



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555  
rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Elite Floriani, Dinorá; Fleury, Maria Tereza  
O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho  
Financeiro da PME Brasileira  
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 16, núm. 3, mayo-junio, 2012, pp. 438-458  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84023621007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira**

**The Effect of the Degree of Internationalization on the International Competences and Financial Performance of Brazilian SMEs**

**Dinorá Elite Floriani \***

E-mail: [dinora@univali.br](mailto:dinora@univali.br)

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI  
Balneário Camboriú, SC, Brasil.

**Maria Tereza Fleury**

E-mail: [mterezafleury@fgv.br](mailto:mterezafleury@fgv.br)

Fundação Getúlio Vargas - FGV-EAESP, Universidade de São Paulo - FEA/USP  
São Paulo, SP, Brasil.

\* Endereço: Dinorá Elite Floriani  
Avenida Atlântica, 3720, Balneário Camboriú/SC, 88330-024.

## Resumo

O objetivo deste artigo é identificar a relação entre o Grau de internacionalização (GRI), o desempenho financeiro e o desenvolvimento de competências internacionais das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras. O aumento do GRI, mediado pelo desenvolvimento das habilidades em lidar com o mercado internacional (Knight & Kim, 2009), assegura competências internacionais que podem distinguir as PMEs com alto GRI das PMEs que operam localmente (Penrose, 1959; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Por meio de uma *survey* aplicada em 114 empresas de até 200 funcionários (Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior [MDIC], 2010), esta pesquisa testou a hipótese que o aumento do GRI desenvolve competências internacionais e melhora o desempenho financeiro. Devido à utilização de construtos de natureza complexa, a existência de erros e a necessidade de se identificarem múltiplas relações simultaneamente, a modelagem de equações estruturais (SEM) foi utilizada como técnica estatística. Os resultados indicam que, com o aumento do grau de internacionalização, a PME desenvolve competências internacionais e, assim, apresenta um desempenho superior. A relação de mediação do desenvolvimento de novas competências entre o aumento do GRI e o desempenho financeiro organizacional explora uma nova abordagem nos negócios internacionais, principalmente para as PMEs.

**Palavras-chave:** grau de internacionalização; competências; desempenho financeiro.

## Abstract

The aim of this work is to identify the relationship between the Degree of Internationalization (DOI) of Small and Medium size Brazilian Companies (SME) and both financial performance and the development of international competencies. The increase in DOI, mediated by the development of abilities to deal with the international market (Knight & Kim, 2009) ensures international competencies that can differentiate SMEs with high DOI from those that operate locally (Penrose, 1959; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). By means of a survey applied to 114 companies with up to 200 employees (*Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior* [MDIC], 2010), this research tested the hypothesis where an increase in DOI involves the development of international competencies and improves financial performance. Due to the complex nature of the constructs used in this study, the presence of errors, and the need to identify multiple relationships simultaneously, we used the structural equation modeling (SEM) statistical technique. The results indicate that with an increase in the degree of internationalization, the SMC develops its international competencies and, therefore, has better performance. The relationship, in the mediation of the development of new competencies, between the increase in DOI and organizational financial performance explores a new approach in international business, particularly for SMCs.

**Key words:** degree of internationalization; international competencies; financial performance

## Introdução

Após a abertura comercial, as barreiras para o comércio internacional continuam existindo, mas as economias mundiais tornam-se mais integradas, o que acaba se refletindo em uma crescente atuação rumo à internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (Lu & Beamish, 2001). Esta pesquisa investiga a relação entre o grau de internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras, o desenvolvimento de competências internacionais e o desempenho financeiro.

Apesar da abertura tardia do Brasil para o mercado internacional, após os anos 90, grandes empresas brasileiras se destacam no ambiente competitivo global. Pesquisadores nacionais e internacionais tentam compreender os desafios que as empresas brasileiras enfrentam e as estratégias que utilizam para se manterem competitivas. O foco dos estudos no País sobre a internacionalização está nas empresas representativas no cenário nacional ou que movimentam um grande volume de valores e/ou mercadorias, ou seja, empresas de grande porte.

Embora a exportação seja ainda a forma mais frequente de internacionalização, as PMEs estão tendo, cada vez mais, uma atuação direta no exterior por meio de atividades de distribuição, produção, entre outras (Coviello & McAuley, 1999; Hollenstein, 2005). O Governo Federal do Brasil colocou a internacionalização da PME como foco das políticas de incentivos para o ano de 2010, com o objetivo de aumentar, em 10%, a participação efetiva da PME no exterior MDIC (2009 como citado em Centro Brasileiro de Relações Internacionais [CEBRI], 2009).

Pesquisas realizadas no Brasil (Almeida, 2007; Rocha, 2003; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2006) comprovam a baixa participação das PMEs no processo de internacionalização. Esta pode ser a justificativa para que, no País, grande parte das pesquisas que buscam verificar o grau de internacionalização das empresas abordem as de grande porte. (Fleury & Fleury, 2004).

Na prática, porém, após os anos 1990, casos de internacionalização de PMEs contrariam o paradigma quando empresas brasileiras de menor porte veem-se, muitas vezes, levadas a sair do País de forma mais efetiva, ou por exigência de grandes clientes já internacionalizados para manter a rede de negócios, ou por necessidade de atender mais de perto os clientes, até mesmo por questões logísticas (Buckley, 1989; Fujita, 1995; Massote, Gambogi, Loureiro, & Versiani, 2010).

Para a maioria das PMEs brasileiras, operando em um país com 180 milhões de habitantes, com disponibilidade de recursos naturais e humanos e que falam o mesmo idioma, a internacionalização é um objetivo secundário. Mas, para aquelas que decidem evoluir em seu grau de internacionalização por meio de formas mais complexas, ou seja, além da exportação, as vantagens de estar no mercado brasileiro tornam-se desvantagens. Deve-se observar que para ter sucesso no mercado internacional, a empresa deverá desenvolver competências específicas para atuar num mercado culturalmente diferente (Hemais & Hilal, 2005; Knight & Kim, 2009).

Acredita-se, contudo, que, ao se defrontar com o novo, desenvolvem competências para superar o fato de serem estrangeiras (*liabilities of foreignness* – Hymer, 1960), ou seja, conhecimento e capacidade para operar em um novo mercado (Child, Rodrigues, & Frynas, 2009).

Um dos desafios de se pesquisar a internacionalização da PME é a dificuldade de se obter informações acerca dessas empresas, visto que praticamente não existem dados primários publicados. Nesta pesquisa, dados primários foram levantados através de uma *survey*, para responder ao seguinte questionamento: **O maior grau de internacionalização da PME brasileira desenvolve competências internacionais e proporciona um melhor desempenho financeiro?**

Sendo o foco deste estudo as PMEs brasileiras que contam com até 200 funcionários no país de origem (MDIC, 2010), o GRI é apresentado mediante um construto multivariado (Sullivan, 1994), baseando-se nas Teorias Econômicas, focando os argumentos de Penrose, 1959, e Comportamental,

baseados na Teoria de Uppsala de Johandon, Vahlem, 1977. As competências são analisadas partindo-se do conceito de competência organizacional (Fleury & Fleury, 2004). Por meio da contribuição de Penrose (1959) e da Teoria baseada em Recursos da Empresa (RBV) e da Escola de Uppsala (Comportamental), entende-se que as PMEs desenvolvem competências internacionais à medida que o grau de internacionalização aumenta, entregando às PMEs internacionalizadas a renovação da vantagem competitiva e a sustentação do processo de internacionalização. Já o desempenho é analisado como o resultado financeiro da organização. Para a PME que possui escassez, principalmente de recursos financeiros, esse indicador é ainda muito importante para que ela possa continuar investindo no mercado externo.

Este artigo está organizado da seguinte forma. Após a introdução, apresenta-se uma revisão da literatura demonstrando os construtos aqui trabalhados, bem como o desenvolvimento da hipótese a ser testada. A terceira parte descreve a metodologia e, em seguida, na quarta parte, estão os resultados. Para finalizar, apresenta-se a discussão dos resultados e as conclusões desta pesquisa.

## **A RBV e a Escola de Uppsala**

A obra de Penrose (1959), por meio de sua teoria do conhecimento e das mudanças dentro da firma, contribui com a Teoria da Internacionalização. O crescimento da firma está diretamente vinculado à aquisição de conhecimento, que é um processo evolutivo baseado no acúmulo de experiência. Conforme as empresas crescem, elas desenvolvem técnicas para usar os recursos humanos de modo mais eficiente, e esses recursos ganham mais experiência. Como resultado, Penrose (1959) propôs que os recursos gerenciais cresceriam um pouco mais rápido do que o tamanho da empresa, o que atualmente pode ser justificado pelas pesquisas sobre o empreendedorismo nas PMEs. (Calof, 1993; Oviatt & McDougall, 1995). Penrose (1959) afirma em sua obra que tudo é escasso, menos o conhecimento. A experiência desenvolveria um conhecimento crescente de possibilidades para a ação e das maneiras pelas quais as ações poderiam ser operacionalizadas pela firma. Esse aumento de conhecimento causaria a mudança nas oportunidades produtivas de uma empresa. O conceito de Penrose também foi utilizado por Johanson e Vahlne (1977) para distinguir dois tipos de conhecimentos: o objetivo, ou seja, que pode ser ensinado; e o experiencial, que pode ser apenas aprendido pela experiência pessoal. Os autores do Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) utilizaram esse conceito e o vincularam à expansão internacional lenta e gradual, considerando que o conhecimento experimental exige tempo para ser adquirido e, assim, apresentaram o Modelo que faz parte da teoria comportamental da internacionalização.

Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo para explicar os processos de internacionalização baseados na gradual aquisição e no uso do conhecimento nos mercados estrangeiros, bem como no próprio aumento sucessivo do comprometimento nesses mercados. O comprometimento aumenta à medida que o conhecimento cresce. O comprometimento é, pois, medido de acordo com a quantidade de recursos investidos e cresce em função da experiência acumulada. Assim, a percepção do risco diminui e o envolvimento tende a crescer. O Modelo de Uppsala é considerado por muitos autores o ponto teórico inicial para explicar a internacionalização das PMEs (Andersson, Gabrielsson, & Wictor, 2004; Etemad, 2004).

## **GRI, competência e desempenho, e a hipótese da pesquisa**

O envolvimento internacional da firma é denominado de maneiras diversas, como grau de diversificação internacional (Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997) ou multinacionalidade (Grant, 1987), e também classificado de modo diferente, como pela atitude gerencial e pelo processo de aprendizagem (*p.e.*, Ruzzier, Antoncic, Hisrich, & Konecnik, 2007), entre outros. Duas correntes predominantes analisam o grau de internacionalização das empresas. Uma delas analisa o GRI de acordo com os diferentes estágios de seu envolvimento internacional, que abordam desde a fase de pré-exportação,

passando, posteriormente, por uma etapa de exportação primária, até chegar a um estágio avançado de internacionalização, que é conhecida como a Teoria Comportamental, desenvolvida pela Escola de Uppsala (Diamantopoulos & Inglis, 1988; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Contudo, diversos autores rejeitam a tese de que as firmas se internacionalizam, principalmente, por estágios, pois criticam que a teoria não considera os saltos nos estágios sequenciais de internacionalização.

A segunda corrente que analisa o GRI observa que variações de dotações de recursos, de oportunidades mercadológicas e de capacidades gerenciais geram diferenças não apenas entre firmas, mas também dentro da própria firma em diferentes instantes temporais (Dunning, 1988; Leonidou & Katsikeas, 1996; Ramaswamy, Kroeck, & Renforth, 1996; Ruzzier *et al.*, 2007; Sullivan, 1994). Os critérios mais adotados para medir o grau de internacionalização baseiam-se em múltiplos indicadores (Dörrenbächer, 2000; Lu & Beamish, 2001; Ramaswamy *et al.*, 1996; Ruzzier *et al.*, 2007; Sullivan, 1994, entre outros), que são denominados de: (a) estrutural: está relacionado com as atividades externas ou com a estrutura de governança da empresa, e são medidos, principalmente, por países onde a empresa atua, número de subsidiárias no exterior, quantidade de empregados no exterior; (b) desempenho: medem o quanto o sucesso ou o fracasso de uma atividade da empresa, durante um determinado período, está relacionado à presença em mercados externos (Dörrenbächer, 2000), o que é mensurado por vendas no mercado externo sobre vendas totais, e lucro no mercado externo sobre o lucro total; (c) atitudinais: é verificado o comportamento da matriz perante suas subsidiárias no exterior, o que Sullivan (1994) mensura através da experiência internacional dos executivos, medida pelo número de anos acumulados de trabalho no exterior dividido pelo número do total de anos de experiência de trabalho dos altos executivos da empresa; e (d) de extensão: contempla-se a extensão geográfica de atuação da empresa, caso em que Ietto-Gillies (2001) considera que devem ser utilizadas variáveis como número de países onde a empresa atua, o grau de dispersão das atividades da empresa em áreas específicas. Neste último item, Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) considerou que a simples soma do número de países em que a empresa atua no exterior poderia ser uma medida mais consistente para compor o grau de internacionalização.

A teoria baseada em Recursos da Firma (RBV) considera que toda a empresa deve ser visualizada como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que, quando articulados com a realização de uma função organizacional, transformam-se em capacidades organizacionais (Mills, Platts, Bourne, & Richards, 2002). Assim, a capacidade de coordenar e gerenciar recursos cria as capacidades organizacionais. Quando a empresa constrói um conjunto articulado de recursos e de capacidades (Mills *et al.*, 2002) que agregam valor à estratégia empresarial, por ser rara e difícil de imitar, tem uma competência organizacional (Fleury & Fleury, 2004; Prahalad & Hamel, 1990).

Knight e Kim (2009) conceituaram competência internacionais nas PMEs como um conceito multidimensional que reflete o grau segundo o qual a PME que atua no mercado externo adota um conjunto de competências internacionais para realizar atividades de negócios nos mercados externos de uma forma eficaz. Para Knight e Kim (2009), as PMEs internacionais devem deixar manifesto que possuem recursos específicos, que compreendem o direcionamento e as competências que são instrumentais para a concepção e a implementação das atividades internacionais. O trabalho de Knight e Kim (2009) incide sobre os específicos fatores que suportam o desempenho superior das PMEs internacionalizadas. Os autores desenvolveram um conjunto de capacidades intangíveis e denominaram-no de *International Business Competence* (IBC). Por meio de estudos de casos e de uma pesquisa quantitativa, atribuíram ao IBC quatro dimensões: orientação internacional, habilidades de marketing internacional, inovação internacional e orientação ao mercado internacional. O IBC identifica a existência, nas PMEs, de recursos intangíveis como, por exemplo, a orientação cultural, que se somam ao sucesso dos negócios internacionais. Os resultados desse trabalho demonstram que PMEs que possuem um alto nível de IBC apresentam um melhor desempenho.

As grandes empresas multinacionais (MNCs) imitarão facilmente os recursos tangíveis, como plantas, equipamentos, matéria-prima das PMEs, mas dificilmente será imitado um processo de conhecimento intensivo que aumente as competências nos negócios internacionais e nas rotinas da empresa (Dev, Erramilli, & Agarwal, 2002). Já para transformar essas competências em desempenho

para a empresa, essas atividades organizacionais precisam criar valor para o cliente. Portanto, a competência da empresa reflete sua capacidade de executar várias tarefas produtivas que possam gerar valor por meio da transformação de entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*) (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Posteriormente, as competências organizacionais serão a principal fonte de vantagens de desempenho da empresa (Grant, 1991).

O conceito de desempenho é um tema controverso. Muitos critérios de medida têm sido propostos na literatura, sendo que a maioria dos trabalhos propõe um esquema multidimensional (Bijmolt & Zwart, 1994; Carneiro, 2007). O desempenho é um construto complexo do ponto de vista da empresa. O sucesso financeiro de uma pode constituir um fracasso para outra, e a avaliação de desempenho é frequentemente idiossincrática ao tipo de empresa e ao seu ambiente (Greve, 1998).

Camisón e Villar-López (2010) estudaram, nas PMEs de Valência, na Espanha, a relação entre a experiência internacional e o desempenho econômico utilizando os ativos intangíveis e financeiros, a estratégia competitiva e a intensidade internacional como variáveis mediadoras. Como resultados, os autores identificaram que o maior desempenho econômico resultado do crescimento internacional; ou seja, não irá resultar, por si só, em experiência internacional para as PMEs.

Para esta pesquisa, o GRI é um conceito multidimensional, identificado pelo processo crescente de envolvimento em operações internacionais, que exige a adaptação da estratégia, dos recursos e da estrutura da organização (Calof & Beamish, 1995; Dunning, 1988; Welch & Luostarinen, 1988). As quatro dimensões propostas por Sullivan (1994) e Dörrenbächer (2000) para caracterizar o GRI são utilizadas nesta pesquisa para formar o modelo inicial. As variáveis foram adaptadas à realidade da PME brasileira e considerou-se também o número da amostra com vistas a gerar um indicador mais harmônico com os demais construtos e obter maior confiabilidade do modelo.

Já para medir o desenvolvimento de competências, utilizaram-se as medidas significativas do *International Business Competence* (IBC), do estudo proposto por Knight e Kim (2009). A justificativa da aplicação dessa medida foi por ter sido aplicada à PME com as devidas adaptações identificadas no decorrer do estudo e com os necessários ajustes indicados durante o pré-teste, além do que as variáveis foram também adequadas à PME brasileira. Diferentes abordagens são utilizadas pelos autores para mensurar o desempenho das empresas (Cavusgil & Zou, 1994; Lages & Montgomery, 2004). Geralmente, as empresas tendem a medir desempenho simultaneamente com objetivos como crescimento das vendas e lucratividade, ou aumento da participação do mercado global e aumento do retorno sobre investimentos. Mesmo conhecendo todos os vieses do levantamento desses dados apontados por Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002), e considerando o posicionamento de Fiegenbaum, Hart e Schendel (1996), os indicadores selecionados para esta pesquisa são voltados para a organização em geral (Thach & Axinn, 1994), ou seja, via indicadores de dimensão de referência interna, com medidas de resultados externos, como indicadores financeiros (Cavusgil & Zou, 1994; Lages, Lages, & Lages, 2005).

Considerando que as medidas de sucesso financeiro dependem do contexto de cada empresa (Greve, 1998), utilizaram-se métricas de lucratividade financeiras mais genéricas para identificar o construto de maneira mais uniforme nas diversas empresas pesquisadas (Lages *et al.*, 2005). Considerou-se a literatura de negócios internacionais para formar a métrica de desempenho que se utiliza de indicadores financeiros, como Aumento da Rentabilidade geral da empresa, da Lucratividade Líquida e do Retorno sobre os Ativos (ROA) da empresa (Grant, 1987; Sullivan, 1994; Zou, Taylor, & Osland, 1998).

O modelo não aborda a totalidade das variáveis influenciadoras do GRI, de competência e de desempenho, mas também não tenta reproduzir uma realidade por meio de um único fator. Na Tabela 1, apresenta um resumo dos construtos desta pesquisa, sua definição constitutiva e operacional.

Tabela 1

**Resumo das Definições Constitutivas e Operacionais da Presente Pesquisa**

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
GRI	É um conceito multidimensional, identificado (a) Vendas no exterior/vendas totais; (b) pelo processo crescente de envolvimento em Número de países para os quais a empresa operações internacionais, que exige a exporta; (c) Quantidade de executivos que adaptação da estratégia, dos recursos e da estudaram ou trabalharam por mais de um estrutura da organização (Coviello & ano no exterior; (d) Modo de operação: Mcauley, 1999; Fujita, 1995; Hollenstein, exportação ou IED; (e) Número de 2005; Knight, 2000).	
COMPETÊNCIA	Conjunto articulado de recursos e (a) Orientação Internacional; (b) Habilidade capacidades para realizar atividades e de Marketing Internacional; (c) Inovação negócios nos mercados internacionais que Internacional; (d) Orientação para o Mercado agreguem valor à organização (Fleury & Internacional. Fleury, 2004; Knight & Kim, 2009).	
DESEMPENHO FINANCEIRO	Resultados que uma empresa atinge após o (a) ROA; (b) Lucratividade geral; (c) início da internacionalização, sob o aspecto Rentabilidade geral.	

As empresas devem ter acumulado alguns recursos e conhecimentos ao longo do tempo, e, aplicando essa ideia às PMEs, que carecem de recursos principalmente financeiros, poucas conseguirão desenvolver competências para atuar no mercado externo, ficando em seu país. Sem competências adequadas, um maior grau de internacionalização não poderá conduzir a um maior desempenho, afirma Pangarkar (2008). Pode também ser importante para a PME saber o que vem antes, a internacionalização ou as competências. Os mesmos autores encontraram evidências de que a internacionalização contribui para o desenvolvimento das competências. Alguns autores, que também evidenciaram o desenvolvimento de competências (Ghoshal, 1987; Grant, 1987), mencionam que a internacionalização proporciona muitas oportunidades de aprendizado e significativas mudanças organizacionais (Qian, 2002). Nesta pesquisa, o pressuposto é de que as PMEs dependem da aprendizagem de competências adquiridas no exterior (Mathews, 2006) para se tornarem mais competitivas e melhorar seu desempenho. Portanto, a hipótese central deste estudo é: **As competências internacionais mediam positivamente a relação entre o GRI e o desempenho financeiro das PMEs.**

**Metodologia**

Os dados foram obtidos por meio de uma *survey*, e os resultados foram descritos e analisados via um estudo transversal único, ou seja, o processo consistiu na extração de dados de uma amostra uma única vez (Malhotra, 2001). O propósito deste trabalho é testar a conformidade de um modelo aos dados empíricos, por meio da formalização dos conceitos dos construtos GRI, competência e desempenho, que foram desenvolvidos a partir da base teórica apresentada. Visando confirmar os modelos de mensuração de cada um dos construtos, bem como as relações entre as variáveis de cada um deles, utilizou-se uma equação de modelos estruturais para verificar empiricamente os dados coletados. As equações estruturais consideram as relações complexas e integram um número razoável de fatores e de conjunto de fatores, como sugerem Holzmüller e Stöttinger (1996). A partir da amostra selecionada, procurou-se identificar a incidência relativa, a distribuição e a relação entre as variáveis.

Para formar a população deste estudo, consideraram-se os seguintes critérios: (a) mínimo de 5 funcionários, para garantir a mínima gestão organizacional, e máximo de 200 funcionários no país de

origem (classificação para PMEs Brasileiras pelo critério do MDIC de até 200 funcionários); (b) exportaram ininterruptamente durante os 3 últimos anos (exportadores experientes, conforme Madsen, 1989); (c) não foram consideradas nesta pesquisa as empresas prestadoras de serviço de comércio exterior, empresas que somente exportavam *comodities* e empresas sem fins lucrativos; por outro lado, foram consideradas as empresas construtoras e de TI, pois estas produzem algum bem e um mínimo de estrutura organizacional e produtiva; (d) foram selecionadas empresas cujo capital fosse, no mínimo, misto; vale destacar que as de capital nacional e misto serão consideradas, as de capital estrangeiro não fazem parte da população deste estudo; (e) respondente preferencialmente Diretor Executivo ou outro diretor ou gerente com conhecimento do processo de internacionalização.

Após o primeiro filtro, restaram 2.138 empresas para serem pesquisadas. Em seguida, contratou-se um *call center* e, ao final das ligações, verificou-se que, das 1.665 empresas contatadas e consideradas válidas para o presente estudo, apenas 6% possuíam operações mais complexas no exterior (99 empresas) e que as demais (94%) somente exportavam. O questionário foi então elaborado. A primeira versão em papel foi realizada para melhor visualizar os dados; esta passou por um pré-teste inicial e logo após foi transformada em formato *on line*, no sistema *survey monkey*, sendo os dados então coletados por um período de seis meses. Antes da aplicação definitiva do questionário, realizou-se o pré-teste com doutorandos, executivos de grande empresa e executivos de PME com operação no exterior. Nesta fase, algumas dificuldades de compreensão e repetições foram identificadas, sendo a ordem das perguntas alterada para melhorar a sequência da entrevista e para um melhor fluxo de informações.

Depois de adequado o questionário, 1.665 deles foram encaminhados às empresas a serem pesquisadas. O envio do questionário obedeceu a duas etapas: durante a primeira, 230 foram encaminhados via e-mail, e o respondente poderia acessá-lo através de um *link*. Como não se detectaram problemas no envio da primeira fase, encaminhou-se a totalidade de e-mails do banco de dados. Para esta pesquisa, tem-se uma taxa efetiva de respostas de 7,17%, assim calculada: 114 foi o total válido de respondentes / (1.665 população – 70 e-mails não válidos – 6 respostas inválidas) = 7,17%. O questionário foi composto por quatro principais abordagens: um diagnóstico da empresa, o grau de internacionalização, as competências e questões sobre o desempenho. Inicialmente, as questões foram divididas em blocos conforme os construtos, e, para evitar o direcionamento das respostas, misturaram-se as questões, organizando-as pelas escalas semelhantes, como sugerido por Rossiter (2002) e como identificado durante um dos pré-testes.

Optou-se, na grande parte das perguntas, por escalas tipo Likert, de intensidade de concordância de 5 pontos. Outras questões eram do tipo de razão/de relação (como o número de empregados ou receita). O modelo inicial desta pesquisa se configurou por 26 variáveis observáveis. A média dos indicadores deste modelo é de 3,23 indicadores por construto, considerado por Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), como o mínimo adequado, não havendo construto com menos de 3 indicadores, com o máximo sendo de 6 indicadores.

## Resultados

Pelo fato dos construtos terem sido definidos a partir da literatura, dos exemplos de trabalhos empíricos publicados e da etapa qualitativa, utilizou-se inicialmente a análise fatorial exploratória e, após, a Análise Fatorial Confirmatória (CFA), para confirmar as variáveis que comporiam os construtos. Para identificar as variáveis que melhor explicariam os construtos e para fixar o parâmetro das variáveis latentes, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com todas as questões a serem analisadas e, em seguida, observaram-se as cargas fatoriais de cada uma das variáveis nos fatores formados. Verificou-se que algumas variáveis não apresentavam uma carga fatorial satisfatória, por esse motivo, estas foram retiradas na análise (número de anos que a empresa exporta; quantidade de países; % de vendas e a Q11.10 – uma das variáveis do construto competência). Esse procedimento se faz necessário para a obtenção de uma melhor combinação linear entre as variáveis.

A variável com maior carga fatorial para determinado fator foi a escolhida para ser fixada e garantir a identificabilidade do modelo, como apresentado na Tabela 2. Seis fatores foram selecionados, e estes explicam aproximadamente 70% da variabilidade dos dados.

Os construtos que formaram o modelo final são constituídos por diversas variáveis. O construto GRI formou-se por: (a) **Modo de Entrada da Empresa no Exterior**: a questão identificava o tipo de operação que a empresa possui. Para as empresas que atuam no exterior somente via exportação, atribui-se o valor 0, e para as empresas que atuam no exterior de forma mais complexa, atribui-se o valor 1, utilizando o mesmo modelo de Rasheed (2005) e Erramili e Rao (1993). (b) **Número de funcionários no exterior sobre o número de funcionários no país de origem**: o indicador não é utilizado de maneira isolada, porque sozinho não poderá captar o grau de envolvimento internacional e, da mesma forma, poderia apresentar um viés ao se analisarem empresas de segmentos de mão de obra intensiva, que necessitam de mais funcionários. (c) **Experiência de estudo ou trabalho no exterior**: a experiência internacional anterior do executivo foi pesquisada por meio da experiência de trabalho e de estudo no exterior por, pelo menos, um ano. Hofstede (1997) considera que há mais introspecção da cultura nacional quando se permanece mais tempo em um determinado país. Esse tempo foi levado em conta para diferenciar experiências de turismo com aculturação.

Para identificar o construto competências, utilizaram-se medidas que se mostraram significativas no estudo proposto por Knight e Kim (2009), a *International Business Competence* (IBC), com as devidas adaptações identificadas no decorrer dos estudos e com os necessários ajustes indicados no pré-teste. Os indicadores deste trabalho refletem as competências em múltiplas áreas, incluindo o aprendizado do ambiente internacional e a adaptação da empresa com o novo ambiente via interação com o mercado externo, conforme trabalhado por Knight e Kim (2009). As variáveis que compõem esse construto são: (a) **Orientação internacional (ORINT)**: nesse construto, as variáveis que o identificaram estavam ligadas aos gerentes, e a tendência a ver o mundo, à cultura organizacional voltada para novos mercados e para o desenvolvimento de recursos humanos com vistas a atingir os objetivos no mercado internacional. O respondente deveria indicar, numa escala Likert de 5 pontos, a total discordância (1) ou a total concordância (5). (b) **Habilidades de Marketing Internacional (HABMKT)**: essa dimensão foi identificada por quatro variáveis, abordando o planejamento, o controle e a avaliação das atividades de marketing, a habilidade de segmentar e identificar mercados, e a habilidade para usar ferramentas de marketing para diferenciar produtos. Essas variáveis foram mensuradas comparando-as com os concorrentes, como sugerem Knight e Kim (2009), segundo uma escala Likert de 1 (pior que o meu concorrente) a 5 pontos (melhor que o meu concorrente). (c) **Inovação Internacional (INOVIN)**: as variáveis que formaram esse construto abordavam se a empresa era reconhecida pelos avanços tecnológicos, se a empresa havia inventado as muitas tecnologias que utilizava, e se, no *design* e na manufatura, a empresa empregava alguns dos melhores especialistas. (d) **Orientação para o mercado internacional (ORMEI)**: as variáveis que formam essa competência estão em concordância com o posicionamento de Narver e Slater (1990), que deram ênfase a três componentes comportamentais da orientação para o mercado: orientação para o cliente, para os concorrentes e coordenação interfuncional. Para esse construto, questionou-se sobre a preocupação da empresa com a adaptação dos produtos, a compreensão dos gerentes sobre a contribuição individual para criar valor para o cliente, a preocupação da empresa nas ações dos concorrentes e a integração das funções da empresa para atender às necessidades dos clientes.

Já o construto Desempenho Financeiro da empresa foi constituído por mais três indicadores. (a) **Aumento do Retorno sobre Ativos (ROA)**: o retorno sobre o ativo é considerado como um dos quocientes individuais mais importantes da análise de balanços, tendo em vista que ele demonstra o desempenho da empresa de uma forma global. A medida de retorno sobre o ativo representa o potencial de geração de lucros da empresa, isto é, o quanto a empresa obteve de lucro líquido em relação aos investimentos totais. A equação de ROA é dada da seguinte forma: ROA = (Lucro Líquido/Ativo Total). Este é um dos indicadores mais utilizados para medir desempenho, tanto em estratégia como na área dos negócios internacionais (Sullivan, 1994). (b) **Lucratividade líquida**: lucratividade indica o percentual de ganho obtido sobre as vendas realizadas. Nesta questão, o objetivo foi identificar se a operação no exterior contribuiu para o aumento da lucratividade líquida da empresa.

**(c) Aumento da rentabilidade geral da empresa:** questionou-se também sobre o desempenho geral da empresa após o início da operação no exterior, isto é, se a rentabilidade da empresa aumentou ou não. Rentabilidade indica o percentual de remuneração do capital investido na empresa. A taxa de rentabilidade do investimento é calculada da seguinte forma: Lucro Líquido/Investimento Total.

Como a fatoração indicou as variáveis orientações para o mercado internacional e a orientação internacional num único fator, verificou-se que, em Knight e Kim (2009), as duas variáveis tiveram a maior relação com competência, e os autores somaram as duas orientações, o que gerou o indicador mais forte do construto competência. Após verificar que a fatoração organizou o conjunto de indicadores, que os construtos ainda assim explicavam 70% da variabilidade dos dados, partiu-se para a organização do modelo final apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

**Cargas Fatoriais para o Modelo de AFE Final (Sem Idade, País, Vendas e Q11.10)**

Variável	Fator					
	1	2	3	4	5	6
<b>GRI</b>						
Modo	0,090	0,047	-0,068	0,187	0,104	<b>0,774</b>
Func	0,131	0,085	0,047	-0,010	-0,047	<b>0,752</b>
ExpExc	-0,015	0,032	0,303	-0,424	0,401	<b>0,545</b>
<b>Orientação Internacional</b>						
Q11.1	<b>0,502</b>	0,107	0,502	0,172	0,035	0,256
Q11.2	<b>0,597</b>	0,297	0,375	0,199	0,191	0,157
Q11.3	<b>0,652</b>	0,205	0,240	0,193	0,184	0,336
<b>Habilidade de Marketing Internacional</b>						
Q15.1	0,073	<b>0,887</b>	0,074	0,109	0,101	0,031
Q15.2	0,298	<b>0,790</b>	0,122	-0,029	0,120	-0,036
Q15.3	0,260	<b>0,765</b>	0,092	0,156	0,220	0,094
Q15.4	0,175	<b>0,793</b>	0,188	0,014	0,069	0,146
<b>Inovação Internacional</b>						
Q11.4	0,427	0,183	0,117	0,089	<b>0,748</b>	0,044
Q11.5	0,067	0,198	0,042	0,090	<b>0,828</b>	0,073
Q11.6	0,232	0,384	-0,146	0,279	<b>0,461</b>	0,058
<b>Orientação para o Mercado Internacional</b>						
Q11.7	<b>0,581</b>	-0,027	0,014	0,190	0,439	-0,029
Q11.8	<b>0,760</b>	0,202	0,239	0,264	0,086	0,130
Q11.9	<b>0,691</b>	0,254	0,175	-0,256	0,083	-0,033
Q11.11	<b>0,756</b>	0,388	-0,094	0,134	0,144	0,055
<b>Desempenho Financeiro</b>						
Rent	0,152	0,139	<b>0,658</b>	0,527	0,054	-0,005
ROA	0,243	0,131	<b>0,724</b>	0,234	-0,022	-0,192
Lucro	0,071	0,111	<b>0,759</b>	0,126	0,061	0,133

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se, então, a confiabilidade do questionário aplicado através do *Alfa de Crombach* para os grupos de questões relacionadas a cada variável latente. Os resultados do teste de confiabilidade do

questionário da presente pesquisa, para as variáveis latentes de primeira ordem **Desempenho financeiro** e para a variável de segunda ordem **Competência**, são adequados ou muito bons, pois apresentaram um *Alfa de Crombach* de, no mínimo, 0,73. Já o construto reflexivo GRI, que não possui resultados de escalas tipo Likert, nem respostas fechadas em sua maioria, realizou-se uma análise factorial confirmatória para determinar quais variáveis são realmente significativas para mensurar GRI. Os testes de significância do modelo de análise factorial foram realizados para esta variável.

Verificam-se, por meio desta etapa, as variáveis observáveis que não se mostraram significativas já na etapa exploratória e se confirmaram na etapa confirmatória. A validade do construto é o grau segundo, no qual um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente que esses itens devem medir, e para isso os itens (variáveis) devem ser no mínimo significantes, como mencionado por Hair *et al.* (2009). O nível de significância mínima para ser mantido como variável que possa garantir a robustez do modelo é de 5%. Pela análise confirmatória, as variáveis **tempo de experiência com exportação, quantidade de países para que a empresa exporta diretamente e percentual da receita de vendas/receitas totais** não se mostraram significativas. Como alternativa para preservar o modelo, tais variáveis foram retiradas uma a uma para verificar se a significância seria alterada pela saída de uma ou outra variável. As mesmas variáveis foram também retiradas durante a etapa exploratória. Mediante esses testes, verificou-se que as que demonstraram maior combinação com a realidade que se pretende pesquisar (Dunning, 1988; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009) foram os funcionários das PMEs no exterior, a experiência internacional do executivo e a estratégia de internacionalização (que foi fixada). Partiu-se, então, para a análise da hipótese, identificando a relação entre o GRI e o desempenho financeiro, mediado pelas competências.

Na Tabela 3, apresentam-se os testes de significância dos parâmetros do modelo, e conclui-se que todos são estatisticamente significativos a um nível de significância de 5%, pois todos os p-valores são menores que 0,05. Pode-se identificar que o GRI tem um impacto positivo de 0,604 sobre a competência, e esta, por sua vez, tem um impacto de 0,777 sobre o desempenho financeiro, indicando que, quanto maior o grau de internacionalização da empresa, maior a sua competência, e, ainda, que quanto maior for a competência, melhor o desempenho financeiro. Além disso, pode-se dizer que o grau de internacionalização tem um impacto de 0,469 no desempenho financeiro, via competência.

Tabela 3

#### Testes de Significância do Modelo Inicial/Final 1

Relação		Estimativa	Erro-padrão	Estat. teste	P-valor
compet	<-- GRI	0,604	0,230	2,629	0,009
desp financeiro	<-- compet	0,777	0,198	3,922	0,000
orientação	<-- compet	1,750	0,328	5,340	0,000
habmkt	<-- compet	1,000			
inovin	<-- compet	1,234	0,282	4,377	0,000
modo	<-- GRI	1,000			
func	<-- GRI	0,222	0,064	3,489	0,000
expexc	<-- GRI	0,833	0,244	3,421	0,001
q11.1	<-- orientação	0,845	0,105	8,037	0,000
q11.2	<-- orientação	1,014	0,101	9,998	0,000
q11.3	<-- orientação	1,137	0,108	10,530	0,000
q11.7	<-- orientação	0,636	0,109	5,846	0,000

Continua

**Tabela 3 (continuação)**

Relação			Estimativa	Erro-padrão	Estat. teste	P-valor
q11.8	<--	orientação	1,000			
q11.9	<--	orientação	0,694	0,114	6,075	0,000
q11.11	<--	orientação	0,862	0,104	8,295	0,000
q15.1	<--	habmkt	1,000			
q15.2	<--	habmkt	0,966	0,098	9,837	0,000
q15.3	<--	habmkt	1,216	0,124	9,780	0,000
q15.4	<--	habmkt	1,072	0,118	9,101	0,000
q11.4	<--	inovin	1,285	0,190	6,781	0,000
q11.5	<--	inovin	1,000			
q11.6	<--	inovin	0,622	0,131	4,729	0,000
rent	<--	desp financeiro	1,555	0,259	6,013	0,000
roa	<--	desp financeiro	1,399	0,239	5,849	0,000
lucro	<--	desp financeiro	1,000			

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa.

Realizou-se, em seguida, a verificação das medidas de ajustes. Verificou-se isso pela raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA – *root mean square error of approximation*), que leva em conta o erro de aproximação na população e tenta responder à seguinte questão: “Quão bem o modelo, com parâmetros desconhecidos, mas eficientemente escolhidos, ajusta a matriz de covariância populacional?”. Para o modelo 1 proposto, o resultado foi RMSEA = 0,085, com um intervalo de confiança de 90% dado por (0,069 ; 0,100). Sabe-se que valores abaixo de 0,05 são considerados como indicativos de bom ajuste, e, realizando o teste para verificar se o RMSEA realmente está abaixo deste valor, obteve-se um p-valor de <0,001, o que indica que o modelo não estaria tão bem ajustado. Porém, Huntley e Perry (2003) sugerem que valores menores que 0,05 indicam um bom ajuste; valores entre 0,08 e 0,10 indicam um ajuste razoável; e valores acima de 0,10 indicam um ajuste pobre. Assim, conclui-se que o modelo 1 apresenta-se razoavelmente ajustado aos dados. Outra medida que pode ser utilizada é o índice de ajuste comparativo (CFI), que preconiza que, quanto mais próximo de 1, mais aceitável é o modelo. Em geral, utiliza-se 0,80 ou 0,90 como ponto de corte para considerar os modelos aceitáveis. O modelo 1 apresenta CFI = 0,874 e, assim, o modelo é considerado aceitável. Analisou-se a raiz do quadrado médio residual (RMR) e um RMR próximo de zero indica um bom ajuste. Para o modelo 1, obteve-se um RMR = 0,077. De um modo geral, o modelo 1 está bem ajustado aos dados. Para verificar se essa relação realmente justifica a confirmação da hipótese desta pesquisa, modelos concorrentes foram testados para cada situação, procurando verificar se outras relações entre os construtos explicam mais ou não.

Verificou-se o primeiro modelo concorrente retirando as competências do modelo, deixando uma relação direta entre GRI e desempenho financeiro, denominado de modelo 2. Repetiram-se todos os testes efetuados no modelo 1 e, desta forma, o modelo não se mostrou significativo. Outro modelo concorrente, o modelo 3, foi analisado. Neste, consideraram-se as relações da seguinte forma: as competências impactando o GRI que, por sua vez, impactaria no desempenho financeiro. Novamente os mesmos testes do modelo 1 foram realizados e, neste modelo, os resultados se mostraram significativos, mas o modelo não se apresentou tão bem explicado quanto o 1. Os resultados comparativos de cada modelo são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

**Dados Totais de Relação Modelos 1, 2 e 3**

Mod	Relação	Estimat.	Sig (P-val)	Est. Tot	RMSEA	CFI	RMR
1	COMPET <-- GRI	0,604	0,009	0,469	0,085	0,874	0,077
1	DESP FINANC <-- COMPET	0,777	0,000				
2	DESP FINANC <-- GRI	0,164	0,519	NS	NS	NS	NS
3	GRI <-- COMPET	0,344	0,001	0,235	0,092	0,850	0,117
3	DESP FINANC <-- GRI	0,684	0,027				

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa.

NS: Não significativo.

Para compreender melhor os dados da Tabela 4, observa-se que, para o ajuste CFI se mostrar adequado, o valor deverá ser o mais próximo de 1; já para o RMR, o valor deverá ser < 0,005. Portanto, verifica-se que o modelo 1 está mais ajustado que o modelo 3.

Existem algumas medidas de ajuste que não são utilizadas para avaliar a qualidade do ajuste de um único modelo, sendo úteis para comparação de modelos. A mais conhecida dessas medidas é o Critério da Informação de Akaike (AIC). Com base nela, deve-se escolher o modelo com o menor valor de AIC. O resultado dos modelos analisados foi: AIC mod. 1= 388,134. AIC mod. 2 = 423,026. Observa-se que a medida resultante é bastante parecida para ambos os modelos, mas, pelo menor valor do AIC, o melhor modelo é o 1, em que o GRI tem um impacto de 0,604 sobre competência e esta, por sua vez, tem impacto de 0,777 em desempenho financeiro. No que concerne à hipótese, os dados se mostraram significativos a um nível de 0,05, e o modelo está ajustado aos dados. Como resultado para a hipótese, tem-se que: **As competências organizacionais mediam direta e positivamente a relação entre o GRI e o desempenho financeiro.**

## Análise dos Dados

Verificou-se, assim, que o modelo foi explicado em 0,469. Os resultados respondem à questão da pesquisa, que afirma que quanto maior o GRI, mais competências a PME desenvolve e melhor será o seu desempenho financeiro. Enfatiza-se que a análise das relações que condicionaram o GRI das PMEs brasileiras e o desempenho, mediados pela competência, foram fundamentados no modelo de equações estruturais, privilegiando a análise em nível da empresa.

Muitos autores (Camisón & Villar-López, 2010; Fleury & Fleury, 2004; Ghoshal, 1987; Grant, 1987; Hymer, 1960; Porter, 1990; Qian, 2002) consideram que o aumento do GRI possibilita à empresa o desenvolvimento de novas competências, que permitem melhorar o desempenho, corroborando os resultados desta pesquisa. Já outros autores, diferentemente dos resultados aqui propostos, identificam que as competências é que possibilitam o aumento do GRI. (p.e. Ruzzier *et al.*, 2007). Há ainda alguns, como Schendel (1997), que consideram que a interação entre o GRI e as competências seria recíproca, e outros, como, por exemplo, Pangarkar (2008), que não sabem o que vem antes, a internacionalização ou as competências. Penrose (1959) afirma que o crescimento da empresa está diretamente ligado à aquisição de conhecimento e que, conforme esta cresce, ela aprende a utilizar os recursos humanos de modo mais eficiente.

O aumento do GRI, mediado pelo desenvolvimento das habilidades em lidar com o mercado internacional (Knight & Kim, 2009), assegura competências internacionais que podem distinguir as PMEs com alto GRI das PMEs que operam localmente (Penrose, 1959; Teece *et al.*, 1997). Tais competências são um composto de habilidades, de conhecimentos e de experiências em marketing

internacional, orientação internacional e em inovação, que são reflexos de um conjunto de competências individuais que devem ser incorporadas na rotina das PMEs e transformadas em competências organizacionais.

A possibilidade de reversão do desempenho pode ser particularmente difícil para a PME, uma vez que esta pode não ter os recursos de gestão necessários, bem como a experiência para coordenar a internacionalização de forma eficiente (Qian, 2002). Por esse motivo, o desenvolvimento de competências com o aumento do GRI pode ser o grande diferencial para a PME melhorar o desempenho e aproveitar os benefícios do aumento do GRI. Dunning (1988) e Oviatt e McDougall (1994) concordam que, quanto mais fortes forem as capacidades da PMEs, maior será sua vantagem competitiva e melhor será o seu desempenho. A RBV reconhece que a internacionalização pode fornecer um meio para as empresas criarem recursos internos, mas não aceita que as deficiências de recursos podem conduzir a esse tipo de comportamento (Grant, 1996).

A teoria dos custos de transação sugere que a internacionalização desafia a gestão e pode levar a um aumento nos custos de coordenação e de comunicação. Grande parte da literatura, entretanto, concorda com os benefícios da internacionalização, ou seja, que esta compensa o aumento dos custos e, portanto, deve impactar positivamente o desempenho da empresa (Ghoshal, 1987). Apesar do modelo mediado pela competência (1) e do mediado pelo GRI (3) terem, ambos, mostrado-se significativos, verifica-se uma diferença tanto nos resultados de ajuste como nos resultados de relação entre os construtos. Com isso, pode-se inferir que o desempenho financeiro é melhor explicado pelas novas competências desenvolvidas após o aumento do grau de internacionalização. É interessante notar que, quando se procurou verificar se o aumento do GRI influenciava diretamente o desempenho das PMEs, o resultado não se mostrou significativo. Esse resultado permite concluir que, sem que a empresa desenvolva competências, não haverá um aumento do desempenho financeiro para as PMEs internacionalizadas.

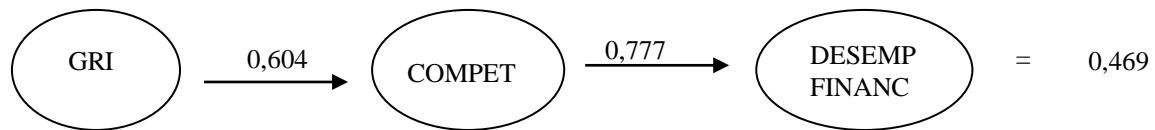
## Considerações Finais

Mesmo após a abertura comercial, as barreiras para o comércio internacional têm continuado, mas as economias mundiais tornam-se mais integradas, o que acaba se refletindo em uma crescente atuação rumo à internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (Lu & Beamish, 2001). Apesar de órgãos de fomento no Brasil, como o BNDES, terem iniciado os programas de auxílio à internacionalização somente no segundo mandato do Governo Lula em 2006, e o SEBRAE, com suas Políticas de Promoção à exportação, focarem a exportação, as PMEs brasileiras buscam estratégias de diferenciação e competitividade atuando de forma efetiva no exterior.

Percebe-se, com este trabalho, que à medida que o grau de internacionalização aumenta, as empresas vão ganhando experiência, o que tende a torná-las mais eficientes, melhorando, consequentemente, seu desempenho. Sabe-se que, quanto maior o grau de internacionalização, mais recursos, em especial financeiros e humanos, devem ser deslocados para as atividades internacionais, podendo tirar, principalmente no início do processo de internacionalização, os recursos de outras áreas da empresa que poderiam ser mais lucrativas. Políticas específicas para promover o aumento do GRI das PMEs deveriam ser operacionalizadas pelo governo e pelas entidades que possuem esse papel no mercado brasileiro, para encorajá-las a se internacionalizarem cada vez mais. Ações de publicidade positiva do Brasil no exterior, e de financiamentos exclusivos para auxiliar a PME a iniciar operações também no exterior, podem contribuir para o aumento do GRI e para o consequente desenvolvimento de novas competências para melhorar o desempenho das PMEs brasileiras e, assim, a competitividade.

Analizando a Hipótese Central definida nesta pesquisa, verifica-se, de acordo com os resultados estatísticos das equações estruturais aqui apresentadas, que o GRI impacta positivamente no desenvolvimento de competências, que, por sua vez, impacta positivamente no desempenho

organizacional. Assim sendo, tem-se que as competências organizacionais medium direta e positivamente a relação entre o GRI e o desempenho financeiro, como demostra a Figura 1.



**Figura 1.** Modelo 1a – HC.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como argumentou Sullivan (1994), não se pode prever com certeza que a diversificação internacional irá melhorar o desempenho da empresa, mas, se considerado o desenvolvimento de competências como mediadora, como apresentado no modelo desta pesquisa, pode-se inferir que há uma relação direta e positiva entre o GRI, as competências e o desempenho para a PME. Para resultados mais específicos do impacto da evolução gradual da internacionalização no desempenho da PME, seria necessário um estudo longitudinal analisando o tempo e o modo, bem como os resultados em cada uma das etapas. Por esse motivo, verifica-se que o modelo aqui proposto, apesar de se basear nos índices mais voltados aos modelos econômicos, como o de Sullivan (1994), corroborou a dinâmica comportamental. O crescente acúmulo de experiência mediada pela consolidação gradativa de processos de aprendizagem resultará no comprometimento de recursos da empresa (Leonidou & Katsikeas, 1996). O desenvolvimento das competências identificadas nesta pesquisa possibilita o acadêmico a refletir sobre a importância do desenvolvimento de competências para as PMEs no processo de internacionalização.

Não obstante vários estudos (Knight & Kim, 2009; Ruzzier *et al.*, 2007) indicarem que a PME sofre com a falta de conhecimento experencial, esta pesquisa demonstrou que tal fator é importante para que a PME se internacionalize, desenvolva mais competências, podendo, assim, melhorar o seu desempenho. Concluiu-se, ademais, que o aumento do GRI, por si só, não possibilita uma melhora no desempenho da PME. Para que as PMEs possam melhorar seu desempenho, via aumento do grau da internacionalização, elas deverão desenvolver novas competências. Estas serão desenvolvidas com o aumento do GRI, e, assim, a PME poderá contar com um melhor desempenho. Para as PMEs brasileiras, fica muito mais difícil desenvolver competências internacionais antes de ingressar no mercado internacional. A extensão do território brasileiro acomoda o empresariado nacional, que, não obstante as diversidades, atende a um público homogêneo.

Como em toda pesquisa realizada, esta também possui limitações. Os resultados aqui encontrados se limitam aos dados coletados, ou seja, às PMEs brasileiras e, sobretudo, às PMEs brasileiras pesquisadas. Convém ressaltar, porém, que pesquisas realizadas no exterior serviram para formar a base conceitual deste trabalho e, portanto, os resultados nela obtidos poderão auxiliar no desenvolvimento de novos estudos tanto no Brasil como no exterior, visto que os resultados se mostraram similares aos de estudos internacionais (Knight & Kim, 2009; Ruzzier *et al.*, 2007). Quanto às medidas utilizadas para formar os construtos desta pesquisa, acredita-se que estas podem ser refinadas e ampliadas, principalmente para o GRI, buscando ampliar o contexto pesquisado. Como os construtos são de natureza complexa, a relação entre eles exigiu uma simplificação para possibilitar o tratamento específico. Trabalhar com construtos cujas medidas ainda estão sob análise, como GRI e desempenho, dificultam a identificação das medidas. Neste trabalho, contudo, o que se buscou não foi exaurir as discussões sobre as métricas desses construtos, mas buscar métricas possíveis de serem aplicadas nas PMEs brasileiras. Outra limitação do estudo é quanto ao número de variáveis identificadas em cada construto, pois o tempo disponível para a pesquisa e o número de respondentes foram fatores limitantes ao número de indicadores a serem trabalhados.

Mesmo tendo testado outras relações entre os construtos, outros indicadores poderão também influenciar os resultados, necessitando, em novos estudos, de tentar identificá-los. Além disso, podem não ter sido considerados todos os efeitos relevantes, principalmente quanto aos efeitos de moderação,

ou o fato de variáveis para controle estatístico poderem levar a problemas de endogeneidade ou, ainda, de se poder encontrar resultados diferentes dos aqui apresentados. Apesar de o modelo final ter sido considerado válido, não se pode julgá-lo como sendo melhor ou pior que outros modelos similares ou que este modelo se aplica a toda a população.

Outra limitação que pode ser apontada é o fato dos dados terem sido coletados em empresas de 5 a 200 funcionários. Estudos em empresas de até 499 funcionários (PMEs para o SEBRAE) poderão resultar em um número muito maior de empresas brasileiras e, ainda, com um GRI mais elevado, proporcionando dados mais robustos, e resultados que possam ser generalizados para toda a população de PMES. Um número maior de PMEs com Investimento Direto no Exterior (IDE) possibilitaria o desenvolvimento de estudos comparativos de PMEs exportadoras com PMEs com operação no exterior, o que não foi possível fazer neste estudo em decorrência da técnica utilizada, e também do fato de a pesquisa considerar apenas as 44 PMEs com IDE e as 70 PMEs exportadoras. Por esse motivo, analisaram-se os dados conjuntamente, acrescentando o modo de internacionalização.

Um número maior de empresas respondentes poderia permitir a aplicação de variáveis de controle, como, por exemplo, o setor de atuação. Empresas de segmentos econômicos diferentes podem apresentar comportamentos distintos devido às suas peculiaridades industriais e às características de demanda de seus mercados externos.

Outra limitação do estudo refere-se à subjetividade dos dados coletados e com um respondente em cada empresa. É muito difícil em pesquisas com PMEs conseguir um número de respostas adequado quando se questiona aos executivos acerca de dados reais. Mesmo sabendo que as decisões, em sua maioria, não são tomadas por uma só pessoa na organização (Leonidou, Katsikeas, & Piercy, 1998), pelo tempo disponível e pela acessibilidade, uma só pessoa foi questionada. Como também identificado no estudo de Knight e Kim (2009), sabe-se que há outros indicadores além dos aqui abordados, mas, como já se trabalhou com um conceito complexo e multidimensional, aqui nesta pesquisa tornar-se-ia ainda mais complexo abordar, por exemplo, outras competências. Sugere-se, então, que novos estudos levem em consideração outras habilidades necessárias para que a PME possa se tornar mais competitiva internacionalmente. Os resultados deste trabalho sugerem, por exemplo, abordar as competências do corpo gerencial, ou seja, as competências individuais como reflexo do desenvolvimento de competências organizacionais, para atuação internacional.

Sugere-se também, como novos estudos, abordar não somente o desempenho financeiro das PMEs, mas também o desempenho operacional. Os resultados desta pesquisa sugerem às PMEs brasileiras que estas busquem aumentar o seu grau de internacionalização, mesmo que no início do processo o resultado financeiro possa cair, porquanto, com o desenvolvimento de competências, advindas do aumento do GRI, o resultado financeiro tenderá a aumentar.

Para resultados mais específicos do impacto da evolução gradual da internacionalização no desempenho da PME seria necessário um estudo longitudinal analisando o tempo e o modo, bem como os resultados em cada uma das etapas. Por esse motivo, verifica-se que o modelo aqui proposto, apesar de se basear nos índices mais voltados aos modelos econômicos, como o de Sullivan (1994), corroborou a dinâmica comportamental. O crescente acúmulo de experiência mediada pela consolidação gradativa de processos de aprendizagem resultará no comprometimento de recursos da empresa (Leonidou & Katsikeas, 1996).

Não obstante essas limitações, relacionou-se o aumento do GRI ao desenvolvimento de competências organizacionais e à melhoria do desempenho financeiro das PMEs, e, com base nos resultados obtidos, acredita-se ter contribuído para o desenvolvimento de novos *insights* teóricos para a continuidade de estudos com as PMEs e o desenvolvimento de novas competências destas empresas via internacionalização. Acredita-se, também, que este estudo serviu como fonte de encorajamento para a internacionalização das PMEs brasileiras.

Os resultados desta pesquisa vêm se juntar à bibliografia existente, contribuindo com informações acerca do uso das equações estruturais em estudos sobre as PMEs brasileiras. Contribuiu

também sobre os estudos de PMEs em países em desenvolvimento, reforçando a importância das PMEs e do processo de internacionalização para o País.

**Artigo recebido em 03.11.2011. Aprovado em 12.04.2012.**

## Referências

- Almeida, A. (Org) (2007). *Internacionalização de empresas brasileiras, perspectivas e riscos (FDC)*. São Paulo: Elsevier.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Science*, 21(1), 22-34. doi: 10.1111/j.1936-4490.2004.tb00320.x
- Bijmolt, T. H. A., & Zwart, P. S. (1994). The impact of internal factors on the exports success of dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 69-83.
- Buckley, P. J. (1989). Foreign direct investment by small- and medium-sized enterprises: the theoretical background. *Small Business Economics*, 1(2), 89-100. doi: 10.1007/BF00398627
- Calof, J. L. (1993). The impact of size on internationalization. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 60-70.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. doi: 10.1016/0969-5931(95)00001-G
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2010). Effect of SME's international experience on foreing intensity and economic performance. *Journal of Small Business Management*, 28(2), 116-151.
- Carneiro, J. M. T. (2007). *Desempenho de exportação de empresas brasileiras: uma abordagem integrada* (Tese de doutorado). Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Centro Brasileiro de Relações Internacionais. (2009). *Conferência estadual sobre a internacionalização das empresas brasileiras*. [Apostila da Palestra do MDIC Internacionalização das empresas brasileiras]. São Paulo: Instituto Britânico.
- Child, J., Rodrigues, S. B., & Frynas, J. G. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes: interpretations of SME decision makers. *Management International Review*, 49(2), 199-224. doi: 10.1007/s11575-008-0136-3
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Dev, C. S., Erramilli, M. K., & Agarwal, S. (2002). Brands across borders: determining factors in choosing franchising or management contracts for entering international markets. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(6), 91-104. doi: 10.1016/S0010-8804(02)80075-1
- Diamantopoulos, A., & Inglis, k. (1988). Identifying differences between hight and low involvement exporters. *International Marketing Review*, 5(2), 52-60. doi: 10.1108/eb008352

- Dörrenbächer, C. (2000). Measuring corporate internationalisation: a review of measurement concepts and their use. *Review of European Economic Policy*, 35(3), 119-126.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Marketing Business Studies*, 19(1), 1-31. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490372
- Erramili, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry mode choice: a modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 1-21. doi: 10.1111/j.1936-4490.2004.tb00319.x
- Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, 17(3), 219-235. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199603)17:3<219::AID-SMJ806>3.0.CO;2-N
- Fleury, A. F., & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Fujita, M. (1995). Small and medium-sized transnational corporations: salient features. *Small Business Economics*, 7(4), 251-271.
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: an organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440. doi: 10.1002/pjul.21321
- Grant, R. M. (1987). Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 79-89. doi: 10.2307/155111
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 109-122. doi: 10.2307/2486994
- Greve, H. R. (1998). Performance, aspirations, and risky organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 58-86. doi: 10.2307/2393591
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). São Paulo: Bookman.
- Hemais, C., & Hilal, A. (2004). Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In C. Hemais (Org.), *O desafio dos mercados externos* (Vol. 1, pp. 17-39). Rio de Janeiro: Mauad.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Silabo.
- Hollenstein, H. (2005). Determinants of international activities: are SMEs different? *Small Business Economics*, 24(5), 431-450.
- Holzmüller, H. H., & Stöttinger, B. (1996). Structural modeling of success factors in exporting: cross-validation and further development of an export performance model. *Journal of International Marketing*, 4(2), 29-55.

- Huntley, L. R., & Perry, E. (2003). *Interpreting the structural equation model*. Recuperado de [http://www.oseda.missouri.edu/modot/planning/interpreting\\_sem.shtml](http://www.oseda.missouri.edu/modot/planning/interpreting_sem.shtml)
- Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms: a study in direct investment* (PhD thesis). Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Ietto-Gillies, G. (2001). *Transnational corporations fragmentation amidst integration*. Londres: Routledge Press.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm — four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. doi: 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Knight, G., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.
- Lages, L. F., & Montgomery, D. B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1186-1214. doi: 10.1108/03090560410548933
- Lages, L. F., Lages, C., & Lages C. R. (2005). Bringing export performance metrics into annual reports: the APEV Scale and the PERFEX Scale. *Journal of International Marketing*, 13(3), 79-104.
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490846
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00133-8
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586. doi: 10.1002/smj.184
- Madsen, T. K. (1989). Successful export marketing management: some empirical evidence. *International Marketing Review*, 6(4), 41-57. doi: 10.1108/EUM0000000001518
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Massote, C., Gambogi, R., Loureiro, S. F., & Versiani, Â. F. (2010). A dinâmica de relacionamentos nacionais e internacionais em processos de internacionalização: um estudo de caso de uma agência norte-americana de publicidade no mercado Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(1), 61-79. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552010000100005&lng=pt&tlang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000100005&lng=pt&tlang=pt). doi: 10.1590/S1415-65552010000100005
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27. doi: 10.1007/s10490-006-6113-0

- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior. (2010). *Classificação das Empresas*. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1197919311.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1197919311.pdf)
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Oviatt, B., & McDougall P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall P. P. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-44.
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small – and medium- sized enterprise. *Journal of World Business*, 43(4), 475-485. doi: 10.1016/j.jwb.2007.11.009
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. doi: 10.1007/3-540-30763-X\_14
- Qian, G. (2002). Multinationality, product diversification, and profitability of emerging US small and medium-sized enterprise. *Journal of Business Venturing*, 17(6), 611-633. doi: 10.1016/S0883-9026(01)00080-5
- Ramaswamy, K., Kroeck, K. G., & Renforth, W. (1996). Measuring the degree of internationalization of a firm: a comment. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 167-177. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490131
- Rasheed, H. S. (2005). Foreign entry mode and performance: the moderating effects of environment. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 41-54. doi: 10.1111/j.1540-627X.2004.00124.x
- Rocha, A. (2003). Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In A. Rocha (Org.), *As novas fronteiras* (pp. 13-28). Rio de Janeiro: Mauad.
- Rossiter, J. R. (2002). The C-Oar-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 305-335.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D., & Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29. doi: 10.1002/CJAS.3
- Schendel, D. (1997). Editor's introduction to the 1997 summer special issue: the interaction of organizational and competitive influences on strategy and performance. *Strategic Management Journal*, 18(SI), 1-3. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<1::AID-SMJ942>3.0.CO;2-N
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2006). *As micro e pequenas empresas na Exportação brasileira – Brasil e Estados*. Recuperado de [http://www.sebrae.com.br/br/pesquisa\\_exportacao4/](http://www.sebrae.com.br/br/pesquisa_exportacao4/)
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342. doi: 10.2307/155392

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Thach, S. V., & Axinn, C. N. (1994). Patron assessments of amusement park attributes. *Journal of Travel Research*, 32(3), 51-60. doi: 10.1177/004728759403200308
- Welch, L. S., & Luostarinem, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.