou <i>et al.</i> (1998); Shoham (1998); Moraes (2003).
	Posicionamento estratégico internacional	Zou <i>et al.</i> (1998).
	Contribuição da exportação para a competitividade da firma	Zou <i>et al.</i> (1998).
	Lucros da exportação	Zou <i>et al.</i> (1998); Shoham (1998); Carneiro; Rocha (2008).
	Ativos externos em relação ao total de ativos	Lin <i>et al.</i> (2011).
	Intensidade de exportações	Shoham (1997); Singh (2009).
	Grau de internacionalização	Bobillo, López-Iturriaga, Tejerina-Gaite (2010); Lin <i>et al.</i> (2011).
	Vendas para o mercado externo em relação ao total de vendas	Lin <i>et al.</i> (2011).
	Volume de vendas para o mercado externo	Zou <i>et al.</i> (1998); Shoham (1998); Singh (2009).
	Crescimento das vendas para o mercado externo	Singh (2009); Zou <i>et al.</i> (1998); Moraes (2003); Carneiro; Rocha (2008).
	Intenção de exportar	Singh (2009).
	Efetividade das exportações	Singh (2009).
	Exportações de bens e serviços	Singh (2009).
	Eficiência de vendas	Singh (2009).
	Margem líquida de exportações	Singh (2009).
	Exportações em relação ao volume do PIB	Tongli <i>et al.</i> (2005); Singh (2009).
	Satisfação em relação ao valor total das exportações	Zou <i>et al.</i> (1998).
	Satisfação em relação à margem de lucro de exportação	Zou <i>et al.</i> (1998).
	Satisfação com os resultados gerais das exportações em relação aos concorrentes	Zou <i>et al.</i> (1998).
	Satisfação entre o nível de empenho com a exportação e os resultados obtidos	Zou <i>et al.</i> (1998).
	Satisfação geral com a atividade exportadora	Shoham (1997); Zou <i>et al.</i> (1998); Carneiro; Rocha (2008); Singh (2009).

Fonte: Elaboração própria (2011)

Não obstante, é inegável a importância de acompanhar e analisar os indicadores de desempenho como forma de manter ou ajustar a estratégia de internacionalização já adotada. Identificar a relação do desempenho da firma (interna ou internacionalmente) com as características dos seus condicionantes de internacionalização pode representar uma forma de atingir tal objetivo.

No caso do presente estudo, foram selecionados os índices que melhor pudessem refletir o desempenho exportador. Os indicadores escolhidos tiveram o intuito de coletar dados a respeito da satisfação dos respondentes em relação: ao valor total das exportações (ZOU *et al.*, 1998); à margem de lucro (ZOU *et al.*, 1998); ao crescimento do volume de exportação da empresa (ZOU *et al.*, 1998; MORAES, 2003; CARNEIRO; ROCHA, 2008; SINGH, 1999); aos resultados gerais da exportação em relação à concorrência (ZOU *et al.*, 1998); ao nível de empenho com a atividade em função dos resultados obtidos (ZOU *et al.*, 1998); e ao grau de satisfação geral com a atividade exportadora (SHOHAM, 1997; ZOU *et al.*, 1998; CARNEIRO; ROCHA, 2008; SINGH, 2009).

2.4.1 Reflexões sobre o desempenho

É possível perceber que a falta de consenso conceitual (BOURGOIS III, 1980; ZOU *et al.*, 1998; ZOU; STAN, 1998; CARNEIRO; ROCHA, 2008) e a problemática atribuída a determinação dos limites de medição (STEERS, 1975) reiteram a dificuldade em identificar ou estabelecer um modelo padrão de mensuração da performance da firma.

Além disto, percebe-se que boa parte das técnicas de medição comumente utilizadas restringe-se apenas aos parâmetros financeiros da organização (HAWANINI, SUBRAMANIAN, 2003; TONGLI *et al.*, 2005; CHAKRAVARTHY, 1986; BOBILLO LOPÉS-ITURRIAGA; TEJERINA-GAITE, 2010; CHOE, BOOTH, HU, 1997; BANALIEVA; ROBERTSON, 2010; LI *et al.*, 2011).

Por outro lado, outros enfoques teóricos ressaltam a mensuração do desempenho por meio de medidas não numéricas. Kaplan e Norton (1996) alegam, em seu modelo Balanced Scorecard (BSC), que para mensurar o desempenho é necessário considerar as medidas financeiras, mas que, no entanto, pelo fato de elas refletirem apenas dados passados, podem ser ineficazes para determinar estratégias futuras.

Assim, o modelo se propõe a medir a performance sob três outras perspectivas além da financeira: a perspectiva do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e

do crescimento. O modelo BSC vem sendo bastante discutido ultimamente e é prova de que modelos mais flexíveis com enfoques diferenciados, não apenas econômicos, são necessários e cada vez mais buscados como alternativas estratégicas nas organizações (MARQUES, OLIVEIRA; 2008). Assim, é possível perceber a riqueza de variedade entre estilos e técnicas de medição do desempenho, o que pode ser benéfico e proveitoso, mas por outro lado, um caminho obscuro no qual não existe uma direção única e certa a ser tomada.

Na seção seguinte serão apresentados dados sobre o setor sucroalcooleiro brasileiro. Será feita uma breve descrição da sua história, bem como de suas características e principais estatísticas.

2.5 O setor sucroalcooleiro brasileiro

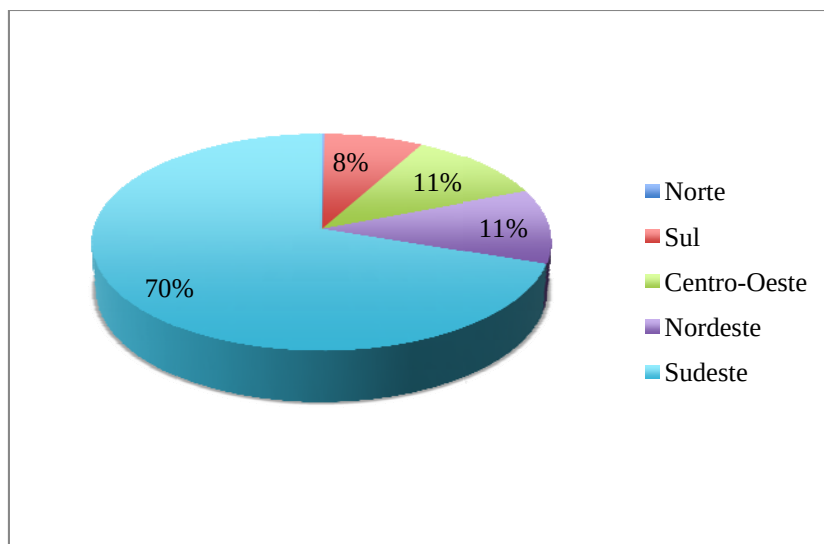
A produção e o beneficiamento de cana-de-açúcar no Brasil é reconhecidamente uma atividade de suma importância para a economia do país que, atualmente, se destaca como maior produtor mundial de cana-de-açúcar (FAOSTAT, 2011). O setor sucroalcooleiro brasileiro alimenta estatísticas nacionais e internacionais que chamam a atenção e reiteram as evidências que o apontam como o mais competitivo do mundo (VIDAL *et. al*, 2006).

Conhecido como o ouro branco brasileiro, o açúcar historicamente é um produto que carrega a identidade nacional e de países colonizados. Foi uma das primeiras *commodities* exportadas, acompanhando outras culturas básicas tais como o café e o algodão. Já o sucesso do etanol é mais recente “[..] até a década de 70, o etanol no Brasil era apenas um simples subproduto da indústria canavieira [...]” (LIRIO, *et. al*, 2006, p.2). Hoje é reconhecido como alternativa energética aos combustíveis fósseis e carrega o apelo ecológico e a tecnologia criada e desenvolvida aqui como pilares sustentadores para o acréscimo de sua produção.

Juntos, o açúcar e o álcool são responsáveis por cerca de 15% da balança comercial do agronegócio brasileiro (CONAB, 2011c). Mas, apesar dos bons números, o setor nem sempre foi estável. Passou por dificuldades que limitaram a possibilidade de um melhor desempenho hoje. A mais recente foi a crise da década de 1990, quando os produtores de cana-de-açúcar perderam os incentivos governamentais que conferiam competitividade ao setor. Isto resultou em profundas reestruturações produtivas, trabalhistas e tecnológicas (VIDAL *et. al*, 2006). No caso do etanol, índices positivos só foram registrados novamente a partir de 1998 (LIRIO *et. al*, 2006).

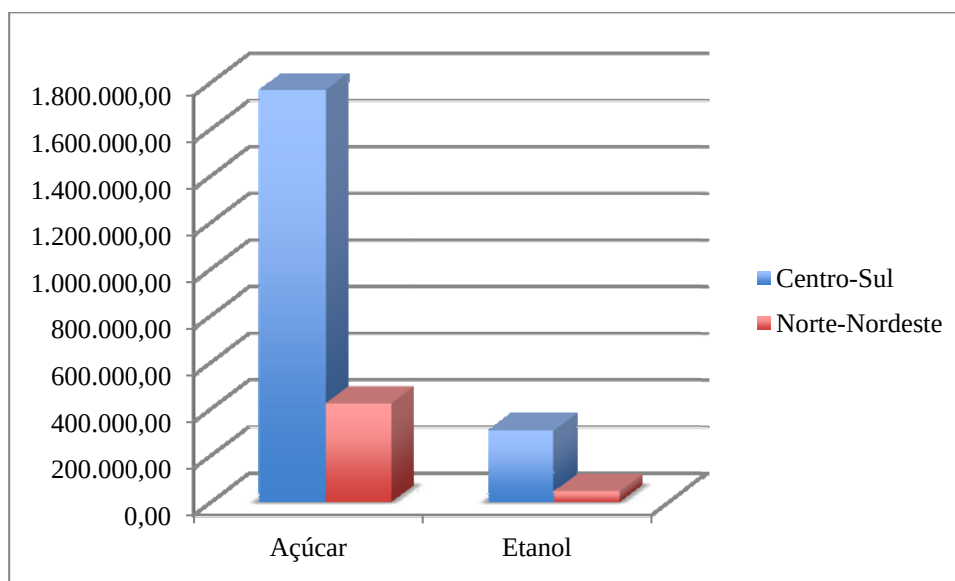
As estatísticas mais recentes disponíveis sobre o desempenho produtivo da cana-de-açúcar por regiões evidenciam a concentração da produção deste insumo na região Sudeste do país conforme detalha o gráfico 1:

Gráfico 1 – Volume processado de cana-de-açúcar por região.



Fonte: UNICA – União da Indústria de Cana-de-Açúcar (2009a).

Deste volume total de cana-de-açúcar processada em 2009, 53% foi dedicada a produção de açúcar. Os outros 47% foram direcionados a produção de etanol. Estes números demonstram um balanceamento do direcionamento produtivo da cana entre os dois produtos finais, no entanto à produtividade destes insumos por região ainda apresenta forte disparidade, conforme explica o gráfico 2.

Gráfico 2 – Produtividade de açúcar e etanol por região em toneladas.

Fonte: UNICA – União da Indústria de Cana-de-Açúcar (2009b; 2009c).

No que tange ao balanço das exportações, há também a prevalência da região Centro-Sul enquanto maior exportadora tanto de etanol quanto de açúcar, conforme o quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Volume de exportações de açúcar e etanol por região.

REGIÃO	AÇÚCAR (ton)	ETANOL (milhões de litros)
Centro-Sul	1.769.472,4 (80,63%)	310.022,3 (86,78%)
Norte-Nordeste	424.966,5 (19,37%)	47.223,4 (13,22%)
TOTAL	2.194.438,9	357.245,7

Fonte: UNICA – União da Indústria de Cana-de-Açúcar (2009d; 2009e).

Estes índices reiteram o distanciamento existente entre os desempenhos exportadores do setor nas regiões mencionadas. Estes números de exportações seguem as estatísticas sobre as concentrações geográficas de empresas deste setor. O maior número de empresas do setor também está concentrado da região centro-sul (DIEESE, 2007). A seguir, serão expostas algumas discussões acerca do setor.

2.1.1 Reflexões sobre o setor sucroalcooleiro brasileiro

Apesar da promissora atividade do setor, há problemáticas que merecem ser discutidas. Dentre elas, destacam-se a questão ambiental e trabalhista. Muitas controvérsias surgem a respeito do apelo sustentável e ecológico da produção de etanol

enquanto alternativa energética limpa e sobre o próprio processo de plantio, irrigação e colheita da cana-de-açúcar. Além das necessidades legais de sustentabilidade “[...] um número crescente de empresas preocupadas com o relacionamento dos seus negócios e o meio ambiente vem procurando incluir a dimensão ambiental em suas agendas estratégicas” (MACHADO; SILVA, 2010, p. 407).

A gama de exigências ambientais existentes para regulamentar a produção e beneficiamento da cana-de-açúcar, por vezes não evita práticas arcaicas e danosas para a sociedade e para o meio ambiente. O uso das queimadas na fase de pré-colheita (FERREIRA, 2006), o uso de metais pesados nas plantações (YADAV *et. al*, 2011), a colheita manual, entre outras problemáticas, ainda são fatos constantes, sobretudo nas localidades produtivas que possuem baixo nível tecnológico.

No tocante à problemática da mão-de-obra, vêem-se regimes de trabalho exaustivos impulsionados pela remuneração por produção no corte manual da cana-de-açúcar que levam, freqüentemente, alguns desses quase um milhão de trabalhadores (ALVARENGA; QUEIROZ, 2008) que vivem em situações de alojamento precárias (MINAYO-GOMEZ, 2011) à morte por exaustão ou à perda precoce da capacidade de trabalho (ALVES, 2006).

Em face das dificuldades referentes à gestão de recursos humanos no setor, o governo brasileiro criou em 2008 o selo “Empresa Compromissada” visando promover o reconhecimento público das empresas que prezam pelas boas práticas no setor, sobretudo no que tange à sua gestão trabalhista. Das 250 empresas que aderiram ao programa de auditorias, apenas 169 foram certificadas, cerca de metade das firmas do setor no país (PLANALTO.GOV, 2012; FETAG-PB, 2012). Existem, portanto tentativas de fomentar o setor em busca de melhor competitividade e adequação às legislações atuais.

Tais evidências apontam para a complexidade de gerenciar este setor e levam ao desafio que é torná-lo cada vez mais competitivo, ético e sustentável. A partir dessa premissa, as empresas passam a tomar um posicionamento estratégico em prol de uma gestão mais limpa (MENEGUELLO; CASTRO, 2007) e da redução de custos (MORAES, 2007), apesar de agirem com maior frequência de forma corretiva (MACHADO; SILVA, 2010). Essa nova gestão está baseada na colheita mecanizada com menor impacto ambiental (SOUZA *et al.*, 2005) e no aproveitamento pleno da cana enquanto cultura renovável gerando açúcar, álcool e energia por meio da queima do seu

bagaço que hoje é utilizado dentro do próprio processo de beneficiamento nas usinas (LIRIO *et. al.*, 2006) fazendo mover um promissor círculo virtuoso.

No que tange às perspectivas de internacionalização do setor, há quem aponte o não cumprimento das legislações ambientais como um dos fatores facilitadores para a competitividade do mesmo diante de seus concorrentes internacionais (MORAES, 2007) o que é difícil de afirmar. O que se sabe, no entanto, é do seu potencial. Persiste no país a ideia de manter a gestão rumo ao aperfeiçoamento da cultura e de seu beneficiamento, indo ao encontro da tendência sustentável e competitiva (GUIMARÃES; TURETTA; COUTINHO, 2010).

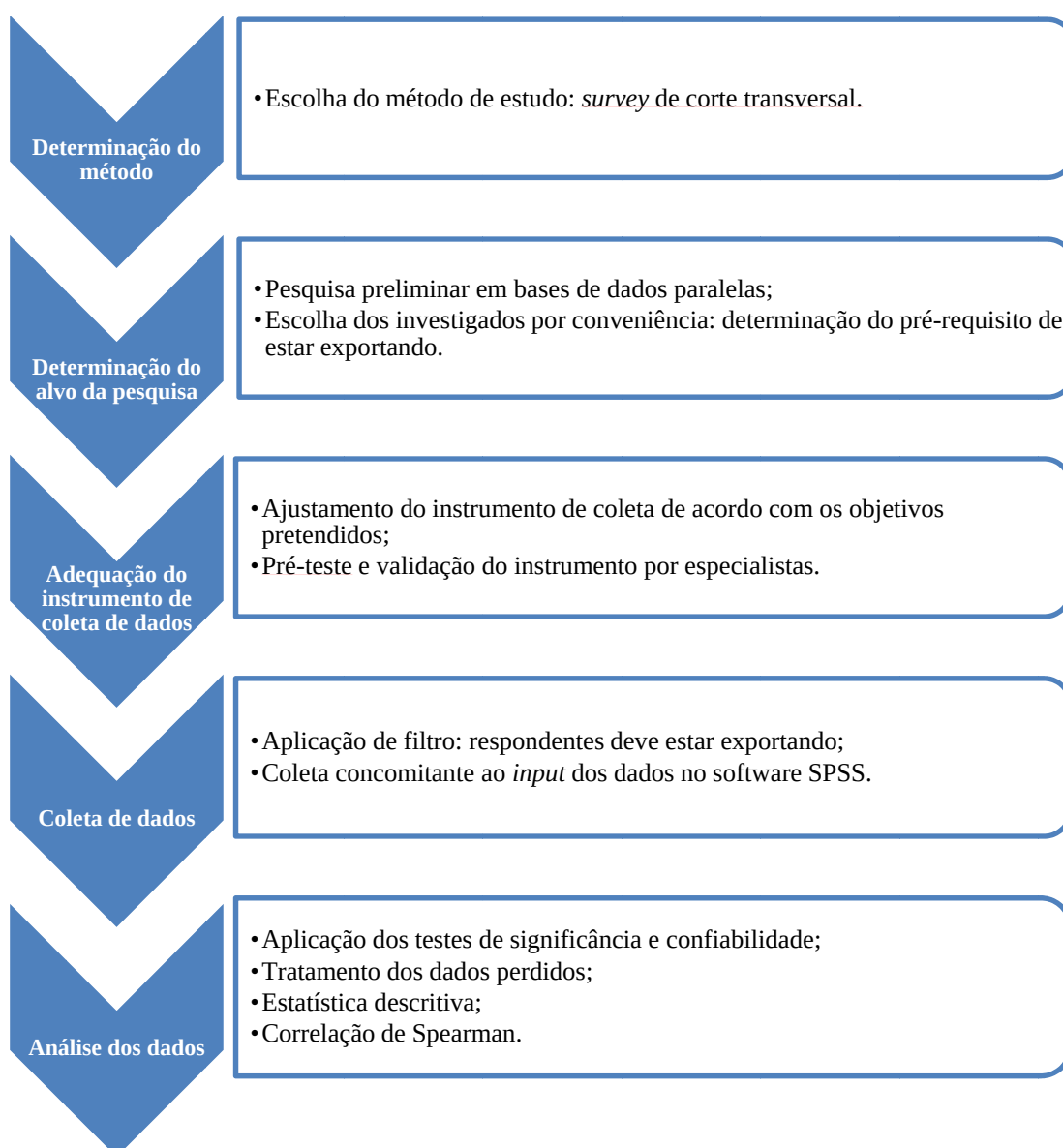
No entanto, pesquisa recente aplicada ao setor sucroalcooleiro nordestino identificou que o processo de exportação das empresas desta região é regido por “[...] experiências acumuladas, mas pouca diferenciação e baixa perspectiva de crescimento futuro” (FERREIRA; MACHADO; MORAES, p. 127, 2010). De acordo com a mesma pesquisa, há pouca diferenciação estratégica entre as firmas pesquisadas e o setor não apresenta evidências de desenvolvimento impulsionado por concorrência ou busca de novos compradores, uma vez que percebe-se a ausência de competição nos mercados de destino.

O que sustenta este tipo de atitude é o fato de o Brasil ser um dos principais atores do setor sucroalcooleiro no mundo (VIDAL *et al.*, 2006; FERREIRA; MACHADO; MORAES, 2010) e, independentemente da origem do comprador, existe demanda para este mercado (Folha de São Paulo, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos e as técnicas adotadas para a realização desta pesquisa. Primeiramente, será apresentado o método. Em seguida, serão contempladas as considerações acerca da população e da amostra do estudo. Também serão descritos os procedimentos utilizados durante a coleta dos dados, a descrição constitutiva e operacional das variáveis e, por fim, as técnicas que foram adotadas para realizar a análise dos dados coletados. A figura 3 resume o desenho metodológico da pesquisa.

Figura 3 – Desenho metodológico



Fonte: elaboração própria (2011)

3.1 Método de pesquisa

O método adotado nesta pesquisa foi o *survey*, tipo de estudo que utiliza questionários estruturados para responder aos objetivos de pesquisa (HAIR *et al.*, 2005), desenvolvendo proposições gerais e explicando traços e atributos de uma determinada população (BABBIE, 2003). Diversos autores que pesquisaram a temática internacionalização, recentemente, fizeram uso deste tipo de pesquisa (ARRUDA; ARRUDA, 1998; ZOU *et al.*, 1998; LU; BEAMISH, 2001; MORAES, 2003; CHACAR; VISSA, 2005; TONGLI *et al.*, 2005; WILKINSON, BROUTHERS, 2006; CARNEIRO, 2007; MOURA, 2008; ZHAN *et al.*, 2008; LAGES *et al.*, 2009; SINGH, 2009; ORTEGA, 2010; MACHADO *et al.*, 2011a; MACHADO *et al.*, 2011b).

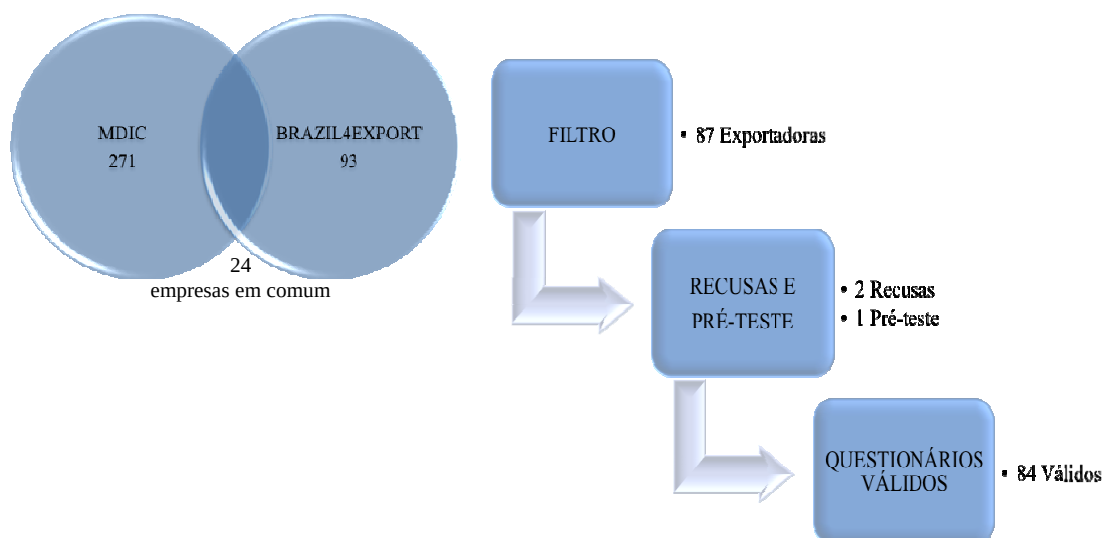
Este estudo se caracteriza como descritivo. O *survey* é de corte transversal, pois os dados foram coletados “[...] em um único ponto no tempo e tratados estatisticamente” (HAIR *et al.*, 2005, p. 87). As unidades de análise foram as usinas e beneficiadoras de cana-de-açúcar brasileiras que exportam seus produtos.

3.2 População e amostra da pesquisa

A população alvo da pesquisa foi constituída das empresas do setor sucroalcooleiro brasileiro que internacionalizam seus produtos. Após a consulta em bases de dados do MDIC e no portal Brazil4Export, chegou-se ao total de 340 empresas do setor sucroalcooleiro no Brasil, mas não havia um banco de dados consolidado com as informações de quais destas empresas exportavam seus produtos.

Do total destas 340 empresas, 93 constavam no portal Brazil4export e as outras 271 nos bancos de dados do MDIC e entre os dois bancos de dados havia 24 empresas em comum. Foi realizada, inicialmente, uma filtragem prévia às entrevistas, na qual buscou-se identificar quais destas 340 empresas exportavam seus produtos. Apenas 87 o faziam, duas recusaram-se a responder à pesquisa e uma foi utilizada como pré-teste. Restaram, portanto, 84 questionários válidos, conforme ilustra a figura 4 a seguir. Esta amostra, portanto, foi intencional, não probabilística (BABBIE, 2003) por conveniência (HAIR *et al.*, 2005). O número de respostas obtidos em relação ao total de empresas da amostra conhecida que correspondiam aos pré-requisitos da pesquisa foi alto. Deste modo, é possível considerar que a pesquisa possui uma representatividade considerável.

Figura 4 – Fluxo de obtenção dos dados primários.



Fonte: elaboração própria (2012).

A seguir serão descritos os procedimentos utilizados para a realização da coleta de dados.

3.3 Procedimentos para a coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário (Apêndice A) elaborado de modo a refletir os objetivos específicos e o referencial teórico adotado neste trabalho. Este instrumento de coleta de dados passou, inicialmente, por um pré-teste, sendo recentemente aplicado com sucesso em um estudo sobre o mesmo tema no âmbito da fruticultura nordestina (BALBINO, 2012). Tal estudo, a exemplo da presente pesquisa, faz parte de um projeto mais amplo, sob o financiamento do CNPQ. A fase de coleta, por seu turno, foi precedida da avaliação do instrumento por quatro acadêmicos, especialistas em internacionalização visando garantir o refinamento do instrumento e sua validade interna (ORTEGA, 2010; CARNEIRO, 2007; COOPER; SHINDLER, 2001), procedimento aconselhável para pesquisas deste porte (COOPER; SHINDLER, 2001).

Assim como no pré-teste, os sujeitos desta pesquisa foram, preferencialmente, os responsáveis pelas atividades exportadoras em cada uma das 84 firmas entrevistadas. Ao adotar-se este critério, pretendeu-se aumentar a confiabilidade das respostas

(CARNEIRO, 2007), pois tais sujeitos estão diretamente envolvidos com os processos pesquisados. E, a fim de conferir agilidade ao processo de coleta de dados, este foi realizado por uma empresa de pesquisa que o fez por telefone. A empresa, sediada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, além das atividades voltadas para pesquisa da própria universidade, também presta consultoria para outros clientes. A presente pesquisa foi realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2011.

Os níveis de medição adotados na pesquisa foram o nominal, o ordinal (BABBIE, 2003; HAIR *et al.*, 2005) e o intervalar (COSTA, 2011). As escalas utilizadas neste estudo visaram mensurar os construtos da internacionalização sob a ótica do desempenho (COSTA, 2011). No intuito de facilitar a aplicação e futura análise dos dados, o questionário foi subdividido em três módulos. No primeiro módulo constaram as questões nominais, ordinais e intervalares que visaram coletar informações preliminares sobre a firma respondente para que fosse possível identificar o número de funcionários da firma, desde quando exporta seu produtos, qual o grau e tipo de experiência em exportação, o seu porte e nível de envolvimento com mercados estrangeiros, a primeira impressão sobre as influências dos agentes externos sobre ela, o percentual de exportações e a média de faturamento anual da organização.

Em seguida, o módulo dois, procurou refletir, a partir de uma escala ordinal do tipo *likert* de cinco pontos (COHEN; SILVA, 2002; PACE *et al.*, 2003; HONÓRIO, 2008), o grau de concordância dos respondentes em relação às influências dos condicionantes de internacionalização nas suas respectivas empresas. A escala neste módulo foi de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. Nas escalas *likert* o entrevistado deve optar por uma resposta contida num intervalo pré-determinado de opções (HAIR *et al.*, 2005). Escalas deste tipo permitem que as respostas para cada uma das variáveis investigadas sejam classificadas e ordenadas. Assim, é possível criar índices para cada uma delas (MARCONI; LAKATOS, 2010). Em estudos sobre internacionalização, escalas *likert* são bastante utilizadas (WILKINSON; BROUTHERS, 2006; MOURA, 2008; ORTEGA, 2010).

No terceiro e último módulo, fez-se o diagnóstico do desempenho da firma entrevistada usando a mesma escala ordinal de satisfação, do tipo *likert* de cinco pontos, sobre o desempenho financeiro e exportador da firma, indo de “muito insatisfeito” a “muito satisfeito”.

Por fim, algumas informações pessoais sobre o respondente foram coletadas para fins de identificação do questionário e eventual contato posterior. Estas não fazem parte da análise de resultados da pesquisa.

3.4 Definição das variáveis da pesquisa

Em uma pesquisa, os dados devem ser compreendidos desde o seu significado conceitual até o estatístico para evitar erros interpretativos no resultado das pesquisas, bem como a adoção de técnicas estatísticas inadequadas (HAIR *et. al*, 1998). Deste modo, é importante compreender o significado das variáveis e a forma como elas foram mensuradas nesta pesquisa. Nesta seção, segue as definições constitutivas e operacionais das variáveis.

3.4.1 Definição constitutiva

A definição constitutiva da variável visa esclarecer a definição do que será mensurado (TRIVIÑOS, 1987), ou seja, é a representação verbal das características das variáveis mensuráveis (COOPER; SCHINDLER, 2001). As variáveis descritas neste estudo formam oito constructos – os sete condicionantes de internacionalização e o desempenho exportador – conforme descrição a seguir:

- a) **localização:** é a escolha pelo local de atuação da firma e o grau de influência desta escolha sobre a mesma (VERNON, 1966; 1979; JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VALHNE, 1977; DUNNING, 1980; 1988; 2001; PORTER, 1989; 1991; 1999; LAM; WHITE, 1999).
- b) **recursos tangíveis:** é o conjunto de recursos tangíveis que compõe a organização (VERNON, 1966; 1979; DUNNING, 1980; 1988; 2001; PORTER, 1989; 1991; 1999; LAM; WHITE, 1999; WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1996).
- c) **recursos intangíveis:** é o conjunto de recursos intangíveis que compõe a organização (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VALHNE, 1977; DUNNING, 1980; 1988; 2001; PORTER, 1989; 1991; 1999; WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1996).
- d) **escolhas gerenciais:** são as decisões sobre internacionalização tomadas pelo corpo gerencial (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VALHNE, 1977; DUNNING, 1980; 1988; 2001; LAM; WHITE, 1999).

- e) **aprendizagem:** é o conhecimento adquirido pela firma com a atividade internacional (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VALHNE, 1977; WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1996).
- f) **agentes externos:** são os agentes que se encontram fora da organização, mas que, direta ou indiretamente, exercem influência sobre ela. VERNON, 1966; 1979; PORTER, 1989; 1991; 1999).
- g) **contexto externo:** é o conjunto de fatores ambientais que influenciam as atividades organizacionais (VERNON, 1966; 1979; JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VALHNE, 1977; PORTER, 1989; 1991; 1999).
- h) **desempenho exportador:** é a performance da firma e a implicação da sua atuação internacional nos seus resultados (SINGH, 2009; ORTEGA, 2010; SHOHAM, 1998; ZOU *et al.*, 1998; ZOU; STAN, 1998; SHOHAM, 1998; TONGLI *et al.*, 2005; CARNEIRO; ROCHA, 2008; BOBILO *et al.*, , 2010; LIN *et al.*, 2011)

3.4.2 Definição operacional

A operacionalização da pesquisa “[...] é o processo pelo qual pesquisadores especificam observações empíricas que podem ser tomadas como indicadores dos atributos contidos em algum conceito” (BABBIE, 2003, p.182). Portanto, a definição operacional das variáveis visou descrever o modo como estas foram analisadas, especificando os atributos a elas relacionados.

A cada uma das variáveis constitutivas, ou constructos (SELLETTO; RIBEIRO, 2004) descritas na seção 4 foram atribuídas variáveis de mensuração, conforme descrito no quadro 4, que resume os indicadores, traduzidos em variáveis operacionais, utilizados para a análise das variáveis constitutivas neste estudo e os seus respectivos referenciais teóricos.

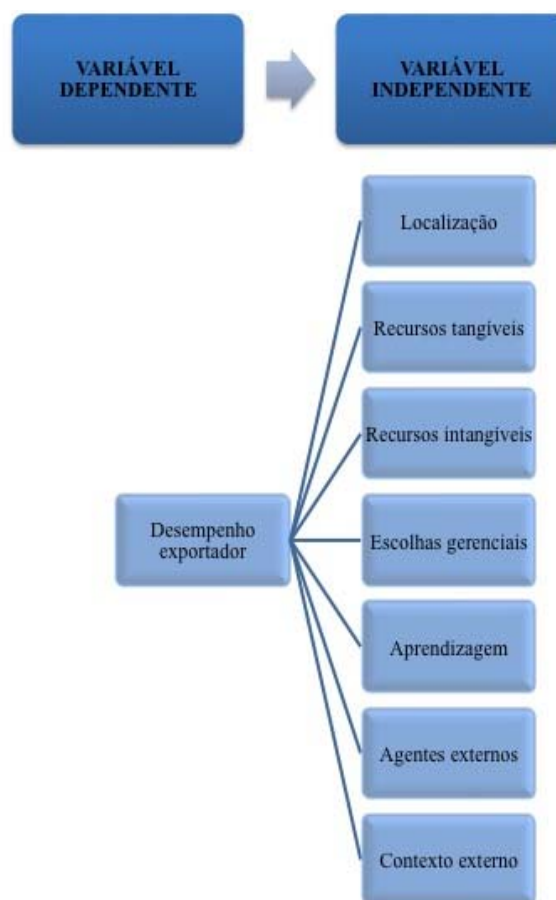
Quadro 4 – Definição operacional das variáveis.

CONSTRUCTOS	VARIÁVEIS	FONTE
Localização	Imitabilidade das empresas; custos dos insumos; qualidade dos insumos; custos com transporte; volume de mão-de-obra necessário; qualificação da mão-de-obra; infra-estrutura; disponibilidade dos recursos humanos especializados; proximidade dos compradores; ambiente natural favorável; competição entre concorrentes; tecnologia de produção agrícola copiada por concorrentes; tecnologia de processo industrial copiada por concorrentes; vantagem da localização das filiais e/ou escritórios no exterior; favorecimento das exportações por órgãos de apoio.	VERNON (1966; 1979); JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL (1975); JOHANSON; VALHNE (1977); DUNNING (1980; 1988; 2001); PORTER (1989; 1991; 1999); LAM; WHITE (1999).
Recursos Tangíveis	Vantagem competitiva sustentável pela tecnologia de produção agrícola; Vantagem competitiva sustentável pela tecnologia de processo industrial; vantagem competitiva sustentável da situação financeira em relação aos concorrentes; vantagem competitiva sustentável dos recursos organizacionais em relação aos concorrentes.	VERNON (1966; 1979); DUNNING (1980; 1988; 2001); PORTER (1989; 1991; 1999); LAM; WHITE (1999); WERNERFELT (1984); PETERAF (1996).
Recursos Intangíveis	Vantagem competitiva sustentável do estilo da liderança da empresa em relação aos concorrentes, vantagem competitiva sustentável da cultura em relação aos concorrentes, vantagem competitiva sustentável da reputação em relação aos concorrentes, vantagem competitiva sustentável da confiança dos gerentes em relação aos concorrentes, vantagem competitiva sustentável das redes de relacionamento em relação aos concorrentes, vantagem competitiva sustentável do conhecimento sobre a exportação em relação aos concorrentes.	JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL (1975); JOHANSON; VALHNE (1977); DUNNING (1980; 1988; 2001); PORTER (1989; 1991; 1999); WERNERFELT (1984); PETERAF (1996).
Escolhas Gerenciais	Atuação em novos países após os concorrentes, adaptação dos seus produtos, atividade de exportação controlada por um setor específico da firma, filiais no exterior, vínculo da estrutura organizacional das filiais no exterior, gerente estrangeiro no escritório no exterior, vínculo do gerente do escritório no exterior com a empresa.	JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL (1975); JOHANSON; VALHNE (1977); DUNNING (1980; 1988; 2001); LAM; WHITE (1999)
Aprendizagem	Aprendizagem por meio de tentativas e erros, aprendizado pelas expectativas passadas, aprendizagem com o exemplo das demais firmas da região, aprendizagem da ação presente incorporado nas estratégias futuras, pró-atividade, busca por novos aprendizados	JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL (1975); JOHANSON; VALHNE (1977); WERNERFELT (1984); PETERAF (1996).
Agentes Externos	Procura pelos compradores, compradores que a procuram, compradores oportunistas, intermediários oportunistas, importância da rede de relacionamento com os compradores, importância da rede de relacionamento com os intermediários, importância do relacionamento com órgãos governamentais, influência dos concorrentes do setor, influência dos agentes externos localizados no Brasil.	VERNON (1966; 1979); PORTER (1989; 1991; 1999).
Contexto Externo	Favorecimento da taxa de câmbio para a empresa, influência das políticas governamentais, influência do contexto externo sobre a estrutura organizacional, nível de incerteza do ambiente externo, nível de dificuldade para se relacionar em outros países, interferência do acaso em nível local, interferência do acaso em nível internacional.	VERNON (1966; 1979); JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL (1975); JOHANSON; VALHNE (1977); PORTER (1989; 1991; 1999).
Desempenho Exportador	Satisfação em relação ao valor total das exportações, satisfação em relação a margem de lucro de exportação, satisfação em relação ao crescimento do volume de exportação, satisfação em relação aos resultados gerais da exportação, satisfação em relação aos resultados obtidos e o nível de empenho com as atividades exportadoras, percentual de exportações de etanol, percentual de exportações de açúcar, receitas totais anuais.	SINGH (2009); ORTEGA (2010); SHOHAM (1998); ZOU <i>et al.</i> (1998); ZOU; STAN (1998); MORAES (2003); TONGLI <i>et al.</i> (2005); CARNEIRO (2007); ROCHA (2008); BOBILLO, LOPÉS-ITURRIAGA; TEJERINA-GAITE (2010); LIN <i>et al.</i> (2011)

Fonte: Elaboração própria (2011).

Deste modo, as variáveis do presente estudo se relacionam da seguinte maneira:

Figura 5 – Relação entre as variáveis da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria (2011).

Na seção a seguir serão descritos os procedimentos utilizados para análise dos dados da pesquisa.

3.5 Análise de dados

Ao final da etapa de coleta de dados, deu-se seguimento à etapa de análise com o auxílio do software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS. A princípio foi realizada a codificação das variáveis operacionais (COOPER; SCHINDLER, 2001) e o banco de dados do *software* foi alimentado. Assim que o *input* dos dados foi concluído, visando a obtenção das respostas aos objetivos desta pesquisa, foram aplicadas as técnicas estatísticas de verificação de confiabilidade, de análise descritiva e de correlação.

Entretanto, não foi possível utilizar técnicas de análise multivariada – conforme pretendido inicialmente no planejamento da pesquisa – uma vez que esperava-se um conjunto mais amplo de dados coletados. A amostra obtida de 84 questionários válidos, não obedecia ao critério ideal para a aplicação deste tipo de técnica estatística (HILL, 2000; HAIR *et al.*, 2009). Em virtude deste fato, fez-se necessário a adequação da análise para a técnica descritiva.

Assim, os dados foram tratados por meio de estatística descritiva. Esta técnica é bastante disseminada em estudos deste porte, a exemplo de Kim (2007) sobre as estratégias de internacionalização e a sua relação com os agentes de exportação; Jorge Carneiro (2007), a respeito de desempenho e internacionalização, Machado e Scorsatto (2005), sobre os obstáculos enfrentados para exportar; e Garrido (2007) sobre a orientação para o mercado externo. Foram analisadas as frequências de cada resposta e os resultados foram comparados à luz da base teórica de cada constructo de internacionalização e de desempenho. Os dados relativos à descrição do setor também foram analisados utilizando a mesma técnica e os resultados encontram-se na seção seguinte.

Para atender ao último dos objetivos específicos da pesquisa, foi necessário correlacionar os resultados de desempenho com cada um dos condicionantes de internacionalização a partir de suas perguntas. Para isto, foi utilizada a técnica do Coeficiente de Spearman, segundo a qual é possível determinar o grau de relação entre duas variáveis ordinais (HAIR *et al.*, 2005) determinando até que ponto os conjuntos de variáveis concordam ou discordam entre si (STEVENSON, 1981). Pretendeu-se descobrir, portanto, como se comportam as relações entre cada um dos condicionantes de internacionalização e o desempenho exportador.

Como o volume de dados perdidos foi pequeno, optou-se por utilizar os valores absolutos nas análises estatísticas, excluindo-se os valores perdidos, de acordo com o método *listwise* (PESTANA; GAGEIRO, 2003). Deste modo, é possível analisar as proporções corretas para cada resposta.

3.6 Confiabilidade e validade

Ao deparar-se com estudos que requerem análises de mensuração, o pesquisador deve “[...] atentar para os critérios de significância e precisão dos instrumentos de medidas que irá utilizar” (MARTINS, 2006) visando minimizar a ocorrência de

possíveis erros que venham enviesar o resultado da pesquisa. Por este motivo, as análises de confiabilidade e validade em uma pesquisa são fundamentais. Ou seja, é preciso garantir que as medidas e procedimentos escolhidos pelo pesquisador estão em conformidade com o objetivo pretendido e com a fidelidade necessária à uma análise científica.

3.6.1 Confiabilidade

A confiabilidade refere-se “[...] a coerência das descobertas da pesquisa” (HAIR *et al.*, 2005, p.198), portanto, a análise de confiabilidade em um *survey* propõe-se a verificar se os *scores* da pesquisa são coerentes. Existem dois tipos de erros associados à confiabilidade de uma pesquisa, são eles: os erros de amostragem e os erros não-amostrais. Os erros de amostragem estão relacionados às medições inadequadas da amostra do estudo, portanto se referem à etapa anterior à coleta de dados. Já os erros não-amostrais são aqueles que distorcem o significado e a intenção da mensuração das variáveis pesquisadas nas fases de projeto e execução da pesquisa (COSTA, 2011).

No presente estudo, os erros relacionados à amostragem foram descartados em virtude da representatividade da amostra que se pretende pesquisar, correspondente a mais da metade do universo de pesquisa. Já os erros relacionados às questões não-amostrais foram tratados por meio das técnicas a seguir.

- **Técnica de confiabilidade a partir de avaliadores ou confiabilidade de coerência interna:** quatro acadêmicos que trabalham em pesquisas de teor semelhante, especialistas em internacionalização, analisaram o instrumento de coleta de dados realizando os ajustes necessários antes e após o seu pré-teste (MARTINS, 2006) visando atingir a consistência interna do conjunto de variáveis e indicadores que se pretende investigar (HAIR *et al.*, 2005; COSTA, 2011).

- **Pré-teste:** os instrumentos de coleta de dados foram submetidos a um pré-teste com três empresas do setor de fruticultura. A partir de seus resultados, foram realizados os ajustes necessários (BABBIE, 2003; MARTINS, 2006), tais como adaptar o questionário ao produto investigado e excluir questões que não cabiam à proposta do estudo.

3.6.2 Validade

No que tange à validade da pesquisa, esta se refere à efetividade de medição do instrumento de coleta de dados (MARTINS, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2001) e a confiança demonstrada pelos dados coletados para o investigador (SAMPIERI *et al.*, 1991). Nesta pesquisa a técnica de validação do instrumento de coleta de dados foi realizada por meio das técnicas de validade de conteúdo, de construto (HAIR *et al.*, 2005) e de face (COSTA, 2011).

- **Validade de Conteúdo:** neste âmbito, procurou-se através da consulta de respondentes ou especialistas no assunto, “[...] julgar a adequação dos itens (indicadores) escolhidos para representar o construto (HAIR *et al.*, 2005, p.202).

Os especialistas que avaliaram o questionário indicaram adaptações e o mesmo foi reavaliado após as correções e aplicado com os devidos ajustes.

- **Validade de Construto:** avaliou o que as escalas ou construtos buscaram medir de fato. Para tanto, fez-se necessária uma ampla revisão bibliográfica que garantiu a explicação da construção destes conceitos e a sua relação com as medidas adotadas (HAIR *et al.*, 2005). Por tal motivo, a este trabalho foi dedicada as sessões sobre os conceitos-chave de internacionalização e sobre os índices de desempenho empresarial e internacional.

- **Validade de Face:** garantiu que as variáveis refletissem o que os constructos se propunham a medir. A validade de face é geralmente realizada pelos próprios respondentes e por especialistas no assunto. Eles devem garantir que os itens levantados sejam adequados à medição dos constructos (COSTA, 2011). No caso do presente estudo, a validade de face foi verificada com a avaliação do instrumento de coleta de dados por especialistas em internacionalização, bem como a aplicação de um pré-teste com amostra de três questionários em setor semelhante do agronegócio brasileiro, a fruticultura.

4. RESULTADOS

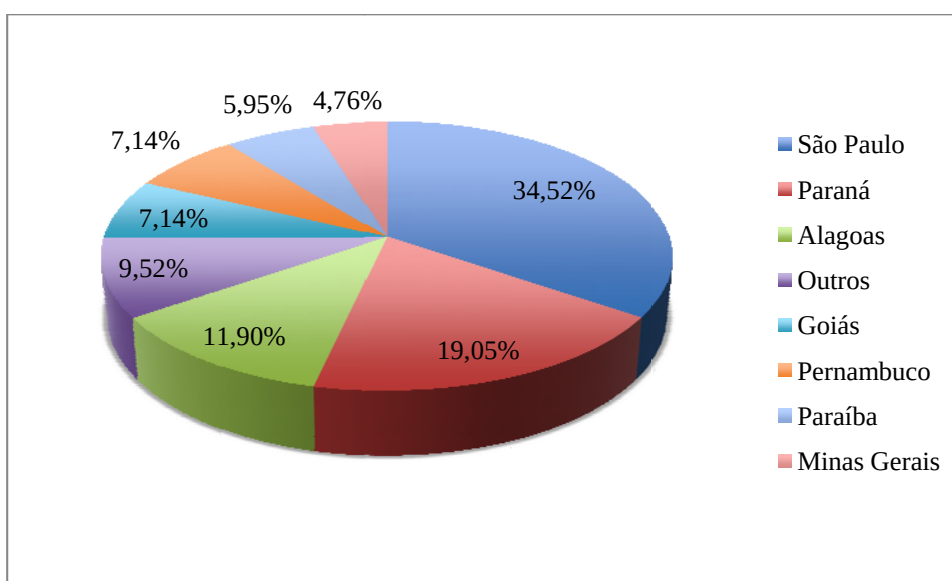
Este capítulo está subdividido em três seções. A primeira trata da análise dos dados preliminares da pesquisa que abrangem as informações gerais sobre as atividades exportadoras das empresas entrevistadas, incluindo suas redes de relacionamento e modos de entrada no mercado estrangeiro, bem como os indicadores de desempenho mensurados pela pesquisa. A segunda, refere-se aos dados específicos sobre os condicionantes de internacionalização. A terceira e última fase refere-se à relação destes conceitos com o desempenho exportador de empresas representantes do setor sucroalcooleiro brasileiro.

4.1 A atividade exportadora e seu desempenho

Nesta seção, apresentou-se e discutiu-se o resumo dos dados sobre as informações gerais das empresas entrevistadas. Os respondentes foram indagados acerca das características de exportação, do nível de experiência e envolvimento das empresas com tal atividade e sobre o desempenho exportador das firmas.

A partir das evidências coletadas, as receitas totais anuais de 55,95% das empresas respondentes são superiores a R\$10 milhões ao ano. Na faixa compreendida entre 2 e 10 milhões, encontram-se 19,05% das empresas. Uma pequena porcentagem possui faturamento anual igual ou inferior a 2 milhões de reais ao ano, 8,33%. Outras 16,67% não responderam ou não souberam precisar o faturamento anual. Percebe-se que vai diminuindo a proporção das empresas à medida que a faixa de faturamento descrito também diminui.

A respeito da distribuição geográfica das usinas e beneficiadoras de cana-de-açúcar exportadoras brasileiras, percebe-se a concentração destas empresas na região Sudeste do país. O estado que mais exporta sua produção é São Paulo que soma um total de 34,52% deste mercado, conforme o gráfico 3 a seguir.

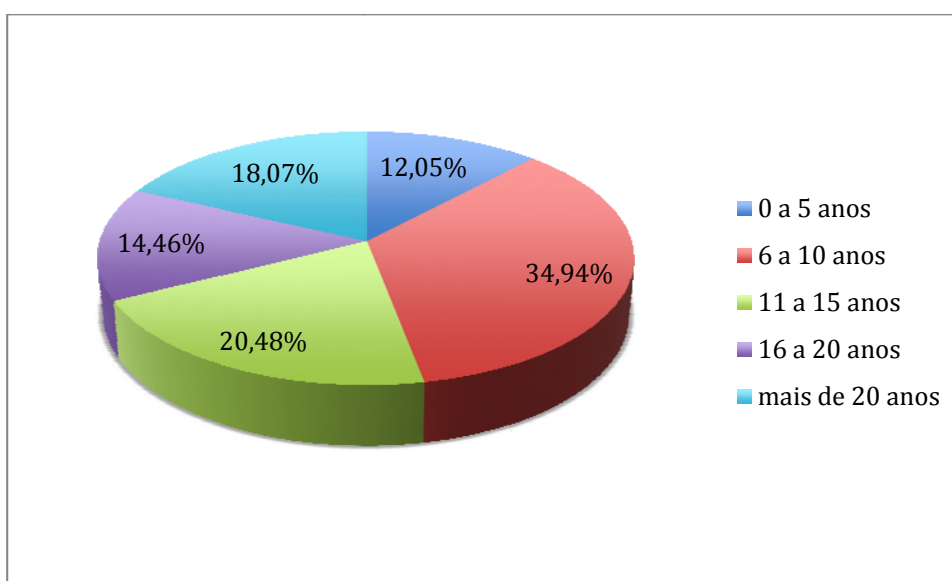
Gráfico 3 – Distribuição geográfica das empresas.

Fonte: dados da pesquisa (2011).

Estes dados reiteram o que outras pesquisas já discutiam a respeito da concentração destas empresas nas regiões Centro-Oeste e Sudeste do país (VIAN; BELIK, 2003; BACCARI, *et. al*, 2010; BACCARI *et. al*, 2011), mas também apontam a região Nordeste como um polo potencial para a exportação destes insumos (FERREIRA, MACHADO; MORAES, 2010). Esta aproximação se dá também em termos de produtividade, em face do envolvimento de empresários nordestinos com empresas localizadas nas regiões mais produtivas, trazendo para sua região inovações tecnológicas e fomentando o seu potencial canavieiro. Por outro lado, os empresários nordestinos que não se adequaram às mudanças deste mercado acabaram por perder competitividade diante dos grandes produtores de outras regiões (VIDAL *et al.*, 2007).

No que tange ao grau de experiência internacional por tempo de exportação, os dados mostram que 53,01% da amostra já exporta seus produtos há mais de 10 anos. A empresa mais experiente possui 96 anos de atividade exportadora. Das demais, apenas 12,05% tinham até cinco anos de exportação, uma proporção baixa se comparada a das mais experientes, reiterando o fato de que a maioria delas possui um bom grau de experiência internacional, como se percebe no gráfico 4 a seguir.

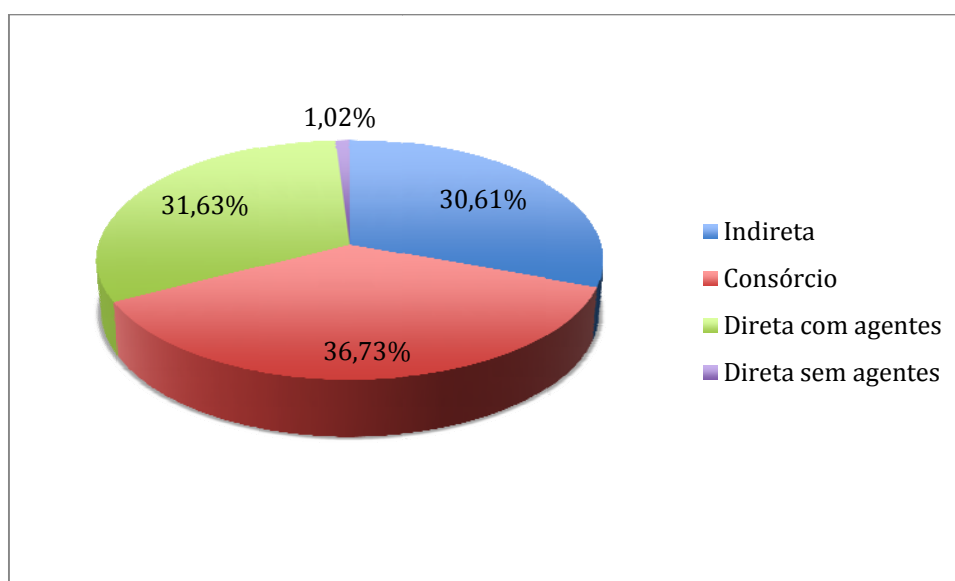
Gráfico 4 – Tempo de experiência internacional das empresas entrevistadas.



Fonte: dados da pesquisa (2011).

Para possibilitar a compreensão detalhada das estratégias adotadas, os respondentes foram questionados acerca dos tipos de exportação das firmas. Poderiam ser assinalados por eles: exportação direta – com ou sem agentes – exportação indireta (MOTA, 2007; BARCELLOS, 2010) ou ainda o consórcio de exportação. Caso nenhuma das opções fosse a escolhida, poderiam ser indicadas outras categorias. Isto não aconteceu, confirmando que os modos de entrada adotados pelas empresas deste setor se encaixam em pelo menos uma das características pré-definidas no instrumento de coleta de dados.

No que tange ao tipo de exportação adotado pelas empresas entrevistadas, 30,61% delas realizam exportações indiretas, por meio de *tradings* ou de empresas exportadoras, ou seja, sem contato direto com os compradores de seus produtos. A exportação via consórcio é a opção de 36,73% das entrevistadas e a exportação direta, com o auxílio de agentes, representa 31,63% das frequências. Apenas 1,02% das entrevistadas exportam diretamente seus produtos sem o auxílio de terceiros, conforme o gráfico 5 a seguir.

Gráfico 5 – Tipos de exportação adotados pelas empresas.

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A partir da interpretação destes dados, é possível afirmar que as empresas deste setor dependem de auxílio externo para exportar seus produtos. Do total das 84 entrevistadas, apenas uma delas afirmou exportar diretamente a sua produção sem auxílio de qualquer ponte entre ela e o comprador final, o que reitera esta conclusão e chama a atenção para o papel destes intermediadores neste tipo de transação comercial.

Kim (2007) já destacava a necessidade de realização de mais estudos para compreender a relação e influência destes agentes externos com a internacionalização das firmas brasileiras. Em seu estudo sobre as empresas exportadoras do estado do Paraná concluiu que as empresas que contratavam agentes de exportação o faziam principalmente em busca de auxílio para a entrada em novos mercados e, em caráter de consultoria, para melhor entender as práticas do comércio exterior. No caso do setor sucroalcooleiro, não ficam claros os reais motivos desta característica, podendo este ser um tema para estudos futuros.

No entanto, é sabido que a relação destas empresas com seus agentes externos varia entre elas. Os entrevistados foram perguntados sobre quantas vezes visitam e são visitados por tais agentes. Mais de um terço das empresas entrevistadas, 34,52%, afirmaram que não os recebem no Brasil. No entanto, das que responderam que são visitadas, 36,36% os recebem com frequência igual ou superior a cinco vezes por ano. A relação se inverte quando se trata das visitas aos agentes. Em sua maioria os representantes das empresas deste setor não os visitam, um volume correspondente a

58,33% do total. Dos que o fazem, 82,86% realizam esta atividade apenas uma ou duas vezes ao ano.

A predominância da exportação como estratégia de internacionalização das entrevistadas justifica o número de contratados em território nacional. São apenas duas as empresas que relataram ter funcionários próprios no exterior, uma com quatro contratados e a outra 10. No que tange à quantidade dos contratados no Brasil, 78,57% deles trabalham em firmas que possuem entre 1000 e 50.000 funcionários.

O número inexpressivo de funcionários nos mercados destino das vendas internacionais também indica que a internacionalização da empresa está restrita à atividade exportadora, sem instalação de filiais ou subsidiárias próprias no exterior. Deste modo, elas encaixam-se no modelo de entrada denominado por Hitt, Ireland, Hoskinson (2008) como, simplesmente, exportação.

Portanto, o critério de número de funcionários no exterior como um dos índices da escala de medição de desempenho internacional elaborada por Cadogan *et al.* (1999) não se aplica neste caso. De acordo com este estudo, um dos indicadores de bom desempenho internacional é o número de funcionários no exterior, sendo quanto maior este número, melhor. Mas, no presente caso, este índice é insignificante, o que vai de encontro a teoria deste autor, pois este baixo número de contratados no exterior não significa um mal desempenho das firmas do setor sucroalcooleiro nacional.

Conforme a premissa defendida por Andersen (1997), não existe apenas uma razão que explique a opção por determinado modo de entrada. Trata-se de um conjunto de fatores que varia de acordo com a estrutura e estratégia de cada firma. Mas, os motivos para a predominância da exportação como modo de entrada, no presente estudo, apontam para a reflexão sobre as características do produto. As características de cultivo e beneficiamento de produtos agrícolas, como a cana-de-açúcar, restringem a sua produção aos mercados de origem, diferentemente de casos de internacionalização, como os citados por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), que trataram de multinacionais, empresas de maior porte cujo caráter de negócio era diferenciado e permitia a possibilidade de disseminar seus recursos produtivos por todo o mundo.

O grau de envolvimento das empresas do setor pesquisado, de acordo com a teoria destes dois últimos autores, não se adequa completamente ao padrão por eles sugerido, segundo o qual as empresas começam com exportações pouco regulares, passam então a exportar com o auxílio de agentes, em seguida instalam subsidiárias de exportação e, por fim, passam a produzir nos mercados destino. A realidade do setor

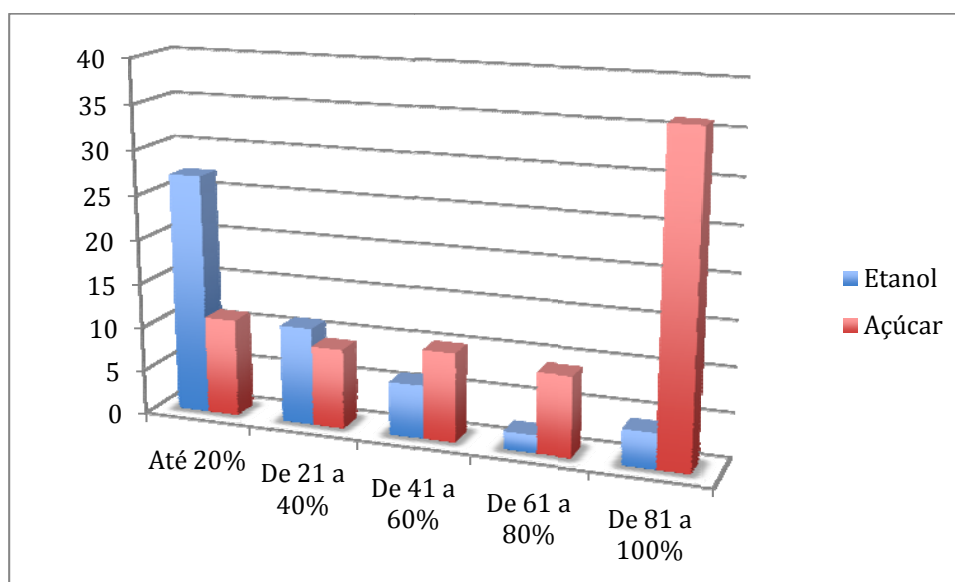
sucroalcooleiro brasileiro assemelha-se apenas com as duas primeiras fases deste modelo. Mas, assim como é reiterado pelos próprios autores, não existe uma regra neste sentido, pois o modo de internacionalização das empresas está intimamente relacionado às suas definições estratégicas.

Também procurou-se conhecer a proporção de exportações de etanol e de açúcar entre as firmas. Foi possível concluir que o Brasil ainda exporta mais açúcar que etanol. Dentre as que exportam açúcar, a porcentagem mínima de venda deste produto ao exterior é de 20%. Aplicando-se a mesma lógica ao etanol, o índice é de apenas 1%.

A seguir, o gráfico 7 reflete a proporção média de exportações de etanol e açúcar das empresas. Enquanto que o produto exportado em menor proporção em relação à produção total é o etanol, no outro extremo do gráfico se percebe que a maior fatia direcionada à exportação, também comparada à produção total, é do açúcar.

Por exemplo, nas duas primeiras colunas do gráfico 6, que se referem ao volume exportado de até 20% do que foi produzido pela firma, é possível perceber que a exportação de etanol é maior do que o dobro da de açúcar. Por outro lado, à medida em que o volume de produção exportado aumenta, esta relação se inverte. Por isso, é possível concluir que quanto maior for a fatia da produção direcionada para a exportação, maior será o destaque para o açúcar.

Gráfico 6 – Proporção de exportações da produção de açúcar e etanol.



Fonte: dados da pesquisa (2011)

Em suma, a exportação de etanol está presente em 85,71% das empresas respondentes enquanto que a exportação de açúcar atinge 91,67% das mesmas. Apesar da proximidade destes valores, a diferença se apresenta no volume exportado de ambos os produtos. A proporção das exportações destes dois produtos em relação ao total de vendas das empresas também reflete a predominância da produção de açúcar neste negócio. O volume de açúcar é maior comparado ao de etanol, tanto em produção quanto em exportação. Estes dados contrariam as afirmações de Neves *et al.* (2010) que alegam que o Brasil tem dado mais ênfase ao beneficiamento da cana-de-açúcar para produção de etanol.

A diferença entre as proporções de produção destes dois produtos pode estar relacionada a diversos fatores de competitividade entre ambos, conforme está evidente na pesquisa de Passanezi *et al.* (2009) realizada também no setor sucroalcooleiro. Uma das características decisivas sobre as vantagens de exportação de um ou outro produto está intimamente ligada às variações de demanda e preço nos mercados compradores, conforme também afirmam Melo *et al.* (2008).

De acordo com este último estudo, os preços tanto do etanol quanto do açúcar podem variar de acordo com os preços de um terceiro produto, o petróleo. Quando o preço desta última *commodity* sobe, também causa variações nos valores do etanol e, consequentemente, pelo aumento da demanda pelo biocombustível, a demanda de cana-de-açúcar para sua produção aumenta, causando a elevação também do preço do açúcar. Deste modo, percebe-se a volatilidade das relações de venda entre estes dois produtos, que são bastante dependentes de fatores externos. Esta é uma das características dos mercados externos apontadas por Zou e Stan (1998) como incontroláveis pelas firmas, mas que implicam diretamente no seu desempenho exportador.

Quanto à dispersão geográfica dos alvos das exportações das empresas do setor sucroalcooleiro brasileiro, questionou-se quais eram os três países para os quais as empresas mais exportavam, em ordem de maior para menor volume de exportações. Na primeira menção, os Estados Unidos e a Rússia empataram em frequência como os mais citados, correspondendo a 20,73% das respostas, cada. Ao observar-se as concentrações de exportação por região, os países da região asiática foram mais frequentemente citados. Ao todo, são alvos de exportações 10 países desta região. O volume de vendas para toda a Ásia corresponde a 52,44% das respostas nesta primeira opção.

Já como segunda opção de destino exportador, o país mais citado foi os Estados Unidos, com 16,25% e a frequência dos países asiáticos diminuiu para 38,75%. Apesar

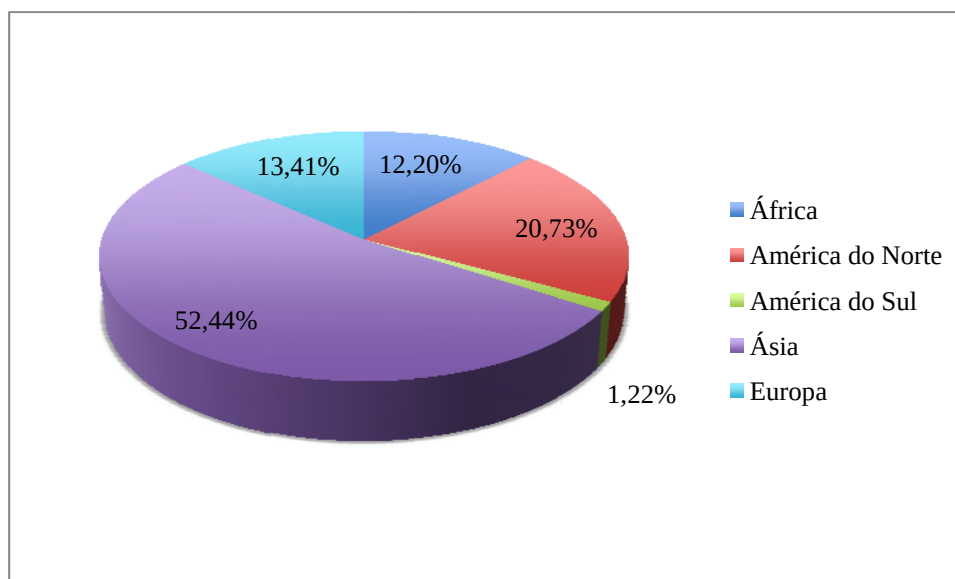
da diminuição desta proporção, o segundo e terceiro países mais citados foram, respectivamente, China, com 11,25% e, Rússia, com 10% das respostas.

Para apontar o terceiro país para o qual exportam, 20,23% das empresas se abstiveram da resposta, o que pode indicar que esta porcentagem de firmas brasileiras limitam suas exportações para até dois países. Das empresas que responderam a terceira opção, os Estados Unidos, mais uma vez, destacaram-se com a maior frequência de respostas. No entanto, o continente asiático continuou predominando no total por regiões, representando 31,34% do total das afirmações.

Portanto, a predominância da Ásia como mercado-alvo para as exportações brasileiras, seguida da América do Norte como opção de comprador estrangeiro, repete-se nas três possibilidades de respostas. Estes dados sobre a Ásia corroboram as informações oficiais sobre as exportações brasileiras, cujos dados também apontam este continente como principal destino das exportações nacionais. Já os Estados Unidos aparecem nas estatísticas oficiais como quarto destino mais frequente destes produto (SECEX; MDIC, 2011).

O gráfico 7, a seguir, resume a dispersão geográfica da primeira opção de exportação das empresas entrevistadas por região.

Gráfico 7 – Primeira opção de região alvo de exportação



Fonte: Dados da pesquisa (2011).

O gráfico também demonstra que as exportações para o mesmo continente de origem são insignificantes, correspondendo a apenas 1,22% das vendas. Neste caso,

apenas um país foi citado, a Argentina, país com o qual o Brasil mantém relações comerciais através de acordos econômicos, mas que, como se percebe, não representa um grande alvo dos derivados de cana.

Esta é uma evidência de que a premissa da escola nórdica (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), a respeito da distância psíquica, não se aplica ao caso do presente estudo, uma vez que os derivados de cana nacionais estão sendo exportados principalmente para países com profundas diferenças culturais, como para os asiáticos, ao invés de serem destinadas para países com menor distância psíquica, como os latino americanos. Portanto, o estreitamento das redes de relacionamento, mesmo com as dificuldades apresentadas pelos autores da escola nórdica, é possível, conforme sugerem Hilal e Hemais (2003).

Sobre as *networks*, apesar da evidência de que as empresas possuem pouco contato com seus compradores, 91,67% delas afirmaram que os clientes fazem parte da sua rede de relacionamento. É provável que a empresa interprete como cliente aqueles compradores diretos dos seus produtos, não os clientes finais. Este é o caso, por exemplo, daquelas que exportam seus produtos através de *tradings* ou consórcios de exportação.

Da amostra pesquisada, 61,90% das empresas confirmaram as instituições financeiras como parte de sua rede de relacionamento. Isto é uma evidência de que empresas deste tipo e porte, por vezes, podem necessitar de financiamentos e relações estreitas com instituições financeiras que dêem suporte e auxílio ao seu processo de crescimento. Assim como as financeiras, outros órgãos de fomento fazem parte das redes de relacionamento de boa parte das respondentes, 57,14%. Além deles, o governo também participa da rede da maioria das entrevistadas, 51,19%.

A relação com concorrentes também aparenta ser forte, uma vez que 58,33% das empresas confirmam mantê-los como membros de suas redes de relacionamento. Porém, a maior proporção de frequência está presente entre as entrevistadas e os seus fornecedores, com 84,52% das respostas. A menor frequência foi de cooperativas, com apenas uma menção. A frequência alta das respostas sugere que as redes de relacionamento destas firmas são fortes.

O levantamento sobre os principais agentes influenciadores da atividade exportadora complementam aquele acerca das *networks* da empresa, procurando identificar não mais os agentes que fazem parte das redes de relacionamento das firmas, mas aqueles que exercem o poder de viabilizar as suas exportações. Entre as opções

constavam seis influenciadores que poderiam ser citados mais de uma vez. Além destes, os respondentes poderiam apontar algum outro que não constava na listagem de opções proposta. Neste caso, em complemento às opções que já constavam, foram citados, ainda, os agentes de exportação, com 3,57% e a cooperativa, com 1,19% de frequência, apenas.

Dentre as opções, a porcentagem dominante é a que faz referência aos clientes como principais influenciadores, com 95,24% das respostas. Este fato é um forte indício de que as empresas brasileiras do setor sucroalcooleiro *pesquisadas* exportam pela alta demanda do mercado exterior, uma vez que elas indicam que são os seus compradores os maiores responsáveis pela viabilidade da atividade exportadora.

Em seguida, destacam-se os fornecedores com 46,43% das afirmativas. Neste caso, reitera-se o fato de que muitas usinas não produzem, mas apenas beneficiam a cana-de-açúcar, sendo o papel dos fornecedores, portanto, fundamental para possibilitar o volume de produção a ser exportado. Ainda são citados os concorrentes, órgãos de fomento e o governo com o mesmo índice de respostas, 17,86% cada, e ainda os intermediários, com 16,67% das respostas.

Confirma-se, portanto, o fato de que a viabilidade dos negócios internacionais das empresas *pesquisadas* está fortemente relacionada com a influência de seus clientes e fornecedores. No entanto, uma melhor explicação sobre as características destas relações só poderá ser fornecida com estudos mais específicos e aprofundados.

Já o desempenho exportador foi medido por meio de seis indicadores avaliados dentro de uma escala de satisfação. O primeiro deles, referiu-se ao valor total das exportações. Mais da metade dos respondentes responderam que estão satisfeitos em relação a este indicador, 55,95%. Outros 23% responderem estar muito satisfeitos diante do valor que exportam e apenas 3,57% demonstraram algum tipo de insatisfação. A opinião de 13,10% da amostra neste caso foi neutra. Diante destes dados, é possível afirmar que os empresários pesquisados encontram-se satisfeitos com os valores que exportam.

Em complemento a este indicador, a amostra pesquisada também foi indagada a respeito da satisfação sobre a margem de lucro obtida com as exportações da empresa. Neste caso, não houve respostas indicando muita insatisfação e apenas 1,20% da amostra afirmou estar insatisfeita. A opinião neutra correspondeu a 19,28% das respostas, enquanto que fica claro, mais uma vez, que a satisfação está presente em 79,52% dos casos. Se comparado à análise do indicador anterior, fica claro não só que

as empresas brasileiras deste setor estão satisfeitas com o volume que exportam, como também que este volume lhes traz lucros satisfatórios.

Um terceiro indicador analisado foi o crescimento do volume exportado. Neste aspecto, o nível de satisfação cai em relação aos dois anteriores. As respostas indicaram insatisfação em 14,29% dos casos. Já no outro extremo da escala, entre os que estão satisfeitos e muito satisfeitos, a soma é de 62,29%. Aqueles que estão nem satisfeitos, nem insatisfeitos com este crescimento representam 21,42% da amostra. Percebe-se, portanto, que apesar de estarem, em sua maioria, satisfeitos com o volume e lucro obtido com a exportação, quase 15% dos empresários ainda consideram o crescimento desta atividade insatisfatório.

Já quando indagados acerca dos resultados gerais da empresa em relação a concorrência local, o cenário demonstra que a maioria dos respondentes reconhece o seu desempenho diante deste concorrentes como satisfatório, 48,81%, ou muito satisfatório, 27,38%. Os que consideram estes resultados gerais insatisfatórios, ou muito insatisfatórios correspondem a 9,52% da amostra. As opiniões neutras foram de 14,29% dos entrevistados.

Sobre o nível de empenho e dedicação à atividade exportadora, comparado aos resultados obtidos, os índices de satisfação também são predominantes, correspondendo a 86,90% das respostas. Os insatisfeitos são apenas 5,95% e os que não estão nem insatisfeitos, nem satisfeitos são 7,14% da amostra. Percebe-se, portanto, que, em geral, os empresários reconhecem que os esforços voltados para a atividade exportadora são compensados com bons resultados. Em outras palavras, exportar vale a pena.

O último indicador de desempenho analisado foi o grau de satisfação geral com a atividade exportadora. Este indicador reiterou as demais respostas acerca do desempenho exportador das firmas. Apenas 1,19% dos entrevistados demonstrou algum nível de insatisfação com as exportações enquanto que 86,90% indicaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos. Os que opinaram de maneira neutra foram 11,9% da amostra. Portanto, percebe-se que o grau de satisfação geral do setor sucroalcooleiro brasileiro diante de suas atividades exportadoras é significativo.

4.2 Características dos condicionantes de internacionalização

Esta seção tratará da análise dos resultados sobre os condicionantes de internacionalização do setor sucroalcooleiro brasileiro. Nestas questões foi utilizada a

escala de concordância e o detalhamento dos resultados obtidos por resposta pode ser consultado no Apêndice B deste trabalho.

4.2.1 Localização

O primeiro condicionante analisado foi o de localização. Neste conceito-chave, foi possível verificar as características relacionadas a custos e qualidade de insumos e transportes, qualificação de mão de obra, questões tecnológicas, entre outras que estão ligadas ao contexto de localização das firmas do setor pesquisado.

A primeira pergunta relativa a este condicionante refere-se às características de imitabilidade do setor. Percebeu-se que 54,76% das firmas do setor sucroalcooleiro brasileiro afirmaram concordar total ou parcialmente com o fato de que elas imitam umas as outras. De acordo com o conceito de imitabilidade (BARNEY, 1986; BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007), o fato de as empresas possuírem as mesmas características não as tornam valiosas diante de seus mercados, uma vez que não há destaque das suas estratégias ou produtos diante das demais.

Esta característica é intrínseca ao setor, por se tratar de insumos que possuem as mesmas propriedades e pouca possibilidade de diferenciação. Em um ambiente como este, a imitação que deveria forçar a constante inovação (BARNEY, 1986) se torna difícil. No entanto, sob o ponto de vista de Porter (1989), as semelhanças estratégicas entre estas empresas pode, em conjunto com outros fatores, representar vantagem competitiva para o setor, na medida em que elas legitimam padrões e facilitam o processo de aceitação dos produtos. Dimitratos (2002) considera que o modismo relacionado à determinadas atividades podem levar as empresas a imitarem umas as outras. A exportação de derivados de cana-de-açúcar pode estar relacionada a fatores de condição de demanda (PORTER, 1989), mas também ao isomorfismo mimético ao qual Dimitratos (2002) se refere.

Já no tocante à existência de vantagem competitiva de custo de insumo, qualidade dos insumos e custo de transporte na região onde as firmas estão localizadas, percebe-se que há concordância da maioria das respondentes: 66,26%, 76,19% e 73,49%, respectivamente. Uma vez que estas empresas, em sua maioria, encontram tais recursos onde estão instaladas, a região por si só também parece representar mais uma vantagem competitiva para elas (PORTER, 1989; 1991; 1999).

Ainda sobre as vantagens da região, de acordo com 55,95% das entrevistadas, a mão-de-obra necessária está disponível nas localidades próximas de suas firmas o que

também representa vantagem competitiva de acordo com Porter (1989; 1991; 1999). Apenas 9,52% afirmaram que não existe esta disponibilidade e 34,52% responderam nem concordar, nem discordar da afirmativa. Estes dados vão de encontro àqueles divulgados por Maia e Lima (2007) os quais destacaram que a expansão pela demanda de etanol nos mercados do Centro-Sul também esvaziaram as possibilidades de mão-de-obra qualificada na região.

Os custos dos transportes utilizados também são vantagens das regiões pesquisadas. Entre as respondentes da região centro-sul, 70,49% afirmam que o custo é vantagem da região, enquanto que 82,61% das respondentes da região Norte-Nordeste afirmam o mesmo. Ao contrário do que se reflete em informações da CONAB (2007) sobre as diferenças entre as facilidade de escoamento e transporte destas regiões, os dados mostram que, na percepção dos respondentes, esta diferença entre as regiões citadas não é significativa.

De acordo com este órgão, a deficiência logística do setor agrícola brasileiro explica-se pelo fato de que a expansão do agronegócio ocorre em sentido geográfico contrário ao dos grandes centros de escoamento de produção. Mas, no caso da presente pesquisa, este não aparenta ser um problema específico do setor sucroalcooleiro, já que a maioria dos respondentes de ambas as regiões afirma que os custos de transporte são vantagens da sua região.

A respeito dos compradores de seus insumos, 62,20% das empresas responderam que eles estão próximos à elas. Isto justificaria as respostas da pergunta anterior. O fato de o custo com o transporte, aparentemente, não ser um problema para as empresas pesquisadas se explicaria pela proximidade dos seus compradores.

O ambiente natural local também foi alvo das perguntas sobre localização. Nenhum dos respondentes afirmaram que a atividade da empresa é desfavorecida pelas condições do seu ambiente natural local. Enquanto 85,54% afirmaram que seu ambiente é favorável, corroborando, mais uma vez, com Porter (1989; 1991; 1999). Por fim, 14,46% das respostas foram neutras.

A respeito da concorrência entre as empresas, 71,43% das respondentes afirmam não haver competição entre os concorrentes do setor, o que pode ser explicado pela alta demanda por estes produtos, já discutida anteriormente. Enquanto agentes externos (VERNON, 1966; 1979), os concorrentes não afetam diretamente as estratégias das empresas, pois, de acordo com estes dados, é provável que não exista saturação do setor. Logo, a competição entre as regiões estudadas também não se reflete na pesquisa, pois

não há evidências de que produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e fornecedores e de novos entrantes possam ameaçar as atividades do setor (PORTER, 1989; 1991; 1999).

Por outro lado, a maioria das empresas também afirma que tanto a tecnologia de produção agrícola quanto a industrial, 75,00% e 71,95%, respectivamente, podem ser obtidas por novos concorrentes. Estes dados refletem a homogeneidade do setor em relação às tecnologias disponíveis. Em conjunto com as respostas anteriores, este achado reitera que a concorrência não apresenta ameaça para as firmas, assim como a padronização e a possibilidade de imitabilidade (BARNEY; HESTERLY, 2007) não representam problemas para os setor.

Por último, os respondentes foram indagados a respeito do favorecimento da atividade exportadora por órgãos de apoio na região em que se encontram. Entre as respostas, 60,41% ratificaram que há apoio de órgãos regionais para o desenvolvimento da atividade exportadora, enquanto que 19,75% das repostas foram neutras e 19,75% responderam negativamente. A existência destes órgãos de apoio destacada pela maioria das empresas respondentes pode representar mais uma vantagem competitiva do setor (PORTER, 1989; 1991; 1999).

Logo, em consonância com os resultados de Kovacs (2009), também se percebeu na presente pesquisa, existência de integração dos diversos elementos constantes do Diamante da Vantagem Competitiva proposto por PORTER (1989; 1991; 1999).

4.2.2 Recursos tangíveis

O segundo condicionante pesquisado foi o dos recursos tangíveis, os quais se referem aos recursos agrícolas, industriais, financeiros e organizacionais das firmas do setor pesquisado. Estas questões também foram respondidas em escala de concordância.

A primeira indagação foi sobre a sustentabilidade da vantagem competitiva da tecnologia de produção agrícola. Neste caso, a maior fatia das empresas afirmou que suas tecnologias geram vantagem competitiva sustentável diante de seus concorrentes, com 71,43% das respostas. A proporção das que afirmaram que esta vantagem também está presente na sua tecnologia de processo industrial é menor, porém significativa, com 67,57% da amostra.

Barney e Hesterly (2007) destacam a tecnologia como um dos recursos que, quando raros e valiosos, podem alavancar a estratégia da empresa diante das

concorrentes. No presente caso, apesar das afirmativas apontarem para a presença de vantagem competitiva em função destes recursos, questões anteriores, tais como a relacionada à imitabilidade no conceito-chave localização, apontam para o sentido contrário. Ou seja, a maioria das empresas concorda com o fato que existe imitabilidade no setor mas, por outro lado, também reconhece que seus recursos tecnológicos são fonte de sua competitividade.

A respeito da vantagem competitiva dos recursos financeiros das firmas diante de seus concorrentes, as respostas apontam para 80,95% de concordância, enquanto que as resposta de neutralidade ou discordância compõem os outros 14,46% e 3,61% da amostra, respectivamente. Neste quesito, nenhuma resposta de total discordância foi registrada.

Os respondentes foram indagados sobre sustentabilidade da vantagem competitiva dos recursos organizacionais. Para a maioria deles, 78,57%, diante de seus concorrentes, os seus recursos organizacionais representam essa vantagem, opinião que está alinhada com os resultados de pesquisas de diversos autores representativos da vertente da RBV, tais como: Fahy (1996; 1998), Dhanaraj e Beamish (2003), Sharma e Erramilli (2004) e Barney e Hesterly (2007). Apenas 2,38% discordam parcialmente desta afirmativa e outros 18,07% têm opinião neutra. Assim como no quesito anterior, nenhum dos entrevistados afirmou discordar totalmente da afirmativa.

Portanto, os dados afirmam que além de deterem estes recursos tangíveis, as empresas do setor conseguem torná-los fonte de vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1989; 1991; DUNNING, 1980).

4.2.3 Recursos intangíveis

O condicionante recursos intangíveis foi o terceiro analisado na pesquisa. As perguntas relacionadas a este condicionante procuraram identificar a opinião dos respondentes a respeito da existência de vantagem competitiva em relação ao estilo de liderança, à cultura organizacional, à reputação, à confiança dos agentes externos, às redes de relacionamento e ao conhecimento sobre a atividade exportadora das empresas do setor.

A opinião de 4,76% das respondentes é de que o seu estilo de liderança não tem relação com a vantagem competitiva das suas empresas. Por outro lado, 72,62% afirmam haver relação entre estes dois fatores. A reposta neutra foi a de 22,62% dos entrevistados. De acordo com Pettigrew (1987), a liderança é um processo determinante

para a mudança incremental estratégica das firmas. A atividade exportadora pode ser interpretada como um processo de mudança organizacional e o papel da liderança neste contexto é integrar estas características na organização e usar estas informações de maneira estratégica.

A cultura organizacional é outro recurso intangível que pode representar vantagem competitiva para as empresas (BARNEY, 1986; PETTIGREW, 1987). Entre as empresas pesquisadas, 77,11% afirmam que existe esta relação. Outras 13,25% responderam nem concordar e nem discordar da afirmativa e 9,64% discordam que haja geração de vantagem competitiva em função da cultura organizacional. Em complemento, a reputação da empresa, de acordo com os resultados, também aparenta representar vantagem competitiva para a maioria delas, 79,76%.

De acordo com 85,37% das respondentes, também há geração de vantagem pela confiança dos agentes da empresa. Do restante das respostas, 12,20% nem concordam nem discordam da afirmativa e 2,44% acreditam que a confiança dos agente não gera vantagem competitiva. Esta confiança está refletida na teoria de Johanson e Widdershein-Paul (1975), de acordo com a qual a proximidade e confiança na relação com os agentes facilita o processo de internacionalização da firma. Além deles, outros autores da vertente da RBV, tais como Wernerfelt (1984) e Barney (1986), alegam haver relação entre a confiança e a estratégia competitiva das firmas.

Redes de relacionamento (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VALHNE, 1977) também parecem representar vantagem sustentável para as empresas do setor, visto que 75,90% delas afirmam concordar com o fato de que as *networks* representam vantagem competitiva para elas. Uma possível explicação para tal fato é que, aparentemente, estes relacionamentos são cultivados em prol do desenvolvimento em conjunto da indústria, corroborando mais uma vez com Porter (1989).

Já sobre o conhecimento relacionado à atividade exportadora, 84,15% das respostas o indicam como vantagem competitiva sustentável para as firmas enquanto que apenas 2,44% não o consideram desta forma e 13,41% tiveram resposta neutra. Este resultado está relacionado ao conceito de aprendizagem da escola de Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VALHNE, 1977), segundo a qual a aprendizagem e o conhecimento gradual remete a um processo de internacionalização cada vez mais sólido. As empresas do setor, de acordo com os

dados, reconhecem a importância competitiva do conhecimento sobre exportação em suas organizações.

Portanto, de acordo com os dados, os recursos intangíveis das firmas do setor aparentam representar vantagem competitiva para as mesmas. A consideração de seus recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2007) aparenta ser algo presente nas estratégias das firmas pesquisadas.

4.2.4 Escolhas Gerenciais

Quanto às características referentes às escolhas gerenciais, as respostas apontam para evidências relacionadas ao perfil empreendedor e proativo das empresas, bem como para o zelo pelas ações inerentes ao bom caminhar das atividades internacionais.

A maioria das respostas aponta a entrada no mercado exterior como uma ação proativa e não reativa à concorrência. Ou seja, 41,67% das empresas discordaram totalmente da afirmação de que buscam exportar seus produtos apenas depois que seus concorrentes já o fizeram. No outro extremo da escala de concordância, apenas 4,76% afirmaram que só passaram a exportar seus produtos após a entrada da concorrência neste mercado.

Sobre a adaptação dos produtos às exigências externas, as respostas foram mais direcionadas para a confirmação da adequação destes para a venda em outros mercados, vez que 55,95% responderam que concordam parcial ou totalmente com esta afirmativa. O comprometimento da maioria das firmas deste setor em relação à exportação também se traduz na dedicação de setores das empresas exclusivos para o tratamento das questões ligadas à estas vendas. Do total de respondentes, 33,33% afirmaram concordar parcialmente ou totalmente sobre a existência de um departamento exclusivo para este fim.

Neste caso, as respostas às três questões elaboradas apresentam consonância parcial com as premissas das escolhas gerenciais. A relação dos dilemas gerenciais (LAM; WHITE, 1999), da gradualidade na entrada em novos mercados e do prévio conhecimento (JOHANSON; WINDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) sobre os mesmos, mencionados pelo arcabouço teórico, não ficou clara nas respostas. No entanto, percebe-se que há preocupação com o nível de profissionalismo com o qual a atividade de exportação é tratada. Neste sentido, o processo de aprendizagem gradual e incremental pode estar relacionado a tal fato.

4.2.5 Aprendizagem

No que concerne à aprendizagem, foram analisadas de que forma as firmas lidam com o aprendizado relacionado à experiência no mercado exterior.

A primeira afirmativa buscou avaliar a concordância dos respondentes face ao aprendizado por meio de tentativas e erros. A resposta neutra destacou-se entre as demais, com uma fatia de 26,19%. Da amostra, 13,10% discordaram totalmente do fato da empresa aprender por meio de tentativas e erros, 21,43% discordaram parcialmente da afirmativa. Os que concordam parcialmente foram 22,62% dos respondentes e os que concordam totalmente, 16,67%, conforme consta no gráfico 10.

Sobre as expectativas passadas como fonte de aprendizado, as respostas predominantes foram as relacionadas à concordância, ou seja, 47,62% das empresas concordam que suas expectativas passadas influenciaram no seu aprendizado. No entanto, as respostas neutras também têm frequência considerável, correspondendo a um terço do total.

Mais da metade das empresas entrevistadas, 69,87%, concordam que a aprendizagem neste setor é um fenômeno que ocorre em conjunto com as empresas da mesma região. Este fato corrobora Kovacs (2009), a qual afirma que a aprendizagem pode ser considerada como um determinante para decisões futuras, pois permite a identificação de riscos e outros fatores relacionados ao fomento ou desistência quanto à atividade exportadora.

A ideia desta autora também está confirmada na questão que se refere ao aproveitamento deste aprendizado para a sua utilização em estratégias futuras. As respostas de concordância também são predominantes neste caso, correspondendo a 73,49% da amostra pesquisada. Ou seja, as empresas valorizam as oportunidades de aprendizado e baseiam-se nelas para a construção de ações estratégicas futuras, conforme a teoria de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Valhne (1977).

Sobre a pro-atividade relacionada ao aprendizado, 82,14% das respostas são de concordância. Estas empresas afirmaram antecipar-se às situações ambientais e, deste modo, aprenderem pro-ativamente.

Em complemento à resposta anterior, as empresas, em sua maioria, 84,52%, também confirmam estarem sempre em busca de novos aprendizados, seguindo a ideia do incrementalismo lógico (QUINN, 1978; HILAL; HEMAIS, 2003) e a aprendizagem experiencial ligada ao envolvimento progressivo com os mercados externos, como

evidencia-se em Uppsala (JOHANSON; WINDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON, VAHLNE, 1977).

4.2.6 Agentes externos

A definição dos agentes externos buscou identificar a relação da empresa com seus compradores, o oportunismo que permeia esta relação, bem como as características das redes de relacionamento nas quais a empresa está envolvida, e a influência dos seus agentes externos.

A maioria das empresas deste setor, 60,24%, vai em busca dos seus compradores procurando novos mercados, mas sem obedecer aos conceitos da distância psíquica, conforme já discutido na seção 4.1. As que responderam que não procuram por seus compradores representam 21,69% da amostra. O restante da amostra nem discorda, nem concorda com a afirmativa levantada.

Quando se trata da ação inversa, 78,31% delas concordam que são procuradas por seus compradores, enquanto que 4,82% afirmam que isto não ocorre. Estes dados se complementam e reiteram o que Porter (1989) já destacava: as condições de demanda podem representar vantagem competitiva nacional. No caso destas *commodities* brasileiras, os dados mostram que existe demanda real por elas.

No entanto, estes resultados não mostram relação com a teoria do Ciclo de Vida de Vernon (1966; 1979), de acordo com a qual as barreiras impostas às empresas as conduzem a busca por novos mercados. O que ocorre no setor é a predominância da procura pelas elas, não o oposto.

O oportunismo também foi alvo de duas das perguntas sobre este condicionante. A atitude oportunista é reconhecida por 75,90% das empresas participantes da pesquisa. Proporção semelhante se repete em relação ao oportunismo dos intermediários, com 74,70% das respostas. Portanto, o oportunismo destacado por Dunning (1980; 1988; 2001) nas relações entre os participantes de processos comerciais está presente no setor sucroalcooleiro, de acordo com as respostas da amostra pesquisada.

As redes de relacionamento com os compradores, as *networks*, aparentemente, compõem uma parte crucial no processo de exportação da maioria das firmas, com 60,24% das respostas. Assim como no caso da demanda pelas empresas, os resultados sobre as redes de relacionamento com os concorrentes também replicam as mesmas características. Das respondentes, 69,88% também concordam que o relacionamento com os intermediários é imprescindível, fato que não está em conformidade com a

pesquisa de Kim (2007) segundo a qual as empresas nem sempre possuem forte dependência de intermediários para exportar, visto que, na maioria das vezes, eles são utilizados apenas como estratégia de abertura para novos mercados.

A maioria das empresas, 64,29%, também afirma que os seus concorrentes exercem influência sobre as estratégias internacionais de suas firmas. De acordo com 70,73% da amostra os agentes externos que influenciam suas atividades exportadoras não estão ou estiveram localizados no Brasil. Estas informações corroboram com as pesquisas de Kim (2007) e Kovacs, Moraes e Oliveira (2009) a respeito da influência dos agentes externos nas organizações exportadoras.

4.2.7 Contexto externo

Nas questões relacionadas ao contexto externo, foram analisadas a relação da taxa de câmbio sobre a atividade exportadora, a influência das políticas governamentais, o impacto das mudanças e da incerteza do contexto externo, a distância psíquica e a influência do acaso nas estratégias de exportação sob o ponto de vista das empresas participantes da pesquisa.

Percebe-se que a taxa de câmbio influencia as atividades exportadoras das firmas, de acordo com 64,29% das firmas entrevistadas, enquanto que 9,52% afirmam não haver esta relação. Outros 26,19% nem concordarem, nem discordarem desta informação.

A influência das políticas governamentais para garantir a participação das empresas no mercado internacional é reconhecida por 67,86% das empresas entrevistadas, corroborando os achados de Cavusgil e Zou (1994) e Moraes *et al.* (2011). De acordo com 59,52% das empresas, existe a percepção sobre o nível de incerteza em relação ao ambiente externo, o que não freia o bom desempenho do setor, conforme já destacado anteriormente.

A geração de mudanças estruturais devido às incertezas do mercado externo remete ao conceito de adaptação ressaltado por Lam e White (1999). No presente caso, percebe-se semelhança com a teoria mencionada, uma vez que 78,57% das empresas entrevistadas responderam realizar adaptações estruturais em função da sua estratégia de internacionalização.

Das respondentes, 55,95% também afirmam que suas empresas possuem dificuldades para estabelecer relações comerciais com outros países em face às diferenças culturais de idioma e práticas. Apesar destas empresas afirmarem haver

dificuldades relacionadas à distância psíquica (JOHANSON; WINDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON, VAHLNE, 1977) entre elas e os mercados de destino dos seus produtos, os dados apresentados na seção 4.1 deste capítulo demonstram que este fato não é impedimento para a exportação de açúcar e álcool para países que não possuem semelhanças de idioma, cultura e proximidade geográfica.

Já sobre o acaso no ambiente local, 47,62% das empresas responderam que ele prejudica as estratégias internacionais das firmas. De acordo com Moraes *et al.* (2011) e Cavusgil e Zou (1994), o acaso é uma das características do contexto externo que afeta diretamente o desempenho das firmas exportadoras. Portanto, neste quesito, o resultado corrobora as pesquisas mencionadas.

4.3 Relação dos condicionantes da internacionalização com o desempenho exportador

No intuito de avaliar a relação entre os condicionantes de internacionalização e o desempenho das firmas exportadoras, foi verificada a existência de correlação entre cada indicador de desempenho com cada uma das variáveis que buscaram refletir os condicionantes de internacionalização, aos níveis de significância 0,01, ou 1%; 0,05 ou 5%.

Nesta seção serão apresentadas apenas as variáveis que possuíram correlação significativa com desempenho exportador. O primeiro condicionante analisado foi o de localização. Uma síntese dos resultados para as variáveis que compõem este conceito e os indicadores de desempenho encontra-se no quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Correlação entre localização e desempenho exportador.

LOCALIZAÇÃO		
INDICADOR DE DESEMPENHO	VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO
Resultados gerais da exportação da empresa em relação aos resultados da concorrência local.	Custos dos insumos; Competição entre os concorrentes.	0,234** 0,279**
Nível de empenho com a atividade de exportação em relação aos resultados obtidos.	Custos com transportes.	0,308*

* Nível de significância de 1%.

** Nível de significância de 5%.

Fonte: dados da pesquisa (2011)

Com um nível de significância de 5%, os resultados gerais da exportação em relação a concorrência local estão correlacionados com a vantagem competitiva do custo dos insumos. Ou seja, a satisfação com o custo dos insumos influencia positivamente os resultados gerais da exportação. Uma explicação lógica seria que quanto mais vantajoso for o custo dos insumos, proporcionalmente também será mais vantajosa a atividade de exportação, visto que esta torna a empresa mais competitiva no mercado-alvo.

Os resultados gerais da exportação em relação a concorrência local também estão positivamente relacionados à competição entre os concorrentes ao nível de significância de 5%. Este achado leva a crer que a concorrência local é agente influenciador para a busca de novos mercados, evidência que está em conformidade com a teoria de Vernon (1966, 1979).

Quanto ao nível de empenho com a atividade exportadora, percebe-se que há relação desta variável com a vantagem dos custos dos transportes da região, a 1% de significância. As facilidades de escoamento podem ser fatores influenciadores para a decisão e manutenção da atividade exportadora. Estas conclusões podem estar relacionadas com as teorias de Dunning (1980; 1988) e Porter (1989), no que tange às suas conclusões acerca das vantagens de localização.

Por fim, não houve correlação significativa entre as variáveis de localização e os indicadores de desempenho: valor total das exportações da empresa; margem de lucro da exportação da empresa; crescimento do volume de exportação da empresa; grau de satisfação geral com a atividade exportadora.

O segundo condicionante analisado foi o dos recursos tangíveis. Neste caso, foram identificadas seis correlações significativas, conforme descrito no quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Correlação entre recursos tangíveis e desempenho exportador.

RECURSOS TANGÍVEIS		
INDICADOR DE DESEMPENHO	VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO
Crescimento do volume de exportação da empresa.	Tecnologia de produção agrícola; Tecnologia de produção industrial.	0,285* 0,288*
Resultados gerais da exportação da empresa em relação aos resultados da concorrência local.	Tecnologia de produção agrícola; Tecnologia de produção industrial; Vantagem da situação financeira.	0,272** 0,222** 0,265**
Grau de satisfação geral com a atividade exportadora.	Vantagem da situação financeira.	0,236**

* Nível de significância de 1%.

** Nível de significância de 5%.

Fonte: dados da pesquisa (2011)

Na análise deste constructo não foram identificadas correlações significativas entre as suas variáveis e os seguintes indicadores de desempenho: valor total das exportações da empresa, margem de lucro da exportação da empresa e nível de empenho com a atividade de exportação em relação aos resultados obtidos. Por outro lado, foram constatadas correlações significativas entre o desempenho e a tecnologia de produção agrícola, a tecnologia de produção industrial e a vantagem da situação financeira.

A tecnologia de produção pode estar relacionada com o crescimento do volume exportado pelas empresas entrevistadas, uma vez que elas reconhecem a vantagem competitiva dos seus recursos tecnológicos e demonstram satisfação sobre eles. As vantagens de tecnologia geram competitividade que potencializa os resultados das empresas, o que pode explicar tal resultado. Estas conclusões estão em consonância com os preceitos de Vernon (1966, 1979), ao afirmar que a medida em que seus recursos tecnológicos são copiados – tal como as firmas afirmam que são – elas também passam a buscar novos mercados para seus produtos. Deste modo, as ações da concorrência local podem influenciar o volume exportado pelas empresas do setor.

Os resultados gerais da exportação diante da concorrência também têm relação com as tecnologias agrícola e industrial, bem como com a vantagem financeira da exportação. Ou seja, a satisfação em relação aos resultados da exportação aumenta ao

passo em que suas tecnologias e a situação financeira apresentam resultados satisfatórios.

A vantagem da situação financeira também está positivamente correlacionada com o grau de satisfação geral em relação à atividade exportadora. É possível, portanto, que as vantagens econômicas obtidas com a exportação se reflitam nos resultados gerais das firmas.

Já no terceiro condicionante analisado, os recursos intangíveis, foram identificadas correlações significativas com três dos seis indicadores de desempenho. Portanto, nem todas as variáveis do constructo recurso intangível tiveram correlação significativa. Destacaram-se as variáveis: estilo da liderança e cultura organizacional. Os resultados seguem no quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Correlação entre recursos intangíveis e desempenho exportador.

RECURSOS INTANGÍVEIS		
INDICADOR DE DESEMPENHO	VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO
Crescimento do volume de exportação da empresa.	Estilo da liderança; Cultura organizacional.	0,363* 0,246**
Resultados gerais da exportação da empresa em relação aos resultados da concorrência local.	Estilo da liderança.	0,375*
Grau de satisfação geral com a atividade exportadora.	Estilo da liderança.	0,244**

* Nível de significância de 1%.

** Nível de significância de 5%.

Fonte: dados da pesquisa (2011)

De acordo com os respondentes, o valor total das exportações da empresa está relacionado à vantagem competitiva do seu estilo de liderança. A variável da liderança também está relacionada aos resultados gerais da exportação em relação a concorrência local e ao grau de satisfação geral com a exportação, com níveis de significância variando entre 1% e 5%. A liderança representa um recurso intangível capaz de interferir positivamente no desempenho organizacional (ROBBINS, 2009), portanto este achado também está em consonância com a teoria sobre o tema.

Barney (1986) e Pettigrew (1987) afirmam que as características da cultura das organizações podem influenciar os resultados organizacionais. No caso apresentado, esta tese se confirma. Nas empresas entrevistadas, ao nível de 5% de significância, a

vantagem competitiva da cultura tem relação positiva com o desempenho no tocante ao crescimento do volume exportado e ao resultado geral das exportações

No caso do condicionante das escolhas gerenciais, nenhuma correlação significativa foi identificada. Por isto, as correlações deste condicionante não estão descritas nesta seção.

No condicionante aprendizagem foram identificadas correlações satisfatórias quanto à margem de lucro das exportações e ao crescimento do volume exportado pelas empresas. O quadro 8 a seguir mostra as correlações identificadas e seus respectivos níveis de significância.

Quadro 8 – Correlação entre o aprendizagem e desempenho exportador.

APRENDIZAGEM		
INDICADOR DE DESEMPENHO	VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO
Margem de lucro da exportação da empresa.	Aprendizagem por tentativas e erros;	-0,311*
	Aprendizagem por experiências passadas.	-0,202**
Crescimento do volume de exportação da empresa.	Pró-atividade;	0,233**
	Busca por novos aprendizados.	0,228**

* Nível de significância de 1%.

** Nível de significância de 5%.

Fonte: dados da pesquisa (2011)

Os dados mostram que existe correlação entre a margem de lucro de exportação das firmas respondentes com a aprendizagem por meio de tentativas e erros e com a aprendizagem advinda das experiências passadas, porém de maneira inversa. Ou seja, quanto maior a margem de lucro da exportação, menor será a aprendizagem por meio de tentativas e erros, bem como a aprendizagem por meio de experiências passadas.

Tal resultado pode estar relacionado ao nível de experiência destas empresas. À medida em que elas se tornam mais experientes nas transações de exportação, elas legitimam sua aprendizagem, portanto, aos poucos deixam de aprender por tentativas e erros.

Já o crescimento do volume exportado está relacionado à antecipação das empresas ao novo cenário e à busca por novos aprendizados e a pró-atividade destas empresas diante do mercado. Deste modo reitera-se a cultura de busca por padrões de

atuação mais eficazes assim como em Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975 JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O penúltimo condicionante analisado foi o dos agentes externos. Neste caso, apenas o grau de satisfação geral com a atividade exportadora não apresentou correlação significativa com as variáveis deste constructo, conforme é possível perceber no quadro 9 a seguir.

Quadro 9 – Correlação entre agentes externos e desempenho exportador.

AGENTES EXTERNOS		
INDICADOR DE DESEMPENHO	VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO
Valor total das exportações da empresa.	Procura pelos compradores.	-0,309*
Margem de lucro da exportação da empresa.	Compradores oportunistas; Necessidade das redes de relacionamento com os compradores.	-0,261** -0,254**
Crescimento do volume de exportação da empresa.	Procura pelos compradores; Agentes externos localizados no Brasil.	-0,245** 0,280**
Resultados gerais da exportação da empresa em relação aos resultados da concorrência local.	Necessidade das redes de relacionamento com os compradores.	-0,254**
Nível de empenho com a atividade de exportação em relação aos resultados obtidos.	Procura pelos compradores.	-0,251**

* Nível de significância de 1%.

** Nível de significância de 5%.

Fonte: dados da pesquisa (2011)

Neste caso, a maioria das correlações foi negativa. Por exemplo, ao nível de 1% de significância, a procura pelos compradores está negativamente relacionada com a satisfação em relação ao valor total das exportações. Ou seja, já que o nível de satisfação com os valores exportados é alto, estas empresas não se interessam em procurar mais por novos compradores.

A margem de lucro com as exportações também tem relação negativa com o oportunismo dos compradores ao nível de significância de 5% o que vai de encontro ao achado de Arruda e Arruda (1998) que afirmam haver a necessidade de frear ou impedir que estes competidores tirem proveito, oportunamente, das situações impostas pelo ambiente de concorrência. Os resultados descritivos também refletem que o oportunismo dos concorrentes existe, mas, aparentemente, isto não implica negativamente no resultado das exportações das firmas do setor alvo deste estudo.

Os dados também mostram que há relação negativa entre a margem de lucro com a exportação e a necessidade da existência de *networks* a eles ligadas ao nível de 5% de significância. Este achado leva a crer que as redes de relacionamento não representam ponto essencial para a obtenção de lucros com a exportação.

Outro resultado da análise de correlação é que quanto menos as empresas são procuradas pelos compradores, maior é seu nível satisfação com o crescimento do volume de exportações. Ou seja, as demandas aparentemente estão garantidas, uma vez que a empresa não depende de novos clientes para obter sucesso no mercado internacional. No entanto, percebe-se que apesar de a influência ser baixa, a existência de crescimento no volume exportado está relacionada a presença dos agentes externos no Brasil.

O ultimo condicionante correlacionado com desempenho exportador é o contexto externo. Em apenas um dos seis indicadores de desempenho foi encontrada correlação significativa suas variáveis. Ou seja, apenas no que tange ao grau de satisfação geral com a atividade exportadora houve relação significativa com o contexto externo, ao nível de significância de 5%, conforme o quadro 10 a seguir.

Quadro 10 – Correlação entre contexto externo e desempenho exportador.

CONTEXTO EXTERNO		
INDICADOR DE DESEMPENHO	VARIÁVEL	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO
Grau de satisfação geral com a atividade exportadora.	Mudanças na estrutura organizacional.	0,222**
	Acaso no ambiente local prejudica estratégia.	0,229**

* Nível de significância de 1%.

** Nível de significância de 5%.

Fonte: dados da pesquisa (2011)

Os dados demonstram que a satisfação com a exportação tem relação positiva com as mudanças estruturais nas empresas e com o acaso no ambiente dos concorrentes internacionais. Assim, interpreta-se que as mudanças na estrutura organizacional das firmas entrevistadas são influenciadas pelos bons resultados da empresa com a atividade exportadora. Do mesmo modo, o acaso no ambiente local pode prejudicar a estratégia e, conseqüentemente, o grau de satisfação com as exportações.

O quadro 11 a seguir resume os resultados das correlações:

Quadro 11 – Correlações existentes entre o desempenho e as variáveis.

INDICADOR DE DESEMPENHO	VARIÁVEIS
Valor total das exportações da empresa.	Procura pelos compradores.
Margem de lucro da exportação da empresa.	Aprendizagem por tentativas e erros, aprendizagem por experiências passadas, compradores oportunistas e necessidade das redes de relacionamento com os compradores.
Crescimento do volume de exportação da empresa.	Tecnologia de produção agrícola, tecnologia de produção industrial, estilo da liderança, cultura organizacional, proatividade, busca por novos aprendizados, procura pelos compradores e agentes externos localizados no Brasil.
Resultados gerais da exportação da empresa em relação aos resultados da concorrência local.	Custo dos insumos, competição entre os concorrentes, tecnologia de produção agrícola, tecnologia de produção industrial, vantagem da situação financeira, estilo da liderança e necessidade das redes de relacionamento com os compradores
Nível de empenho com a atividade de exportação em relação aos resultados obtidos.	Custos com transportes e procura pelos compradores.
Grau de satisfação geral com a atividade exportadora.	Vantagem da situação financeira, estilo da liderança, redes de relacionamento, vantagem da situação financeira, estilo da liderança, mudanças na estrutura organizacional e acaso no ambiente local prejudica a estratégia.

Fonte: elaboração própria (2012)

Os resultados apontados nesta seção, evidenciam que as correlações entre o desempenho exportador e os condicionantes da internacionalização estão ligadas, principalmente, aos fatores: custos e finanças, tecnologia, liderança, cultura, proatividade, redes de relacionamento e influência do ambiente externo sobre a estratégia.

Na sessão seguinte serão apresentadas as conclusões do presente estudo bem como suas respectivas limitações e proposições de complementação acadêmica.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar as principais características dos condicionantes da internacionalização e suas associações com o desempenho exportador de empresas que operam no setor sucroalcooleiro brasileiro. Buscou-se o atingimento deste objetivo principal, primeiramente, com a descrição das características dos condicionantes da internacionalização relacionados à localização, recursos tangíveis e intangíveis, escolhas gerenciais, aprendizagem, agentes externos e contexto externo.

No que tange ao condicionante localização, as respostas construíram a imagem de um ambiente natural local favorável ao cultivo e beneficiamento da cana-de-açúcar, onde existem órgãos de apoio nas regiões próximas das firmas do setor, onde a mão-de-obra está disponível para contratação e onde há satisfação quanto à qualidade do transporte de escoamento de produção e dos insumos. Estas evidências estão em consonância com algumas teorias descritas neste trabalho como o Diamante Competitivo (PORTER, 1989; 1991; 1999) e o Ciclo de Vida (VERNON, 1966; 1979), por exemplo.

Além disso, o ambiente natural local também destaca-se como importante fator de geração de vantagem competitiva para as firmas deste setor. Por outro lado, apesar de não haver singularidade e exclusividade em suas tecnologias, não há evidências de desvantagem para as firmas pesquisadas do setor, uma vez que ficou claro haver cooperação entre as concorrentes. Isto se explica pela demanda internacional pela produção de açúcar e etanol.

Há demanda para todos os produtores, deste modo, a concorrência é desnecessária e a cooperação para a criação de um setor mais forte é estimulada. A existência de grandes cooperativas e órgãos de fomento neste setor, tais como a Cosan, a Coplacana e a Unica, é outra evidência da sua força. De acordo com dados governamentais (MDIC, 2011d), estas instituições são cruciais para manutenção da atividade exportadora do setor no país.

Esta particularidade do setor sucroalcooleiro brasileiro lhe agrega valor e demonstra que, deste modo, é possível fomentar o mercado fortalecendo seus pilares. A importância destas *commodities* para a economia do país e a evidência de seu

desempenho promissor, conferem-lhe poder de barganha para angariar vantagens junto à órgãos governamentais, investidores e indústrias correlatas.

No que diz respeito aos recursos tangíveis, apesar dos resultados terem destacado a tecnologia como um fator copiável, as demais características do setor são descritas como satisfatórias, a exemplo do ponto de vista financeiro. A capacidade de utilizar os recursos a favor da estratégia da organização parece estar presente no setor estudado, uma vez que as evidências apontam para a criação de vantagem competitiva sustentável destes recursos em concordância com a teoria do Diamante Competitivo (PORTER; 1989; 1991; 1999) e com a RBV (FAHY, 1996; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILI, 2004).

A partir destes achados, o setor demonstra capacidade de manter a vantagem competitiva mesmo em face da possibilidade de replicação de seus recursos tecnológicos por terceiros. Tal fato coloca o setor em uma posição confortável, possibilitando-lhe espaço para concentrar seus esforços no aprimoramento de seus recursos e capacidades comerciais.

Quanto aos recursos intangíveis as empresas pesquisadas do setor parecem valorizar a liderança e a cultura organizacional como pilares para a vantagem competitiva sustentável em consonância com algumas premissas da RBV. Os agentes de exportação, as redes de relacionamento e o conhecimento sobre o mercado exportador agregam valor às estratégias das firmas entrevistadas. Estas características apontam para uma visão mais voltada para o mercado e para o foco nos recursos intangíveis que geram vantagem comercial imediata.

Nas escolhas gerenciais, destaca-se a atitude proativa diante da intenção de exportar, inclusive adaptando seus produtos às exigências internacionais para conseguirlo estando em consonância com a teoria da Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999). Este tipo de atitude confirma a ideia de que a exportação é uma atividade economicamente vantajosa e que as empresas do setor são capazes de modificar, inclusive, sua estrutura para atender a esta demanda. Esta flexibilidade deve ser aproveitada para moldar as estratégias do setor de acordo com as demandas recebidas.

O condicionante aprendizagem reiterou a qualificação destas empresas para atuarem no mercado estrangeiro. Elas conseguem utilizar os erros anteriores em prol da

melhoria contínua do processo de internacionalização e agir pró-ativamente em busca de novos conhecimentos para tal. Tal evidência também converge com a teoria de Lam e White (1999). Este fenômeno, mais uma vez, não é isolado, ocorrendo em conjunto com outras empresas do mesmo setor.

Os agentes externos aparecem como outro alvo destas empresas. Elas buscam tirar proveito destes agentes em prol de sua estratégia de exportação, agindo proativamente, utilizando o oportunismo e as redes de relacionamento ao seu favor. Apesar de elas serem buscadas pelos seus compradores, reiterando a ideia de que a demanda é alta para este mercado, elas ainda reconhecem que os seus concorrentes exercem influência sobre a sua estratégia internacional. Esta é mais uma característica que evidencia o fato de que elas estão atentas às mudanças de mercado que podem impactar nos seus negócios a curto, médio e longo prazos.

O último condicionante analisado foi o contexto externo. A despeito da consideração dos riscos relacionados às variações cambiais, a influência de políticas governamentais, entre outras ações que não estão sob o seu controle, as empresas deste setor não demonstram alto nível de dependência do ambiente externo. Fica evidente a capacidade de mudança das estruturas internas e estratégias face às demandas de mercado. Mesmo as diferenças culturais e linguísticas, conforme reitera a teoria de Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VALHNE, 1977), não são capazes de frear o desenvolvimento internacional deste setor do agronegócio brasileiro.

É possível concluir que, sob o ponto de vista dos respondentes, o desempenho exportador do setor sucroalcooleiro brasileiro é satisfatório e apresenta potencial de desenvolvimento e facilidade de adaptação às demandas de mercado. A satisfação dos respondentes com a atividade exportadora se reflete nas estatísticas da pesquisa, uma vez que em todas as variáveis de desempenho internacional avaliadas, o grau de satisfação supera os 50% das respostas demonstrando que os respondentes parecem estar muito satisfeitos com o desempenho exportador das suas firmas.

Por fim, a pesquisa objetivou analisar as associações estatísticas entre os condicionantes da internacionalização e o desempenho exportador. A análise constatou que muitos dos resultados dos constructos, apesar de parecerem coerentes em sua

análise individual, não apresentaram correlações frequentes e confiáveis com o desempenho internacional. Apenas algumas variáveis se destacaram ao longo da análise.

Deste modo, os resultados levam a crer que o desempenho exportador das empresas do setor sucroalcooleiro brasileiro está significativamente relacionado aos custos dos insumos, aos custos com transporte, à competição entre os concorrentes, à tecnologia agrícola e industrial, à cultura e estilo de liderança, à aprendizagem por tentativas e erros e com experiências passadas, à proatividade e busca por novos aprendizados, à procura pelos compradores, à necessidade das redes de relacionamento com os compradores, à localização dos agentes no Brasil, às mudanças na estrutura organizacional e ao acaso no ambiente local. Os condicionantes que se destacaram nestas correlações foram: localização, recursos tangíveis, aprendizagem e agentes externos.

Dentre as teorias analisadas neste estudo, destacam-se o Diamante Competitivo de Porter (1989, 1991, 1999) como aquela que mais se adequa aos estudos sobre a internacionalização do setor sucroalcooleiro brasileiro. Sobretudo, no que tange às considerações das teoria sobre facilidades do transporte, solo e clima favoráveis ao cultivo, a interação entre indústrias correlatas, a disponibilidade de tecnologia de produção e de mão-de-obra.

Os resultados desta pesquisa podem colaborar para a elaboração de ações em prol do desenvolvimento da internacionalização deste setor do agronegócio brasileiro tanto em âmbito dos desenvolvimentos regionais quanto em torno de políticas públicas nacionais que possam favorecer o fomento deste setor. Para as empresas respondentes, os resultados das correlações podem apresentar oportunidades de fomento das variáveis em destaque e de desenvolvimento estratégico daquelas cujas correlações foram pouco significativas.

Resta aos envolvidos utilizarem estas evidências em prol do desenvolvimento de ações para construir um setor cada vez mais forte e competitivo diante da economia mundial.

5.1 Limitações da pesquisa

Destaca-se como limitação da presente pesquisa a quantidade de respondentes oriundo do caráter não probabilístico da amostra, cujo número de questionários válidos

restringiu a utilização de determinadas técnicas estatísticas de análise multivariada que poderiam oferecer maior refinamento aos resultados. Por outro lado, entende-se que esta restrição se deve ao fato de não haver um único banco de dados consolidado das empresas exportadoras deste setor, o que delimitou a amostragem da pesquisa.

O desconhecimento acerca do real volume de empresas exportadoras do setor ratifica a ideia de que estudos qualitativos podem ser alternativas satisfatórias para descrever as características pretendidas nesta pesquisa.

Ademais, o próprio instrumento de coleta de dados, apesar de ter passado por uma etapa de pré-teste e reestruturação, ainda apresentou lacunas identificadas na fase de análise. Alguns constructos poderiam ter sido mais detalhados através da criação de outras variáveis representativas, no intuito de refletirem melhor suas respectivas características.

Uma outra limitação da pesquisa foi a baixa capacidade descritiva do constructo escolhas gerenciais. O mesmo apresentou um índice de confiabilidade baixo e nenhum resultado de correlação significativa na análise cruzada com a variável desempenho. Estas ocorrências que podem estar correlacionadas, reiterando a fraqueza da capacidade descritiva deste constructo diante dos demais. Em estudos futuros serão pesquisados outras variáveis operacionais que possibilitem uma melhor descrição do constructo.

5.2 Sugestões de estudos futuros

Em face dos resultados obtidos, pretende-se aprofundar o foco deste estudo com a realização de pesquisas qualitativas procurando dirimir as lacunas presentes na presente investigação.

Conforme foi destacado anteriormente, o constructo de escolhas gerenciais não pôde ser bem descrito pela pesquisa, o que reitera a necessidade de realização de estudos futuros onde as questões relacionadas a tal condicionante sejam elaboradas com maior refinamento.

As características do setor sucroalcooleiro e as suas relações com o desempenho exportador é um outro enfoque que pode ser estudado a partir da base de dados já existente. Um estudo deste tipo poderia trazer informações mais direcionadas para o mercado exportador deste setor e levantar questões a serem trabalhadas tanto pela

academia quanto pelos órgãos governamentais e de fomento relacionados à tal atividade.

As oportunidades de pesquisa ainda se estendem à análise mais aprofundada do papel dos agentes externos no setor, à análise individual e aprofundada de cada um dos condicionantes de internacionalização, à análise das características de cooperação entre as empresas deste setor e o estudo destes constructos de forma regional buscando, posteriormente, a realização de comparações geográficas das características, forças e fraquezas de cada uma delas.

REFERÊNCIAS

ARBACHE, J. S.; DE NEGRI, J. A. Determinantes das exportações Brasileiras: novas evidências. In: XXX Encontro da ANPEC, 2002, Nova Friburgo. **Anais...** Nova Friburgo: 2002.

ALLISON, P. D. **Missing Data. Series: quantitative applications in the social sciences.** Sage Publications, 2002. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=ZtYArHXjpB8C&printsec=frontcover&dq=missing+data&hl=pt-BR&ei=YIZ7TuaUOIvpgQfLwom2Bw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 22 set 2011.

ALVARENGA, R. P.; QUEIROZ, T. R. Caracterização dos Aspectos e Impactos Econômicos, Sociais e Ambientais do Setor Sucroalcooleiro Paulista. *Administração e Sociologia Rural*. Rio Branco, jul. 2008.

ALVES, F. Por que morrem os cortadores de cana? **Saúde e Sociedade**. v.15, n.3, p.90-98, set./dez., 2006.

AMAL, M.; SEABRA, F. Determinantes do investimento externo (IED) na América Latina: uma perspectiva institucional. **Revista Economia da ANPEC**. v. 8, n.2, p.231-247, Mai/Ago, 2007.

AMATUCCI, M. Teorias de Negócios Internacionais e a Economia Brasileira – de 1850 a 2007. In: **Internacionalização de Empresas: Teorias, Problemas e Casos**. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 1, p. 5-58.

ANDERSEN, O. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. **Management International Review**, v.37, 2 p. 27-42, 1997.

ANTONACOPOULOU, E. P. The Relationship Between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices. **Management Learning**. v. 37, n.4, p.455-473, 2006.

ARBIX, G. Inovação Tecnológica, Exportação e Emprego no Brasil. **IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. 2006. Disponível em: <http://www.slidefinder.net/i/inova%C3%A7%C3%A3o_tecnol%C3%B3gica_exporta%C3%A7%C3%A3o_emprego_brasil/30495199> Acesso em: 15 mai. 2011.

ARRUDA, M. C. C.; ARRUDA, M. L. Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 38, n.1, p. 27-37, jan/mar, 1998.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

BANNARI, J. G.; GEBARA, J. J.; JUNIOR, J. C. B. Expansão canavieira e Expansão Formal em Empresas Sucroalcooleiras do Centro-sul do Brasil, entre 2007 e 2009. *RESR*, Piracicaba, SP, v. 49, n. 2, p. 493-506, abr/jun 2011.

BACOCCHINA, D. **Como Amorim quer destravar o protecionismo**. Isto é Dinheiro. 23 fev. 2009. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/297_COMO+AMORIM+QUER+DESTRAVAR+O+PROTECIONISMO> Acesso em: 15 mai. 2011.

BANALIEVA, E. R.; ROBERTSON, C. J. Performance, diversity, and multiplicity of foreign cross-listing portfolios. **International Business Review**. v.19, p.531-547, 2010.

BARCELLOS, E. P. Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo sobre a relação entre grau de internacionalização e desempenho financeiro. 2010, 117 f. **Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de São Paulo**, São Paulo.

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

BARNEY, J. B. Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**. v. 26, n.1, p. 41-56, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going Global: Lessons From Late Movers. **Harvard Business Review**. v. 78, p.132-142, mar/abr, 2000.

BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BÊRNI, D. A.; SCHMITT, C. O Dólar e a Economia Brasileira. In: Brasil e o Mundo: temas em debate na mídia, 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: 2004. P. 53-78.

BOBILLO, A. M.; LÓPEZ-ITURRIAGA, F.; TEJERINA-GAITE, F. Firm Performance and international diversification: the internal and external competitive advantages. **International Business Review**. v.19, n.1, p. 607-618, 2010.

BOURGOIS III, L. J. Performance and Consensus. **Strategic Management Journal**. v. 1, p. 227-248, jul./set., 1980.

BRAGA, H.C.; MARKWALD, R.A. Funções de Oferta e de Demanda das Exportações de Manufaturados no Brasil: estimação de um modelo simultâneo. **Pesquisa e Planejamento Econômico**. v.13, n.3, p. 707-744, 1983.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 9.440, de 14 de março de 1997**. Estabelece incentivos fiscais para o desenvolvimento regional e dá outras providências. Acesso em: 15 set 2011. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/Leis/Ant2001/lei944097.htm>>.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 9.826, de 23 de agosto de 1999**. Dispõe sobre incentivos fiscais para desenvolvimento regional, altera a legislação do Imposto sobre Produtos

Industrializados - IPI, e dá outras providências. Acesso em: 15 set 2011. Disponível em: < <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/Leis/Ant2001/lei982699.htm>>.

CANCELLIER, E. L. P. L.; NETO, J.C. O Processo de Internacionalização de Empresas sob uma Ótica Contextualista: um estudo de caso na cerâmica Portobello S/A. In: IX SEMEAD, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2004.

CANTIN, E. New International Division of Labor. **Encyclopedia of Geography**, SAGE Publications, 2010. Disponível em: <http://www.sage-reference.com/geography/Article_n814.html>. Acesso em: 14 Abr 2011.

CARNEIRO, J.; ROCHA, A. Modeling the Economic Domain of the Export Performance Construct. In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2008.

CARNEIRO, J. Desempenho de Exportação de Empresas Brasileiras: uma abordagem integrada. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007, 492 f.. **Tese (Doutorado no Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - COPPEAD)**, CCJE, UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

CARFANTAN, J. Y.; BRUM, A. L. O Agronegócio Brasileiro e as Novas Regras de Acesso ao Mercado da União Européia. **Desenvolvimento em Questão**. v.4, n.8, p. 119-157, 2006.

CARVALHO, A. V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASTELLS, M. **The Power of Identity – The Information Age: economy, society, and culture**. SPi Publisher Services: Singapore, 2010.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. **Journal of Marketing**, v.58, p.1-21, Jan 1994.

CENTENARO, M. Internacionalização de Usinas Sucroenergéticas: um estudo de caso. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring Strategic Performance. **Strategic Management Journal**. v.7, p. 437-458, 1986.

CHOE, K.; BOOTH, D.; HU, M. Production Competence and Its Impact on Business Performance. **Journal of Manufacturing Systems**. v.16, n.6, p.409-421, 1997.

COHEN, M., SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas de desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 4, n. 2, Curitiba, 2002.

CONAB. Corredores de Escoamento da Produção Agrícola. 2007. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conabweb/download/nupin/Corredor_Escoamento%20BR163.pdf>. Acesso em: 23 jul 2012.

CONAB. **Acompanhamento da Safra Brasileira: Cana-de-Açúcar**. Safra 2011/2012 Segundo Levantamento Agosto/2011. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/11_08_30_13_41_19_boletim_cana_portugues_-_agosto_2011_2o_lev..pdf> Acesso em: 29 out. 2011a.

CONAB. **Acompanhamento da Safra Brasileira: Grãos**. Safra 2011/2012 Intenção de Plantio Primeiro Levantamento Outubro/2011. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/11_10_11_14_19_05_boletim_outubro-2011.pdf> Acesso em: 29 out. 2011b.

CONAB. **Avaliação da Safra Agrícola de Cana-de-Açúcar**: 3ª estimativa - janeiro/2011. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/11_01_06_09_14_50_boletim_cana_3o_lev_safra_2010_2011..pdf> Acesso em: 23 mai. 2011c.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Acesso em: 20 set 2011.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011 (no prelo).

CRAMER, L. Neutralidade Científica: conflitos entre uma ação moral ou emocional. In: XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais ...** Atibaia: 2003.

CRONBACH, L. J., SHAVELSON, R. J. My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures. **Educational and Psychological Measurement**. v.64, n. 3, p. 391-418, jun. 2004.

DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. W. A resource-based approach to the study of export performance. **Journal of Small Business Management**. v. 41, n.3, p.242-261, 2003.

DIB, Luis Antonio; CARNEIRO, Jorge. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: XXX Encontro da ANPAD, 2006 Salvador. **Anais...** Salvador: 2006.

DUNNING, J. H. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v.11, n.1 p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, nº. 2, p. 173-190, 2001.

DUNNING, J. H. The Electric Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

EDWARDS, S. Capital Mobilities and Economic Performance: are emerging economies different? **NBER Working Papers Series**, Cambridge, MA. jan. 2001.

FAHY, J. Competitive Advantage in International Services: A Resource Based View. **International Studies of Management and Organization**. v.26, n.2, p.24-37, 1996.

FAHY, J. The role of resources in global competition. In: HOOLEY, G.; LOVERIDGE, R.; WILSON, D. **Internacionalization: process, context and markets**. New York: MacMillan Press, p. 122-135, 1998.

FAOESTAT, Food And Agriculture Organization for The United Nations – Statistics Division: banco de dados. Disponível em: <<http://faostat.fao.org/site/567/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor>>. Acesso em: 21 out. 2011.

FARINA, E.M.M.Q; NUNES, R. **Desempenho do agronegócio no comércio exterior e governança nos sistemas agroindustriais das carnes de suínos e das carnes bovinas**. São Paulo: FEA/USP, 2003.

FERREIRA, M. E T. A queimada da cana e seu impacto socioambiental. **ADITAL Notícias da América Latina e Caribe**. Set. 2006. Disponível em: <<http://www.adital.org.br/site/noticia2.asp?lang=PT&cod=24548>>. Acesso em: 12 nov. 2011.

FERREIRA, E. M.; MACHADO, A. G. C.; MORAES, W. F. A. Internacionalização no Setor Sucroalcooleiro Nordeste. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. v. 5, n. 1, p. 112-131. jan./jun., 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. cap. 1, p. 3-14.

GARRIDO, I. L.; VIEIRA, L. M.; SLONGO, L. A.; LARENTIS, F. A escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 6, n.4, nov/dez, 2009.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**. v.16, n.8, p.63-80. 1996.

FOSS, N; KNUDSEN, T. The Resource-based Tangle: In Search of Sustainable Foundations. **Managerial and Decision Economics**. v.24, p. 291-307, 2003.

MARTELLO, A. **Decreto presidencial regulamenta aumento do IPI para carro importado**. 16 set 2011. Acesso em: 22 set 2011. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2011/09/decreto-presidencial-regulamenta-aumento-do-ipi-para-carro-importado.html>>.

GIARRATANA, M. S.; TORRISI, S. Entry and Survival in the US Software Market: International Linkages, Technology Competences and Firm Experience. **Knowledge, Internationalization and Technology Studies**. n.18, Milão, 2009.

GONÇALVES, A. R.; QUINTELA, R. H. Contribuição dos Fatores Externos e Internos para Desempenho das Empresas Brasileiras e sua Evolução na Última Década. In: **XXIX ENANPAD**, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2005.

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

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ed. Porto Alegre: Prentice Hall, 1998. Acesso em: 20 set 2011.

HAIR, J. F.; BABAIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. **Strategic Management Journal**. v.24, n. 1, p.1 -16, 2003.

HECKTHEUER, R. S.; PALMEIRA, E. M. Estudo da Internacionalização de Micros, Pequenas e Médias Empresas – um roteiro prático. **Revista Acadêmica de Economía**. n. 71. Dez 2006.

HERNANDES, C. ; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Agência e Posicionamento Estratégico em Internacionalização: estudo comparativo de casos. In: XXXI ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro, 2007.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por Questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

satisfeitos em relação a este indicador, 55,95%, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HONÓRIO, L. C. Internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. **Revista de Administração Mackensie - RAM**. v. 9, n. 8, p. 128-151, 2009.

HOOPEs, D. G. ; MADSEN, T. L. ; WALKER, G. Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. **Strategic Management Journal**. v. 24, p. 889–902, 2003.

HYMER, S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. **Tese (Doutorado) The MIT Press**, Cambridge, 1960.

HORTA, M. H. T. T. Fontes de crescimento das exportações brasileiras na década de 70. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v.13, n.12, p.507-547, ago. 1983.

IBGE. Em Julho, IBGE estima queda de 7,9% na safra de grãos de 2009. 6 ago. 2009. Disponível em: <http://www1.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1429&id_pagina=1&titulo=Em-julho,-IBGE-estima-queda-de-7,9%-na-safra-de-graos-2009> Acesso em: 5 fev. 2011.

JAMES, W. E. US International Trade and the Global Economic Crisis. **Journal of International Commerce, Economics and Policy**. v. 1, n. 2, 2010.

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

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - Four swedish cases. **The Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

JUNIOR, S.; PEREIRA, A.; BONACIM, G.; ALBERTO, C.; JUNIOR, P.; CARLOS, P. Aplicação da análise envoltória de dados (DEA) para avaliação de eficiência de usinas de açúcar e álcool da região nordeste do estado de São Paulo. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. v. 11, n. 3, p. 496-513, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Harvard Business Press, 1996. Acesso em: 15 set 2011.

KATSIKEAS, C. S.; LEONIDOU, L. C.; MORGAN, N. A. Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 28, n. 4, p. 493-511, 2000.

KHANNA, T. RIVKIN, J. W. Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets. **Strategic Management Journal**. v. 22, p. 45-74, 2001.

KLAPPER, L. F., LOVE, I. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. **Journal of Corporate Finance**. v. 10, p. 703-728, 2004.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. Modos de Entrada e Teorias de Internacionalização: uma Análise Crítica. In: XL CLADEA, 2005, Santiago do Chile. **Anais...** Santiago do Chile, 2005.

KOVACS, E. P. O processo de internacionalização das empresas do Nordeste: proposição de um framework. Recife: UFPE, 2009, 394 f.. **Tese (Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração)**, CCSA, UFPE, Recife, 2009.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, R. B. Imbricamento Entre os Conceitos de Estratégia e Teorias de Internacionalização: proposição de um framework sobre o processo de

formação de estratégias internacionais. XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B.. Redefinindo Conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **Revista de Gestão USP**. v.14, São Paulo: 2007a.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R. B.; MORAES, W. F. A. O Processo de Internacionalização de Empresas Pernambucanas à Luz do Modelo de Uppsala: Indícios de um Modelo Exógeno de Internacionalização. In: IV Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 2007, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2007b.

KRAUS, P.G. Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. **Tese (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000

LAM, Long W; WHITE, Louis P. An adaptative choice model of the internationalization process. **International Journal of Organizational Analysis**. v.7, n.2, p.105-134, 1999.

LENZ, R. T. Environment, Strategy, Organization Structure and performance: Patterns in one industry. **Strategic Management Journal**. v. 1, p. 209-226, 1980.

LEOPOLDINO, C. B.; LOIOLA, E. Desempenho Organizacional e Aprendizagem Organizacional: o que podemos aprender sobre esta relação? In: XXXIV ENANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2010.

LI, J.; KOZHIKODE, R. K. Knowledge management and innovation strategy: The challenge for latecomers in emerging economies. **Asia Pacific Journal Manage**, v.25, p. 429-450, 2008.

LI, W. T.; LIU, Y.; CHENG, K. Y. The internacionalization and performance of a firm: moderating effect of a firm's behavior. **Journal of Internacional Management**. v.17, p.83-95, 2011.

MACHADO, M. A.; NIQUE, W. M.; FEHSE, E. B. O Impacto da Orientação Internacional das Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. In: ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: 2011(a).

MACHADO, M. A.; NIQUE, W. M.; FEHSE, E. B. O papel dos Programas de Apoio à Exportação na rápida Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. In: XXXV ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: 2011(a).

MAIA, S.; LIMA, M. Boom do etanol nas regioes Sul e Sudeste provoca falta de mao-de-obra no campo. Brasil, 18 abr 2007. Acesso em: 23 jul. 2012. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/467310522?accountid=142358>>

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A. Sobre Confiabilidade e Validade. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. v.8, n. 20, p. 1-12, jan/abr, 2006.

MAXFIELD, S. Understanding the Political Implications of Financial Internationalization in Emerging Market Countries. **World Development**. v. 26, n.7, p. 1201-1219, 1998.

McKINNON, R. I. The problem of dollar encroachment in emerging markets. **Journal of Policy Modeling**. v. 23, p.301-319, 2001.

MDIC. Balança Comercial Brasileira Janeiro/2011. fev. 2011. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=3173&refr=1161>> Acesso em: 05 fev 2012. 2011a.

MDIC. Conhecendo o Brasil em Números. out. 2010. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1289222248.pdf> Acesso em: 05 fev 2012. 2011b.

MDIC. Balança Comercial Brasileira Dez-Jan/2010. Principais Produtos: Ordem decrescente de Valor: Acumulado e Mensal. jan. 2011. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=3129&refr=1161>> Acesso em: 29 out. 2011. 2011c.

MDIC. Cooperativas paulistas se tornam maiores exportadoras em 2011. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=5¬icia=11049>>. Acesso em: 28 out. 2012. 2011d

MELIN, L. Internationalization as a Strategy Process. **Strategic Management Journal**. v.13, p. 99-118, 1992.

MENEGUELLO, L. A.; CASTRO, M. C. A. A. O Protocolo de Kyoto e a geração de energia elétrica pela biomassa da cana-deaçúcar como mecanismo de desenvolvimento limpo. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. v.8, n.1, p.33-43, mar. 2007.

MINAYO-GOMEZ, C. Produção de conhecimento e intersectorialidade em prol das condições de vida e de saúde dos trabalhadores do setor sucroalcooleiro. **Ciência e Saúde Coletiva**. v.16, n.8., p.3361-3368, 2011.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia-a-dia da gestão**. São Paulo: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia. Um roteiro na selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, W. F. A. Strategic Management and Performance: dynamic aspects of associations. In: XVII ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: 2003.

MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, E. P. Teorias de Internacionalização e Aplicação em Países Emergentes: uma análise crítica. **INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. v. 1, n. 1, p. 221-242, jul./dez. 2006.

MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B. ; MACHADO, A. G. C. ; KOVACS, E. P. ; SILVA, I. M. Análise do Processo de Formação de Estratégias Internacionais no Agronegócio Nordestino Brasileiro. In: Encontro de Estratégia da ANPAD - 3Es, 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2011.

MORAES, M. A. F. D. Indicadores do Mercado de Trabalho do Sistema Agroindustrial da Cana-de-Açúcar do Brasil no Período 1992-2005. *Est. Econ.* v. 37, n.4, p.875-902, São Paulo, out.-dez. 2007.

NEVES, M. F.; TROMBIN, V. G.; CONSOLI, M. A.; JULCA-BRICEÑO, B.M.; NOGUEIRA, J. G. A. Mapping And Quantification Of The Sugar Cane Chain. In: INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION, IAMA – 20th Annual World Forum and Symposium – Navigating the Global Food System in a New Era, 2010, Boston, Estados Unidos. Disponível em: <http://www.ifama.org>.

OLIVEIRA, B. R. B. Análise do Processo de Formação de Estratégias Internacionais da fruticultura brasileira: o caso do Grupo Fruitfort. 2007, 213 f. **Dissertação (Mestrado em Administração)** Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

OLIVEIRA, L. Investigation of performance measurement in the melon producing companies of the fruit producing area Mossoró/Baraúna. **Custos e Agronegócio Online**. v. 4, n. 2, Mai/Ago, 2008.

ORTEGA, M. J. R. Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities moderating roles. **Journal of Business Research**. v.63, p.1273-1281, 2010.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

PEDROZA FILHO, M. X.; FAVERO, L. A. Exportações de Flores Tropicais no Estado de Pernambuco: Análise da Inserção dos Canais de Distribuição. **Organizações Rurais e Agroindustriais**. v.9, n.6, p.376-388, 2007;

PELHAM, A. M. Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. v.12, n. 5, 1997.

PÉREZ-BATRES, L.A.; PISANI, L. J.; DOH, J. P. A Perspective on International Business Scholarship: is it regional or global? **The Multinational Business Review**. v.18, n.1, 2010.

PERIN, M. G. A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance. Porto Alegre: UFRS, 2001, 194 f.. **Tese (Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração)**, CCSA, UFRS, Porto Alegre, 2001.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementariedade do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

PLANALTO.GOV **Presidenta Dilma outorga selo Empresa Compromissada às indústrias de cana-de-açúcar**. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/imprensa/releases/presidenta-dilma-outorga-selo-201cempresa-compromissada201d-as-industrias-de-cana-de-acucar>>. Acesso em: 30 jun. 2012.

Portal do Agronegócio. Aumento no preço do açúcar é filme repetido, só que mais grave. mar. 2011 Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=52734>> Acesso em: 1 de abr. 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 8ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. v. 90, n. 3, p.79-91, 1990.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**. v. 37, n.1, p.39-50, jan/mar, São Paulo 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, A. PAULO, E. Introdução à Análise Multivariada. In.: **CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. Análise Multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. cap.1, p.1-72. Atlas: São Paulo, 2009.

SERRA, F. A. R; FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F. Evolução da Pesquisa Brasileira em Resource-Based View (RBV): Estudo dos EnANPAD na Área de Estratégia entre 1997 – 2006. **Working Paper Series: documentos de trabalho**. v. 2, mai, 2007.

SAKHO, Y. S. Contagion and Firms' Internationalization in Latin America: evidences from Mexico, Brazil and Chile. **World Bank Policy Research Working Paper**. Dez. 2006.

SHARMA, V. M.; ERRAMILLI, M. K. Resource Based Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2004.

SHOHAM, A. Export Performance: a conceptualization and empirical assessment. **Journal of International Marketing**. v. 6, n. 3, p. 59-81, 1998.

SIMON, H. A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SINGH, D. A. Export performance of emerging market firms. **International Business Review**. v. 18, p.321-330, 2009.

SOUZA, A. C. R.; MELLO, S. C. B. Estratégia de Orientação para o Mercado e Relacionamento com o Cliente em Médias e Grandes Empresas: uma análise de correlação canônica. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 6, n. 2, p. 193-210, Recife, 2008.

SPACOV, A. D. Índices antecedentes e coincidentes da atividade econômica brasileira: uma aplicação da análise de correlação canônica. 2001, 61f. **Dissertação (Mestrado em Administração) Fundação Getúlio Vargas**, Rio de Janeiro.

STEERS, R. M. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. v. 20, 1975.

STEIMBERG, W. J. **Statistics Alive**. Sage Publications, 2008. Acesso em: 21 set 2011.

STEVENSON, W. J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

SOUZA, Z. M.; PRADO, R. M.; PAIXÃO, A. C. S.; CESARIN, L. G. Sistemas de colheita e manejo da palhada de cana-de-açúcar. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**. v. 40, n. 3, p. 271-278, mar. 2005.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Uma Perspectiva Baseada em Recursos no Agronegócio Cooperativo: O Caso CCGL. In: **ENANPAD, 2005**. Anais ... Rio de Janeiro.

TONGLI, L.; PING, E. J.; CHIU, W. K. C. International Diversification and Performance: evidence from Singapore. **Asia Pacific Journal of Management**. v. 62, p. 22-88, 2005.

TUROLLA, F. A.; NEIVA, H. S.; FRANCO, S. H. A.; DIAS, S. O. M. Proposta de competição de modelos explicativos do investimento direto brasileiro no exterior. **V Ciclo de Debates em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia**. PUC, São Paulo, 2007.

TUROLLA, F. A. Quais modelos aplicam o fluxo de investimentos diretos brasileiros no exterior. In: **Internacionalização de Empresas: Teorias, Problemas e Casos**. cap.2, p. 59-78. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNICA, União da Indústria de Cana-de-Açúcar. Cana-de-Açúcar Processada pelas Usinas Brasileiras. 2009a.

UNICA, União da Indústria de Cana-de-Açúcar. Produção Brasileira de Etanol. 2009b.

UNICA, União da Indústria de Cana-de-Açúcar. Açúcar: produção brasileira. 2009c.

UNICA, União da Indústria de Cana-de-Açúcar. Exportações Anuais Brasileiras de Açúcar (bruto e refinado). 2009d.

UNICA, União da Indústria de Cana-de-Açúcar. Exportações Anuais de Etanol pelo Brasil. 2009e.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, p. 191-207, mai. 1966.

VERNON, R. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**. v. 41, n. 4, p. 255-267, 1979.

VIAN, C. E. F.; BELIK, W. Agricultura, comércio internacional e consumo de alimentos no Brasil. In: **CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL**, 42., 2005, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: SOBER, 2005

VIDAL, M. F.; SANTOS, J. A. N.; SANTOS, M. A. Setor Sucroalcooleiro no Nordeste Brasileiro: estruturação da cadeia produtiva, produção e mercado. **Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**. Fortaleza, jul. 2006.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p.171-180, 1984.

WILKINSON, T.; BROUTHERS, L. E. Trade Promotion and SME's Export Performance. **International Business Review**. n.15, p. 233-252, 2006.

YADAV, D. V.; JAIN, R.; RAI, R. K. Detoxification of Heavy Metals From Soils Through Sugar Crops. **Soil Biology**. cap.20, v. 30, p. 389-405.

ZENG, S.; XIE, X. M.; TAM, C. M.; WAN, T. W. Relationships between business factors and performance in internationalization: an empirical study in China. **Management Decision**. v. 47, n. 2, p. 308-329, 2009.

ZHAN, W.; CHEN, R.; ERRAMILI, M. K.; NGUYEN, D. T. Acquisition of organizational capabilities and competitive advantages, of IJVs in transition economies: the case of Vietnam. **Asian Pacific Journal Management**. n. 26, p. 285-308, 2009.

ZHOU, L.; WU, W.; LUO, X. Internationalization and the performance of born global SME's: the mediating role of social networks. **Journal of International Business**. n. 38, p. 673-690, 2007.

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

ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Market Review**. v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar os determinantes da estratégia internacional de empresas do setor sucroalcooleiro nacional e sua relação com o desempenho empresarial. Seu **caráter é unicamente acadêmico** e asseguro a **confidencialidade estrita dos dados, que serão analisados de maneira integrada. É muito importante a sua participação.** Enviarei para o(a) senhor(a), se assim o desejar, um relatório executivo com os principais resultados obtidos, ao término da pesquisa. Agradeço sua valorosa contribuição.

Por favor, forneça as seguintes informações pessoais (as informações serão utilizadas apenas para controle e para futuro envio dos resultados para a sua empresa). **A confidencialidade das respostas é garantida.**

- a) Cargo: _____
- b) Nome: _____
- c) Anos de experiência em exportação: (____)
- d) E-mail: _____
- e) Telefone () _____ - _____
- f) Telefone () _____ - _____

MÓDULO I – INFORMAÇÕES INICIAIS SOBRE A EMPRESA

- 1) Razão Social: _____
- 2) Há **quantos anos** a empresa **exporta**? (____)
- 3) Em média, quantos **funcionários** a empresa tem no **Brasil**? (____)
- 4) Em média, quantos **funcionários** a empresa tem no **exterior**? (____)
- 5) Indique os **três principais países**, em ordem decrescente, para os quais a empresa exporta atualmente:
 1º _____ 2º _____ 3º _____
- 6) A empresa possui **escritórios no exterior**? Sim () Não () Se sim, quantos? (____)
- 7) Em média, quantas vezes por ano a empresa **visita** os agentes externos? (____)
- 8) Em média, quantas vezes por ano a empresa **é visitada** pelos agentes externos? (____)
- 9) Qual o **tipo de exportação** realizada por sua empresa? (marque todas as opções que se aplicam)
 - a) Exportação indireta (por meio de *trading*; ou empresa comercial exportadora; ou de agente de compra sediados no Brasil)
 - b) Consórcio de exportação (por meio de ação cooperada entre um grupo de empresas)
 - c) Exportação direta via agentes (por meio de agentes; ou representantes da própria empresa sediados no exterior)
 - d) Exportação direta sem agentes (para distribuidores; ou para empresas de importação sediadas no exterior; ou para subsidiárias de distribuição; ou instalações da sua própria empresa no exterior; ou diretamente para clientes no exterior)
 - e) Outro tipo: _____
- 10) Em que **redes de relacionamento** a empresa está/esteve envolvida (marque todas as opções que se aplicam)
 - a) Clientes
 - b) Instituições Financeiras
 - c) Concorrentes
 - d) Fornecedores
 - e) Órgãos de Fomento
 - f) Governo

g) Outro tipo: _____

11) Quem são os **principais influenciadores** que viabilizam/viabilizavam a atividade de exportação da empresa? (marque todas as opções que se aplicam)

- a) Clientes
- b) Intermediários
- c) Concorrentes
- d) Fornecedores
- e) Órgãos de Fomento
- f) Governo
- g) Outro tipo: _____

12) Relação de **vendas no mercado externo/vendas totais**.

- a) Em média, qual o **percentual** das **exportações** de etanol nas vendas totais da empresa? (_____)
- b) Em média, qual **percentual** das **exportações** de açúcar nas vendas totais da empresa? (_____)

13) As **receitas totais anuais** da empresa são estimadas em:

☐	☐	☐	☐	☐
Menos de R\$ 500 mil/ano	Entre R\$ 500 mil e R\$ 2 milhões/ano	Entre R\$ 2 milhões e R\$ 10 milhões/ano	Entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões/ano	Mais de R\$ 50 milhões/ano

MÓDULO II – CONDICIONANTES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Considere a escala seguinte para avaliar o grau de concordância com as afirmativas:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Q14) Influências de **LOCALIZAÇÃO** na Estratégia de Internacionalização.

- a) As empresas do mesmo setor na região **imitam** umas as outras. |1|2|3|4|5|
- b) Os **custos dos insumos** são considerados vantagens competitivas da região. |1|2|3|4|5|
- c) A **qualidade dos insumos** é considerada vantagem da região. |1|2|3|4|5|
- d) Os **custos com transporte** são considerados vantagens da região. |1|2|3|4|5|
- e) A **mão-de-obra qualificada** à empresa é disponível na região. |1|2|3|4|5|
- f) A empresa está/estava **próxima** da maioria de seus compradores. |1|2|3|4|5|
- g) A atividade da empresa é favorecida pelo **ambiente natural local**. |1|2|3|4|5|
- h) As empresas **concorrentes** no setor competem intensamente entre si. |1|2|3|4|5|
- i) A **tecnologia de produção agrícola** da empresa pode ser obtida por novos concorrentes. |1|2|3|4|5|
- j) A **tecnologia de processo industrial** da empresa pode ser obtida por novos concorrentes. |1|2|3|4|5|
- k) A exportação da empresa é favorecida pela existência de **órgãos de apoio na região**. |1|2|3|4|5|

15) Influências de **RECURSOS TANGÍVEIS** na Estratégia de Internacionalização.

- a) A tecnologia de produção agrícola da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. |1|2|3|4|5|
- b) A tecnologia de processo industrial da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. |1|2|3|4|5|
- c) A situação financeira da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. |1|2|3|4|5|

- d) Os recursos organizacionais da empresa geram vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. |1|2|3|4|5|
- 16) Influências de **RECURSOS INTANGÍVEIS** na Estratégia de Internacionalização.
- a) O **estilo da liderança** da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. |1|2|3|4|5|
- b) A **cultura organizacional** da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. |1|2|3|4|5|
- c) A **reputação** da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. |1|2|3|4|5|
- d) A **confiança dos agentes** na empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. |1|2|3|4|5|
- e) As **redes de relacionamentos** da empresa geram vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. |1|2|3|4|5|
- f) O **conhecimento sobre a atividade de exportação** da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. |1|2|3|4|5|
- 17) Influências das **ESCOLHAS GERENCIAIS** na Estratégia de Internacionalização.
- a) A empresa só atua/atuava em **novos países** depois que os concorrentes o fazem/fizeram. |1|2|3|4|5|
- b) A empresa **adapta seus produtos** para o mercado externo. |1|2|3|4|5|
- c) A atividade de exportação na empresa é realizada por um **setor específico**. |1|2|3|4|5|
- 18) Influências de **APRENDIZAGEM** na Estratégia de Internacionalização.
- a) A empresa aprende por meio de **tentativas e erros**. |1|2|3|4|5|
- b) A fonte de aprendizado da empresa são as **experiências passadas**. |1|2|3|4|5|
- c) A empresa aprende as características do negócio **junto com as demais empresas** do setor na região. |1|2|3|4|5|
- d) A empresa aprende com a **ação presente e incorpora o aprendizado em suas estratégias futuras**. |1|2|3|4|5|
- e) A empresa antecipa-se às situações e aprende/aprendia **de maneira pró-ativa**. |1|2|3|4|5|
- f) A empresa está sempre em busca de **novos aprendizados**. |1|2|3|4|5|
- 19) Influências de **AGENTES EXTERNOS** na Estratégia de Internacionalização.
- a) A empresa **procura pelos compradores**. |1|2|3|4|5|
- b) A empresa **é procurada pelos compradores**. |1|2|3|4|5|
- b) Os **compradores** atuam de maneira **oportunista** com a empresa e buscam/buscavam vantagens. |1|2|3|4|5|
- c) Os **intermediários** atuam de maneira **oportunista** com a empresa e buscam/buscavam vantagens. |1|2|3|4|5|
- e) As **redes de relacionamento com os compradores** são imprescindíveis. |1|2|3|4|5|
- f) As **redes de relacionamento com os intermediários** são imprescindíveis. |1|2|3|4|5|
- g) O relacionamento com os **órgãos governamentais** é decisivo para a definição da estratégia internacional. |1|2|3|4|5|
- h) Os **concorrentes** do setor exercem **influências** na estratégia internacional. |1|2|3|4|5|
- i) Os **agentes externos** que influenciam/influenciavam a empresa estão/estavam **localizados no Brasil**. |1|2|3|4|5|
- 20) Influências de **CONTEXTO EXTERNO** na Estratégia de Internacionalização.
- a) A **taxa de câmbio** favorece as exportações da empresa. |1|2|3|4|5|
- b) **Políticas governamentais** são adequadas para garantir a participação da empresa no mercado internacional. |1|2|3|4|5|
- c) O contexto externo gera mudanças significativas na **estrutura organizacional** da empresa. |1|2|3|4|5|
- d) O nível de **incerteza no ambiente externo** da empresa é elevado. |1|2|3|4|5|

- e) A empresa tem **dificuldades para se relacionar em outros países** devido à diferença de idioma, cultura e práticas. |1|2|3|4|5|
- f) O **acaso no ambiente local** prejudica a estratégia internacional. |1|2|3|4|5|

MÓDULO III – DESEMPENHO EXPORTADOR

Considere a escala seguinte para avaliar o grau de satisfação com os resultados da exportação

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

21) Resultados das exportações

- a) **Valor total** das exportações da empresa. |1|2|3|4|5|
- b) **Margem de lucro** da exportação da empresa. |1|2|3|4|5|
- c) **Crescimento** do volume de exportação da empresa. |1|2|3|4|5|
- d) **Resultados gerais** da exportação da empresa em relação aos resultados da concorrência local. |1|2|3|4|5|
- e) **Nível de empenho** com a atividade de exportação em relação aos **resultados obtidos**. |1|2|3|4|5|
- f) **Grau de satisfação geral** com a atividade exportadora |1|2|3|4|5|

Obrigada pela colaboração!

Apêndice B - Resultado da coleta de dados: relação de frequências por questão.

Neste apêndice constam o resumo estatístico das respostas ao instrumento de coleta de dados. A seção está subdividida tal qual o próprio questionário, com dois módulos, sendo um sobre os conceitos-chave de internacionalização e outro referente às características gerais da atividade exportadora.

Visando facilitar a visualização dos resultados principais, em cada questão as maiores frequências aparecem em destaque. Algumas das escalas utilizadas aparecem nas tabelas em forma de siglas, tal qual o quadro 1 a seguir:

DESCRIÇÃO	SIGLA
Discordo totalmente	DT
Discordo parcialmente	DP
Nem concordo nem discordo	NCND
Concordo Parcialmente	CP
Concordo totalmente	CT
Muito insatisfeito	MI
Insatisfeito	I
Nem satisfeito nem insatisfeito	NSNI
Satisfeito	S
Muito satisfeito	MS

Quadro x: Siglas utilizadas para as escalas de concordância e satisfação.
Fonte: dados da pesquisa (2011)

1. Conceitos-chave

1.1 Localização

QUESTÃO	DADOS PERDIDOS	DT	DP	NCND	CP	CT	TOTAL
a) As empresas do mesmo setor na região imitam umas as outras	0	8 9,52%	11 13,10%	19 22,62%	29 34,52%	17 20,24%	84
b) Os custos dos insumos são considerados vantagens competitivas da região	1	1 1,20%	6 7,23%	21 25,30%	40 48,19%	15 18,07%	83
c) A qualidade dos insumos é considerada vantagem da região	0	2 2,38%	2 2,38%	16 19,05%	39 46,43%	25 29,76%	84
d) Os custos com transporte são considerados vantagens da região.	1	3 3,61%	5 6,02%	14 16,87%	46 55,42%	15 18,07%	83
e) A mão-de-obra qualificada à empresa é disponível na região	0	1 1,19%	7 8,33%	29 34,52%	34 40,48%	13 15,48%	84
f) A empresa está/estava próxima da maioria de seus compradores	2	3 3,66%	5 6,10%	23 28,05%	39 47,56%	12 14,63%	82
g) A atividade da empresa é favorecida pelo ambiente natural local.	1	0 0%	0 0%	12 14,46%	37 44,58%	34 40,96%	83
h) As empresas concorrentes no setor competem intensamente entre si.	1	1 1,20%	5 6,02%	18 21,69%	41 49,40%	19 22,89%	83
i) A tecnologia de produção agrícola da empresa pode ser obtida por novos concorrentes	0	0 0%	3 3,57%	18 21,43%	49 58,33%	14 16,67%	84
j) A tecnologia de processo industrial da empresa pode ser obtida por novos concorrentes	2	0 0%	6 7,32%	17 20,73%	40 48,78%	19 23,17%	82
k) A exportação da empresa é favorecida pela existência de órgãos de apoio na região	3	9 11,11%	7 8,64%	16 19,75%	34 41,98%	15 18,52%	81

1.2 Recursos Tangíveis

QUESTÃO	DADOS PERDIDOS	DT	DP	NCND	CP	CT	TOTAL
a) A tecnologia de produção agrícola da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes	0	1 1,19%	6 7,14%	17 20,24%	38 45,24%	22 26,19%	84
b) A tecnologia de processo industrial da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes	1	2 41,5%	2 2,41%	22 26,51%	37 44,58%	20 24,10%	83
c) A situação financeira da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.	1	0 0%	2 2,41%	12 14,46%	33 39,76%	35 42,17%	83
d) Os recursos organizacionais da empresa geram vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes	1	0 0%	2 2,41%	15 18,07%	37 44,58%	29 34,94%	83

1.3 Recursos Intangíveis

QUESTÃO	DADOS PERDIDOS	DT	DP	NCND	CP	CT	TOTAL
a) O estilo da liderança da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.	0	3 3,57%	1 1,19%	19 22,62%	45 53,57%	16 19,05%	84
b) A cultura organizacional da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.	1	1 1,20%	7 8,43%	11 13,25%	44 53,01%	20 24,10%	83
c) A reputação da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.	0	2 2,38%	0 0%	15 17,86%	34 40,48%	33 39,29%	84

d) A confiança dos agentes na empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.	2	0 0%	2 2,44%	10 12,20%	40 48,78%	30 36,59%	82
e) As redes de relacionamentos da empresa geram vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.	1	1 1,20%	3 3,61%	16 19,28%	38 45,78%	25 30,12%	83
f) O conhecimento sobre a atividade de exportação da empresa gera vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes.	2	2 2,44%	0 0%	11 13,41%	40 48,78%	29 35,37%	82

1.4 Escolhas Gerenciais

QUESTÃO	DADOS PERDIDOS	DT	DP	NCND	CP	CT	TOTAL
a) A empresa só atua/atuava em novos países depois que os concorrentes o fazem/fizeram.	0	35 41,67%	19 22,62%	12 14,29%	14 16,67%	4 4,76%	84
b) A empresa adapta seus produtos para o mercado externo.	0	6 7,14%	10 11,90%	21 25%	23 27,38%	24 28,57%	84
c) A atividade de exportação na empresa é realizada por um setor específico.	0	0 0%	3 0%	12 14,29%	41 48,81%	28 33,33%	84

1.5 Aprendizagem

QUESTÃO	DADOS PERDIDOS	DT	DP	NCND	CP	CT	TOTAL
a) A empresa aprende por meio de tentativas e erros.	0	11 13,10%	18 21,43%	22 26,19%	19 22,62%	14 16,67%	84
b) A fonte de aprendizado da empresa são as experiências passadas.	0	2 2,38%	14 16,67%	28 33,33%	33 39,29%	7 8,33%	84
c) A empresa aprende as características do negócio junto com as demais empresas do setor na região.	1	3 3,61%	6 7,23%	16 19,28%	41 49,40%	17 20,48%	83
d) A empresa aprende com a ação presente e incorpora o aprendizado em suas estratégias futuras.	1	0 0%	3 3,61%	19 22,89%	33 39,76%	28 33,73%	83
e) A empresa antecipa-se às situações e aprende/aprendia de maneira proativa.	0	0 0%	3 3,57%	12 14,29%	38 45,24%	31 36,90%	84
f) A empresa está sempre em busca de novos aprendizados.	0	0 0%	1 1,19%	12 14,29%	31 36,90%	40 47,62%	84

1.6 Agentes Externos

QUESTÃO	DADOS PERDIDOS	DT	DP	NCND	CP	CT	TOTAL
a) A empresa procura pelos compradores.	1	7 8,43%	11 13,25%	15 18,07%	24 28,92%	26 31,33%	83
b) A empresa é procurada pelos compradores.	1	0 0%	4 4,82%	14 16,87%	15 18,07%	50 60,24%	83
c) Os compradores atuam de maneira oportunista e buscam / buscavam vantagens.	1	0 0%	3 3,61%	17 20,48%	41 49,40%	22 26,51%	83

d) Os intermediários atuam de maneira oportunista com a empresa e buscam / buscavam vantagens.	1	1 1,20%	3 3,61%	17 20,48%	45 54,22%	17 20,48%	83
e) As redes de relacionamento com os compradores são imprescindíveis.	1	4 4,82%	8 9,64%	21 25,30%	25 29,76%	25 29,76%	83
f) As redes de relacionamento com os intermediários são imprescindíveis.	1	4 4,82%	7 8,43%	14 16,87%	42 50,60%	16 19,28%	83
g) O relacionamento com os órgãos governamentais é decisivo para a definição da estratégia internacional.	1	2 2,41%	4 4,82%	24 28,92%	36 43,37%	17 20,48%	83
h) Os concorrentes do setor exercem influências na estratégia internacional.	1	4 4,82%	5 6,02%	21 25,30%	37 44,58%	17 20,48%	83
i) Os agentes externos que influenciam / influenciavam a empresa estão / estavam localizados no Brasil.	1	5 6,02%	1 1,20%	18 21,67%	38 45,78%	20 24,10%	83

1.7 Contexto Externo

QUESTÃO	DADOS PERDIDOS	DT	DP	NCND	CP	CT	TOTAL
a) A taxa de câmbio favorece as exportações da empresa.	0	2 2,38%	6 7,14%	22 26,19%	23 27,38%	31 36,90%	84
b) Políticas governamentais são adequadas para garantir a participação da empresa no mercado internacional.	0	1 1,19%	3 3,57%	23 27,38%	45 53,57%	12 14,29%	84
c) O contexto externo gera mudanças significativas na estrutura organizacional da empresa.	0	3 3,57%	6 7,14%	19 22,62%	45 53,57%	11 13,10%	84
d) O nível da incerteza no ambiente externo da empresa é elevado.	0	3 3,57%	4 4,76%	27 32,14%	36 42,86%	14 16,67%	84

e) A empresa tem dificuldades para se relacionar em outros países devido à diferença de idioma, cultura e práticas.	0	12 14,29%	6 7,14%	19 22,62%	35 41,67%	12 14,29%	84
f) O acaso no ambiente local prejudica a estratégia internacional.	0	12 14,29%	8 9,52%	24 28,57%	31 36,90%	9 10,41%	84

