



# GESTÃO INTERNACIONAL

# FATORES DETERMINANTES DA UTILIZAÇÃO DE PROGRAMAS DE APOIO À EXPORTAÇÃO: EVIDÊNCIAS DE PMES DO ESTADO DE MINAS GERAIS

FACTORS ASSOCIATED WITH THE USE OF EXPORT ASSISTANCE PROGRAMS: EVIDENCE FROM SMES OF THE MINAS GERAIS STATE

Juciara Nunes de Alcântara  
Universidade Federal de Lavras - UFLA

Felipe Buchbinder  
Fundação Getúlio Vargas - FGV/RJ

Cristina Lelis Leal Calegario  
Universidade Federal de Lavras - UFLA

Jorge Manuel Teixeira Carneiro  
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC/RJ

---

**Data de submissão:** 27 ago. 2014. **Data de aprovação:** 20 abr. 2015. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

Este trabalho verificou quais fatores favorecem o uso de programas governamentais de apoio à exportação por PMEs. A amostra foi constituída por 45 PMEs exportadoras mineiras. A natureza do estudo é quantitativa e os dados foram coletados por meio de um questionário semiestruturado. Utilizaram-se três equações de regressão logística para atender aos objetivos delineados. Os resultados mostram que o desempenho exportador e a rede de parceria com os concorrentes são fundamentais para o uso de suportes governamentais. O trabalho contribui para a literatura ao evidenciar que o uso de suportes governamentais para a exportação exige que a empresa possua o mínimo de condições necessárias que possibilitem o acesso e a apropriação desses incentivos externos. Entre os fatores relevantes, este trabalho evidencia a relevância de redes de relacionamento para PMEs, para ampliar seu escopo de conhecimento e informações sobre a atividade de exportação.

## PALAVRAS-CHAVE:

Utilização de Programas de Apoio à Exportação. Determinantes Internos da Firma. PMEs Exportadoras.

## ABSTRACT

*This paper aimed to verify which factors favor the use of government export promotion by SMEs. The sample was composed by 45 export SMEs of Minas Gerais State. The study is quantitative and data was collected by a semi-structured questionnaire. Six models of logistic regression were used to meet the objectives designed. Results shows that export performance, competitor's relationship favor the use of government export support. The papers contributes to literature by evidencing that the use of governmental export promotion requires appropriate conditions that provide the enterprises access and use of external incentives. Among the relevant factors, this work highlights the importance of networking for SMEs to broaden their scope of knowledge and information on export activity.*

## KEYWORDS:

*Use of Governmental Export Promotion. Firm Level Determinants. Export SMEs*

## INTRODUÇÃO

Os programas de apoio à exportação ou *export promotion* são encontrados na literatura como qualquer política, seja criada pelo governo (CZINKOTA, 2000) seja por instituições privadas (SERINGHAUS; BOTSHEN, 1991), que potencialmente alavancam a atividade de exportação de uma empresa, indústria ou de uma nação (DIAMANTOPOULUS *et al.*, 1993; CRICK, 1995; AHMED *et al.*, 2002; ALVAREZ, 2004).

Podem ser encontrados nas mais diversas áreas, como a área financeira, a área de inteligência, de promoção, área produtiva, entre outras (AHMED *et al.*, 2002; CZINKOTA, 2002) e devem atender aos interesses de três agentes: (i) o governo, melhorando o balanço comercial do país (DIAMANTOPOULUS *et al.*, 1993); (ii) os empresários exportadores, reduzindo as incertezas e riscos no processo de tomada de decisão e aumentando a rentabilidade

(CRICK; CZINKOTA, 1995; SHAMSUDDOHA *et al.*, 2009); e (iii) os empresários importadores, para que tenham suas necessidades supridas (CRICK; CZINKOTA, 1995; DURMUŞOĞLU *et al.*, 2012).

Dessa forma, a elaboração destes programas é uma tarefa extremamente difícil, pois eles devem considerar as percepções, limitações, necessidades e práticas de exportações dos gestores (CRICK; KATSIKEAS, 1995). No entanto, eles são limitados, pois nem sempre atendem a todos os agentes envolvidos na atividade de exportação (CZINKOTA, 2002) ou conseguem suprir todas as fases da atividade (SERINGHAUS; BOTSHEN, 1991), ou, como evidenciado por Singer e Czinkota (1994) e Diamantopoulos *et al.* (1993), não são conhecidos por empresas de menor porte, apesar destas serem mais necessitadas.

Os programas governamentais de apoio à exportação se tornaram mais evidentes

no Brasil a partir de 1964 e sofreram diversas modificações ao longo do tempo, por diversos motivos, entre eles a fiscalização do GATT e a escassez de recursos para investimento devido à desvalorização da moeda nacional (MOREIRA; SANTOS, 2001). Atualmente, são encontrados em duas modalidades principais: (i) os Programas de Promoção à Exportação (PPE), os quais promovem a participação das firmas em feiras internacionais, oferecem treinamentos e capacitações aos gestores, organizam missões internacionais, entre outros; e (ii) os Programas de Financiamento à Exportação (PFE), os quais financiam as atividades de exportação, tais como o pré-embarque e pós-embarque (BNDES, 2011).

Apesar da grande necessidade de apoio à exportação, nem todas as empresas exportadoras utilizam os programas oferecidos pelo governo, especialmente as pequenas e médias empresas exportadoras (DIAMANTOPOULUS *et al.*, 1993; SINGER; CZINKOTA, 1994). No Brasil, apenas 17% do número de operações de financiamento para aquisição de máquinas e equipamentos para exportação, liberados entre 2004 a 2012, foram destinados às empresas de menor porte (BNDES, 2012).

De forma geral, os critérios exigidos para adesão a esses programas são: (a) estar em dia com obrigações fiscais, tributárias e sociais; (b) apresentar cadastro satisfatório; (c) ter capacidade de pagamento; (d) dispor de garantias suficientes para cobertura do risco da operação; (e) não estar em regime de recuperação de crédito; (f) atender a legislação relativa à importação, no caso de financiamento para a importação de máquinas e equipamentos; e (g) cumprir a legislação ambiental (BNDES, 2012).

Dessa forma, entende-se que os progra-

mas estão disponíveis e acessíveis a todas as empresas exportadoras, e a sua utilização é resultado de outros fatores, entre eles os aspectos específicos e inerentes às empresas exportadoras (ALVAREZ, 2004), como a percepção da importância dos programas e da necessidade em utilizá-los, a dependência (SERINGHAUS; BOTSHEN, 1991) e o comprometimento com a atividade de exportação (FISHER, 2003; ALVAREZ, 2004), entre outros.

Preconiza a teoria das capacidades organizacionais que a vantagem competitiva da firma está relacionada à sua habilidade em combinar e coordenar seus recursos internos (PENROSE, 2006; PRAHALAD; HAMMEL, 1990; GRANT, 1991; CHANDLER, 1992). As capacidades são construídas ao longo do tempo, em complexas interações entre os recursos específicos das firmas e seus processos de aprendizagem (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; JAVIDAN, 1998). São criadas durante o processo de aquisição de conhecimento (CHANDLER, 1992), estando incorporadas aos processos e rotinas organizacionais da firma, sendo moldadas pelo domínio de ativos específicos e pelo aprendizado obtido ao longo de sua trajetória (TEECE *et al.*, 1997).

Esse contexto específico de aprendizagem confere à firma uma habilidade única, intrínseca, de difícil transferência (YEOH; ROTH, 1999), não comercializável em mercado de fatores (TEECE *et al.*, 1997), que a torna capaz de se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente (TEECE *et al.*, 1997); explorar de maneira mais produtiva um recurso específico; acessar, adquirir ou desenvolver mais facilmente novos recursos (MAKADOK, 2001); ou ainda se apropriar de incentivos e estímulos externos (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Quatro fatores se tornam relevantes e favorecem o processo de aprendizagem e capacitação da firma, como o desempenho passado, como forma de comprometimento com a atividade (CAVUSGIL; NAOR, 1987), a rede de relacionamentos da firma, ampliando os conhecimentos e informações, e o controle da firma sobre seus processos gerenciais.

A literatura em *export promotion* tem enfatizado exaustivamente que os programas de apoio à exportação existem para melhorar a competitividade internacional das empresas (CRICK; CZINKOTA, 1995; CZINKOTA, 1996; CZINKOTA, 2000; CZINKOTA, 2002; GILLESPIE; RIDDLE, 2004; AHMED *et al.*, 2006, entre outros), verificando se eles estão adequados corretamente às necessidades das empresas (CRICK, 1995; FISHER, 2003) ou verificando como esses incentivos têm impactado a estratégia e o desempenho de exportação das empresas que os utilizam (SINGER; CZINKOTA, 1994; CRICK; CHAUDHRY, 2000; FRANCIS; COLLINS-DODD, 2004; LAGES; MONTGOMERY, 2005; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006; SHAMSUDDOHA *et al.*, 2009; SPENCE, 2003; FREIXANET, 2011; DURMUŞOĞLU *et al.*, 2012).

Entretanto, o que deve ser ressaltado aqui é que, tendo as empresas, satisfeito aos critérios de adesão das instituições governamentais de apoio à exportação, verifica-se que nem todas as empresas acessam os benefícios oferecidos. Dessa forma, cabe investigar quais são os fatores que têm levado as empresas a buscarem por auxílio governamental.

Assim, este trabalho pretende contribuir para esta lacuna, investigando quais os fatores que favorecem ou proporcionam a utilização dos programas governamentais de

apoio à exportação, analisando o contexto das PMEs exportadoras mineiras. Os resultados aqui apresentados são fundamentais para o entendimento da apropriação desses suportes governamentais por PMEs, gerando importantes implicações para a elaboração de novas políticas de exportação.

A seção seguinte traz as principais perspectivas teóricas que sustentam este trabalho. Na terceira seção, encontram-se os aspectos metodológicos específicos deste trabalho, que são precedidos pelos resultados e pelas discussões. Na última seção, estão as considerações finais.

## **Revisão de Literatura e Referencial Teórico**

### **Desempenho Exportador**

Relações entre o desempenho exportador da firma (resultado obtido pelas empresas com as vendas internacionais) e o uso de programas de apoio à exportação têm sido amplamente evidenciados na literatura de *export promotion*, especialmente no sentido de investigar os efeitos dos programas sobre o desempenho exportador da firma (SINGER; CZINKOTA, 1994; CRICK, 1995; SERINGHAUS; ROSSON, 1998; MOHAMAD; AHMED, 2001; SPENCE, 2003; FRANCIS; COLLINS-DODD, 2004; GILSEPIE; RIDDLE, 2004; LAGES; MONTGOMERY, 2005; TEFOM; LUTZ, 2008; FREIXANET, 2011; DURMUŞOĞLU *et al.*, 2012, entre outros).

Entretanto, são escassas as evidências da relação inversa entre essas variáveis, ou seja, o efeito do desempenho exportador passado sobre o uso de programas de apoio à exportação.

A literatura enfatiza que as percepções e atitudes positivas do gestor quanto à atividade internacional se constituem em

condições predeterminadas para o seu comprometimento com a atividade (CAVUSGIL; NAOR, 1987). Singer e Czinkota (1994) relacionaram o comprometimento do gestor com a sua busca por informações que suportem suas atividades. Dessa forma, tem-se que gestor comprometido busca por informações e conhecimentos que oferecem suporte para a sua atividade.

Assim, pressupõe-se que gestores satisfeitos com o desempenho exportador de sua firma tendem a ser mais comprometidos e, dessa forma, buscam por maiores informações e conhecimentos que possam auxiliar e oferecer suporte para a atividade, como os programas de apoio à exportação. A teoria, portanto, permite pressupor que gestores satisfeitos com o desempenho exportador tenham maior probabilidade de utilizar os incentivos governamentais, permitindo a definição das hipóteses:

*H1: Quanto maior o desempenho exportador passado, maior a probabilidade de utilização: (a) de programas de apoio à exportação; (b) de programas de promoção à exportação; (c) de programas de financiamento à exportação.*

### **Rede de relacionamentos**

A segunda dimensão discutida aqui se refere ao aprendizado obtido em relacionamentos e parcerias da firma, especialmente no contexto das PMEs exportadoras, (LEE *et al.*, 2012; BOEHE, 2013). O relacionamento entre o exportador e seus parceiros de negócios, como os distribuidores, clientes ou ainda competidores, tem sido amplamente evidenciado na literatura como forma eficiente, utilizada por empresas de menor porte para ampliação de seus conhecimentos sobre os mercados exportadores a um custo relativamente

baixo (MADHOK, 1997), para a superação de restrições inerentes ao seu tamanho (MORT; WEERAWARDENA, 2006) e, conseqüentemente, para a melhoria de seu desempenho exportador (BEAMISH *et al.*, 1993; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; CHETTY; WILSON, 2003; MAUREL, 2009).

A literatura evidencia que empresas pertencentes a uma rede de empresas têm maior probabilidade de exportar e maior sucesso nessa atividade que empresas que não possuem uma rede de relacionamentos (BOEHE, 2013), pois, por meio das parcerias, as empresas de menor porte podem reunir forças para negociar melhores preços em seus insumos e preço de venda, possuir melhor acesso a recursos físicos, tecnológicos, financeiros e obter informações precisas sobre o mercado.

As evidências encontradas refletem a perspectiva de laços fortes de Uzzi (1997), em que a troca de informações em uma rede de relacionamento acontece com maior probabilidade em empresas que possuem um grande envolvimento (laço forte). Assim, presume-se que, numa rede de relacionamentos, há trocas de informações sobre os mercados externos potenciais e também sobre suas experiências particulares em determinado mercado ou estratégia internacional, promovendo um aprendizado relevante nesse processo (MADHOK, 1997; WELCH *et al.*, 1998; CHETTY; WILSON, 2003), que as leva a um desempenho melhor.

Desta forma, torna-se possível argumentar que as firmas têm acesso a informações sobre incentivos governamentais de exportação, e passam a utilizá-los, devido aos contatos de sua rede de relacionamentos. O envolvimento da firma com os concorrentes, com os clientes e fornecedores, e

com as instituições de apoio, permitem a elaboração das seguintes hipóteses:

*H2: Quanto maior o envolvimento da firma com seus concorrentes, maior a probabilidade de utilização: (a) de programas de apoio à exportação; (b) de programas de promoção à exportação; (c) de programas de financiamento à exportação.*

*H3: Quanto maior o envolvimento da firma com seus clientes e fornecedores, maior a probabilidade de utilização: (a) de programas de apoio à exportação; (b) de programas de promoção à exportação; (c) de programas de financiamento à exportação.*

### **Processos Gerenciais**

Os processos gerenciais consistem em esforços da firma para aperfeiçoar seus processos produtivos e gerenciais, e são encontrados na literatura desempenhando importantes papéis no monitoramento e no controle dos processos produtivos, promovendo ganhos em eficiência, e redução de custos (PENG *et al.*, 2008). Os ganhos e aprendizagem obtidos por meio desses processos ocorrem uma vez que eles fornecem informações necessárias e úteis que auxiliam os gestores no controle das operações da firma e também na tomada de decisão (OTLEY, 1999).

Não há, na literatura, indicações sobre um processo universal para controle das atividades (OTLEY, 1999). Entretanto, estudos evidenciam que processos eficientes se constituem fontes de vantagens competitivas, especialmente em mercados externos. Entre os fatores encontrados por Cavusgil e Naor (1987), que diferenciam empresas exportadoras de não exportadoras, a expertise financeira e de planejamento apresentou impacto significativo. Florez *et al.* (2012) encontraram relação entre efi-

ciência em exportação e sistemas de controle gerencial, indicando, inclusive, que as empresas apresentaram alto controle gerencial nos estágios iniciais de exportação, mas que foram afrouxando tais sistemas ao longo do tempo, após obterem certo nível de eficiência, o que gerou, no longo prazo, perda em eficiência e comprometimento da atividade de exportação.

Os processos administrativos se relacionam ao nível de controle da firma sobre sua produção e à flexibilidade da firma em mudar seus processos ou suas rotinas para atender e suprir as necessidades dos seus consumidores. Tais processos são também uma das linhas de ação delineadas por programas de apoio à exportação, ou seja, auxiliar os gestores no controle gerencial, no planejamento para a exportação e, por meio desses instrumentos, promover maior competitividade para as empresas exportadoras (SERINGHAUS; BOTSHEN, 1991; AHMED *et al.*, 2002; CZINKOTA, 2002).

O *marketing de relacionamento* consiste em um relacionamento entre cliente e vendedor com a finalidade de manutenção dos consumidores. Dentre as ferramentas do *marketing de relacionamento*, o serviço de atendimento ao consumidor proporciona um canal de comunicação entre o cliente e a empresa, por meio do qual pode-se oferecer assistência técnica e obter retorno sobre a satisfação dos consumidores (PETERSON, 1995). Dessa forma, essa ferramenta proporciona à empresa uma percepção da satisfação dos clientes quanto aos atributos do produto comercializado, sendo possível a identificação de falhas na produção e comercialização. Assim, torna-se possível à firma identificar qual área necessita de maior investimento, o qual pode

ser capitalizado por meio de programas de apoio à exportação.

Dessa forma, a empresa que possui alto controle de suas atividades, por meios desses *processos administrativos* e *marketing de relacionamento*, pode prever se irá necessitar de auxílio e suporte em alguma área específica para a atividade de exportação (KATSIKEAS, 1994; SUAREZ-ORTEGA; ALAMO, 2005), levando à elaboração das seguintes hipóteses:

*H4: Quanto maior a eficiência da firma em relação aos processos administrativos, maior a probabilidade de utilização: (a) de programas de apoio à exportação; (b) de programas de promoção à exportação; (c) de programas de financiamento à exportação.*

*H5: Quanto maior a eficiência do marketing de relacionamento da firma, maior a probabilidade de utilização: (a) de programas de apoio à exportação; (b) de programas de promoção à exportação; (c) de programas de financiamento à exportação.*

A Figura 1 sistematiza os fatores considerados relevantes, conforme a revisão de literatura, para a utilização de programas de apoio à exportação (PAE), e, especificamente, os programas de promoção à exportação (PPE) e os programas de financiamento à exportação (PFE).

## Metodologia

Esta pesquisa, de natureza quantitativa e explanatória, utilizou dados de natureza primária, coletados por meio de questionário semiestruturado aplicado às pequenas e médias empresas exportadoras do estado de Minas Gerais. O pré-teste foi realizado com três empresas diferentes para afinar o instrumento de coleta de dados e eliminar os vieses de interpretação.

A população da presente pesquisa foi

composta por PMEs exportadoras de Minas Gerais, que tiveram vendas internacionais no ano de 2010. O estado de Minas foi escolhido por ter ocupado a segunda posição entre os estados brasileiros com maior participação sobre o valor total exportado pelo país.

O critério adotado para classificação do porte das empresas é o do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2011) baseado no número de funcionários. Conforme o critério de classificação do porte de empresas SEBRAE (2011), em que a micro empresa possui até 19 funcionários, a pequena de 20 a 99, e a média empresa possui de 100 a 499 funcionários.

A relação das empresas exportadoras de Minas foi obtida pelo Cadastro Industrial 2011, gentilmente cedido pelo Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais (CIEMG) (2011). Segundo o cadastro, havia 602 micro, pequenas e médias empresas exportadoras no estado. Do total de empresas cadastradas como exportadoras, 68 não haviam exportado no ano de 2010, 56 empresas foram fechadas ou o telefone estava errado, 42 não atenderam a pelo menos três tentativas de contato em dias diferentes e foram retiradas da população. Dessa forma, a população final do estudo continha 436 empresas exportadoras de pequeno e médio porte.

Foram utilizadas duas estratégias para a coleta de dados. A primeira foi o contato por telefone e o envio do questionário via *email*, aguardando-se o retorno num período de 15 a 20 dias. Ao todo, foram enviados 98 questionários por *email*, com retorno de aproximadamente 14%. Diante da baixa



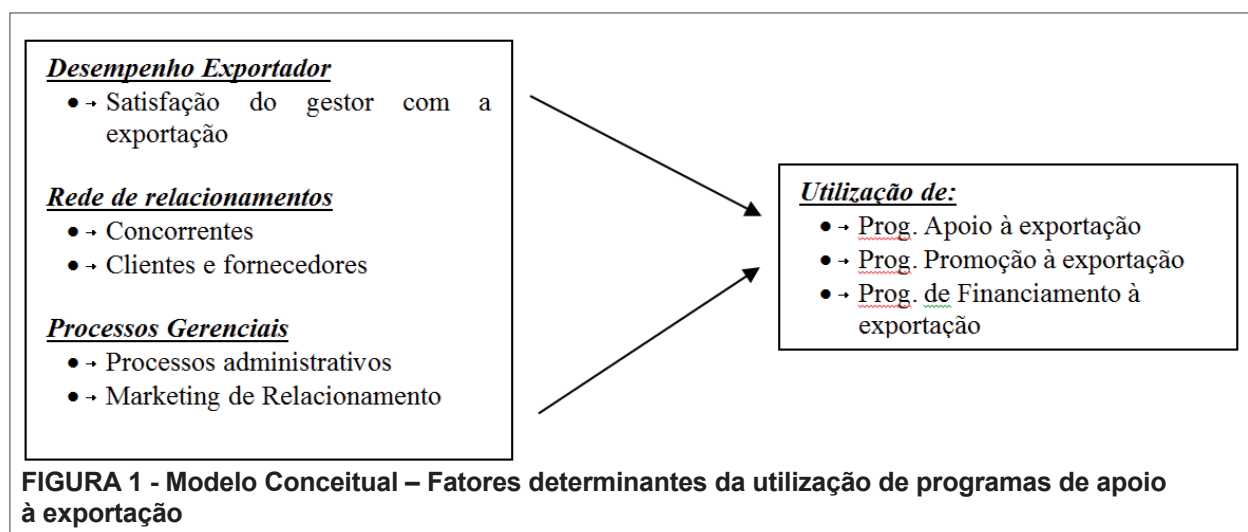
taxa de retorno, partiu-se para a segunda estratégia com aplicação do questionário por meio de visita *in loco* em oito cidades do estado, nas quais se obteve mais 32 questionários respondidos. Assim, obteve-se, após coleta, um total de 46 questionários respondidos, dos quais um teve que ser retirado da amostra devido à quantidade de *missing*, obtendo uma taxa de retorno de 10%, compatível com outros estudos em ciências sociais.

A técnica utilizada neste trabalho foi a regressão logística. Os resultados foram obtidos por meio do *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 20.0. A regressão logística é, conforme Hair Junior *et al.* (2006), a forma especializada utilizada para prever e explicar uma variável categórica binária. Essa técnica suporta a pressuposição de não normalidade e também acomoda variáveis não métricas. Utilizaram-se três tipos de variáveis dependentes. A primeira, programas de apoio à exportação (PAE), corresponde ao uso de qualquer programa de suporte, independentemente de ser promocional ou não. A

segunda variável discrimina apenas o uso de programas promocionais (PPE) e a terceira discrimina o uso de programas de financiamento (PFE). Optou-se por discriminar os tipos de programa para identificar diferentes influências do conjunto de variáveis independentes.

Uma equação de regressão logística foi estimada para cada uma das três variáveis dependentes trabalhadas: o uso de programas de apoio à exportação (PAE) (equação 1), não havendo distinção do tipo de programa utilizado, se promocional ou financeiro; o uso de programas de promoção à exportação (PPE) (Equação 2); e o uso de programas de financiamento à exportação (PFE) (Equação 3). Optou-se por estimar duas equações para cada variável dependente, para evitar problemas de grau de liberdade, devido à limitação do tamanho da amostra.

As variáveis dependentes foram operacionalizadas por meio de uma variável dicotômica que indica o uso ou não uso dos programas aqui analisados; e as variáveis independentes foram medidas por meio de escala de concordância, em que as empresas deveriam responder a frases elabora-



das com a variável relacionada à atividade de exportação. A escala de concordância utilizada apresentava 4 pontos, em que discordo totalmente representava o valor “1”, apenas discordo “2”, apenas concordo “3” e concordo totalmente “4”.

A variável de desempenho, satisfação do gestor com a atividade de exportação, foi obtida por meio da média ponderada das respostas quanto à satisfação do gestor com os seguintes itens: (i) receita de exportação da empresa; (ii) crescimento das vendas em exportação; (iii) desempenho internacional da empresa; (iv) Número de países atendidos. A Tabela 2 apresenta as variáveis contempladas, sua operacionalização, bem como a relação esperada com o uso de programas.

## Resultados e discussão

### Análises Descritivas

Visando a dar maior confiabilidade à amostra do presente estudo, utilizou-se o Teste t de uma amostra para verificar se havia diferenças significativas entre as médias da amostra e população para o número de

funcionários. Optou-se pelo número de funcionários da firma (Tamanho), uma vez que esta variável está disponibilizada no cadastro industrial para toda a população. O teste não apresentou diferenças significativas (p valor igual a 0,261), indicando que as médias da amostra (112,95) e da população (90,3) são semelhantes (ANEXO I).

Do total de empresas, 27 (60%) não utilizaram programas de apoio à exportação, enquanto 18 (40%) utilizaram. Quanto ao tamanho das empresas da amostra, verificou-se que 18,2% das empresas foram classificadas como micro, 45,5% como pequenas e 36,3% como médias empresas.

A Tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis em análise. Nota-se que as médias das variáveis relativas ao uso de programas de apoio à exportação (PAE, PPE e PFE) se encontram abaixo de 0,50, com valores 0,40; 0,36; 0,18 respectivamente, indicando que menos da metade das firmas da amostra utilizaram os incentivos governamentais. As variáveis independentes relativas à rede de relacionamentos (concorrentes, clientes e fornecedores) e

**TABELA 2 - Operacionalização e resultados esperados das variáveis do modelo**

Nome da Variável	Operacionalização	Resultado Esperado
<b><u>Variável Dependente</u></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso PAE</li> <li>• Uso PPE</li> <li>• Uso PFE</li> </ul>	Dummy – 1- uso e 0 – não uso	
<b><u>Desempenho Exportador</u></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação do gestor com exportação</li> </ul>	Média ponderada satisfação do gestor quanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Receita de exportação,</li> <li>– Crescimento das vendas de exportação,</li> <li>– Desempenho internacional,</li> <li>– Número de países atendidos;</li> </ul>	+
<b><u>Rede de relacionamentos</u></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes</li> <li>• Clientes e Fornecedores</li> </ul>	Escala de Concordância de 4 pontos quanto à percepção do gestor de seu grau de envolvimento	+
<b><u>Processos Gerenciais</u></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos Administrativos</li> <li>• Marketing de relacionamento</li> </ul>	Escala de Concordância de 4 pontos quanto à percepção do gestor sobre a eficiência de seus processos gerenciais.	+

as pertencentes ao grupo de processos gerenciais (processos administrativos e marketing de relacionamento) apresentaram médias com valores entre 2,71 (média mais baixa) e 3,39 (média mais alta), porém todas, com exceção da variável processos administrativos, apresentaram desvios acima de 1,00, indicando heterogeneidade nas respostas. O contrário pode ser observado pela variável processos administrativos, a qual apresentou média relativamente alta (3,38) com baixo desvio, indicando homogeneidade nas respostas dos participantes.

### Resultados Regressão Logística

As equações de regressão logística utilizadas neste trabalho foram calculadas a um limite de confiança de 95% e apresentaram ajustes satisfatórios sem problemas de multicolinearidade e de autocorrelação nos resíduos.

A multicolinearidade foi verificada por meio da matriz de correlação de *Spearman*, que, conforme Hair Junior et al. (2009), devem ser inferiores a 0,6, e pela análise do fator de inflação da variância (VIF). De acordo com Hair Junior et al. (2009), os valores do VIF maiores que 10 indicam sérios problemas de multicolinearidade. Nesse modelo, não havia nenhum valor acima de 10 para o VIF.

Apesar de a regressão logística ser uma

técnica robusta, optou-se por analisar a autocorrelação nos resíduos por meio do gráfico de dispersão dos resíduos em função das variáveis independentes, o qual comprovou a inexistência de autocorrelação nos resíduos

Quanto ao ajuste, os parâmetros observados foram a significância do teste qui-quadrado, a aderência, verificada por meio do teste de Hosmer e Lemeshow, que testa a hipótese de que os dados observados são significativamente diferentes dos valores previstos pelo modelo (HAIR JUNIOR et al., 2009). Nesse teste, espera-se um valor não significativo, critério satisfeito pelas equações (TABELA 3).

As medidas de  $R^2$  de *Nagelkerke* também foram observadas e comparadas ao  $R^2$  em regressão múltipla, ou seja, mostram o quanto as variáveis independentes explicam a variável dependente, e devem ter valores acima de 0,5 que indicam significância adequada (HAIR JUNIOR et al., 2009). Quanto a essas medidas, observou-se que nem todas apresentaram valores superiores a 0,5, indicando limitação das variáveis independentes na explicação das dependentes, Entretanto, ressalta-se que não se espera que essas variáveis expliquem completamente o uso dos programas, mas apenas revelem a existência de influências significativas destas sobre as dependentes em

TABELA 3 – Estatísticas Descritivas das variáveis em análise

Variáveis	N	Média	Desvio	Mínimo	Máximo
SatDE	45	0,566	0,231	0,25	0,94
Uso PAE	45	0,40	0,495	0	1
Uso PPE	45	0,36	0,484	0	1
Uso PFE	45	0,18	0,387	0	1
Concorrentes	45	3,11	1,027	1	4
Clientes e Fornecedores	45	2,87	1,198	1	4
Processos Administrativos	45	3,38	0,684	2	4
Marketing de Relacionamento	45	2,71	1,160	1	4

questão. Todos os parâmetros observados podem ser visualizados na Tabela 4.

Para a equação 1 e 2 estimadas, tendo como o uso de PAE e PPE, respectivamente, como variáveis dependentes, houve significância apenas das variáveis de desempenho e da relação com concorrentes. Na equação 3, verificou-se influência apenas da variável de marketing de relacionamento.

Os resultados mostraram que a variável mostra a influência do Desempenho Exportador sobre a utilização dos programas, verificado nas equações 1 e 2, confirmando a hipótese *H1a* e *H2a* para as equações de PAE e PPE. Não se pode, entretanto, confirmar para a *H3a*, para o uso do PFE. Os resultados se mostraram coerentes com as evidências de Alvarez (2004), em que empresas que exportam continuamente e têm obtido bons resultados no exterior tendem a utilizar mais intensivamente os incentivos governamentais. A Figura 2 apresenta as diferenças quanto à utilização dos programas para os grupos de empresas

que apresentaram o Desempenho Exportador acima e abaixo da média. Verifica-se que as empresas que estão satisfeitas com a atividade de exportação utilizaram mais os incentivos, ao passo que as empresas que estavam insatisfeitas com a atividade utilizaram menos o suporte governamental oferecido.

Tais resultados permitem supor que gestores satisfeitos com a atividade de exportação tendem a utilizar os incentivos governamentais em busca de capacitação para manter a estratégia, uma vez que esta tem apresentado resultados rentáveis para a firma. Tal constatação leva a uma reflexão acerca da mola propulsora dos incentivos governamentais. Espera-se que esses incentivos sejam elaborados com a finalidade de incentivar e assessorar aquelas empresas que apresentam dificuldades no mercado exterior, de forma a oferecer a elas uma condição de segurança para atuarem em mercados estrangeiros e desconhecidos, atendendo assim aquelas empresas que es-

**TABELA 4 – Resultados análise de regressão logística para os fatores que influenciam a participação em programas de apoio à exportação**

	PAE	PPE	PFE
<b>Variáveis Independentes</b>	Equação 1	Equação 2	Equação 3
Constante	<b>-6,502**</b>	<b>-6,142**</b>	<b>-15,698***</b>
<b>Desempenho</b>			
• Satisfação do gestor com exportação	<b>3,022*</b>	<b>2,829*</b>	1,974
<b>Rede de relacionamentos</b>			
• Concorrentes	<b>0,757*</b>	<b>0,866*</b>	- 0,010
• Clientes e Fornecedores	0,218	0,375	0,441
<b>Processos Gerenciais</b>			
• Processos administrativos	0,477	0,344	1,719
• Marketing de Relacionamento	- 0,117	- 0,424	<b>1,706**</b>
$\chi^2$	<b>10,979**</b>	<b>11,182**</b>	<b>16,870***</b>
Aderência do Modelo	4,114 n/s	3,734 n/s	2,111 n/s
% Concordância	68,9%	71,1%	86,70%
R <sup>2</sup> Negelkerke	29,3	30,2	51,4

Obs.: N=45; \*\*\* valores significativos  $p < 0,001$ ; \*\* valores significativos  $p < 0,05$ ; \* valores significativos  $p < 0,10$ ; n/s = não significativo.

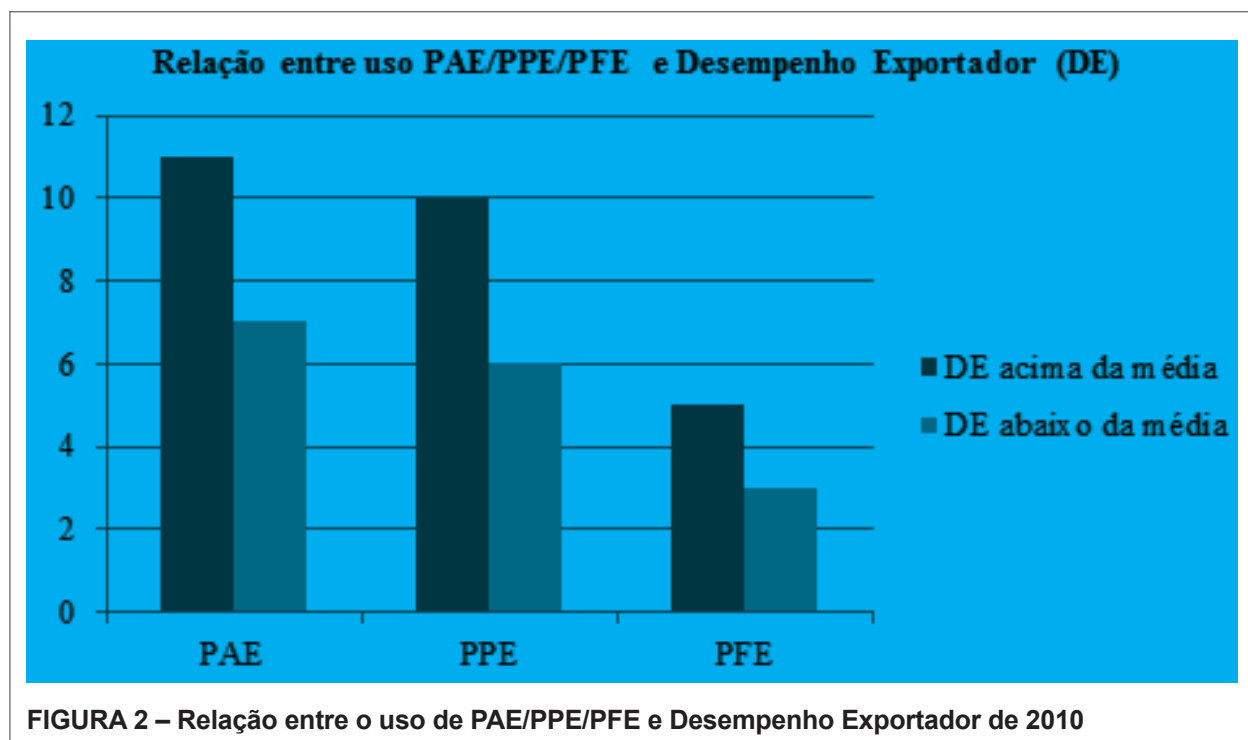
tejam mais necessitadas e que apresentaram baixo desempenho, conforme ressaltado por diversos autores, tais como Singer e Czinkota (1994) e Seringhaus *et al.* (1993), para que, com o suporte, possam alavancar seus resultados.

Contudo, reconhece-se que, neste resultado, pode haver problemas de endogeneidade entre essas variáveis, ou seja, os resultados não permitem afirmar se as empresas obtiveram satisfação por terem utilizado os programas ou o inverso. Dessa forma, cabe reconhecer isso como uma limitação do presente trabalho. Futuros estudos podem investigar os efeitos de causalidade entre uso de programas e satisfação com a atividade. Este trabalho evidencia a influência da satisfação com o desempenho exportador sobre o uso dos programas, evidenciando esta variável como significativa sobre o uso.

Quanto às variáveis designadas como rede de relacionamentos, verificou-se ape-

nas significância da relação com os concorrentes sobre a utilização de programas de exportação, de forma geral, e também os promocionais, sendo possível confirmar as hipóteses *H2a* e *H2b*. Contudo, essa relação não foi possível de ser evidenciada sobre o uso de programas financeiros, não sendo possível confirmar a hipótese *H2c*. Esse resultado confirma as várias evidências encontradas na literatura, em que, no contexto das PMEs, o contato com competidores promove trocas de informações e experiências que promovem ganhos em competitividade, e, conforme visto aqui, favorecem o uso dos incentivos governamentais (MADHOK, 1997; CHETTY; WILSON, 2003; BOEHE, 2013).

Interessante notar que, nesse grupo de variáveis, apenas o relacionamento com os concorrentes foi significativo; a relação com clientes e fornecedores não apresentou relevância em nenhuma das equações estimadas, não sendo possível de se con-



firmar as hipóteses *H3a*, *H3b* ou *H3c*. Este resultado sugere que as redes de parcerias e, conseqüentemente, a troca de informação no contexto das pequenas empresas exportadoras ocorre entre empresas concorrentes, e não ao longo da cadeia, com seus fornecedores e clientes.

Por fim, quanto às variáveis relacionadas aos processos gerenciais, verificou-se que estas não mostraram significância para as equações 1 e 2, não sendo possível de se confirmar as hipóteses *H4a*, *H4b* ou *H4c* e as hipóteses relacionadas ao marketing de relacionamento *H5a* e *H5b*. A variável referente ao marketing de relacionamento foi significativa apenas na equação 3. Este resultado revelou que o *feedback* dos clientes externos sobre os produtos e, ou, serviços das pequenas empresas favoreceu o uso de programas de financiamento. O resultado obtido sugere que, diante do retorno dos clientes, as empresas precisaram fazer alguns ajustes ou adaptações que exigiram recursos financeiros adicionais, os quais foram adquiridos por meio de créditos governamentais. O relacionamento com os clientes externos proporciona à firma uma percepção de sua situação e de suas necessidades, fazendo com que esta busque auxílios externos que possam suprir suas limitações,

assim como em Katsikeas (1994) e Suarez-Ortega & Alamo (2005).

### Considerações Finais

Este trabalho teve como principal objetivo identificar quais os fatores foram determinantes do uso de programas governamentais de apoio à exportação em PMEs exportadoras do Estado de Minas Gerais. Considerando as limitações de recursos inerentes às empresas de pequeno porte, e tendo em vista a sua necessidade de suporte externo para a atividade de exportação, cabe investigar porque nem todas as PMEs utilizam os serviços oferecidos pelo governo.

Os resultados encontrados aqui confirmam a teoria de capacitações internas, pois permitiu verificar que a utilização ou a apropriação dos estímulos e incentivos governamentais é função de aspectos da firma como o seu desempenho exportador. Assim, os resultados permitiram a constatação de que a responsabilidade pela limitada participação de pequenas e médias empresas em programas de apoio à exportação é também das empresas, uma vez que estas, por vezes, não apresentam condições adequadas que favoreçam o acesso e uso de incentivos externos.

Os resultados vão de encontro às premissas de Seringhaus & Botshen (1991)

**TABELA 5 – Confirmação das hipóteses**

Variáveis	PAE (a)	PPE (b)	PFE (c)
<b><u>Desempenho</u></b>			
Satisfação do gestor com DE ( <i>H1</i> )	C	C	NC
<b><u>Rede de relacionamentos</u></b>			
Concorrentes ( <i>H2</i> )	C	C	NC
Clientes e Fornecedores ( <i>H3</i> )	NC	NC	NC
<b><u>Processos Gerenciais</u></b>			
Processos Administrativos ( <i>H8</i> )	NC	NC	NC
Marketing de Relacionamento ( <i>H9</i> )	NC	NC	C

Nota: NC = Não Confirmou; C = Confirmou.

e Czinkota (2002), os quais conferem a responsabilidade apenas aos programas. Diversos são os programas oferecidos e mínimos os requisitos para sua adesão, os motivos que levam as empresas a utilizarem ou não estão relacionados aos seus fatores internos.

Ao se constatar que o uso dos incentivos governamentais é proporcionado pelos relacionamentos com os concorrentes, importantes implicações para as políticas públicas de exportação podem ser delineadas aqui. As evidências de que a relação com os concorrentes favorece o uso dos programas de apoio à exportação sugerem que a cooperação entre essas empresas se sobrepõe à competição, uma vez que há difusão de informações, experiências, conhecimentos e estratégias, que auxiliam a atividade de exportação entre as pequenas empresas competidoras.

Tal condição é necessária para o sucesso de consórcios de exportação, por exemplo, uma estratégia que tem se mostrado eficiente sobre o desempenho e sobre o incentivo da atividade de exportação entre empresas de menor porte. Dessa forma, a interação e o contato com competidores são itens que devem ser incentivados pelos programas governamentais, pela intensificação da

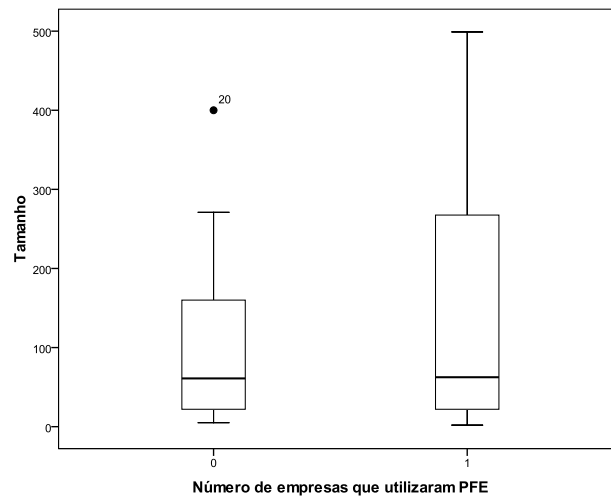
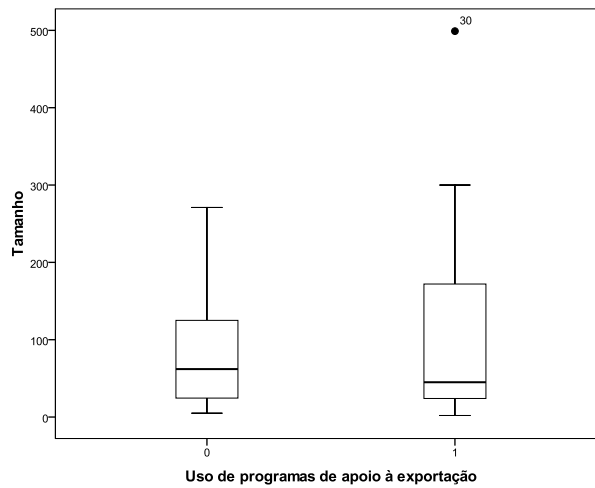
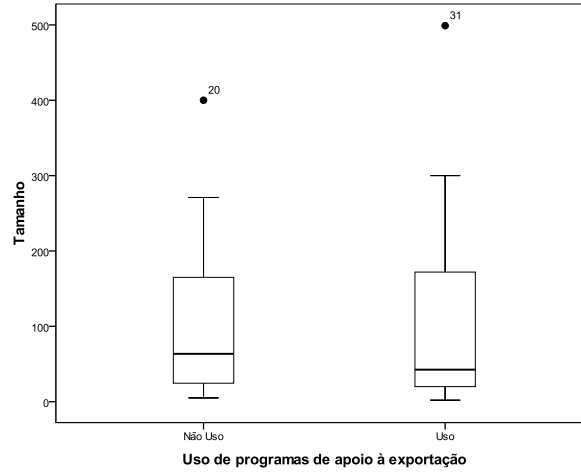
divulgação de suas ações e resultados entre as empresas exportadoras, possibilitando a continuidade e sucesso nas vendas internacionais das pequenas empresas.

O estudo, no entanto apresenta algumas limitações que devem ser mencionadas. A primeira delas está relacionada ao tamanho da amostra, ocasionado pela baixa taxa de retorno, o que não permitiu que fosse gerada uma única equação, para cada programa, com todas as variáveis independentes, conforme o modelo conceitual apresentado. Além disso, o caráter não probabilístico da amostra constitui outra limitação do estudo, pois restringe os resultados às empresas estudadas. Outra limitação se refere à desconsideração dos fatores externos, pois sabe-se que as dificuldades encontradas no ambiente macro, como barreiras de importação/exportação, taxa de câmbio, entre outras, interferem na exportação das empresas e as incentiva a buscar auxílios e incentivos governamentais para se manterem na atividade.

Dessa forma, sugere-se, para futuras pesquisas, verificar a influência dos fatores externos sobre a adoção dos programas. Além disso, outros estudos também poderiam investigar a relação de causalidade entre desempenho exportador e o uso de programas governamentais.

## ANEXOS

ANEXO 1 - Relação constante entre as variáveis dependentes, PAE, PPE, PFE com a variável independente tamanho.





## REFERÊNCIAS

- AABY, N. E.; SLATER, S. F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. **International Marketing Review**, New York, v. 6, n. 4, p. 7-26, 1989.
- AHMED, Z. U.; JULIAN, C. C.; BALBAKI, I.; HADIDAN, T. V. Firm internationalization and export incentives from a middle eastern perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S. l.], v. 13, p. 660-669, 2006.
- AHMED, Z. U.; MOHAMED, O.; JOHNSON, J. P.; MENG, L. Y. Export promotion programs of Malaysian firms: an international marketing perspective. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 55, p. 831-843, 2002.
- ALLISON, P. D. **Logistic regression using the SAS system**: theory and application. Cary: SAS Institute, 2003. p. 288.
- ALVAREZ, R. Sources of export success in small and medium-sized enterprises: the impact of public programs. **International Business Review**, [S. l.], v. 13, p. 383-400, 2004.
- ALVAREZ, R. Explaining Export Success: Firm Characteristics and Spillover Effects. **World Development**, [S. l.], v. 35, p. 377-393, 2007.
- AMIT, R. Shoemaker, P. Strategic Assets and Organizational Rents. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 14, p. 33-46, 1993.
- BEAMISH, P. W.; RONALD C.; KERRY, M. The Performance Characteristics of Canadian versus UK Exporters in Small and Medium-Sized Firms. **Management International Review**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 121-37, 1993.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO. (2011). **Condições para contratação de recursos**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/clientes.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/clientes.html)>. Acesso em: 15 nov. 2011.
- BOEHE, D. M. Collaborate at home to win abroad: how does access to local network resources influence export behavior? **Journal of Small Business Management**, [S. l.], v. 52, n. 2, p. 167-182, 2013.
- CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F. da; ROCHA, A. da. Strategic profiles of Brazilian exporters and performance implications. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 64, p. 250-257, 2011.
- CAVUSGIL, S.; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 58, p. 1-21, Jan. 1994.
- CAVUSGIL, S. T.; NAOR, J. Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 15, p. 221-235, 1987.
- CHANDLER, A. D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **Journal of Economic Perspectives**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 79-100, 1992.
- CHETTY, S. K.; WILSON, H. I. M. Collaborating with competitors to acquire resources. **International Business Review**, [S. l.], v. 12, p. 61-81, 2003.
- CENTRO INDUSTRIAL DE MINAS GERAIS. **Cadastro Industrial 2011**. Belo Horizonte: [s. n.], 2011.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 35, p. 128-152, 1990.
- CRICK, D. An investigation into the targeting of UK export assistance. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 29, p. 76-94, 1995.
- CRICK, D.; CHAUDRY, S. Small businesses' motives for exporting – the effect of internationalization. **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, [S. l.], v. 3, p. 156-170, 2000.
- CRICK, D.; CZINKOTA, M. R. Export assistance another look at whether we are supporting the best programs. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 12, p. 61-72, 1995.
- CRICK, D.; KATSIKEAS, C. S. Export practices in the UK clothing and knitwear industry. **Marketing Intelligence & Planning**, [S. l.], v. 13, p. 13-22, 1995.
- CZINKOTA, M. R. Why national export promotion. **International Trade Forum**, [S. l.], v. 2, p. 10-13, 1996.
- CZINKOTA, M. R. The policy gap in international marketing. **Journal of International Marketing**, [S. l.], v. 8, p. 99-111, 2000.
- CZINKOTA, M. R. Export promotion: a framework for finding opportunity in change. **Thunderbird International Business Review**, [S. l.], v. 44, p. 315-324, 2002.
- DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. **Journal of Small Business Management**, [S. l.], v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.
- DIAMANTOPOULUS, A.; SCHILGELMICH, B. B.; TSE, K. Y. K. Understanding the role of export marketing assistance: empirical evidence and research needs. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 27, p. 5-18, 1993.

- DURMUŞOĞLU, S. S.; APFELTHALER, G.; NAYIR, D. Z.; ALVAREZ, R.; MUGHAN, T. The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: A multidimensional view of export performance. **Industrial Management Marketing**, [S. l.], v. 41, n. 4, p. 680-691, 2012.
- DUNNING, J. H. Alternative Channels and Modes of International Resource Transmission. In: SAGAFI-NEJAD, T.; PERMUTTER, H.; MOXON, R. **Controlling International Technology Transfer: Issues, Perspectives and Implications**. New York: Permagon, 1981.
- FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FISHER, E.; REUBER, A. R. Targeting export support to SMEs: owners' international experience as a segmentation basis. **Small Business Economics**, [S. l.], v. 20, p. 69-82, 2003.
- FLOREZ, R. *et al.* The Role of Management Control Systems on Inter-Organizational Efficiency: An Analysis of Export Performance. In: DAVILA, Antonio; EPSTEIN, Marc J.; MANZONI, Jean-François (Ed.) **Performance Measurement and Management Control: Global Issues** (Studies in Managerial and Financial Accounting. [S. l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2012. p. 195-222.
- FRANCIS, J.; COLLINS-DODD, C. Impact of export promotion on firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high technology SMEs. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 21, p. 474-495, 2004.
- FREIXANET, J. Export promotion programs: their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. **International Business Review**, [S. l.], v. 21, p. 1065-1086, 2011.
- GILLESPIE, K.; RIDDLE, L. Export promotion organization emergence and development: a call to research. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 21, p. 462-473, In Press.
- GRANT, R. M. The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- JAVIDAN, M. Core Competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. 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, n. 1, p. 23-32, 1977.
- KATSIKEAS, C. S. Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 33-56, 1994.
- KATSIKEAS, C. S.; LEONIDOU, L.; MORGAN, N. Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development. **Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 28, n. 4, p. 493-511, 2000.
- KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 35, p. 124-141, 2004.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary-theory of the multinational-corporation. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 24, n. 4, p. 625-64, 1993.
- LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures. An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 39, n. 7-8, p. 755-784, 2005.
- LEE, H. *et al.* SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances. **Journal of Small Business Management**, [S. l.], v. 50, n. 1, p. 1-19, 2012.
- LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C.; SAMIEE, S. Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 55, p. 51-67, 2002.
- MADHOK, A. Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 18, p. 39-61, 1997.
- MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 22, p. 387-401, 2001.
- MATTHYSSENS, P.; PAUWELS, P. Assessing Export Performance Measurement. In: CAVUSGIL, S.; AXINN, C. (Ed.) **Advances in International Marketing**, Greenwich, CT, v. 8, p. 85-114, 1996.
- MAUREL, C. Determinants of export performance in French wine SMEs. **International Journal of Wine Business Research**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 118-142, 2009.
- MOHAMAD, O.; AHMED, Z. U. The role information in export marketing programs: an analysis

- by ownership structure. **Multi-national Business Review**, Bingley, v. 9, n. 2, p. 57-63, Feb. 2001.
- MOREIRA, S. V.; SANTOS, A. F. dos. Políticas Públicas de Exportação: o caso do PROEX. **Texto para discussão** n° 836, IPEA: Brasília, 2001.
- MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J. Networking capability and international entrepreneurship how networks function in Australian born global firms. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 23, n. 5, p. 549-572, 2006.
- OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, [S. l.], v. 10, p. 363-382, 1999.
- PENG, D. X.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: a new perspective. **Journal of Operations Management**, [S. l.], v. 26, p. 730-748, 2008.
- PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.
- PETERSON, R.A. Relationship marketing and the consumer. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 23, n. 4, p. 278-281, 1995.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [S. l.], p. 79-91, May/June 1990.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: 14 nov. 2011.
- SERINGHAUS, F. H. R.; BOTSHEN, G. Cross-national comparison of export promotion services: the views of Canadian and Australian companies. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 115-133, 1991.
- SERINGHAUS, F. H. R.; ROSSON, P. J. Management and performance of international trade fair exhibitors: government stands vs independent stands. **International Marketing Review**, London, v. 15, n. 15, p. 398-412, 1998.
- SHAMSUDDOHA, A. K.; ALI, M. Y. Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. **Asia Pacific Journal of Marketing**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 93-110, 2006.
- SHAMSUDDOHA, A. K.; ALI, M. Y.; NDUBISI, N. O. Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. **Journal of Enterprise Information Management**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 408-422, 2009.
- SINGER, T. O.; CZINKOTA, M. R. Factors associated with effective use of export assistance. **Journal of International Marketing**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 53-71, 1994.
- SPENCE, M. M. Evaluating Export Promotion Programs: U.K. Overseas Trade Missions and Export Performance. **Small Business Economics**, [S. l.], v. 20, p. 83-103, 2003.
- SUÁREZ-ORTEGA, S. M.; ALAMO-VERA, F. R. "SMEs" Internationalization: Firms and Managerial Factors. **International Journal of Entrepreneurship Behavior and Research**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 258-279, 2005.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TESFOM, G.; LUTZ, C. Evaluating the effectiveness of export support services in developing countries a customer (user) perspective. **International Journal of Emerging Markets**, New York, v. 3, n. 4, p. 364-377, Apr. 2008.
- WELCH, D. E. *et al.* The importance of networks in export promotion: policy issues. **Journal of International Marketing**, Bradford, v. 6, n. 4, p. 66-82, Apr. 1998.
- YEOH, P. L.; ROTH, K. An empirical analysis of sustained advantage in the U. S. pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 20, p. 637-653, 1999.