



**DESEMPENHO EXPORTADOR: UM ESTUDO EMPÍRICO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PAULISTAS DURANTE A CRISE DE 2008**

**EXPORT PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS FROM SÃO PAULO DURING THE FINANCIAL CRISIS OF 2008**

**DESEMPEÑO EXPORTADOR: UN ESTUDIO EMPÍRICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE SÃO PAULO DURANTE LA CRISIS DE 2008**

**Marcos Amatucci, Dr.**

Escola Superior de Propaganda e Marketing-SP (ESPM)/Brazil  
[marcosamatucci@espm.br](mailto:marcosamatucci@espm.br)

**Láise Yumi Nishio**

Escola Superior de Propaganda e Marketing-SP (ESPM)/Brazil  
[nishio@acad.espm.br](mailto:nishio@acad.espm.br)

**Lucas Comin Loureiro**

Escola Superior de Propaganda e Marketing-SP (ESPM)/Brazil  
[lucas-comin@bol.com.br](mailto:lucas-comin@bol.com.br)

**Mariana Mendes Braga**

Escola Superior de Propaganda e Marketing-SP (ESPM)/Brazil  
[mari\\_mbraga@hotmail.com](mailto:mari_mbraga@hotmail.com)

**RESUMO**

O objetivo deste estudo é verificar a influência dos constructos Comprometimento Exportador (CE) e Orientação Internacional (OI) sobre o desempenho exportador das PMEs brasileiras durante o período de crise econômica vivido no ano de 2008. Para tanto, como abordagem metodológica foi realizada uma pesquisa quantitativa em uma amostra 115 pequenas ou médias empresas do Estado de São Paulo, tendo como alvo os gestores responsáveis pela área de exportação. Sobre esses dados realizou-se estatística descritiva, análise fatorial e análise de variância. O desempenho exportador das empresas foi classificado em alto, médio e baixo, e o comportamento dos constructos analisados frente a essas faixas de desempenho. Os resultados da pesquisa apontaram para maior influência do Comprometimento Exportador que da Orientação Internacional no desempenho das empresas num contexto de crise. O constructo de Orientação Internacional mostrou relação inversa à esperada na literatura na faixa de alto desempenho exportador, evidenciando que a crise tem impacto psicológico no gestor, impacto este que se reflete nos fatores subjetivos dos indicadores de performance exportadora.

**Palavras-chave:** Gestão Internacional; Economia Brasileira; Pequenas e Médias Empresas; Exportação; Orientação Internacional; Comprometimento Exportador.

**ABSTRACT**

The objective of this study is to assess the influence of constructs Export Commitment (EC) and International Orientation (IO) on the export performance of Brazilian SMEs during the economic downturn experienced in 2008. To do so, the methodological approach was a survey conducted in a sample of 115 small and medium enterprises of the State of São Paulo, targeting managers responsible for the export area. About this data was performed descriptive statistics, factor analysis and analysis of variance. The export performance of the companies were classified into high, medium and low, and the behavior of the constructs were analyzed against these performance ranges. The survey results pointed to a greater influence of Export Commitment than of

International Orientation in the performance of companies in crisis situations. The International Orientation construct showed a relationship with performance which is the inverse of the expected in the literature in the range of high export performance, showing that the crisis has psychological impact on the manager, reflected in the subjective factors of export performance indicators.

**Keywords:** International Management; Brazilian Economy; Small and Medium Enterprises; Export. International Orientation; Export Commitment.

## **RESUMEN**

El objetivo de este estudio es evaluar la influencia de las construcciones de Compromiso Exportador (CE) y Orientación Internacional (OI) en el desempeño de las exportaciones de las PYME en Brasil durante la recesión económica experimentada en 2008. Para ello, como un enfoque metodológico utilizado fue una survey realizada a una muestra de 115 pequeñas y medianas empresas del Estado de São Paulo, dirigidas a los gerentes responsables del área de exportación. Sobre estos datos se realizó la estadística descriptiva, análisis factorial y el análisis de la varianza. El desempeño de las exportaciones de las empresas se clasificaron en el comportamiento de alto, medio y bajo, y las construcciones analizadas en contra de estos rangos de rendimiento. Los resultados de la encuesta señaló a una mayor influencia de Compromiso Exportador que de la Orientación Internacional en el desempeño de las empresas en situaciones de crisis. La construcción de Orientación Internacional no mostró la relación esperada en la literatura en el rango de los resultados de exportación de alto, mostrando que la crisis tiene un impacto psicológico sobre el gerente, lo qual se refleja en los factores subjetivos de los indicadores de desempeño a la exportación.

**Palabras clave:** Gestión Internacional; Economía brasileña; Pequeñas y Medianas Empresas; Exportar; Orientación Internacional; Compromiso Exportador.

## **1 INTRODUÇÃO**

Embora seja crescente a necessidade de expandir mercados, o processo de internacionalização é complexo, e apresenta inúmeras dificuldades uma vez que esse mercado é composto por países de estruturas economicamente, culturalmente, idiomáticamente e politicamente diversas, entre outros fatores que influenciam diretamente o processo. Devido a essas incertezas, as empresas tendem a serem internacionalizadas em estágios incrementais, sendo a exportação a primeira etapa do processo de internacionalização.

Uma empresa exportadora tem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes internos. Ao exportar, uma parcela da produção é destinada ao mercado interno e a outra ao mercado externo, criando assim diversificação, o que significa uma distribuição maior dos riscos envolvidos, pois ela será menos dependente. Dependendo do tipo de produto, a exportação pode gerar a escala necessária a aumentar a competitividade do preço no mercado interno. Além disso, o aumento da internacionalização das PMEs promove o crescimento de suas competências de negócios e isto se reflete em seu desempenho financeiro (FLORIANI; FLEURY, 2008).

Para atender ao novo mercado de exportação, uma empresa precisa aumentar sua produção fazendo com que haja um aumento de produtividade, construindo relações com maiores poderes de barganha na negociação com fornecedores.

Outra vantagem percebida na exportação é uma melhoria nos produtos, uma vez que a empresa precisa se adaptar para atender às exigências do novo mercado, proporcionando oportunidades que poderiam nunca

ocorrer caso a empresa estivesse limitada ao mercado nacional, além do fato de que ao exportar, as empresas podem tirar proveito de alguma redução de carga tributária.

A internacionalização pode proporcionar vantagens competitivas, quando as PMEs optam pela exportação para disponibilizarem produtos em mercados fora de seu país de origem. Esta dedução pode ser comprovada na Figura 1. Em 2008, pouco mais de 70% das exportações brasileiras foram rea-

lizadas por empresas de micro, pequeno e médio porte.

As grandes empresas são responsáveis por menos de um quarto das exportações brasileiras. As micro e pequenas respondem por quase metade das exportações, as médias por 25,4%, e pessoas físicas por 2,6%.

O cenário para as exportações em PMEs começou a mudar favoravelmente no final dos anos 80 com o processo de abertura comercial e melhorias tecnológicas. Essas empresas têm uma vantagem, pois possuem uma maior adaptabilidade se comparadas a grandes empresas. No caso de uma mudança no cenário econômico, como ocorrido em 2008, conseguem ser mais ágeis e flexíveis para contornar a situação. Por outro lado, para que uma PME exportadora prospere no mercado internacional é preciso um alto grau de investimento, principalmente para superar as barreiras de cada mercado como, por exemplo, a diferença cultural. Esse investimento requerido muitas vezes pode ser um obstáculo para a exportação uma vez que fabricam produtos em escala reduzida e focam, em sua maioria, no mercado interno. Por isso, as PMEs tendem muitas vezes a deixar o importador gerenciar suas exportações (GUIMARÃES, 2002).

A crise mundial iniciada em 2008 impactou as exportações brasileiras. A queda do PIB de países importadores como Estados Unidos e Japão fez com que a demanda por produtos brasileiros caísse. Outro influenciador foi a falta de linhas de crédito para que as empresas continuassem a exportar, o que pode explicar a queda no número de empresas exportadoras que representou 6,6% no primeiro semestre de 2009 em comparação ao mesmo período de 2008.

As exportações encerraram o primeiro semestre de 2009 com o valor de US\$69.827 bilhões, em relação a janeiro-junho de 2008. Houve uma redução de 22,9% (MDIC, 2009), conforme Tabela 1. Essa retração foi consequência da atual crise mundial que levou a uma depreciação dos preços de *commodities* agrícolas e minerais e queda na demanda por bens (MDIC, 2009). Pode-se notar na Figura 2 a queda no montante exportado em relação ao ano passado.

Tabela 1- Exportações (Série)

	2007	2008	Var.	2008.1	2009.1	Var.
<b>Valor exportado (US\$ Millhões)</b>						
<b>Micro</b>	170	185	8,8%	90	66	-26,7%
<b>Pequena</b>	1.925	2.072	7,6%	1.009	808	-19,9%
<b>MPEs</b>	<b>2.095</b>	<b>2.257</b>	<b>7,7%</b>	<b>1.099</b>	<b>874</b>	<b>-20,5%</b>
<b>MP Especial</b>	13.646	13.483	-1,2%	5.875	5.993	2,0%
<b>Média</b>	19.337	23.093	19,4%	10.422	9.006	-13,6%
<b>Grande</b>	125.263	158.765	26,7%	73.149	53.843	-26,4%
<b>Total</b>	<b>160.341</b>	<b>197.598</b>	<b>23,2%</b>	<b>90.545</b>	<b>69.716</b>	<b>-23,0%</b>

Fonte: MDIC, 2009

Em termos de produtos exportados, a pauta das PMEs brasileiras conta com uma maioria de produtos *commodities*, contando com alguns produtos manufaturados na lista dos doze maiores produtos exportados em valor. Não obstante, o país destaca-se por possuir tecnologia e produtividade nesses produtos.

Segundo Landim (2009) as empresas demonstram que a demanda externa está se recuperando lentamente, depois da queda nas vendas devido à crise financeira. Os preços dos produtos exportados pelo Brasil tiveram um pequeno aumento, puxados principalmente por uma maior demanda das *commodities*. Mas a situação atual do Real valorizado tem anulado os ganhos. E, de acordo com a FUNCEX, a rentabilidade das exportações teve o pior desempenho desde 1985, quando começou a ser calculado. Outro fator passivo de análise é o valor médio exportado pelas empresas brasileiras. Esse índice apresenta conforme Tabela 2 uma redução de 19,9%, dado explicado pela conjuntura econômica em que a análise está inserida.

Tabela 2 - Valor Médio Exportado (Série)

	2007	2008	Var.	2008.1	2009.1	Var.
<b>Valor médio exportado por firma (US\$ Mil)</b>						
<b>Micro</b>	28,8	31,9	10,8%	22,7	16,6	-26,9%
<b>Pequena</b>	268,8	295,4	9,9%	171,9	149,0	-13,3%
<b>MPEs</b>	<b>160,5</b>	<b>176,3</b>	<b>9,8%</b>	<b>111,9</b>	<b>93,1</b>	<b>-16,8%</b>
<b>MP Especial</b>	9.283,0	9.994,7	7,7%	4.519,3	5.284,9	16,9%
<b>Média</b>	5.107,4	6.122,1	19,9%	3.029,7	2.759,9	-8,9%
<b>Grande</b>	66.523,2	84.584,7	27,2%	42.356,0	37.731,9	-10,9%
<b>Total</b>	<b>7.941,2</b>	<b>9.981,2</b>	<b>25,7%</b>	<b>5.557,7</b>	<b>4.451,5</b>	<b>-19,9%</b>

Fonte: MDIC, 2009

Assim, em decorrência da crise, houve também uma mudança na cadeia mundial de abastecimento. O fornecimento de produtos básicos para países como a China explica o aumento das vendas no mercado asiático em 15,8% no primeiro semestre de 2009 em comparação com o mesmo período de 2008 (SECEX/MDIC, 2009). Por sua vez, a redução das compras em alguns países desenvolvidos em consequência da recessão econômica, ocasionou em uma redução nas exportações para esses países, conforme dados da Figura 1.

Essa nova dinâmica das exportações é caracterizada pelo aumento da venda das *commodities*, e redução da venda de produtos com maior valor agregado (FONSECA, 2009).

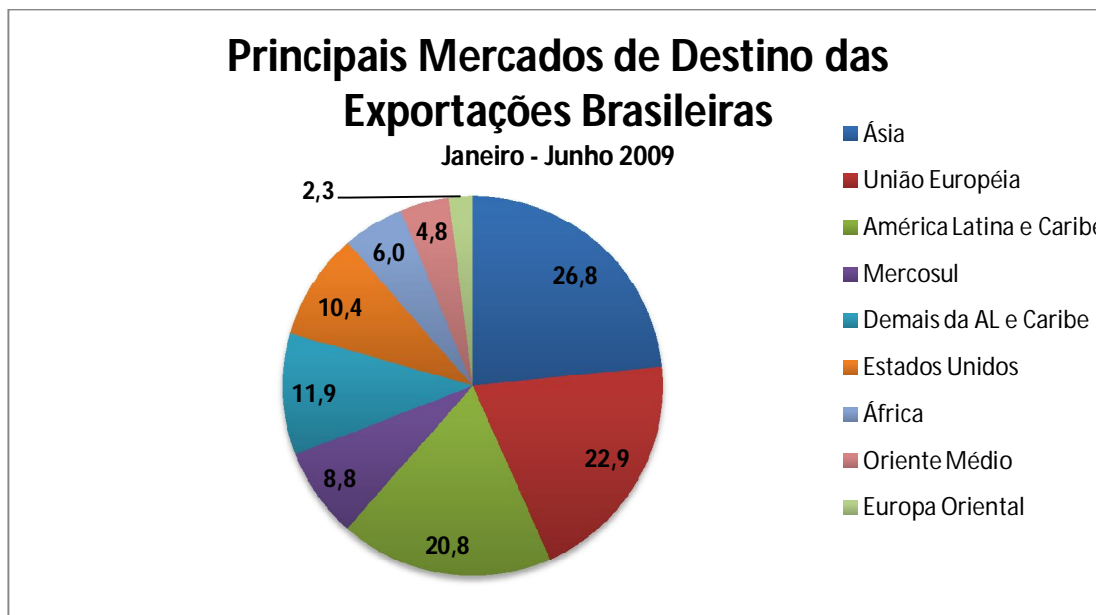


Figura 1- Principais Mercados de Destino das Exportações.  
Fonte: MDIC, 2009

Apesar dos impactos observados no Brasil como consequência da crise, há indícios de que a economia do país estará se expandindo a taxas razoáveis nos anos pós-crise, respaldada nas reformas ocorridas no passado. O Brasil e outros países emergentes vivenciam atualmente um processo de reduzir incertezas e aperfeiçoar o sistema de proteção ao crédito, que resulta em melhoria nas taxas de crescimento.

No último trimestre de 2008, o mundo vivenciou a maior crise financeira desde 1929. Como consequência, houve mudanças tanto nos cenários econômico e financeiro quanto nas relações comerciais e de produção. Segundo estudo conduzido pela Deloitte (2009), apesar da pior parte da crise ter sido superada, os desafios se mantêm diante dessa nova configuração econômica, pois quando grandes transformações ocorrem na economia, não é possível retornar ao mesmo ponto em que se encontrava inicialmente.

Este cenário impactou diretamente as exportações brasileiras. Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, as exportações encerraram o primeiro semestre de 2009 com o valor aproximado de US\$70 bilhões, equivalente a uma redução de 22,2% em relação ao mesmo período de 2008.

A mudança no cenário econômico não se restringe às empresas de grande porte, as pequenas e médias empresas - PMEs também sofreram impactos. Nesse contexto, elas todas têm como desafio manterem-se competitivas em um novo cenário, de crédito mais alto e de queda da demanda.

Diante desse contexto, será que os fatores que, segundo a literatura, em “situação normal” determinam a performance exportadora das empresas conseguem distinguir a performance de exportação numa situação de crise? Este estudo testa a hipótese de que pequenas e médias empresas (PMEs) que apresentam um maior índice de Orientação Internacional (OI) e Comprometimento Exportador (CE) terão melhor performance durante a crise por possuírem melhor *know how* nos mercados internacionais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A performance exportadora da empresa

Da Rocha e Christensen (1994) desenvolveram um estudo sobre performance e comportamento exportador de empresas brasileiras a fim de observar se as teorias desenvolvidas sobre internacionalização de empresas, principalmente nos Estados Unidos e Alemanha, são válidas para a realidade de outros países, tendo o Brasil como foco. Como resultado do estudo, observou-se que em muitos aspectos não há conflito entre as realidades estrangeiras e essas teorias. No modelo proposto por Da Rocha e Christensen (1994), a performance exportadora tem como base características do gestor (motivação, percepção e características pessoais), características da firma (estruturais e competências corporativas), e características do país. Estes três constructos influenciam a performance exportadora da firma mediadas pela estratégia. A performance em si é medida em termos de volume, crescimento, participação no faturamento, experiência e envolvimento do exportador.

Zou e Stan (1998) em uma revisão de dez anos de literatura classificam determinantes da performance exportadora em duas dimensões: características internas e externas de um lado, e variáveis controláveis e incontroláveis de outro. As características internas e controláveis estão relacionadas às estratégias de marketing internacional, e atitudes e percepções do gestor. As características internas e incontroláveis relacionam-se às características do gestor, e características e competências da firma. As variáveis externas incontroláveis referem-se às características da indústria, características do mercado externo e do mercado interno.

Para medir a performance exportadora, Zou e Stan (1998) propõem escalas compostas, medidas financeiras de vendas, lucros e crescimento, e medidas não financeiras de percepção de sucesso, satisfação e alcance dos objetivos traçados.

A performance exportadora das empresas é portanto um constructo misto com fatores subjetivos e objetivos. Essas medidas serão adotadas como parâmetros para avaliar o desempenho exportador das PMEs, neste estudo.

### 2.2 Orientação Internacional e Comprometimento Exportador

Filatotchev et. al (2009) afirmam que orientação e performance exportadoras não dependem apenas do desenvolvimento de capacidades através de P&D e transferência de tecnologia, mas também das características empreendedoras, tais como experiência anterior no mercado externo, e redes de relacionamentos global, e ainda afirmam que tanto orientação quanto performance exportadoras são positivamente associadas à presença de um empreendedor expatriado que retornou ao seu país de origem, possui experiência no mercado externo e, dessa forma, essa experiência pode ajudar a solucionar déficits em liderança e estimular a internacionalização de empresas em mercados emergentes.

De maneira similar, a orientação internacional e o comprometimento exportador podem não estar apenas relacionados à idade, tamanho e recursos financeiros, mas também às características individuais dos empreendedores e ao ambiente institucional. Sendo assim, o modelo proposto sustenta que a orientação internacional e o comportamento exportador de pequenas e médias empresas, em mercados emergentes, são

direcionados pela combinação entre as capacidades de inovação da empresa e o capital humano e o social dos seus empreendedores (FILATOTCHEV et al, 2009).

Machado, Fehse e Nique (2009) indicam a análise dos fatores Orientação Internacional - OI e Comprometimento Exportador - CE em relação ao desempenho das PMES *Born Globals* brasileiras, através da validação de duas escalas de OI e CE. Busca-se, dessa forma, fatores correlacionais às características pessoais dos gestores que se perfazem nos atributos de empresas que apresentam OI e CE. Em relação ao comprometimento exportador é importante considerar a participação do gestor, uma vez que é ele quem garante o aporte de subsídios necessários para se alcançar os objetivos traçados. O comprometimento de alocação de recursos, sejam de mecanismos financeiros externos ou pessoais, é de extrema importância para que haja a materialização das aspirações da organização no mercado externo (MACHADO; FEHSE; NIQUE, 2009).

Esses argumentos mostram a grande representatividade do gestor no processo de internacionalização de uma empresa, e de seu conjunto de características necessárias a um gestor de uma empresa com orientação internacional, o qual situa-se no campo demográfico e psicográfico: os gestores de empresas com orientação internacional têm boa formação educacional, experiência internacional, dentre outras características que resultam em uma performance positiva em mercados externos. Ao analisar o fator comprometimento exportador percebe-se que os gestores que detêm atitudes positivas em relação a negócios internacionais são provavelmente os que possuem maior experiência em atividades internacionais, já que as percepções, conhecimento e familiaridade desses executivos são de suma importância para o sucesso das operações internacionais.

Considerando o desempenho das pequenas e médias empresas exportadoras brasileiras, e diante das teorias e dos conceitos apresentados acerca dos fatores de Orientação Internacional e Comprometimento Exportador, foram formuladas hipóteses que corroboram o problema de pesquisa: se as empresas com maior OI e maior CE têm melhor performance exportadora durante a crise.

As hipóteses de OI e CE relacionam esses fatores de forma diretamente proporcional ao desempenho das empresas, em um cenário de crise financeira:

***H1a:** A Orientação Internacional se associa positivamente ao desempenho das PMEs durante a crise de 2008.*

***H1b:** O Comprometimento Exportador se associa positivamente ao desempenho das PMEs durante a crise de 2008.*

***H1c:** A Orientação Internacional e o Comprometimento Exportador estão positivamente relacionados ao desempenho das PMEs.*

### **2.3 Destino das exportações e impacto financeiro**

As vendas externas brasileiras como um todo sofreram com os impactos da crise econômica mundial. As exportações do Brasil para os demais países caíram 22,8%, no primeiro semestre, passando de US\$ 90,645 bilhões de janeiro a junho de 2008 para US\$ 69,952 bilhões no mesmo período de 2009. Na contra mão da redução das exportações para o mundo, o Brasil vem exportando mais para três blocos econômicos: Associação Européia de Livre Comércio - AELC, 63%; Ásia, 14%; e Países Árabes, 4% (FONSECA, 2009).

Em decorrência da crise, houve também uma mudança na cadeia mundial de abastecimento. O fornecimento de produtos básicos para países como a China explica o aumento das vendas no mercado asiático em 15,8% no primeiro semestre de 2009 em comparação com o mesmo período de 2008 (SECEX/MDIC, 2009).



Por sua vez, a redução do poder de compra em alguns países desenvolvidos, em consequência da recessão econômica, ocasionou uma redução nas exportações para esses países.

Seguindo a tendência de as empresas buscarem novos mercados em resposta ao abalo sofrido por certos países com a crise deflagrada em 2008, postula-se a seguinte hipótese:

*H2: As empresas direcionaram suas vendas para outros mercados após a crise financeira de 2008.*

Segundo dados do SEBRAE, comparando os primeiros semestres de 2008 e 2009, o valor médio exportado por empresa, embora seguisse uma tendência de crescimento, retrocedeu em 19,9%. O índice de preços das exportações brasileiras também apresentou redução de 11,3% e o quantum exportado sofreu retração de 12,7%. Essa desaceleração das exportações foi sustentada no período marcado pelos efeitos da crise financeira internacional, caracterizado pela forte retração dos fluxos de comércio mundial e queda dos preços dos produtos. Esse movimento reflete certa “seleção natural” de PMEs exportadoras. Diante do câmbio valorizado e da concorrência no mercado internacional, apenas as melhores têm se mantido competitivas, e são essas as empresas capazes de exportar volumes mais elevados (CALOËTE, 2009).

Tendo em vista as considerações sobre a tendência de queda no faturamento em decorrência da crise financeira de 2008, uma vez que a recessão afetou quase todos os países, formulou-se a hipótese abaixo:

*H3: A crise financeira de 2008 impactou negativamente o faturamento das PMEs brasileiras.*

### **3 METODOLOGIA DO ESTUDO**

#### **3.1 As empresas pesquisadas**

Foram procuradas 932 pequenas e médias empresas do Estado de São Paulo envolvidas em atividades exportadoras. O retorno foi de 12,34%, totalizando 115 respostas válidas e completas. A escolha do estado de São Paulo deveu-se ao fato de que 45% das PMEs no Brasil, cadastradas no banco de dados do CEB, estarem localizadas neste estado.

A base de dados utilizada para compor a amostra foi retirada do CEB - Catálogo de Exportadores Brasileiros do CNI, que relaciona as empresas nacionais que exportaram em média, no biênio 2007/2008, valor mínimo, igual ou superior a U\$S 100 mil (CEB, 2007/08). Como parâmetro de corte para a amostra, delimitou-se à análise de empresas que exportaram até U\$S 1 milhão no último biênio.

O objetivo foi testar se os fatores determinantes da performance exportadora mantém sua robustez num período de crise, em pequenas e médias empresas paulistas durante a crise econômica iniciada em 2008. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário composto por quarenta e três questões que abordam o perfil do respondente, aspectos relativos à gestão e ao desempenho da empresa; bem como o direcionamento das exportações nos períodos pré e pós-crise.



### 3.2 Perfil do Respondente

O respondente típico da pesquisa trabalha na área de exportação (56%), vendas (14%) ou comercial (11%); tem curso superior (completo, 62%; incompleto, 9%), ou pós-graduação (18%); tem entre 20 e 50 anos (35% entre 30 e 40; 29% entre 20 e 30; e 21% entre 40 e 50 anos); fala duas ou mais línguas (40% fala três; 39% fala duas e 18% fala quatro); e possui experiência no mercado externo (57% afirmam possuir muita experiência; 24% experiência e 11% pouca experiência). Trata-se, portanto, de um executivo preparado, maduro e experimentado na atividade exportadora.

As escalas de Orientação Internacional e Comprometimento Exportador já foram validadas em diversos estudos internacionais e aqui foram tomadas de Machado; Fehse; e Nique, 2009. utilizou-se uma escala Likert de cinco pontos. Em consonância com a revisão de literatura, a performance exportadora foi medida em termos objetivos (participação nas exportações e evolução) e subjetivos (percepção de sucesso e satisfação do gestor com o desempenho exportador). Ambas foram analisadas comparativamente aos períodos pré e pós-crise, que representam o primeiro semestre dos anos de 2008 e de 2009, respectivamente.

Os cálculos foram efetuados com o auxílio do *software* Statistica®. Os testes e as técnicas multivariadas aplicadas sobre os dados são descritas na seção de resultados.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Resultados da Exportação comparados 2008-2009

Os resultados foram analisados através de análises inferenciais, utilizando-se o Teste-F: duas amostras para variância (dados de 2008 e dados de 2009), a fim de identificar se as variabilidades das amostras são iguais, e o Teste-T para identificar se, em média, houve variação no desempenho exportador entre os dois períodos estudados, tanto para medidas objetivas quanto para subjetivas.

Verificando-se que as variâncias são equivalentes, aplicou-se o Teste-T, apresentado na Tabela 3, a fim de verificar se houve alteração no montante exportado. Conclui-se, portanto, a partir da análise do P-valor, que não houve diminuição na participação das exportações no total das receitas das empresas no ano de 2009 em relação a 2008, pois o erro foi de 41% e, superior ao nível aceitável de significância de 5%.

Pode-se afirmar também que as exportações representaram, em média, de 10% a 20% do total do faturamento, entre os períodos pré e pós-crise.

Tabela 3 -Teste-T: duas amostras com variâncias equivalentes, para medidas objetivas de desempenho

	<i>Exp 2008</i> <i>(Obj)</i>	<i>Exp 2008</i> <i>(Obj)</i>
Média	3,26087	3,165217
Variância	10,38749	9,893516
Observações	115	115
Variância agrupada	10,1405	
Hipótese da diferença de média	0	
gl	228	
Stat t	0,227771	
P(T<=t) uni-caudal	0,410014	
t crítico uni-caudal	1,651564	
P(T<=t) bi-caudal	0,820028	
t crítico bi-caudal	1,970423	

Fonte: Elaborada pelos autores

Para avaliar a percepção dos gestores, relativamente à percepção de sucesso do desempenho exportador a partir do Teste-F, admite-se que as duas amostras (2008 e 2009) apresentam variâncias equivalentes com 5% de significância, explicadas pelo P-valor correspondente a um erro de 17%, como segue na Tabela 4.

Na abordagem subjetiva, os gestores tiveram a percepção de que houve uma diminuição no desempenho exportador após a crise. Essa afirmação é sustentada pelos resultados do Teste-T apresentado na Tabela 4 a seguir, para medida de satisfação, que sugere duas amostras com variâncias equivalentes, confirmado pelo P-valor com erro aproximado de 21%, superior ao nível de significância estipulado de 5%, ou seja, rejeita-se a hipótese nula de que as variâncias são diferentes. O Teste-T para a medida subjetiva de satisfação, presumindo-se duas amostras com variâncias equivalentes, demonstrou que houve diminuição da satisfação dos gestores em relação às exportações no período pós-crise. Como é apresentado na Tabela 4, o P-valor corresponde a um erro insignificante de 0,16% havendo, portanto, evidências para se afirmar que houve, em média, insatisfação com as exportações em 2009.

Tabela 4- Teste-T: duas amostras presumindo variâncias equivalentes, para medida de satisfação

	<i>Exp 2008</i> <i>(Subj)</i>	<i>Exp 2009</i> <i>(Subj)</i>
Média	3,686957	3,043478
Variância	2,480092	2,884058
Observações	115	115
Variância agrupada	2,682075	
Hipótese da diferença de média	0	
gl	228	
Stat t	2,979424	
P(T<=t) uni-caudal	0,0016	
t crítico uni-caudal	1,651564	
P(T<=t) bi-caudal	0,0032	
t crítico bi-caudal	1,970423	

Fonte: Elaborada pelos autores

Os resultados observados com as abordagens objetivas e subjetivas de desempenho foram confrontados com resultados tratados descritivamente, a fim de confirmar se houve diminuição percentual das exportações depois da crise, independentemente de sua significância estatística. Considerando os percentuais indicados na Figura 2, pode-se notar que a moda, isto é, a categoria de maior frequência, ocorreu nas empresas em que as exportações diminuíram. A média foi aproximadamente 4,66, indicando que as exportações diminuíram em 10%. Entretanto, somando-se os resultados de “praticamente a mesma” com os de aumento, temos que 54% das exportações permaneceram ou aumentaram.

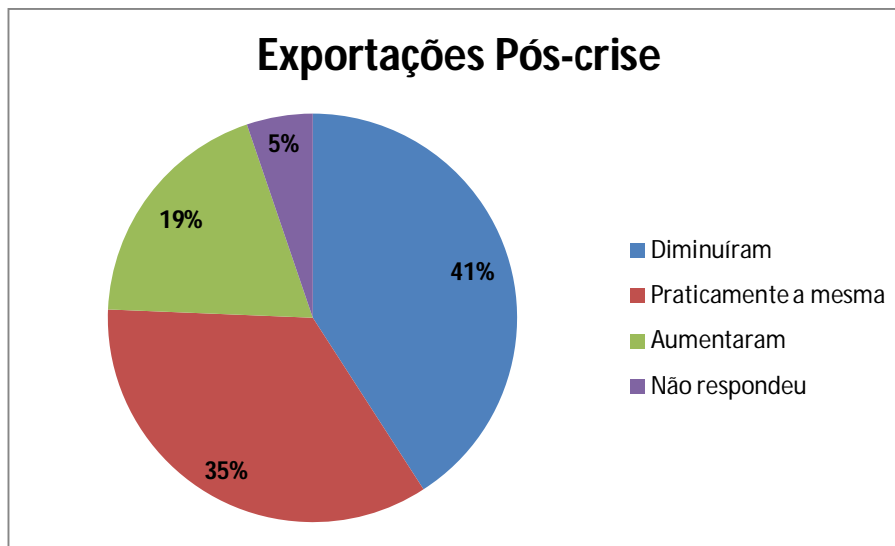


Figura 2 - Percentual de Exportações no período pós-crise  
Fonte: Elaborada pelos autores

Após analisar as medidas objetivas e subjetivas do desempenho exportador, buscou-se também verificar se houve mudança no destino das exportações após 2008. Foi possível concluir que no primeiro semestre de 2008 a maioria delas (30,43%), destinou-se ao Mercosul, e no mesmo período do ano seguinte, a maioria das exportações (32,17%) teve como principal destino a América Latina e o Caribe, apresentados na Tabela 5 a seguir.

Tabela 5 - Principais destinos das exportações em 2008 e 2009

	Não respondeu	Ásia	União Europeia	América Latina e Caribe	Mercosul	EUA	África	Oriente Médio	Europa Oriental	Não exportou em 2008	Total 2009
Não respondeu	1,74%	-	-	-	0,87%	-	-	-	-	-	2,61%
Ásia	-	6,09%	-	-	-	-	-	-	-	-	6,09%
União Europeia	-	0,87%	9,57%	0,87%	-	-	-	0,87%	-	1,74%	13,91%
América Latina e Caribe	0,87%	0,87%	-	25,22%	3,48%	0,87%	-	-	-	0,87%	32,17%
Mercosul	0,87%	-	-	-	23,48%	1,74%	-	-	-	-	26,09%
EUA	-	0,87%	1,74%	0,87%	1,74%	4,35%	-	-	-	0,87%	10,43%
África	-	-	0,87%	-	-	-	3,48%	-	-	-	4,35%
Oriente Médio	-	-	-	-	-	-	-	1,74%	-	-	1,74%
Europa Oriental	-	-	-	-	-	-	-	-	1,74%	-	1,74%
Não exportou em 2009	-	-	-	-	0,87%	-	-	-	-	-	0,87%
<b>Total 2008</b>	<b>3,48%</b>	<b>8,70%</b>	<b>12,17%</b>	<b>26,95%</b>	<b>30,43%</b>	<b>6,96%</b>	<b>3,48%</b>	<b>2,61%</b>	<b>1,74%</b>	<b>3,48%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores

Os dados na diagonal principal correspondem a quanto do percentual exportado para determinado país se manteve para o mesmo destino no primeiro semestre do ano seguinte.

A partir da leitura dessa tabela conclui-se que o Mercosul foi destino de 30,43% das exportações no primeiro semestre de 2008. No mesmo período de 2009 apenas 26,09% destinaram-se a este mercado. Do percentual exportado para o Mercosul antes da crise, 23,48% das exportações mantiveram-se destinadas a ele no ano seguinte, 1,74% passou a exportar para os EUA e em 0,87% não há informação do destino.

#### **4.2 Resultados sobre elementos de gestão**

Os dados relativos aos fatores qualificadores os quais subsidiam esse estudo: a Orientação Internacional e o Comprometimento Exportador, bem como os dados referentes às características organizacionais, foram tratados através de análises fatoriais e discriminantes. Com a finalidade de reduzir o número de fatores que compõem as categorias Orientação Internacional, Comprometimento Exportador e Características Organizacionais, utilizou-se uma análise fatorial, tendo como critério de corte o autovalor (maior que um).

#### **4.3 Orientação Internacional**

A análise fatorial gerou dois fatores, o primeiro com autovalor de 2,50, e o segundo com autovalor de 1,01, como podemos observar na Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 - Auto Valor- Análise Fatorial OI

<b>Autovalores</b>				
<b>Método: Componentes Principais</b>				
<b>Valor</b>	<b>Autovalor</b>	<b>% da Variância total</b>	<b>Autovalor Acumulado</b>	<b>Acúmulo %</b>
<b>1</b>	2,502310	41,70517	2,502310	41,70517
<b>2</b>	1,013921	16,89869	3,516231	58,60385

Fonte: Elaborada pelos autores através do *software* Statistica

É possível observar que o fator 1, que representa 41,7%, é diretamente proporcional à visão e experiência com o mercado externo, ou seja, quanto maior o fator 1, maior a visão e a experiência com o mercado externo.

O fator 2 que representa 16,9% é diretamente proporcional à crença (de que a internacionalização é positiva para a empresa) e à disseminação da crença entre os membros da empresa, desse modo quanto maior o fator 2, maior o esforço em criar a ideia de internacionalização para todos os membros da organização.

#### 4.4 Comprometimento exportador

A análise fatorial gerou um fator com autovalor de 2,65, como se pode observar na Tabela 7 abaixo.

Tabela 7 - Auto Valor – Análise Fatorial CE

<b>Autovalores</b>				
<b>Método: Componentes Principais</b>				
<b>Valor</b>	<b>Autovalor</b>	<b>% da Variância total</b>	<b>Autovalor Acumulado</b>	<b>Acúmulo %</b>
<b>1</b>	2,649221	44,15369	2,649221	44,1537
<b>2</b>	0,936901	15,61501	3,586122	59,7687
<b>3</b>	0,748725	12,47875	4,334846	72,2474
<b>4</b>	0,622247	10,37079	4,957094	82,6182
<b>5</b>	0,577632	9,62719	5,534725	92,2454
<b>6</b>	0,465275	7,75458	6,000000	100,0000

Fonte: Elaborada pelos autores através do *software* Statistica

É possível então observar que o fator 1, que representa 44,15%, é inversamente proporcional à posse de recursos para atividade exportadora, ou seja, quanto maior o fator 1, maior a ausência de recursos para a atividade exportadora.

#### 4.5 Características Organizacionais

A análise fatorial gerou três fatores: o primeiro com valor de 3,67, o segundo com valor de 2,41 e o terceiro com valor de 1,49, como se pode observar na Tabela 8.

Tabela 8 - Auto Valor – Análise Fatorial Características Organizacionais

<b>Autovalores</b>				
<b>Método: Componentes Principais</b>				
<b>Valor</b>	<b>Autovalor</b>	<b>% da Variância total</b>	<b>Autovalor Acumulado</b>	<b>Acúmulo %</b>
<b>1</b>	3,669508	30,57923	3,66951	30,57923
<b>2</b>	2,413553	20,11294	6,08306	50,69217
<b>3</b>	1,493158	12,44299	7,57622	63,13516
<b>4</b>	0,922804	7,69003	8,49902	70,82519
<b>5</b>	0,676765	5,63970	9,17579	76,46489
<b>6</b>	0,612187	5,10156	9,78797	81,56646
<b>7</b>	0,531963	4,43303	10,31994	85,99948
<b>8</b>	0,513013	4,27511	10,83295	90,27459
<b>9</b>	0,412899	3,44082	11,24585	93,71541
<b>10</b>	0,286736	2,38946	11,53259	96,10488
<b>11</b>	0,276854	2,30712	11,80944	98,41199

Fonte - Elaborada pelos autores através do *software* Statistica

Assim, observa-se que o fator 1, que representa 30,57%, está diretamente proporcional à adaptabilidade do produto às necessidades do mercado externo, ou seja, quanto maior o fator 1, maior a adaptabilidade do produto.

O fator 2 que representa 20,11% está inversamente proporcional ao medo e à precaução em relação à crise, desse modo quanto maior o fator 2, menor a aversão aos impactos da crise nas exportações.

O fator 3, que representa 12,44%, está diretamente proporcional à sustentabilidade e à responsabilidade social, ou seja, quanto maior o fator 3, maior o apelo de sustentabilidade e responsabilidade social da empresa.

#### 4.6 Resultados sobre o desempenho exportador

As empresas da amostra foram classificadas de acordo com seu desempenho utilizando-se análise discriminante (método *forward*), conforme Tabela 9 abaixo. No segundo momento, foi retirado do estudo o fator 2 de Orientação Internacional por não colaborar para a análise.

Tabela 9 - Análise discriminante dos fatores qualificadores

N=115	Sumário da Análise da Função Discriminante					
	Step 4 número de variáveis no modelo: 4 Agrupamento: 3 Grupos Lambda de Wilks: 0,4996 F (8,218)=11,289 p < 0,0000					
	Lambda de Wilks	Lambda Parcial	F-remoção (2,109)	p-level	Tolerância	1-Toler. (R-Sqr.)
Ajustes	0,928559	0,538422	46,72176	0,000000	0,975818	0,024182
Adaptabilidade	0,519348	0,962662	2,11386	0,125695	0,997022	0,002978
Sustentabilidade	0,519926	0,961591	2,17689	0,118300	0,930077	0,069923
f1-OI	0,513229	0,974139	1,44684	0,239795	0,930950	0,069050

Fonte: Elaborada pelos autores através do *software* Statistica

Como produto resultante dessa análise, é possível discriminar as empresas em baixo, médio e alto desempenho no período pós-crise. Com finalidade de estabelecer critérios quantitativos para essa medida de desempenho ficou estabelecido que as empresas de desempenho alto obtiveram um acréscimo no faturamento de 20% ou mais, empresas de médio desempenho se mantiveram iguais ou oscilaram entre 20% e empresas com baixo desempenho tiveram uma redução de 20% ou mais no faturamento.

Tabela 10 - Equações discriminantes

Variável	Classificação das funções; Agrupamento: 3 Grupos		
	G_1:1 p=0,41739	G_2:2 p=0,44348	G_3:3 P=0,13913
Ajustes	-1,46	1,17	0,64
Adaptabilidade	-0,13	-0,04	0,50
Sustentabilidade	-0,27	0,29	-0,11
f1-OI	0,24	-0,13	-0,31
Constante	-1,47	-1,21	-2,25

Fonte: Elaborada pelos autores através do *software* Statistica

Na Tabela 10 acima, a análise discriminante forneceu as equações discriminatórias, sendo para baixo desempenho I, para médio desempenho II e para alto desempenho III, como se segue:

$$-1,47 + 0,24 \times f1 - OI - 0,27 \times sustent. - 0,13 \times adap. - 1,46 \times aver. \text{ (I)}$$

$$-1,21 - 0,13 \times f1 - OI + 0,29 \times sustent. - 0,04 \times adap. + 1,17 \times aver. \text{ (II)}$$

$$-2,25 - 0,31 \times f1 - 0I - 0,11 \times sustent. + 0,50 \times adap. + 0,64 \times aver. \text{ (III)}$$

A partir dessas equações, aplicando-as na base respondente de 115 empresas e, posteriormente, comparando-a com as respostas concedidas, pode-se observar que a equação discriminante apresentou um poder de acerto em 81 empresas, ou seja, 70% do total da amostra.

#### 4.7 Fatores Qualificadores e Desempenho Exportador

Considerando os fatores relacionados à Orientação Internacional e ao Comprometimento Exportador, foram definidos grupos discriminantes e classificatórios a fim de analisar se a presença desses fatores influencia no desempenho exportador.

As empresas foram classificadas segundo baixo, médio ou alto desempenho e os fatores qualificadores, resultantes da análise fatorial, significam:

**f1 OI** → visão e experiência no mercado externo

**f2 OI** → crença e disseminação da crença

**f1 CE** → ausência de recursos para atividade exportadora

A presença do *f 1 OI* consiste numa visão mais global que os executivos têm, a partir de suas experiências em negócios internacionais, e não a um mercado restrito, dito doméstico, o que aponta para uma tendência a estar atento às oportunidades e ameaças provenientes do macroambiente internacional.

O *f 2 OI* está relacionado à crença e à sua disseminação entre os colaboradores de que a internacionalização é a forma mais eficaz de alcançar o objetivo de crescimento. Deve-se, portanto, comunicar continuamente a visão de sucesso que se deve ter para o alcance dos indicadores internacionais que mantém uma empresa competitiva nesse mercado.

O *f 1 CE* indica que as empresas não dispõem muitos recursos para a pesquisa e o monitoramento de mercados externos, como também não há um direcionamento significativo de recursos financeiros para nutrir e desenvolver suas atividades no exterior.

Considerando os dados apresentados na Tabela 11, deduz-se que empresas com maior média de *f 1 OI* apresentaram baixo desempenho frente à crise. A presença do *f 2 OI* indicou um desempenho de médio a alto. Quanto maior a média de *f 1* falta de CE, mais baixo foi o desempenho da empresa.

Tabela 11 - Relação dos fatores qualificadores com o desempenho exportador

Grupo discriminante	Média de <i>f 1 OI</i>	Média de <i>f 2 OI</i>	Média de <i>f 1 Falta de CE</i>
Baixo	0,08	-0,10	0,09
Médio	0,01	0,08	-0,01
Alto	-0,28	0,06	-0,24
Total geral	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaborada pelos autores

Os dados indicam que a Orientação Internacional foi inversamente proporcional à performance das empresas durante a crise, em contradição com o esperado, resultado este que requer discussão.



Em relação ao Comprometimento Exportador, as empresas que apresentaram falta de CE, ou ausência de recursos destinados às exportações, também tiveram um baixo desempenho, o que indica que, quanto maior o Comprometimento Exportador, melhor a performance nas atividades voltadas ao mercado externo, resultado em conformidade com a literatura.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Relativamente aos resultados obtidos com a pesquisa de campo, buscou-se traçar, primeiramente, um paralelo entre o fator OI e as características inerentes aos gestores das empresas. A orientação para o mercado externo – OI, está voltada à geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência e agilidade de resposta (KOHLI e JAWORSKI, 1990). O perfil da amostra aponta gestores com boa formação educacional, conhecimento de línguas e grande experiência internacional, características que norteiam o desenvolvimento de capacidades, atitudes e conhecimentos relativos à orientação internacional. Tratando-se de PMEs de um país emergente, tal fato pode sugerir um viés de respondente.

Em referência à crise de 2008, os resultados demonstram não ter havido retração significativa na participação das exportações no total das receitas de cada empresa nos períodos pré e pós-crise, quando os dados foram medidos objetivamente. No entanto, nas medidas subjetivas de desempenho, houve diminuição da percepção de sucesso e da satisfação dos gestores com as exportações. A diferença entre os resultados objetivos e subjetivos pode ser explicada se considerado que as exportações diminuíram proporcionalmente ao faturamento total da empresa, incluindo as vendas no mercado doméstico, visto que a crise afetou as economias globais e, portanto, as receitas providas no Brasil também podem ter sofrido impactos negativos.

Os dados relativos à Orientação Internacional, Comprometimento Exportador e às características organizacionais que foram trabalhados por meio de análises fatoriais e discriminantes, permitem algumas discussões acerca de seus resultados.

No que se refere aos fatores, observa-se que eles são formados por questões com grande ligação entre si, ou seja, o agrupamento proposto pela análise fatorial vem ao encontro do previsto. O fator um de Orientação Internacional, denominado como visão e experiência no mercado externo, agrupa as questões que indagam o entrevistado acerca dos executivos de suas empresas, a fim de compreender se esses gestores possuem uma visão do mundo como um todo e não voltados apenas mercado doméstico, e ainda se eles possuem experiência em negócios internacionais.

A matriz de correlação, realizada com a finalidade de criar uma equação discriminante que auxilie na distinção das empresas em escala de desempenho, incluiu os fatores relacionados à Orientação Internacional, Comprometimento Exportador e ainda, às características organizacionais.

Analisando-se as equações obtidas, pode-se observar que o fator mais ligado ao alto desempenho está relacionado à aversão a riscos, que se apresenta de forma inversamente proporcional, ou seja, quanto maior esse fator, menor será a aversão aos impactos da crise nas exportações e conseqüentemente maior será seu desempenho. A equação discriminante para alto desempenho caracteriza, também, a forte ligação com o fator adaptabilidade no mercado externo.

Em contraponto, o fator 1 de Orientação Internacional, que apresenta a visão e experiência no mercado externo, apresenta relacionamento inversamente proporcional, com o desempenho da empresa. Observou-se que os fatores de OI não foram determinantes para um bom desempenho exportador. As empresas discriminadas como de baixo e de médio desempenho apresentaram, respectivamente, maiores índices dos fatores 1 e 2 de OI.

Em contrapartida, o comprometimento exportador foi determinante para a performance, já que o fator determinado como falta de CE apresentou maior índice para empresas de baixo desempenho e, conseqüentemente, menor índice para empresas de alto desempenho.

Estes resultados permitem que as empresas voltadas com alta orientação internacional em que os gestores agiram em resposta à crise, no sentido de arriscar menos, serem cautelosos e precavidos motivados pelo contexto econômico desfavorável, tiveram seu desempenho prejudicado. No entanto, os gestores que aceitaram os riscos, adaptaram-se ao novo cenário econômico e mantiveram recursos alocados para o desenvolvimento das atividades no exterior, alcançaram um bom desempenho, impulsionado pelo comprometimento exportador.

Há evidências também de que os indicadores objetivos e subjetivos da performance exportadora entram em contradição no momento da crise: a percepção de insucesso é bem maior do que o insucesso em números, o que sugere que o impacto psicológico da crise no gestor é maior do que o impacto financeiro na empresa.

## **6 CONCLUSÕES**

A crise financeira de 2008 mudou completamente o cenário econômico. Considerada como a pior nos últimos 70 anos (PRESSE, 2009), teve impactos profundos nas exportações brasileiras refletindo diretamente na balança comercial (CUCOLO, 2009).

A fim de explorar como as empresas brasileiras de pequeno e médio porte se saíram frente à crise financeira de 2008 e se fatores OI e CE influenciaram na superação da mesma, foi conduzido uma pesquisa quantitativa em uma amostra de 115 empresas.

Este estudo mostrou resultados de extrema relevância e merecedores de atenção. Observou-se que as empresas com um alto índice de OI não se saíram melhor na crise, mas o CE mostrou-se mais relevante.

O comprometimento exportador garante uma maior alocação de recursos, sejam eles de mecanismo financeiro ou de força de trabalho, no mercado externo. Esse fator foi considerado relevante para superar a crise uma vez que grande parte do foco e estratégia da empresa está direcionada ao ambiente internacional. Ferramentas como pesquisa internacional, estudo de mercado são mais recorrentes em empresas com essa estratégia fazendo com se tenha mais subsídio para a tomada de decisão.

Visto que os resultados da pesquisa apontaram para maior influência do comprometimento exportador que da orientação internacional no desempenho das empresas num contexto de crise, pode-se inferir que a consolidação da estabilidade macroeconômica no Brasil impulsionou sua competitividade global, sustentando a manutenção das atividades e a boa performance das PMEs que não se intimidaram com os riscos da crise de 2008.

Em termos de contribuição para a teoria, o estudo mostra que a componente subjetiva dos indicadores da performance exportadora é frágil em momentos de crise, onde a satisfação do gestor é atingida mais fortemente do que o desempenho financeiro. Em termos de contribuição para a prática, o gestor pode verificar a

importância de manter a ideia da importância da internacionalização na mente dos funcionários como “seguro” financeiro em tempos de crise.

Como todo estudo científico, este tem limitações. As principais limitações deste estudo foram o uso de respostas do gerente para todos os fatores levantados (subjetividade); e o alto nível sociocultural dos respondentes sugere um viés de respondente, que necessitaria ser confrontado com informações dos não-respondentes, indisponíveis neste caso.

---

Artigo submetido para avaliação em 03\03\2011 e aceito para publicação em 06\05\2012

---

## REFERÊNCIAS

- Catálogo de Exportadores Brasileiros. **Quem participa**. Disponível em: <[http://www.brazil4export.com/quem\\_participa.asp](http://www.brazil4export.com/quem_participa.asp)>. Acesso em: 26 abr. 2010.
- CUCOLO, Eduardo. Crise derruba exportação e balança registra 1º déficit desde março de 2001. **Folha Online**, fev. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u497360.shtml>>
- DELOITTE. Eficiência nos novos tempos da economia - Um estudo sobre as pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil. **Portal Exame**, 8 ago. 2009. Disponível em: <[http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/complementos/pme\\_0020/relatorio-pme-2009.pdf](http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/complementos/pme_0020/relatorio-pme-2009.pdf)> Acesso em: 6 nov. 2009.
- FILATOTCHEV, Igor. et al. The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. **Journal of international business**, v. 40, p. 1005-1021, 2009.
- FLORIANI, D. E.; FLEURY, M. T. L. O Efeito do Grau de Internacionalização no Desempenho Financeiro da PME Brasileira: O Papel da Competência Organizacional como Mediadora. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO- ENANPAD. 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.
- FONSECA, Adriana. Mudança de Foco: a crise econômica alterou o cenário das vendas externas e novos destinos se destacam. **PENG**, v. 248, set. 2009. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,EMI91886-17153,00-MUDANCA+DE+FOCO.html>>. Acesso em: 22 out. 2009.
- GUIMARÃES, Edson. **Política de Exportação Brasileira para Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing** v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.
- LANDIM, Raquell. **Rentabilidade das exportações do Brasil é a menor da história**. Estadão [Online]. Outubro 2009. Disponível em <<http://www.estadao.com.br>>. Acesso em: 25 de outubro de 2009.
- MACHADO, Marcelo André; FEHSE, Felipe Bentancur; NIQUE, Walter Meucci. **A Orientação Internacional e o Comprometimento Exportador de Pequenas e Médias Empresas**: validação de duas escalas e implicações para o contexto brasileiro. São Paulo, 2009. 16 p.
- Mistério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior. **Governo Federal lança em Brasília projeto de inserção internacional para PMEs**. Brasília: 2008. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=3&noticia=8733>>. Acesso em: 21 abr. 2009.
- \_\_\_\_\_. **Balança Comercial**. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=2098>>. Acesso em: 21 abr. 2009.
- \_\_\_\_\_. **Cartilha balanço junho**. Brasil, jun. 2009.
- \_\_\_\_\_. **Governo Federal lança em Brasília projeto de inserção internacional para PMEs**. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=3&noticia=8733>>. Acesso em: 21 abr. 2009.

**DESEMPENHO EXPORTADOR: UM ESTUDO EMPÍRICO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PAULISTAS DURANTE A CRISE DE 2008**

PRESSE, França. Fed espera recuperação da economia neste ano, mas vê desemprego maior. **Folha On line**, mai. 2009. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u560688.shtml>>

ROCHA, Angela; CHRISTENSEN, Carl H.. **The export experience of a developing country:** a review of empirical studies of export behavior and the performance of brazilian firms. v. 6, p 111-142, 1994.

SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Ponto de vista dos pequenos negócios**, São Paulo, ano 1, n. 1, abr. 2009.

SHAOMING ZOU, Simona Stan. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p.333 – 356, 1998.