



GESTÃO
INTERNACIONAL

PERFIL EMPRESARIAL, ESTRATÉGIA E PERFORMANCE EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Business Profile, Strategy and Performance
in International Markets

Flávia Luciane Scherer
Universidade Federal de Santa Maria

Doutora em Administração - FACE/UFMG
Profª Adjunta Dep. Ciências
Administrativas - UFSM
Vice-Coordenadora do
Mestrado em Administração - UFSM

Clandia Maffini Gomes
Universidade Federal de Santa Maria

Doutora em Administração - FEA/USP
Profª Adjunta Dep. Ciências
Administrativas - UFSM
Coordenadora do
Mestrado em Administração - UFSM

Data de submissão: 20 jul. 2008 . **Data de aprovação:**
06 dez. 2010 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.
. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. José Marcos
Carvalho de Mesquita.

RESUMO

Uma das questões centrais do campo da estratégia transita em torno das suas relações com a performance empresarial. Considerando a importância desta temática, o artigo objetiva descrever e analisar como se dão as relações entre perfil empresarial, estratégia adotada e performance em mercados internacionais, em empresas do setor de couros e calçados. A análise do perfil empresarial identificou empresas de médio e grande porte, maduras no setor, que realizam planejamento para orientar suas ações e que se preocupam em monitorar alterações no ambiente com o qual se relacionam. O uso de um modelo multivariado de análise estatística evidenciou que as principais variáveis que discriminam o grupo pesquisado são o perfil estratégico, a realização de planejamento e o monitoramento ambiental. As

empresas com Receita Operacional Bruta superior apresentam menor porte, realizam atividades de planejamento apenas eventualmente, não efetuam monitoramento ambiental e adotam uma postura estratégica defensiva.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia. Performance. Internacionalização. Planejamento. Sustentabilidade.

ABSTRACT

One of the central issues in the strategy field moves around its relationship with business performance. Considering the importance of this theme, the paper aims to describe and to analyze how relationships occur between business profile, strategy and performance in international markets, in companies of the leather and footwear sector. The analysis of the business profile identified medium and large companies, with experience in the sector, that adopt planning to guide their actions and that are concerned to monitor changes in the environment to which they relate. The multivariate statistical analysis showed that the main variables that discriminate the studied group are the strategic profile, conducting planning and environmental monitoring. Companies with higher gross operating revenues are smaller, conduct planning activities only occasionally, do not perform environmental monitoring and adopt a strategic defensive posture.

KEYWORDS

Strategy. Performance. Internationalization. Planning. Sustainability.

INTRODUÇÃO

Com o incremento dos fluxos comerciais entre países, diversos mercados estão sendo integrados em uma base mundial de negócios, levando a novas perspectivas em termos da atuação das empresas em um contexto de elevada competição. Tal movimento impulsionou o crescente

interesse acadêmico em estudar o fenômeno da internacionalização e os processos envolvidos na administração de empresas, com atuação no mercado internacional. Para Douglas e Craig (1992), foram as questões gerenciais e estratégicas que passaram a receber maior atenção dos pesquisadores.

A entrada em mercados internacionais marca importante ampliação no escopo de atividades de uma empresa doméstica, o que implica a consideração de fatores de natureza mais complexa. A respeito da decisão que leva à internacionalização, Mata e Portugal (2004, p. 285) afirmam que “a entrada em mercados estrangeiros é provavelmente determinada por considerações estratégicas”. Adotando semelhante perspectiva, Melin (1992) afirma que a internacionalização de uma empresa é uma opção estratégica e, como tal, deveria ser estudada como parte do contínuo processo estratégico existente em todas as organizações.

Uma das questões centrais do campo da estratégia transita em torno das relações existentes entre estratégia e *performance*. Pesquisadores procuram verificar, dentre outras coisas, se diferentes desempenhos estão associados a diferentes posturas estratégicas (MATA; PORTUGAL, 2002, 2004; YIP *et al.*, 2000; LI, 1995; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Considerando a importância dessa temática, o presente artigo objetiva descrever e analisar como se dão as relações entre perfil empresarial, estratégia adotada e *performance* obtida em mercados internacionais, em empresas gaúchas do setor de couros e calçados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Estratégia e perfil estratégico

Abordar a ida de empresas ao mercado externo implica que sejam considerados os aspectos estratégicos de sua gestão. Os desafios impostos às empresas que avaliam a ida ao mercado externo, bem como as consequências dessa decisão, introduzem um componente estratégico

ao processo. Além disso, observando Bartlett e Ghoshal (1991), tem-se percebido que os campos de negócios internacionais e de gestão estratégica têm encontrado territórios crescentemente comuns em termos dos estudos que são desenvolvidos em ambas as áreas.

Sendo assim, parte-se das definições básicas. A palavra *estratégia* tem sua origem no vocábulo grego *strategos* e significa “chefe do exército” (CUMMINGS, 1994). Durante muito tempo, foi usada apenas no sentido militar e indicava ações empreendidas a fim de se obter vitórias nas batalhas. A transposição do conceito para a literatura gerencial ocorreu há relativamente pouco tempo. Em 1944, Von Neumann e Morgenstern utilizaram o conceito na teoria dos jogos e abriram as portas de um campo de crescentes estudos e publicações (ANSOFF, 1977).

Vale observar que, de origens e objetivos diversos, os estudos no campo da estratégia resultaram em amplo emaranhado de conceitos, teses e antíteses. Dentre os vários conceitos de estratégia, encontra-se muita similaridade em termos de semântica, ainda que se proponham diferentes sintaxes. Silveira Jr. e Vivacqua (1996) parecem representar apropriadamente um segmento de conceitos que relacionam estratégia e contexto externo. Para esses autores, “estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional” (SILVEIRA JR.; VIVACQUA, 1996, p. 13).

Dadas as diferentes perspectivas adotadas no estudo da estratégia, Whittington (1996) propõe que o

campo teórico sobre estratégia seja dividido em quatro enfoques genéricos: clássico, evolucionário, processual e sistêmico. As quatro abordagens diferem fundamentalmente conforme duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é elaborada.

- *Clássico.* É o mais antigo e, ainda, o mais influente. Repousa sobre os métodos de planejamento racional dominantes nos livros-textos da área. Michael Porter (1980, 1985) é um dos seus mais conhecidos representantes. Nessa linha, estratégia é vista como um processo racional de cálculo e análise deliberados, desenvolvido para maximizar vantagens no longo prazo. Tal processo é oferecido como norma universal. Para os clássicos, "lucratividade é o objetivo supremo dos negócios, e planejamento racional é o meio para alcançá-la" (WHITTINGTON, 1996, p. 11). Com sua origem remontando à década de 1960, o enfoque clássico, como disciplina coerente, é considerado relativamente novo. Três autores estabeleceram os aspectos-chave deste enfoque: Alfred Chandler (1962), Alfred Sloan (1963) e Igor Ansoff (1965). Esses três autores ajudaram a definir as bases do enfoque Clássico, quais sejam: a ligação à análise racional; a separação de concepção e execução; e o compromisso com a maximização do lucro. Seus autores têm grande confiança na disponibilidade e capacidade dos gerentes para adotar estratégias de maximização de lucro por meio de planejamento racional de longo prazo.

- *Evolucionário.* Ao contrário da visão clássica, evolucionistas como Hannan e Freeman (1988) e Oliver Williamson (1991), em se tratando da

habilidade dos gestores de topo para planejar e agir racionalmente, são menos confiantes. Segundo a perspectiva evolucionária, tudo o que os gerentes podem fazer é garantir que se ajustem tão eficientemente quanto possível às demandas ambientais. É o mercado, e não os gerentes, que faz as escolhas e aponta as estratégias que prevalecem. Inspirada nos preceitos da biologia evolucionária, esta abordagem faz uso de linguagem metafórica para evidenciar suas crenças. Competição, aqui, é vista como uma batalha constante pela sobrevivência em uma selva superpopulosa, densa e úmida. Portanto, falar em intencionalidade gerencial, sob esta abordagem, não seria apropriado, conforme explica Whittington (1996).

- *Processual.* Também não vê vantagens em planos de longo prazo, mas seus autores são menos pessimistas quanto à intencionalidade gerencial. Processualistas enfatizam a natureza imperfeita de toda vida humana, pragmaticamente acomodando estratégia aos processos falíveis de organizações e de mercados. O melhor conselho dessa abordagem é o de não lutar contra o ideal inatingível de ação racional, mas aceitar e trabalhar com o mundo como ele é. Whittington (1996) explica que as bases do enfoque processual são encontradas nos trabalhos inovadores de Cyert, March e Simon, todos da American Carnegie School. Juntos, avançaram na direção de um modelo de elaboração de estratégia que rejeita a noção de homem econômico racional e as perfeições de mercados competitivos. Dois temas fundamentais ao pensamento processual foram trazidos à análise: os limites cognitivos da ação racional; e a micropolítica das

organizações (que reconhece interesses individuais representados em todo negócio).

A perspectiva processual diminui radicalmente a importância da análise racional, limita a busca por flexibilidade estratégica e reduz as expectativas de sucesso. Na prática, estrategistas não buscam incessantemente a solução ótima, mas satisfazem a si mesmos seguindo rotinas e heurísticas estabelecidas. Assim, estratégias são os meios pelos quais gerentes tentam simplificar e ordenar um mundo que é muito complexo e caótico para ser compreendido.

- *Sistêmico*. Ao contrário das proposições evolucionistas e processuais, acredita na capacidade das organizações de planejarem e de agirem efetivamente em seus ambientes. Nesse sentido, seus teóricos são mais positivos acerca da intencionalidade gerencial. Whittington (1996) explica que os teóricos desta corrente acreditam que estratégia reflete os sistemas sociais particulares dos quais os estrategistas participam, definindo para eles os interesses para agir e as regras para sobreviver. Assim, as racionalidades subjacentes à estratégia são peculiares a contextos sociológicos específicos. Um aspecto central nesta linha é o reconhecimento de que o estrategista é uma pessoa profundamente enraizada em sistemas sociais interconectados, o que coloca por terra a ideia de homem econômico racional. A noção de envolvimento (*embeddedness*) social de Granovetter (1985) evidencia que a atividade econômica não pode ser colocada em uma esfera rarefeita de cálculo financeiro impessoal. As relações sociais podem explicar de forma mais acurada comportamentos estratégicos.

Assim, decisões que poderiam ser consideradas irracionais aos olhos da abordagem clássica, podem ser perfeitamente racionais e eficientes em um contexto social particular. Por suas características, o enfoque sistêmico desafia a universalidade de qualquer modelo de estratégia. Ao contrário, seus teóricos assumem uma posição mais relativística, insistindo que meios e fins dependem do caráter dos sistemas sociais predominantes. Assim, mesmo a hiper-racionalidade da Escola Clássica poderia ser apropriada para alguns contextos sociais.

Apesar das distintas orientações dadas ao estudo do processo de formulação estratégica, permanece a ideia de que sua formulação incorpora aspectos relativos ao ambiente externo e a maneira como uma empresa o interpreta. Assim, a noção de que o processo encerra em si certa dinâmica é algo que perpassa diferentes abordagens dadas ao fenômeno.

A dinâmica do processo estratégico captura a noção de que empresas movem-se na direção de melhor se adaptarem ao contexto que as cerca. Dessa forma, entende-se que o processo de adaptação organizacional ocorra permanentemente, de forma cíclica e interativa. Na perspectiva de Miles e Snow (1978), três ideias básicas orientam o estudo da estratégia organizacional:

- 1) Organizações agem para criar seus ambientes. Ou seja, organizações não respondem simplesmente às condições externas. Interações entre organizações e ambiente são vistas de modo menos rígido, levando em conta a dinâmica troca entre as duas forças. Reconhece-se, portanto, que as decisões mais amplas tomadas pela administração

servem para definir o relacionamento da organização com o ambiente. A partir de escolhas relativas a mercados, produtos, tecnologias e outros aspectos, empresas criam seus próprios ambientes.

2) Escolhas estratégicas dos gestores dão forma à estrutura e aos processos organizacionais. Não existem elos causais simples entre estratégia e estrutura.

3) Estrutura e processos restringem estratégia. Uma vez que a empresa tenha desenvolvido um arranjo particular entre estratégia e estrutura, pode haver dificuldade na busca de atividades fora do escopo normal de operações.

Nesse processo de permanente adaptação, empresas assumem diferentes perfis estratégicos, que podem ser identificados. Tais perfis caracterizam a postura estratégica predominante em dada organização e servem para compreender trajetórias específicas de atuação. Na busca por certos padrões estratégicos, autores propõem tipologias, dentre as quais Slater e Olson (2001) acreditam que as de Miles e Snow (1978) e de Porter (1980) emergiram como os dois esquemas dominantes em estratégia de negócios.

Baseados nas respostas que as empresas dão para os problemas empresarial (domínio produto-mercado), de engenharia (tecnologias para produção e distribuição) e administrativo (racionalização e inovação), Miles e Snow (1978) propõem quatro diferentes perfis estratégicos: defensor, analista, prospector e reativo. Mais recentemente, o tipo reativo deixou de ser considerado como um tipo estratégico por representar, exatamente, a ausência de qualquer postura estratégica, e ser caracterizado por ações meramente reativas.

Miles e Snow (1978) explicam que organizações defensoras têm domínios estreitos de produto-mercado, com produtos estáveis, direcionados a um segmento de mercado claramente definido. Defensoras tipicamente crescem penetrando mais profundamente em seus mercados atuais. São empresas que se preocupam em manter a eficiência atual pela atualização de suas tecnologias. Outra característica está no grau relativamente alto de formalização de seus processos.

Prospectoras são organizações que tipicamente criam mudança e incerteza ambiental. São organizações que quase continuamente buscam oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais a tendências ambientais emergentes. Seu domínio de produto-mercado é normalmente amplo e em contínuo estado de desenvolvimento. Ao contrário da defensora, a prospectora desenvolve múltiplas tecnologias para seus diferentes produtos, garantindo a necessária flexibilidade tecnológica.

Por fim, organizações analistas operam em dois tipos de domínio de produto-mercado, um relativamente estável, e outro em mudança. Seu problema empresarial consiste em como localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado enquanto simultaneamente mantêm uma base estável de produtos e clientes.

A perspectiva dos autores incorpora a ideia de que adaptações são cíclicas e que a mudança em um aspecto da gestão de uma empresa (internacionalizar operações, por exemplo) acarretará alterações em outras áreas. Assim, a cada tipo estratégico correspondem certas características predominantes. É o ajuste entre o tipo estratégico e os

recursos de uma organização que garante seu melhor desempenho. Nas palavras de Kluyver e Pearce II (2007, p. 20), “a implementação de uma estratégia requer o gerenciamento de inúmeras atividades [...]. Essas atividades são focadas no *alinhamento* dos recursos e das competências de uma organização com os requisitos de uma orientação estratégica escolhida”. A necessidade de alinhamento estratégico é enfatizada na literatura sobre o tema, pois se acredita que tal ajuste interfere fortemente nos resultados obtidos.

O processo de internacionalização

A internacionalização de empresas tem-se tornado um fenômeno de crescente interesse acadêmico. Em sua origem, a maioria dos estudos tinha a economia como base teórica. Foi a complexidade da administração de negócios em diferentes países que levou ao maior interesse por estudos de natureza gerencial. Atualmente, os estudos que tratam de empresas internacionalizadas parecem refletir as origens do campo, pois abraçam referências oriundas tanto da economia quanto da administração. As áreas de negócios internacionais e gestão internacional encontram-se cada vez mais difusamente separadas. O resultado é um campo de estudos de grande diversidade e dinamismo.

Visando organizar o conhecimento já produzido, Iglesias e Motta Veiga (2002) propõem que são dois os campos de estudo que se ocupam da internacionalização da firma, quais sejam, economia e administração e negócios. Classificação semelhante a essa é apresentada por Dib e Carneiro (2006), para quem as teorias tradicionais de internacionalização

podem ser classificadas em duas linhas de pesquisa: abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos e abordagens da internacionalização baseadas na evolução comportamental.

Em relação à internacionalização de empresas, Iglesias e Motta Veiga (2002, p. 372) apontam que são os modelos comportamentalistas que predominam nos estudos realizados na área, os quais “visualizam o processo de internacionalização como sendo gradual e evolutivo, focando nas razões e características desse gradualismo”. A esse respeito, Douglas e Craig (1989, p. 48) expõem que uma perspectiva evolucionária da internacionalização da firma tem sido adotada por vários autores na área de gestão internacional.

A perspectiva evolucionária baseia-se, fortemente, nos estudos originais de Johanson e Vahlne (1977), expoentes do chamado Modelo de Internacionalização de Uppsala, cujo foco está no desenvolvimento de uma firma individual, entendido em uma perspectiva evolutiva, e, particularmente, na gradual aquisição, integração e utilização do conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras. À medida que aumenta o conhecimento, também cresce o comprometimento da firma com mercados estrangeiros. Johanson e Vahlne (1977, p. 23) explicam que “os pressupostos básicos do modelo são que a ausência de tal conhecimento é um importante obstáculo ao desenvolvimento das operações internacionais e que o necessário conhecimento pode ser adquirido principalmente através de operações estrangeiras”.

A perspectiva dos autores está em descrever a internacionalização

como um processo no qual a empresa, gradualmente, aumenta seu envolvimento internacional, entendido sob a forma de ciclos causais. Em relação às bases teóricas do modelo, Johanson e Vahlne (1990, p. 11) apontam que elas foram buscadas na teoria comportamental da firma (CYERT; MARCH, 1963; AHARONI,

1966) e na teoria do crescimento da firma de Penrose (1959).

O modelo está baseado em quatro construtos inter-relacionados: comprometimento de mercado; conhecimento de mercado; decisões de comprometimento; e atividades atuais.

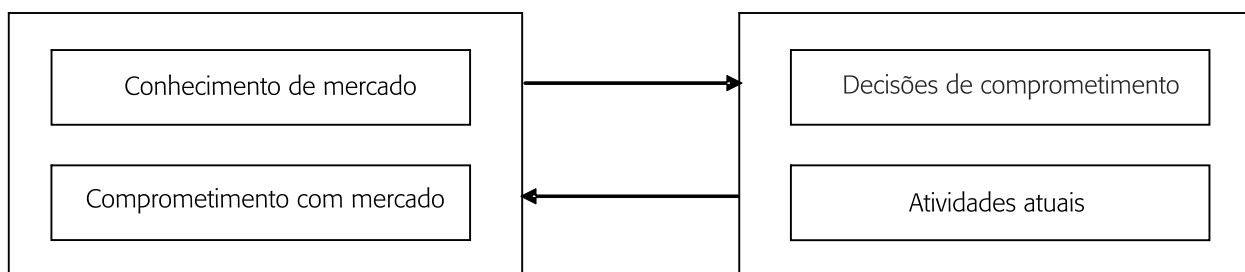


FIGURA 1 – O mecanismo básico de internacionalização

Fonte: JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990.

Em relação aos quatro construtos do modelo, os autores assumem que *conhecimento de mercado* e *comprometimento de mercado* afetam decisões relativas ao comprometimento de recursos com mercados estrangeiros e com os modos pelos quais atividades atuais são desenvolvidas. Conhecimento de mercado e comprometimento com o mercado são, por sua vez, afetados pelas atividades atuais e decisões de comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Comprometimento com o mercado é definido como sendo composto por dois fatores: a quantia de recursos comprometida; e o grau de comprometimento desses recursos. Ambos, avaliados em conjunto, permitem descrever o quão comprometida com

mercados externos uma empresa está. Sobre conhecimento de mercado, explicam que é o conhecimento adquirido com a experiência pessoal que mais interessa ao modelo. Para seus autores, uma suposição crítica no modelo é que o conhecimento de mercado, incluindo percepções sobre suas oportunidades e problemas, é adquirido primordialmente através da experiência em atividades de negócio atuais no mercado. Eles entendem que esse conhecimento, mais a experiência, geram oportunidades de negócio, o que, conseqüentemente, é uma força motora no processo de internacionalização.

O modelo proposto considera que o processo de internacionalização, uma vez iniciado, tenderá a prosseguir sem levar em consideração se decisões estratégicas nessa direção serão tomadas ou não.

A intencionalidade da ação gerencial é minimizada por Johanson e Vahlne (1990).

O modelo do processo de internacionalização de Uppsala pode explicar dois padrões na internacionalização de uma firma. O primeiro demonstra que o envolvimento com um mercado externo ocorrerá em uma sequência de quatro etapas assim entendidas: a) atividades de exportação irregulares; b) exportação através de representantes independentes; c) estabelecimento de uma subsidiária de vendas; e d) fabricação no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1990, p. 13). As diferentes etapas representam graus mais elevados de envolvimento internacional. O segundo padrão explicado pelo modelo é que as empresas iniciam a internacionalização naqueles países em que a distância psíquica, em relação às suas características natais, seja menor. Distância psíquica é definida em termos de fatores como diferenças de linguagem, cultura, sistemas políticos, etc., os quais perturbam o fluxo de informação entre a firma e o mercado.

Apesar de suas fragilidades, o modelo tem sido utilizado intensamente, o que talvez possa ser explicado pela relativa simplicidade de sua estrutura conceitual. Em estudos posteriores, o modelo foi posto à prova, o que levou Johanson e Vahlne (1990, p. 14) a afirmar que a estrutura ganhou forte apoio em estudos realizados em diferentes países e situações. Tais estudos confirmaram que comprometimento e experiência são fatores importantes para explicar o comportamento internacional de empresas. Ainda que tenha encontrado suporte empírico, seus propositores assumem que o modelo é "extremamente

parcial, deliberadamente excluindo muitos fatores explanatórios importantes" (JOHANSON; VAHLNE, 1990, p. 18).

Uma das críticas comuns é que a estrutura é determinista em sua natureza e dá a impressão de que a internacionalização ocorre em uma sequência de etapas, tal como foram descritas originalmente, o que não explica porque determinadas firmas permanecem atuando apenas com exportação, por exemplo, não evoluindo para etapas de maior comprometimento.

Para Melin (1992), o modelo de Uppsala contribui com importante visão alternativa da internacionalização em comparação com a teoria dominante sobre investimentos estrangeiros, o paradigma eclético de Dunning (1988). Entretanto, o autor avalia que o modelo minimiza a importância da possibilidade de gestores tomarem decisões estratégicas voluntárias, uma vez que o processo de internacionalização procederá ao longo dos estágios propostos, independentemente de que decisões estratégicas nessa direção sejam tomadas ou não (MELIN, 1992).

Para Johanson e Vahlne (1990), esse argumento não teria de ser, primariamente, contrário ao modelo em si. Ao invés disso, eles acreditam que tal observação deveria ser usada para o desenvolvimento e diferenciação do modelo original. Isso significa que a crítica seria dirigida à natureza muito parcial do modelo, a qual é consequência de um esforço consciente para capturar um único e, até então, não avaliado mecanismo com forte poder explanatório relativo a um amplo espectro de manifestações da internacionalização da firma.

Vahlne e Nordström (1993) avaliaram críticas recebidas pelo modelo de Uppsala. Segundo eles, a maioria das sugestões trata da inclusão de variáveis explanatórias adicionais, por exemplo, de características da indústria, do mercado doméstico e do país de destino, tanto quanto de características do produto. Apesar de adicionar valor explanatório, os autores acreditam que a inclusão de tais variáveis tornaria a teoria mais eclética e, por definição, mais difícil de ser posta à prova da falsificação. Assim, propuseram que novas variáveis fossem usadas tão-somente para explicar sob quais situações a teoria é válida. O modelo em si, com seus quatro construtos, é que deveria ser posto à prova.

Outra fraqueza encontrada no modelo de Uppsala, em termos de sua aplicabilidade empírica, está no fato de que ele diz pouco sobre o processo de internacionalização em companhias experientes que tenham aprendido ao longo de décadas de atividades internacionais (MELIN, 1992). Seu significado parece estar limitado aos estágios iniciais de internacionalização.

Ainda que a abordagem de Uppsala tenha recebido estas e outras críticas, sua estrutura continua sendo usada

por pesquisadores que assumem uma perspectiva evolucionária no estudo do processo de internacionalização de firmas, cabendo a eles os devidos ajustes e enriquecimentos teóricos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tipo de pesquisa

Foi realizada pesquisa conclusiva descritiva, a qual, conforme Mattar (1997) é utilizada quando o propósito for descrever características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar relação entre variáveis. Sobre os métodos de coleta de dados, Malhotra (2001) esclarece que eles incorporam a busca por dados secundários, levantamentos, painéis e observação como principais estratégias a serem utilizadas na execução da pesquisa.

Modelo conceitual

O modelo conceitual da pesquisa é definido a partir a identificação de relações de interdependência entre o perfil empresarial e a *performance* no mercado internacional das empresas objeto de análise.

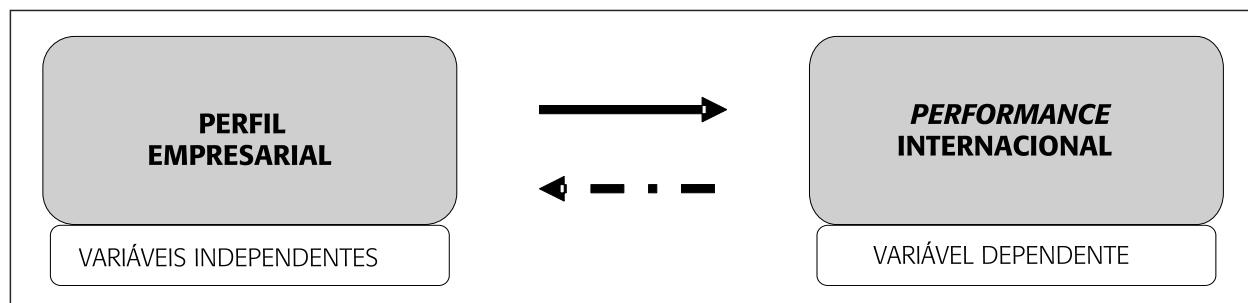


FIGURA 2 – Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: VORHIES; MORGAN, 2003, baseados em Miles e Snow (1978).

Com base no modelo conceitual adotado para a consecução dos procedimentos de pesquisa, é elaborado o pressuposto fundamental:

performance internacional é influenciada pelo perfil empresarial e pelo tipo de estratégia.

O modelo de análise de dados adotado, com o auxílio de técnicas estatísticas bivariadas e multivariadas, busca corroborar as pressuposições iniciais elaboradas.

Dimensões de análise

As variáveis analisadas, de acordo com os objetivos do estudo, foram agrupadas em três dimensões fundamentais: perfil empresarial, perfil estratégico e *performance* internacional.

Perfil empresarial

A caracterização das empresas é efetuada a partir da análise de variáveis independentes: tempo da empresa no setor, práticas internacionais realizadas pela empresa, porte (nº de funcionários), realização de planejamento, monitoramento ambiental, tempo de atuação no exterior e forma de atuação no exterior.

Tipo de estratégia

A estratégia da empresa no mercado internacional é definida pela variável dependente perfil estratégico. As principais estratégias que as organizações podem usar para se relacionar com o mercado são descritas no QUADRO 1, baseado em Miles e Snow (1978).

QUADRO 1 Tipo de estratégia

1. **Prospectora:** A empresa opera tipicamente com um amplo domínio de produtos e mercado que suporta modificações periódicas. A empresa valoriza ser a pioneira em novos produtos e mercados, mesmo que esses esforços mostrem não ser altamente lucrativos. Ela responde rapidamente a sinais prematuros relativos a oportunidades, e essas respostas frequentemente levam a novas ações competitivas. Entretanto, a empresa pode não manter força de mercado em todas as áreas que se insere.
2. **Analista:** a empresa tenta manter uma linha de produtos estável e limitada, enquanto se move rapidamente para seguir uma série, cuidadosamente selecionada, de novos desenvolvimentos tecnológicos promissores na indústria. Essa organização raramente é pioneira em lançar novos produtos. Entretanto, monitorando cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes nas áreas compatíveis com a base de produto e mercado, a empresa pode frequentemente ser a segunda mais eficiente em lançar produtos.
3. **Defensiva:** a empresa tenta situar e manter um nicho seguro e relativamente estável de produtos. Tem uma oferta de produtos mais limitada que a das concorrentes, e tenta proteger seu mercado oferecendo maior qualidade, serviços superiores, preços mais baixos, e assim por diante. Frequentemente a empresa não está à frente de seus concorrentes no desenvolvimento tecnológico da indústria. Ela tende a ignorar as mudanças da indústria que não influenciam nas operações correntes da empresa, e ao invés disso, foca na realização do melhor trabalho possível em uma área limitada.

Fonte: elaborado pelos autores.

Performance internacional

A caracterização das operações no mercado internacional é analisada a partir das variáveis tempo de atuação no exterior, forma de atuação no exterior e receita no exterior.

População e amostra

A população deste estudo considerou todas as empresas do setor coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul, que, segundo dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul (SEBRAE/RS), são em torno de três mil. Através do site da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), foi encontrado o cadastro com o contato de 82 empresas do RS. Todas elas foram contatadas primeiramente por correspondência e, mais tarde, por correio eletrônico e telefonema.

No total, 21 empresas responderam ao questionário adequadamente e compuseram a amostra efetiva. Além destas, outras 4 afirmaram não trabalhar com o exterior. Portanto, não contribuiriam para o estudo. Havia 17 empresas cujo endereço e/ou telefone para contato não existia, e não foram encontrados novos registros da organização e 4 estavam sob processo de fechamento devido a dificuldades enfrentadas nos últimos meses, o que totalizou 25 empresas a serem excluídas das 82 empresas possíveis. As 57 empresas restantes foram convidadas a participar do estudo em 3 diferentes ocasiões, mas apenas 21 se dispuseram a responder o questionário, o que perfaz 37% de taxa de resposta. As empresas restantes (63%) não responderam ao questionário, afirmando motivos como falta de

tempo, não autorização da direção para liberar informações sobre a empresa e desinteresse em participar do estudo.

Coleta de dados

Através do envio de questionário por meio eletrônico e por correio – foram identificadas as empresas exportadoras e quando, como e onde o investimento foi efetivado. Além disso, foram identificadas informações gerais relativas ao controle do capital, setor de atividade, número de funcionários, faturamento, percentual das operações decorrentes de operações internacionais, ano de entrada nos mercados internacionais em que atuam (CYRINO; OLIVEIRA JR., 2002) e a organização de marketing, conforme indicadores propostos por Vorhies e Morgan (2003).

O questionário foi elaborado com base na literatura pesquisada e foi submetido à apreciação de especialistas – professores das áreas de marketing, estratégia e gestão internacional e profissionais do setor. Após essas considerações, foi realizado o pré-teste e a validação. Após a coleta de dados, os questionários foram verificados, editados (organizados), codificados e transcritos. Os dados foram avaliados em termos de consistência, ajuste estatístico e, finalmente, foi selecionado o método para a sua análise (MALHOTRA, 2001).

Análise de dados

A análise dos dados exploratórios foi efetuada de forma descritiva a partir da aplicação de técnicas estatísticas bivariadas e multivariadas.

Análise de dados bivariada: para verificar o relacionamento existente

entre as variáveis independentes e dependentes foram realizadas análises de correlação. De acordo com Pestana e Gageiro (2003, p. 174), “a intensidade das relações pode ser medida através de medidas de associação, concordância ou correlação. Os vários tipos de medidas dependem da natureza das variáveis.” O coeficiente de correlação utilizado foi o *Ró* de *Spearman*, recomendado para a mensuração da intensidade da relação entre variáveis nominais e ordinais. Os testes buscaram identificar a associação entre as variáveis estudadas.

Análise de dados multivariada: na sequência, foi efetuada a análise de correspondência múltipla para relacionar as variáveis perfil empresarial e tipo de estratégia com a performance internacional. O procedimento adotado para efetuar a análise de correspondência foi o *Homals* (Análise de Homogeneidade), técnica aplicada quando se pretende estudar a relação entre duas ou mais variáveis nominais ou ordinais (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

Os dados foram tabulados e operacionalizados com o auxílio dos softwares Excel e SPSS e a análise foi elaborada de forma descritiva.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados de acordo com os objetivos e com os pressupostos básicos que orientaram a elaboração da pesquisa visando a caracterizar e identificar no conjunto de empresas analisadas:

- Perfil empresarial, tipo de estratégia e *performance* internacional;
- Relação entre a performance internacional, o perfil empresarial e o tipo de estratégia.

Perfil empresarial

Para compor o perfil das empresas respondentes, foram analisadas as variáveis tempo de atuação no setor, número de funcionários, planejamento e monitoramento ambiental. A partir dos dados coletados, é possível afirmar que a maioria dos respondentes possui as seguintes características:

TABELA 1
Caracterização das empresas – perfil predominante

Tempo da atuação da empresa no setor	Entre 21 e 30 anos
Porte (número de empregados)	Empresas de médio (100 a 499 funcionários) e de grande porte (acima de 500 funcionários)
Receita operacional bruta no exterior	Até 20%
Realização de planejamento	Sim
Monitoramento Ambiental	Sim

Fonte: elaborado pelos autores.

Os dados da TAB. 1 evidenciam a predominância de empresas de médio e grande porte, maduras no setor, que realizam planejamento para orientar suas ações e que se preocupam em monitorar alterações no ambiente com o qual se relacionam. Em relação ao porte, a baixa expressão de pequenas empresas pode indicar que tal grupo foi o que mais sentiu as dificuldades pelas quais passa o setor, estando representadas no percentual de empresas que encerraram suas atividades no decorrer da coleta de dados.

Tipo de estratégia

Para caracterizar o tipo de estratégia, optou-se pela utilização da autodefinição por meio da escolha da melhor opção, dentre três disponíveis, para explicar a postura da empresa diante do mercado. Tal critério, chamado de "enfoque do parágrafo", foi proposto originalmente por Snow e Hrebiniak (1980) e utilizado por autores como Vorhies e Morgan (2003). Os dados obtidos estão descritos na TAB. 2.

TABELA 2
Estratégia de posicionamento

Estratégia	Frequência	%
Defensiva	3	14,3
Analista	5	23,8
Prospectora	13	61,9
Total	21	100

Fonte: elaborado pelos autores.

A TAB. 2 demonstra o predomínio de empresas prospectoras, que são aquelas que tipicamente buscam novas oportunidades em termos de mercados e produtos. Esse resultado corrobora o perfil esperado em relação a empresas que saem do mercado doméstico em busca de oportunidades em outros países.

Performance internacional

As empresas foram avaliadas de acordo com a sua atuação no exterior. Para isso foram pesquisados tempo, forma de atuação internacional, práticas internacionais, e percentual da Receita Operacional Bruta originária de operações internacionais. Os dados estão expostos na TAB. 3.

TABELA 3
Performance internacional

Tempo de atuação no exterior	Frequência	%
Até 10 anos	5	23,8
De 11 a 20 anos	7	33,3
Acima de 20 anos	9	42,9
Total	21	100,0
Atuação da empresa no exterior	Frequência	%
Evental	3	14,3
Permanente	18	85,7
Total	21	100,0
Práticas internacionais	Frequência	%
Exportação	21	100,0
Licenciamento	4	19,0
Total	21	100,0
Receita Operacional Bruta no Exterior	Frequência	%
Receita menor (até 20%)	12	57,1
Receita média (21 a 50 %)	5	23,8
Receita superior (acima de 50%)	4	19
Total	21	100,0

Fonte: elaborado pelos autores.

Como indica a TAB. 3, o período de atuação no exterior para a maioria das empresas é maior do que 10 anos. Predomina o grupo de empresas com mais de 20 anos de atuação no exterior, o que indica que são empresas maduras em sua atividade. A maneira como as empresas se relacionam com o mercado externo é coerente com o tempo de atuação internacional: a maioria tem envolvimento permanente. Isso demonstra que o mercado internacional não é visto como uma opção para momentos em que o mercado doméstico está desaquecido. Apesar de o envolvimento ser permanente, as receitas obtidas ainda são relativamente pequenas (até 20% para a

maioria do grupo pesquisado). O mercado doméstico continua sendo o responsável pela maior parte das receitas obtidas pelas empresas. Quanto às práticas internacionais, exportação é a maneira típica de todas as empresas atuarem, apesar de terem tempo razoavelmente grande de atuação internacional. Neste caso, o conhecimento do mercado não parece ter levado a decisões de maior comprometimento, como propõe o Modelo de Uppsala.

Relação entre a *performance* internacional, o perfil empresarial e o tipo de estratégia

A fim de verificar a relação existente entre as variáveis que compõem o perfil

empresarial, o tipo de estratégia e a *performance* internacional, foi efetuada uma análise de correspondência múltipla (*homals*).

Visando à verificação do grau de independência entre as variáveis, em uma etapa anterior à análise de correspondência, realizou-se uma

análise exploratória dos dados mediante teste de correlação (*Spearman*). Os testes buscaram identificar a associação entre as variáveis estudadas. A TAB. 4 fornece os níveis de significância descritivos dos testes. Valores inferiores a 0,05 realçam a dependência entre pares de variáveis.

TABELA 4
Medida de associação entre as variáveis que compõem o perfil empresarial e a performance internacional (Correlação de Spearman)

	TSetor	Porte	Planejam	MonitAmb	Perfil Estr	Atua Ext	TempExt	ROBExt
TSetor								
Porte			0,007**	0,041*				0,037*(-)
Planejam						0,014*		
MonitAmb								0,007**(-)
Perfil Estr								0,001**(-)
Atua Ext								
TempExt								
ROBExt								

* Correlação positiva significativa, sendo $P = 0,05$; ** Correlação positiva significativa, sendo $P = 0,01$.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os dados da TAB. 4 permitem verificar a existência de quatro tipos de associação envolvendo cinco

variáveis. As correlações significativas identificadas são representadas na FIG. 3.

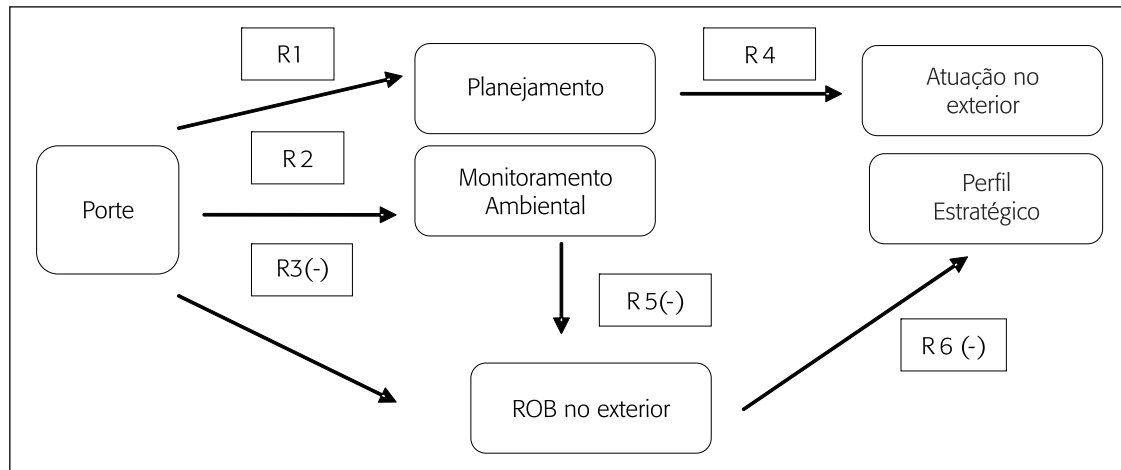


FIGURA 3 – Correlações entre o perfil empresarial e estratégico com a performance

Fonte: elaborado pelos autores.

Os testes de correlação realizados permitem dizer, de modo geral, que existe associação entre a maioria dos indicadores que compõem o perfil empresarial e o tipo de estratégia com a *performance* internacional. As variáveis que possuem associação em relação às demais são o porte, planejamento, monitoramento ambiental, estratégia, atuação no exterior e ROB no exterior. As variáveis tempo no setor e tempo no exterior são independentes entre si e em relação às demais variáveis. Tais observações permitem excluir da análise

as variáveis *tempo no setor* e *tempo no exterior* devido à sua independência em relação às demais variáveis que compõem o modelo conceitual.

Com a aplicação da técnica de análise de correspondência foi observado que a dimensão 1 possui *eigenvalues* (autovalores) de 0,5316 e a dimensão 2 apresenta o valor de 0,365036. Os valores permitem identificar a desagregação nítida das diferentes categorias, discriminando cada variável, e levando, portanto, à formação de grupos diferenciados de categorias de variáveis.

TABELA 5
Medidas de discriminação

Variáveis	Escores	
	Dimensão 1	Dimensão 2
Porte	0,453	0,685
Realização de planejamento	0,432	-
Monitoramento ambiental	0,564	0,07
Perfil estratégico	0,458	0,234
ROB no exterior	0,751	0,844

Fonte: elaborado pelos autores.

As medidas de discriminação na TAB. 5 apontam para a alocação das variáveis realização de planejamento, monitoramento ambiental e perfil estratégico, na dimensão 1, e porte e ROB no exterior, na dimensão 2.

A análise do GRAF. 1 permite identificar as principais variáveis que discriminam os grupos estudados.

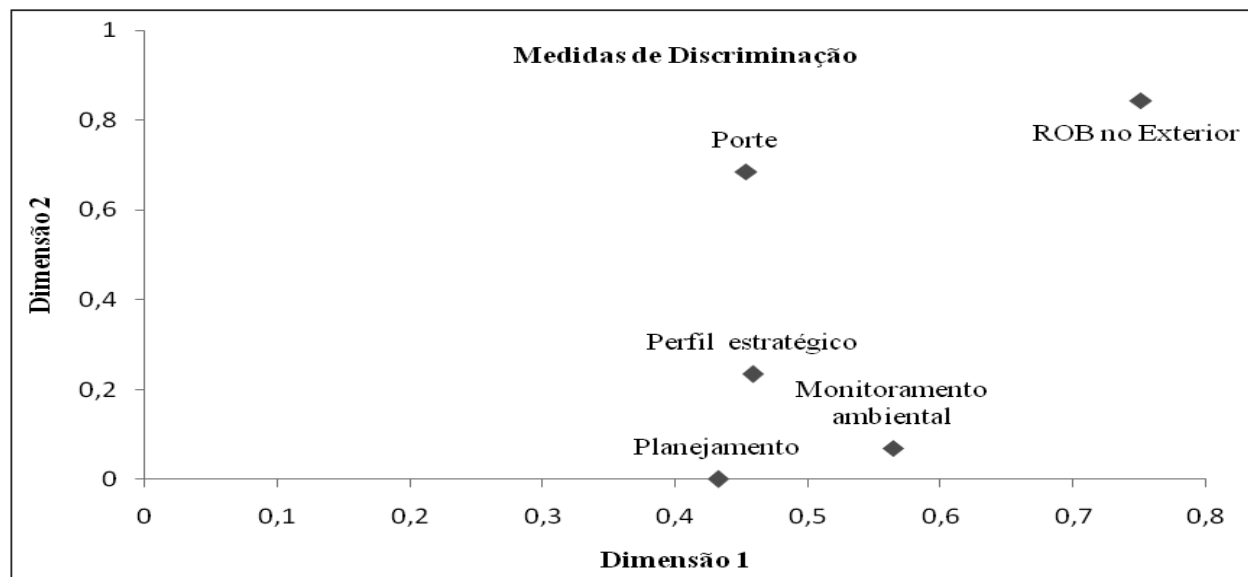


GRÁFICO 1 - Medida de discriminação

Fonte: elaborado pelos autores.

A observação do GRAF. 1 permite dizer que as principais variáveis que discriminam o grupo pesquisado são o perfil estratégico, a realização de planejamento e o monitoramento ambiental. Pode-se concluir, confirmando os pressupostos básicos iniciais da pesquisa, que o perfil empresarial (planejamento e monitoramento ambiental) e o tipo de

estratégia discriminam as empresas e influenciam a sua *performance* internacional (ROB no exterior).

No GRAF. 2 são apresentadas as relações de correspondência entre as categorias das variáveis porte, realização de planejamento, monitoramento ambiental, tipo de estratégia e ROB no exterior.

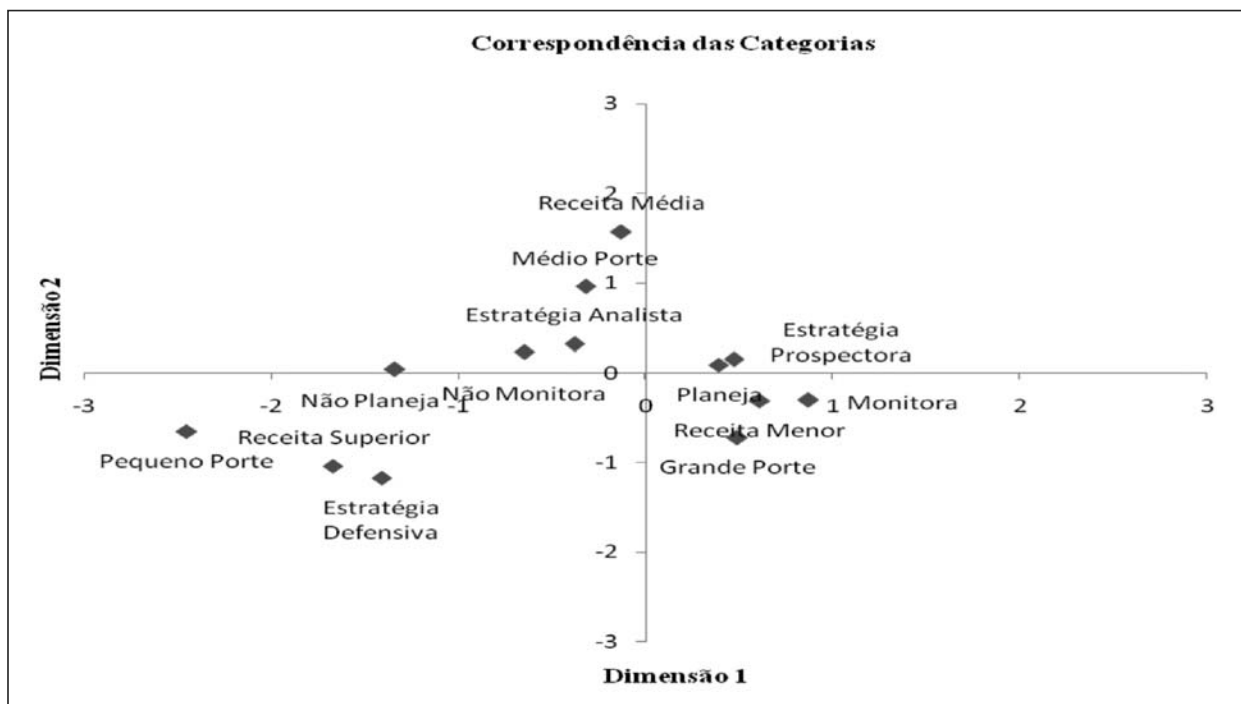


GRÁFICO 1 - Correspondência das categorias

Fonte: elaborado pelos autores.

Os dados apresentados no GRAF. 2 permitem efetuar algumas considerações em relação à *performance* internacional e o perfil empresarial:

A ROB no exterior superior está associada às empresas de pequeno porte,

que realizam planejamento eventualmente, não efetuam monitoramento ambiental e adotam postura estratégica defensiva;

A ROB no exterior média está associada às empresas de médio porte e adotam postura estratégica analista;

A ROB no exterior menor está associada às empresas de grande porte, que realizam planejamento, efetuam monitoramento ambiental e adotam uma postura estratégica prospectora.

Tais considerações levam ao entendimento de que as empresas do grupo analisado com ROB superior possuem menor porte e realizam atividades de planejamento apenas eventualmente e não efetuam monitoramento ambiental. Uma preocupação maior com as atividades de planejamento se observa em grandes empresas, porém essa preocupação maior não se traduz em uma maior receita.

Nas empresas de maior porte ocorreu o predomínio da autodefinição como empresa prospectora. Às pequenas, a estratégia defensiva pareceu ser a mais adequada para definir sua postura estratégica. Observando Miles e Snow (1978), vê-se coerência entre a ausência de monitoramento nas empresas defensoras, pois é típico deste comportamento manter um domínio limitado de produto-mercado, ignorando desenvolvimentos fora desse domínio.

Empresas prospectoras, ao contrário, buscam oportunidades fora de seu domínio, são caracterizadas por maior flexibilidade e apoiam suas decisões em atividades de monitoramento ambiental e planejamento. São, segundo Miles e Snow (1978), criadoras de mudança e incerteza ambiental. Em relação aos resultados financeiros, os autores já percebiam que, em razão da necessidade de flexibilidade e de investimentos significativos em suas operações, a prospectora raramente atinge a necessária eficiência para colher benefícios econômicos máximos em seus mercados escolhidos.

CONCLUSÕES

O estudo teve como principal objetivo descrever e analisar como se dão as relações entre perfil empresarial, estratégia adotada e *performance* obtida em mercados internacionais, em empresas gaúchas do setor de couros e calçados.

Com a adoção de modelo multivariado de análise, buscou-se caracterizar a relação entre a *performance* internacional, o perfil empresarial e o tipo de estratégia. Para tanto, foi utilizada a técnica de análise multivariada de correspondência. As estatísticas analisadas demonstraram a adequação do uso de tais técnicas na base de dados do estudo.

A análise do perfil empresarial mostrou empresas maduras no setor, que realizam planejamento para orientar suas ações, preocupam-se em monitorar alterações no ambiente com o qual se relacionam e são de médio e grande porte. Quanto ao tipo estratégico, o estudo mostrou o predomínio de empresas prospectoras, que são aquelas que constantemente buscam novas oportunidades em termos de mercados e produtos. A análise da *performance* internacional evidenciou o predomínio do grupo de empresas com mais de 20 anos de atuação no exterior, podendo ser consideradas maduras na atividade internacional. Coerentes com tal postura, foram encontradas empresas que afirmaram ter envolvimento permanente com a atividade internacional. As receitas obtidas no exterior, no entanto, ainda são relativamente pequenas, sendo de até 20% para a maioria do grupo pesquisado, o que mostra que o mercado doméstico continua sendo o responsável pela maior parte das receitas obtidas pelas empresas.

Quanto à relação entre perfil empresarial, estratégia adotada e *performance* internacional, a análise de correspondência mostrou que as principais variáveis que discriminam o grupo pesquisado são o perfil estratégico, a realização de planejamento e o monitoramento ambiental. Verificou-se que as empresas com ROB superior possuem menor porte e realizam atividades de planejamento apenas eventualmente e não efetuam monitoramento ambiental. Uma preocupação maior com as atividades de planejamento se observa em grandes empresas, porém essa preocupação maior não se traduz em uma maior receita. O resultado obtido é coerente com a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), pois as grandes empresas se autodefiniram como prospectoras e esta postura estratégica é caracterizada por resultados financeiros

inferiores. Isso ocorre pois, em razão da necessidade de flexibilidade em todas as suas operações, a prospectora raramente atinge a necessária eficiência para colher benefícios econômicos máximos em seus mercados escolhidos.

Com base nas análises efetuadas, foi possível concluir, confirmando os pressupostos iniciais que orientaram o estudo, que o perfil empresarial e o tipo de estratégia discriminam as empresas e influenciam a sua *performance* internacional.

Com o estudo, foi possível visualizar a pertinência do uso de modelos multivariados como formas facilitadoras para a compreensão de dados em pesquisas sociais. Na tentativa de aprofundar a questão objeto deste estudo, sugere-se a ampliação da amostragem em termos quantitativos e qualitativos. ➤

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 12, p. 5-16, Summer 1991.
- CUMMINGS, S. The first strategists. In: DE WITT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context – an international perspective**. St. Paul (USA): West Publishing, 1994. p. 6-8.
- CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JR., M. M. O. Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- DIB, LA; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Advances in international marketing. **International Journal of Research in Marketing**, [S. l.], n. 9, p. 291-318, 1992.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of global marketing strategy: scale, scope, and synergy. **Columbia Journal of World Business**, [S. l.], p. 47-59, Fall 1989.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], p.1-31, Spring 1988.
- HAIR, Joseph F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- IGLESIAS, R. M.; MOTTA VEIGA, P. Promoção de Exportações via

internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p. 369-446.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 8, p. 23-32, Spring/Summer 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LI, J. Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international markets. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 16, p. 333-351, 1995.

MATA, J.; PORTUGAL, P. Patterns of Entry, post-entry growth and survival. **Small Business**

Economics, [S. l.], n. 22, p. 283-298, 2004.

MATA, J.; PORTUGAL, P. The survival of new domestic and foreign-owned firms. **Strategic Management Journal**, [S. l.], n. 23, p. 323-343, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997. v.1.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 13, p. 99-118, 1992.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2000.

SILVEIRA JR., A.; VIVACQUA, G. A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: UnB, 1996.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Marketing's contribution to the

implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 22, p. 1055-1067, Nov. 2001.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 25, p. 317-336, June 1980.

VAHALNE, J.; NORDSTRÖM, K. A. The internationalization process: impact of competition and experience. **The International Trade Journal**, [S. l.], v. 7, n. 5, p. 529-548, Fall 1993.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research. **Academy of Management Review**, [S. l.], n. 11, p. 801-814, Oct.1986.

WHITTINGTON, R. **What is strategy – and does it matter?** London: Thomson, 1996.

YIP *et al.* The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. **Journal of International Marketing**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 10-35, 2000.

