

DECISÕES ESTRATÉGICAS E *PERFORMANCE*
EXPORTADORA: ESTUDO NA INDÚSTRIA GAÚCHA

Por

Cristina Ceribola Crespam

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa de Gestão Estratégica, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como parte dos requisitos para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Flavia Luciane Scherer

Santa Maria, RS, Brasil

2010

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**DECISÕES ESTRATÉGICAS E *PERFORMANCE*
EXPORTADORA: ESTUDO NA INDÚSTRIA GAÚCHA**

elaborada por
Cristina Ceribola Crespam

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Comissão Examinadora

Flavia Luciane Scherer, Dr^a.
(Presidente/Orientadora)

Clandia Maffini Gomes, Dr^a. (UFSM)

Adayr da Silva Ilha, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 10 de agosto de 2010.

AGRADECIMENTOS

Aos profissionais das empresas pesquisadas, pela disponibilidade de tempo e informações, que tornaram possível este trabalho.

À minha orientadora, Flavia Luciane Scherer, pelo exemplo de profissional, coerente e competente e, também, pelo acolhimento e amizade.

À Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, pelo incentivo à pesquisa e por acreditar em seus alunos.

Às colegas e amigas Taís de Andrade e Vanessa Almeida da Silva, pela parceria e pelo apoio a qualquer tempo.

Aos queridos amigos do IFRS, *campi* Bento Gonçalves, pela força e auxílio que me deram.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

DECISÕES ESTRATÉGICAS E *PERFORMANCE* EXPORTADORA: ESTUDO NA INDÚSTRIA GAÚCHA

AUTORA: CRISTINA CERIBOLA CRESPAM

ORIENTADORA: FLAVIA LUCIANE SCHERER

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 10 de agosto de 2010.

O presente estudo tem por objetivo geral verificar a relação existente entre as decisões estratégicas e a *performance* das empresas exportadoras gaúchas. Além disso, buscou-se descrever o perfil, caracterizar a atuação internacional e mensurar a *performance* exportadora das empresas pesquisadas. Para tanto, foram revisados temas relativos à internacionalização de empresa, modos de entrada, *performance* exportadora, estratégia de marketing de exportação e tipos estratégicos, de modo a orientar a pesquisa empírica. Foi realizada pesquisa descritiva com aplicação de *survey* como procedimento para coleta de dados, os quais foram analisados por meio de três técnicas: a) estatística descritiva; b) análise de variância; e c) correlação de Pearson. Os resultados mostraram que as empresas pesquisadas são na maioria de pequeno e médio porte, que a estratégia com a qual mais se identificaram foi a prospectora, seguida de perto da analista e que a maioria dos respondentes posicionaram-se como possuidores de média a substancial experiência no mercado internacional. No que se refere aos aspectos de atuação internacional, o principal modo de entrada utilizado pelas empresas foi a exportação, além disso, mais da metade dos respondentes atende até 10 países e apontaram como principais razões para internacionalização, a intenção em internacionalizarem-se desde o início de suas operações e a existência de solicitação vinda de cliente no exterior. Os dados obtidos revelaram, ainda, a clareza para os respondentes da especificação do mercado de destino, a alta adaptação da embalagem e da linguagem do rótulo do produto ao país destino e que mais da metade dos produtos comercializados eram de consumo e com posição já estabelecida na empresa. As empresas pesquisadas comercializaram, principalmente, com países competitivos ou altamente competitivos, que apresentavam similaridade cultural média e demanda potencial ampla. Quanto à *performance* exportadora, verificou-se que as empresas pesquisadas colocaram-se nos extremos, em termos de intensidade exportadora, apresentaram comportamento predominantemente em torno da resposta média com relação às dimensões econômica, estratégica e de satisfação do empreendimento exportador e classificaram-se, em sua maioria, como de baixa *performance*. Os resultados apontaram para a existência de relação entre as decisões estratégicas e a *performance* exportadora, uma vez que com relação à *performance* exportadora, em termos estratégicos, percebeu-se a diferença de comportamento entre as empresas que adotaram tipos estratégicos diversos, bem como se evidenciou a correlação existente entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação e as dimensões da *performance* exportadora.

Palavras-chaves: *Performance* exportadora, estratégia de marketing de exportação, tipos estratégicos.

ABSTRACT

Dissertation

Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

STRATEGIC DECISIONS AND EXPORT PERFORMANCE: A STUDY OF INDUSTRY OF RIO GRANDE DO SUL, BRAZIL

AUTHOR: CRESPAM, CRISTINA CERIBOLA

TUTOR: SCHERER, FLAVIA LUCIANE

Date and Place of Presentation: Santa Maria, August 10th, 2010.

This study aims to verify the relation between strategic decisions and performance of exporting companies from Rio Grande do Sul state, Brazil. In addition, it is described the profile and the international performance characteristics. Besides, it is measured the performance of exporting companies in study. In order to reach the results, it were reviewed issues related to internationalization of business, entry modes, export performance, export marketing strategy and strategic types in order to guide the empirical research. A descriptive research was conducted with application of survey as a procedure for collecting data, which were analyzed by three techniques: a) descriptive statistics, b) analysis of variance, and c) Pearson correlation. The results showed that the surveyed companies are mostly small and medium businesses. The strategy that they most identified was the prospector, followed by the analyst. The most part of the surveyed companies positioned themselves as having from medium to substantial experience in international market. Considering aspects of international operations, the main entry mode used by companies was exportation, in addition, more than half the respondents negotiate with up to 10 countries and pointed out the intention to internationalize from beginning of its operations and the existence of request coming from client abroad as main reasons for internationalization. The obtained data also revealed that the clarity of the specification to the destination market, the high adaptation of the pack and the language of the product label to destination country and that over half of the products were consumer products with established position in the company. The surveyed companies marketed mainly with competitive or highly competitive countries, which showed medium cultural similarity and large potential demand. Considering the export performance, it is verified that the surveyed companies placed themselves at the extremes in terms of export intensity, performed predominantly around the mean response considering the economic, strategic and satisfaction of the export venture and were classified mostly as low performance. The results showed the existence of a relation between strategic decisions and export performance. Considering export performance, in strategic terms, it was noticed a difference in behavior between companies that have adopted different strategic types, and is evidenced a correlation between the variables of the marketing strategy of export and the dimensions of export performance.

Keywords: export performance, export marketing strategy, strategic type.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O Mecanismo Básico da Internacionalização – Aspectos de estado e de mudança (JOHANSON; VAHLNE, 1977).....	27
FIGURA 2 – Entradas em mercados internacionais (NICKELS; WOOD, 1999).....	36
FIGURA 3 – O modelo conceitual de estratégia de marketing de exportação e <i>performance</i> (CAVUSGIL; ZOU, 1994).....	40
FIGURA 4 – Um modelo geral para avaliar <i>performance</i> exportadora e variáveis (AABY; SLATER, 1989).....	42
FIGURA 5 – Ciclo Adaptativo (adaptado de MILES; SNOW, 1978).....	54
FIGURA 6 – Desenho de pesquisa – objetivo geral.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Participação em porcentagem do Brasil nas exportações e importações Mundiais no período entre 1950 a 2008 (SECEX/MDIC, 2008).....	16
GRÁFICO 2 – Exportações dos cinco principais estados exportadores brasileiros no período de 1997 a 2008 (SECEX/MDIC, 2008).....	19

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Fatores e variáveis independentes da <i>performance</i> exportadora (ZOU; STAN, 1998).....	45
QUADRO 2 – Quadro-síntese de estudos relacionados à <i>performance</i> exportadora.....	47
QUADRO 3 – Tipos estratégicos (MILES; SNOW, 1978).....	55
QUADRO 4 – Escala EXPERF (ZOU; TAYLOR; OSLAND, 1998).....	58
QUADRO 5 – Variáveis da estratégia de marketing de exportação (CAVULGIL; ZOU, 2004).....	59
QUADRO 6 – Etapas empreendidas para a coleta de dados.....	64
QUADRO 7 – Características das empresas.....	70
QUADRO 8 – Características do setor no Brasil.....	73
QUADRO 9 – Quadro-síntese com a descrição do perfil das empresas gaúchas exportadoras.....	74
QUADRO 10 – Estratégia de marketing de exportação.....	79
QUADRO 11 – Características do produto.....	82
QUADRO 12 – Características do mercado de destino.....	83
QUADRO 13 – Quadro-síntese com a caracterização da atuação internacional das empresas gaúchas exportadoras.....	86
QUADRO 14 – Crescimento das vendas e da lucratividade das exportações.....	88
QUADRO 15 – Lucratividade atual das operações de exportação.....	89
QUADRO 16 – Participação de mercado para o mais importante produto/mercado.....	90
QUADRO 17 – <i>Performance</i> exportadora.....	91

QUADRO 18 – Quadro-síntese sobre <i>performance</i> exportadora.....	92
QUADRO 19 – Análise de variância.....	93
QUADRO 20 – Médias da percepção dos prospectores, analistas e defensivos quanto às dimensões da <i>performance</i> exportadora.....	94
QUADRO 21 – Correlação entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação e as dimensões da <i>performance</i> exportadora.....	96

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Representatividade das regiões nas exportações brasileiras no período entre 2000 e 2008 (em US\$ 1.000 FOB).....	17
TABELA 2 – Representatividade dos estados nas exportações da Região Sul (em US\$ 1.000 FOB).....	17
TABELA 3 – Valores exportados em US\$ 1.000 FOB pelo estado do Rio Grande do Sul no período de 1997 a 2009.....	18
TABELA 4 – Perfil dos entrevistados.....	68
TABELA 5 – Porte das empresas.....	69
TABELA 6 – Tipo estratégico.....	72
TABELA 7 – Modos de entrada.....	75
TABELA 8 – Número de mercados estrangeiros atendidos.....	76
TABELA 9 – Mercados atendidos.....	77
TABELA 10 – Motivos que levaram a empresa a iniciar as operações no exterior.....	78
TABELA 11 – Tempo de envolvimento internacional.....	78
TABELA 12 – Canal de distribuição do mercado de destino.....	81
TABELA 13 – Volume de vendas com exportação (em R\$), média dos últimos 3 anos.....	87
TABELA 14 – Intensidade de Exportação (em %)......	88

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário.....	114
--------------------------------	-----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Problema.....	20
1.2	Objetivos.....	21
1.2.1	Objetivo geral.....	21
1.2.2	Objetivos específicos.....	21
1.3	Justificativa.....	21
1.4	Estrutura do trabalho.....	23
2	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	25
2.1	Teorias sobre internacionalização de empresas.....	25
2.1.1	Abordagem comportamental.....	25
2.1.2	Abordagem econômica.....	31
2.2	Modos de entrada.....	34
2.3	<i>Performance</i> exportadora.....	39
2.4	Estratégias de marketing de exportação.....	48
2.5	Tipos estratégicos.....	52
3	MÉTODO.....	56
3.1	Tipo de pesquisa.....	56
3.2	Desenho de pesquisa e variáveis investigadas.....	56
3.3	População alvo e amostra.....	62
3.4	Coleta de dados.....	63
3.4	Técnicas de análise dos dados.....	65
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	67
4.1	Descrição do perfil das empresas exportadoras gaúchas.....	67
4.1.1	Perfil dos respondentes.....	67
4.1.2	Caracterização das empresas.....	69
4.1.3	Tipo estratégico.....	72
4.1.4	Características do setor no Brasil.....	73
4.2	Caracterização da atuação internacional das empresas exportadoras gaúchas.....	74
4.2.1	Envolvimento internacional.....	74
4.2.2	Estratégia de marketing de exportação.....	79
4.2.3	Características do produto.....	82

4.2.4	Características do mercado de destino.....	83
4.3	Mensuração da <i>performance</i> exportadora por meio de diferentes indicadores.....	87
4.4	Relação entre as decisões estratégicas e a <i>performance</i> exportadora.....	93
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104

1 INTRODUÇÃO

O surgimento de um novo paradigma tecnológico e a queda gradual de barreiras comerciais podem ser mencionados como fatores que modificaram o ambiente competitivo das empresas, a partir da segunda metade do século XX. O primeiro expandiu o valor do conhecimento como ferramenta indispensável em diversos setores no processo de produção e o segundo, possibilitou uma “onda” de liberalização. Esses fatores implicaram uma reformulação da competição, em que a sofisticação das estratégias transformou-se em condição para a perpetuidade das empresas num ambiente complexo (COELHO, 2003).

Assevera-se que no decorrer da segunda metade do século XX e início deste século, a sociedade internacional moderna, que considerava apenas o Estado Moderno como ator internacional, mostra nova configuração com o surgimento e o papel de outros atores internacionais, quais sejam: as organizações internacionais, as organizações não-governamentais e as empresas transnacionais. A convergência desses acontecimentos foi responsável pelo surgimento da nova etapa da sociedade internacional, denominada de sociedade internacional contemporânea, que culminou em um mundo multicêntrico e interdependente (BEDIN, 2002).

A entrada desses novos atores no cenário internacional implicou, segundo Bedin (2002, p. 267), a transformação da sociedade internacional que passou, então, a apresentar “[...] crescente complexidade, polaridade incerta e acentuada tendência à integração e à cooperação entre seus diversos participantes”, sendo que o processo adquire maior relevância com a configuração dos fenômenos da interdependência e da globalização e suas implicações.

Le Goff (2004) refere que a *mundialização*¹ implica haver uma evolução, mas também apresenta perigos, que estão relacionados predominantemente ao aspecto econômico, o desenvolvimento da desigualdade e da injustiça sociais e a uniformização. Assevera o autor (2004, p. 29) que “[...] a uniformização não é um ideal a propor à humanidade”.

Para Sachs (2004) a globalização constitui um processo complexo e que comporta a dualidade de ao mesmo conter dimensões positivas e negativas, cujas origens confundem-se com o início da existência da sociedade humana.

Por sua vez, Stiglitz (2002, p. 36) refere que o fenômeno da globalização é:

[...] a integração mais estreita dos países e dos povos do mundo que tem sido ocasionada pela enorme redução de custos de transporte e de comunicações e a

¹ Chesnais (1996) propõe o uso da palavra *mundialização*, não somente por questões de semântica, mas por entender que tal expressão reflete melhor a essência do processo, que se encontra na realidade das coisas.

derrubada de barreiras artificiais aos fluxos de produtos, serviços, capital, conhecimento e (em menor escala) de pessoas através das fronteiras.

O fenômeno da globalização provocou mudanças radicais nas políticas econômicas dos governos, bem como, nos modos de atuação das empresas em negócios internacionais, uma vez que o capital passou a fluir com maior liberdade e sem fronteiras (HOJI, 2010).

Com a globalização dos mercados e a competição, os mercados estrangeiros tornaram-se cada vez mais viáveis, bem como se constituíram em oportunidades naturais para o crescimento orientado das empresas (CAVUSGIL; ZOU, 1994). A busca de novos mercados além dos mercados domésticos tradicionalmente atendidos pela empresa, em decorrência do aumento da globalização dos negócios, tem por finalidade não só a expansão, mas também a garantia de sobrevivência da empresa (SOUZA, 2004). Apresenta-se a exportação como uma importante atividade para diversas empresas, diante do aumento desse fenômeno (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996).

A relevância da atividade exportadora pode ser percebida tanto do ponto de vista das nações, como das empresas (LEONIDOU, KATSIKEAS, PIERCY, 1998; LAGES, MONTGOMERY, 2004; COUTO et al., 2006). Para as nações, expõe-se que a atividade exportadora contribui para o desenvolvimento econômico destas, enquanto no nível da empresa, por meio da diversificação de mercado, a exportação proporciona uma oportunidade para as empresas tornarem-se menos dependentes do mercado doméstico. As empresas ao utilizarem-se deste modo de entrada podem explorar economias de escala, obter custos de produção mais baixos e utilizar a experiência internacional para tornarem-se competidores mais fortes internamente. Do mesmo modo que podem aprender com a competição internacional para então explorarem novos mercados estrangeiros e envolverem-se em outras atividades internacionais, como licenciamento, franchising, *joint ventures* e investimentos diretos no exterior (LAGES; MONTGOMERY, 2004).

Igualmente, Zou e Stan (1998) referem que o interesse sobre a *performance* exportadora reflete tanto na política macro no que se refere à exportação, como no nível micro em relação à competitividade nos mercados exportadores. O nível macro é representado pelos governos dos países que buscam meios de melhorarem a *performance* de suas empresas nos mercados exportadores, visto que a exportação é um “motor de crescimento econômico”. No nível micro, Zou e Stan (1998) alertam que o sucesso no mercado doméstico não significa que o mesmo desempenho manifestar-se-á nos mercados estrangeiros.

No entanto, mesmo diante da percepção dos benefícios para as nações, advindos de um bom fluxo de exportações, revela-se uma baixa relação entre as exportações e o PIB do Brasil,

quando se faz uma análise da experiência exportadora brasileira. Verifica-se também que há uma alta concentração das exportações em um pequeno número de empresas e de produtos (IGLESIAS; VEIGA, 2002). Em 2006, a participação das exportações no PIB brasileiro era de apenas 12,8 %, demonstrando ainda uma queda em relação ao ano anterior, em que a participação exportações/PIB era de 13,4%. No ano de 2007, a participação foi mais baixa ainda, sendo de 12,4%, operando leve alta em 2008, com 12,6%, sendo que as exportações brasileiras encerraram 2008 com o valor de US\$ 197,9 bilhões (SECEX/MDIC, 2008).

No entanto, em 2009 operou-se a retração dos valores exportados pelo país como resultado da crise econômica mundial, em que se visualizou a depreciação dos preços internacionais de *commodities* agrícolas e minerais, bem como a queda da demanda por bens. As exportações encerraram o período com valor de US\$ 153 bilhões, visualizando-se uma redução de 22,7% ao comparar-se o ano anterior (SECEX/MDIC, 2009).

Cumprе ressaltar o comparativo entre os meses de dezembro de 2008 e 2009, em que se percebeu um crescimento de 4,7% das exportações, assinalando-se uma tendência de recuperação dos resultados com vendas externas do país diante da crise mundial (SECEX/MDIC, 2009).

No ano de 2008, o Brasil foi responsável por um pouco mais de 1% das exportações mundiais (SECEX/MDIC, 2008). O melhor desempenho do país ocorreu em 1950, quando a participação foi de aproximadamente 2,4% nos níveis mundiais de exportação, como se pode vislumbrar no Gráfico 1.

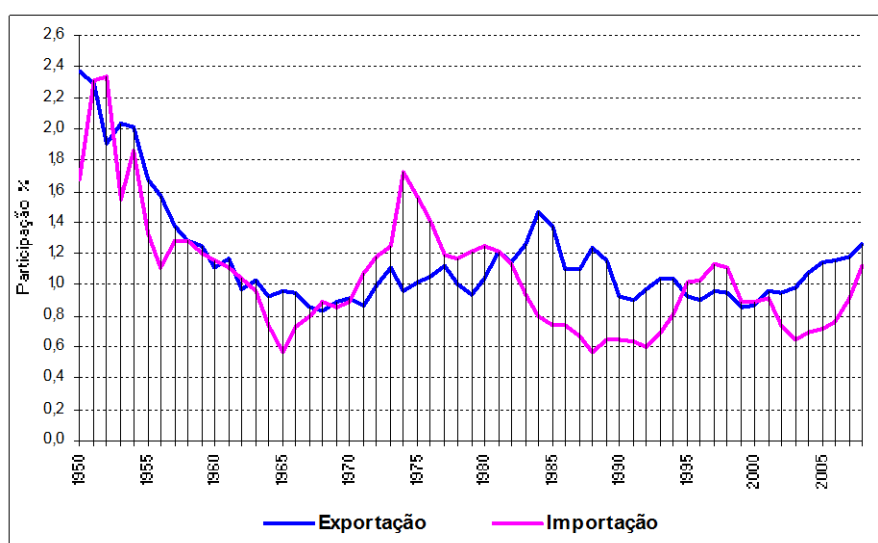


Gráfico 1 – Participação em porcentagem do Brasil nas exportações e importações Mundiais no período entre 1950 a 2008

Fonte: SECEX/MDIC (2008).

Para avaliar a representatividade de cada região nas exportações brasileiras, construiu-se a Tabela 1, em que se pode perceber que as regiões que se destacam no cenário de exportações são a Região Sudeste e a Sul.

Tabela 1- Representatividade das regiões nas exportações brasileiras no período entre 2000 e 2008 (em US\$ 1.000 FOB)

Regiões	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Sul	24,22	26,19	25,86	26,27	25,47	22,37	20,46	21,91	21,94
Sudeste	58,52	56,17	55,54	54,15	55,01	56,05	58,89	57,54	56,13
Centro-Oeste	3,45	4,40	4,85	5,29	5,48	6,16	5,52	6,11	7,45
Nordeste	7,57	7,46	7,90	8,51	8,48	9,06	8,56	8,25	7,83
Norte	6,24	5,78	5,85	5,78	5,56	6,36	6,56	6,18	6,65
Brasil	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborada a partir de dados da SECEX/MDIC (2010).

Verifica-se, deste modo, que a representatividade da Região Sudeste diante do total exportado pelo Brasil, desde o ano 2000 ultrapassa sempre os 50%, chegando em 2006 a representar 58,89% dos valores exportados pelo país.

Uma vez que o presente estudo foi aplicado no estado do Rio Grande do Sul, dirige-se a análise para a Região Sul e, em especial, para o estado do Rio Grande do Sul. A Região Sul demonstra, então, representatividade sempre superior a 20% nas exportações brasileiras no período estudado, em que se percebe o destaque do estado do Rio Grande do Sul que responde no período estudado por mais de 40% das exportações feitas pela região, como se verifica na Tabela 2.

Tabela 2 – Representatividade dos estados nas exportações da Região Sul no período entre 2000 e 2008(em US\$ 1.000 FOB)

Estados	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
RS	44,86	43,19	41,85	42,48	40,94	40,11	42,45	43,21	43,90
PR	34,09	36,20	37,42	37,92	38,94	38,46	36,03	35,55	36,48
SC	21,05	20,61	20,73	19,59	20,12	21,43	21,52	21,24	19,62
Sul	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborada a partir de dados da SECEX/MDIC (2010).

Segundo dados do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2009), o estado com pouco mais de 3% do território brasileiro, abriga 6% da população, é o estado mais meridional do Brasil, fazendo fronteira com o Uruguai e a Argentina, uma localização privilegiada entre os países que compõe o Mercosul. Ainda, o PIB do estado é o quarto maior do Brasil, destacando-se como um dos maiores produtores e exportadores de grãos do país.

Na Tabela 3 constam os valores exportados pelo Rio Grande do Sul no período entre 1997 e 2009 em US\$ 1.000 FOB.

Tabela 3 – Valores exportados em US\$ 1.000 FOB pelo estado do Rio Grande do Sul no período de 1997 a 2009.

Ano	Valor exportado	Variação
1997	6.270.130	-
1998	5.628.516	-10,23
1999	4.998.905	-11,19
2000	5.783.109	15,69
2001	6.352.008	9,84
2002	6.383.693	0,5
2003	8.027.483	25,75
2004	9.902.184	23,35
2005	10.475.704	5,79
2006	11.802.079	12,66
2007	15.017.674	27,25
2008	18.351.072	22,20
2009	15.236.113	-16,98

Fonte: Elaborada a partir de dados da SECEX/MDIC (2010).

Em uma análise geral, identifica-se que os principais produtos exportados pelo Rio Grande do Sul são *commodities*. No ano 2000 o principal produto exportado pelo Rio Grande do Sul era, de acordo com a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), “outros calçados de couro natural”, conferindo ao estado o valor de US\$ FOB 905.599.566, tendo o fumo como segundo produto mais exportado e a soja e seus derivados ocupando a terceira posição. Entretanto já em 2003 as exportações de calçados concedem o primeiro lugar à soja e seus derivados, que no triênio 2004-2006 é concedido, por sua vez, ao fumo, sendo que no ano de 2007 é cedido novamente para a soja. No ano de 2007 os “outros calçados de couro natural” figuraram apenas na 20ª posição entre os principais produtos exportados pelo estado, bem como cabe referir que no ano de 2008 aparece no 3º lugar a exportação de “plataformas de

perfuração/ exploração, flutuantes”, representando um ganho de U\$S FOB 861.747.935 para o estado. Em 2008 e 2009, a soja permaneceu como o principal produto exportado pelo estado, seguido pelo fumo.

No que se refere à evolução das exportações de couro e calçados, no início da corrente década o produto figurava como o principal exportado pelo estado, tendo em 2002, cerca de 270 mil trabalhadores atuando diretamente na indústria de calçados no Estado. Entretanto, a partir do início de 2005, o setor enfrentou uma séria crise, provocada, segundo o site da Assintecal (Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos), pelos juros e carga tributária elevados, o que resultou na queda da produção, fechamento de fábricas, demissões em massa e em uma crise social e econômica generalizada.

Quanto ao desempenho da soja, em 2004 e 2005 o Rio Grande do Sul passou por um período de seca calamitosa, ainda se percebeu um aumento nos custos de produção, além dos preços do produto em queda, segundo Pêsoa (2006).

Destaca-se, então, os cinco principais estados exportadores brasileiros, dentre os quais consta na quarta posição o estado do Rio Grande do Sul, como segue no Gráfico 2.

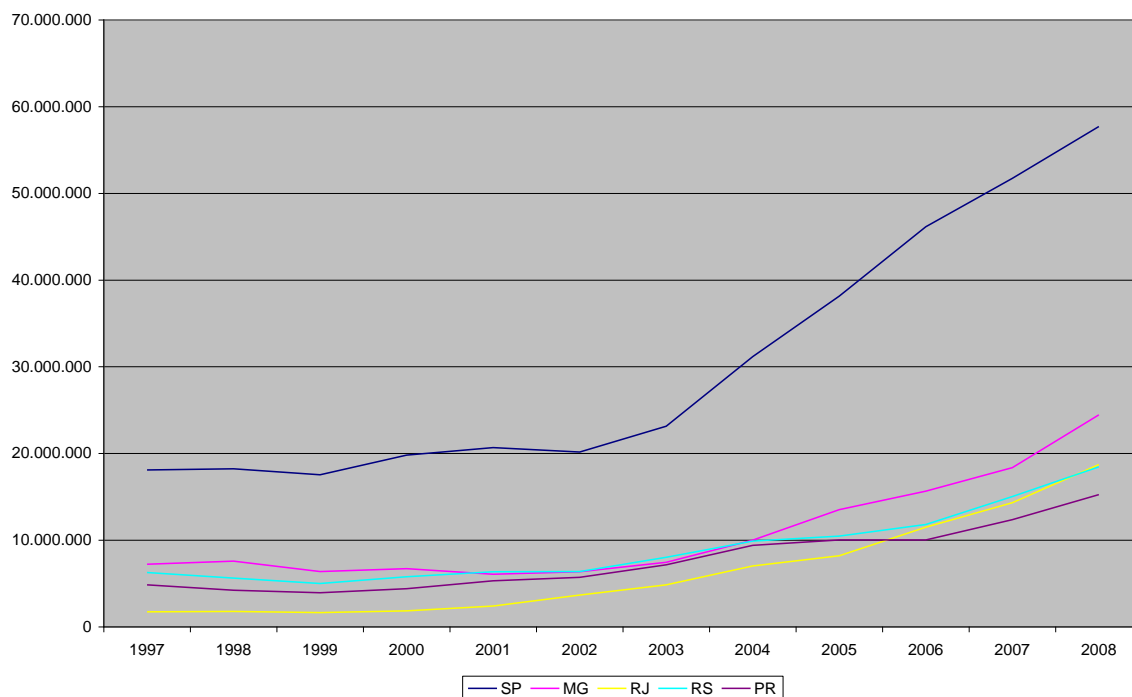


Gráfico 2 – Exportações dos cinco principais estados exportadores brasileiros no período de 1997 a 2008.

Fonte: Elaborado a partir de dados da SECEX/MDIC (2008).

Verificou-se, deste modo, a importância do estado do Rio Grande no cenário das exportações brasileiras e diante da constatação de que a atividade de exportação ocasiona benefícios tanto para as empresas como para o país, se faz necessária uma verificação mais apurada dos aspectos estratégicos e de desempenho relacionados à atividade.

Quando se avalia a atividade de exportação, não se deve analisar simplesmente os valores absolutos exportados ou a variação das exportações no decorrer dos anos, uma vez que a *performance* exportadora, que se refere aos resultados alcançados por uma empresa por meio da atividade exportadora, pode ser mensurada por diferentes indicadores que se prestam a avaliar algumas dimensões, que não só a econômica.

O foco de observação da experiência internacional das empresas gaúchas pode ser ampliado ainda para verificar a relação entre algumas decisões estratégicas e o desempenho do empreendimento exportador. As estratégias, que para Quinn (2006) vão desde os níveis corporativos até os níveis departamentais, podem ser conceituadas do seguinte modo:

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes (QUINN, p. 29, 2006).

Percebe-se, então, a importância do posicionamento estratégico para uma empresa, que deve ser estudado também em termos de atuação internacional. As decisões estratégicas discutidas no presente trabalho foram as estratégias de marketing de exportação e os tipos estratégicos. Em que a primeira diz respeito às opções quanto à padronização ou adaptação das estratégias relacionadas aos componentes do mix de marketing e, a segunda refere-se ao modo com que as empresas interagem com as oportunidades e ameaças do ambiente.

Neste sentido, além de avaliar-se a *performance* das empresas gaúchas por meio de diferentes indicadores, verificaram-se as relações existentes entre as estratégias de marketing de exportação e o tipo estratégico adotados e o desempenho das empresas que buscaram mercados internacionais para comercializarem seus produtos.

1.1 Problema

Qual é a relação entre as decisões estratégicas e a *performance* das empresas exportadoras gaúchas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a relação existente entre as decisões estratégicas e a *performance* das empresas exportadoras gaúchas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Destacam-se os seguintes objetivos específicos que dirigiram a realização desta pesquisa:

- a) descrever o perfil das empresas exportadoras gaúchas;
- b) caracterizar a atuação internacional das empresas exportadoras gaúchas;
- c) mensurar a *performance* exportadora por meio de diferentes indicadores.

1.3 Justificativa

Com o incremento do processo de globalização, a intensificação dos fluxos comerciais entre países fez com que diversos mercados se tornassem integrados em uma base mundial de negócios, levando a novas perspectivas em termos da atuação das empresas nesse contexto de elevada competição. Tal movimento impulsionou o crescente interesse acadêmico no estudo do fenômeno da internacionalização e dos processos envolvidos na administração de empresas com atuação no mercado externo. Para Douglas e Craig (1992), foram as questões gerenciais e estratégicas que passaram a receber maior atenção dos pesquisadores.

No que se refere aos aspectos gerenciais, Salera (1969, p.415) argumenta que:

Um dos maiores desafios em negócios multinacionais repousa no campo da administração de marketing. Sucesso em vendas é, afinal, o maior teste da habilidade de uma firma sobreviver em mercados internacionais altamente competitivos. É, além disso, fator essencial em decisões de investimento multinacional.

Naturalmente que questões de marketing vão além do sucesso em vendas, mas o argumento de Salera (1969) remete à ligação forte que existe entre marketing e estratégia, na medida em que a decisão de realizar investimentos em mercados estrangeiros é,

essencialmente, (1) uma decisão estratégica – no sentido de que envolve a empresa como um todo em termos de processos, recursos e resultados esperados em um horizonte de prazo mais longo – e (2) informações de marketing têm papel essencial na avaliação e escolha de alternativas estratégicas.

Nessa linha, assume-se que internacionalizar uma empresa é uma opção estratégica na qual as questões de marketing estão presentes em seu processo de análise e têm impacto sobre resultados projetados e alcançados.

Outra decisão estratégica a ser tomada pela empresa ao internacionalizar-se diz respeito ao modo como irá posicionar-se diante das oportunidades de mercado, assumindo, assim, perfis estratégicos diferenciados, como: prospector, analista ou defensivo.

Neste sentido, as decisões estratégicas estudadas neste trabalho foram as estratégias de marketing de exportação, que podem ser definidas como as atinentes às decisões em termos de adaptação ou padronização das estratégias com relação aos aspectos do mix de marketing, bem como, o modo de apresentar-se diante das oportunidades de mercado ao assumir um dos tipos estratégicos.

Em termos teóricos, o presente estudo se justifica pela necessidade de melhor entendimento dos relacionamentos existentes entre estas práticas de gestão estratégica e a *performance* em mercados internacionais.

A *performance* exportadora relaciona-se aos resultados obtidos pela empresa por meio de operações em mercados internacionais, podendo ser mensurada por meio de diferentes indicadores que se relacionam a variadas dimensões. Devido a essa multiplicidade, trata-se, ainda, de um conceito a ser estudado, pois segundo Souza (2004, p.1) “há uma carência de síntese e de concordância na conceituação e operacionalização do construto *performance* exportadora da firma”.

Percebe-se que estudos que objetivam avaliar a *performance* exportadora das empresas brasileiras têm sido desenvolvidos, como de Christensen, Da Rocha e Gertner (1987), Da Rocha e Christensen (1994), Fischer (2006), Garrido (2007), e Dalmoro et al. (2007), apenas para citar alguns, demonstrando, deste modo, os esforços dos pesquisadores em consolidar os estudos sobre o tema.

No entanto, o Brasil carece ainda de pesquisas que mensurem a *performance* exportadora de suas empresas, a fim de construir um arcabouço teórico consistente e também uma ampla base de dados empíricos que possam auxiliar as empresas brasileiras na tomada de decisão quando realizarem investimentos para atingir mercados estrangeiros, em especial, nas decisões relativas ao investimento para implementação de estratégias de marketing de

exportação e ao modo de posicionarem-se diante das oportunidades e ameaças. Atendo-se ao presente estudo, buscou-se ampliar os dados empíricos relacionados à avaliação administrativa de empresas gaúchas que se internacionalizaram.

Menciona-se que as relações empreendidas neste estudo tanto entre as estratégias de marketing de exportação e a *performance*, como entre os tipos estratégicos e a *performance* pautam-se em estudos prévios. Aaby e Slater (1989), Cavusgil e Zou (1994) e Zou e Stan (1998) já referiram a existência da relação entre as estratégias de marketing de exportação e a *performance*, enquanto Shoham, Evangelista e Albaum (2002) investigaram a relação entre tipo estratégico e *performance* exportadora.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em seis partes. A primeira é introdutória, em que além de ser feita uma breve introdução ao tema, foram mencionados o problema de pesquisa, os objetivos, tanto geral, como os específicos, bem como a justificativa para se empreender a pesquisa.

A segunda parte é composta do referencial teórico atinente ao tema, que deu sustentação para o trabalho. O capítulo está estruturado em cinco tópicos embasados na literatura pertinente, em que são expostas as teorias sobre a internacionalização de empresas, discorre-se sobre os modos de entrada e sobre a *performance* exportadora e, além disso, apresenta-se o referencial sobre estratégia de marketing de exportação e tipos estratégicos.

Cabe referir que a apresentação destes cinco temas é necessária para o desenvolvimento do presente estudo, uma vez que estes embasam o instrumento de coleta de dados e a posterior análise e discussão dos resultados da pesquisa. Refere-se, ainda, que os temas trabalhados nesta pesquisa relacionam-se e unem-se sob a égide dos estudos no campo de Internacionalização de Empresas.

Toda a pesquisa na área de internacionalização de empresas deve apresentar as teorias, posto que se tratam do embasamento para qualquer estudo e, ainda, segundo Carneiro e Dib (2007) essas possibilitam responder cinco questões básicas: *por quê, o quê, quando, onde e como* as empresas internacionalizam as suas atividades. De maneira que, a resposta para *como* internacionalizar diz respeito ao modo de entrada que a empresa irá selecionar para adentrar nos mercados estrangeiros. Neste estudo, destaca-se a exportação como modo de entrada, pela

sua importância tanto para as nações, como para as empresas que se utilizam desta estratégia de entrada em mercados internacionais.

Faz-se também um apanhado da literatura existente sobre *performance* exportadora, utilizando-se, principalmente, de revisões que já foram feitas dos estudos empíricos atinentes ao tema, com o fechamento por meio de um quadro em que se apresentam os indicadores utilizados para mensurar *performance* exportadora na visão de diferentes autores.

As decisões estratégicas que compõem o objetivo geral deste estudo, em sua relação com a *performance* exportadora, compreendem a estratégia de marketing de exportação e os tipos estratégicos. Os autores quando tratam da estratégia de marketing de exportação, normalmente, avaliam as situações de adaptação ou padronização destas estratégias, perante os mercados que serão atendidos por meio da exportação. Além disso, o composto de marketing – produto, preço, promoção e distribuição – também é discutido com o enfoque do Marketing Internacional. Com relação a outra decisão estratégica, apresentam-se as diferentes opções de tipologias de estratégias genéricas encontradas na literatura sobre administração estratégica, com destaque, para a tipologia de Miles e Snow (1978), selecionada para fazer parte desta pesquisa.

Na terceira parte consta o método de pesquisa, em que se expõe o tipo de pesquisa, o desenho de pesquisa e as variáveis investigadas, a população alvo do estudo, considerações sobre como se deu a coleta de dados e os meios utilizados para angariá-los, bem como as técnicas de análise dos dados.

Na próxima etapa da pesquisa, parte-se para a análise e discussão dos resultados, que foi segmentada com o intuito de cumprir aos objetivos propostos. Por fim, apresentam-se as considerações finais do trabalho, composta pelos principais resultados, pelas limitações do estudo e pelas sugestões para futuras pesquisas.

2. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Para desenvolvimento da proposta de estudo, foram buscados autores que dessem suporte à realização da fase empírica. Como forma de organizar os conteúdos contemplados na análise, o referencial teórico do presente trabalho foi organizado em cinco partes. Primeiramente, apresentam-se as teorias existentes sobre a internacionalização de empresas, sob a perspectiva comportamental, e, também, sob a perspectiva econômica, sendo que em cada perspectiva referem-se as principais teorias. Dessa forma, são expostos o Modelo de Uppsala, Teoria das Networks e Teoria do Empreendedorismo Internacional, visto que são as principais representantes da abordagem comportamental. Enquanto, pertencentes à abordagem econômica, são referidos o Paradigma Eclético e a Teoria da Internalização. Na seqüência, discorre-se sobre os modos de entrada em mercados estrangeiros, enfatizando-se a exportação ao relacionar as suas vantagens, bem como sobre *performance* exportadora, em que se referenciam aspectos como conceituação, classificação, indicadores, dentre outros. E, por fim, há a exposição das estratégias de marketing de exportação e das tipologias de estratégias genéricas.

2.1 Teorias sobre Internacionalização de Empresas

Os estudos foram agrupados em duas abordagens tradicionais para a seleção do modo de entrada: a abordagem comportamental e a abordagem econômica, diante de inúmeros estudos desenvolvidos por diferentes autores que expunham teorias sobre internacionalização em trabalhos mais recentes (ANDERSSON, 2000; ANDERSEN, BUVIK, 2002; DIB, 2008).

2.1.1 Abordagem comportamental

Na abordagem da internacionalização com base na evolução comportamental, vislumbra-se que o processo de internacionalização depende de atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, orientados, então, pela busca da redução de risco nas decisões relativas ao local e à maneira de expansão. O principal representante dessa abordagem é o Modelo de Uppsala, mas outras teorias sucederam-no operando

desenvolvimentos teóricos importantes, que são o Empreendedorismo Internacional e a Teoria das *Networks* (CARNEIRO; DIB, 2007).

A abordagem comportamental possui como principal expoente o Modelo de Uppsala ou Modelo do Processo de Internacionalização, primeiramente apresentado em 1975 por Johanson e Wiedersheim-Paul. O estudo foi desenvolvido com quatro empresas suecas, em que se observou que as empresas ao internacionalizarem-se, moviam-se de acordo com uma série de passos incrementais. Os autores denominaram esse processo de cadeia de estabelecimento, composta por quatro etapas ordenadas, que são:

- a) Sem atividades regulares de exportação;
- b) Exportação por meio de representantes independentes;
- c) Estabelecimento de uma subsidiária de vendas;
- d) Fabricação no exterior.

Esse Modelo assume que a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). E ainda, de acordo com o modelo, “espera-se que uma vez iniciado o processo de internacionalização, a tendência é prosseguir indiferentemente de as decisões estratégicas serem tomadas nesta direção ou não” (JOHANSON; VAHLNE, 1990, p. 17). Internacionalização é, então, um processo de aprendizagem unidirecional gradual ao longo de um período contínuo. Entende-se ser um processo gradual, visto que existe carência de recursos, informação e experiência, em que esses aspectos são adquiridos em pequenos passos (MITGWE, 2006).

Em 1977, Johanson e Vahlne refinaram o modelo para torná-lo mais dinâmico e para expor que a internacionalização trata da relação entre conhecimento de mercado, decisões de comprometimento e atividades atuais. A empresa, então, deve aumentar o comprometimento (tanto em relação à quantidade de recursos como relativamente ao grau de recursos específicos) com um mercado, devido a uma redução nos riscos percebidos que advém do incremento do conhecimento experencial, distinto do conhecimento objetivo, que é menos crítico para a decisão de internacionalização (MITGWE, 2006).

Johanson e Vahlne (1977), de tal modo, operacionalizaram o modelo de internacionalização, conforme Figura 1, distinguindo duas variáveis de internacionalização: os aspectos de estado e os aspectos de mudança. Os aspectos de estado da internacionalização estão relacionados aos recursos comprometidos com o mercado internacional, representados pelo comprometimento com o mercado e pelo conhecimento de mercado; e os aspectos de mudança referem-se às atividades atuais de negócios e às decisões cujo objeto seja comprometer recursos com as operações internacionais. Neste modelo deve-se considerar que

o resultado de uma decisão (ou mais genericamente, um ciclo de eventos) constitui o *input* da próxima.

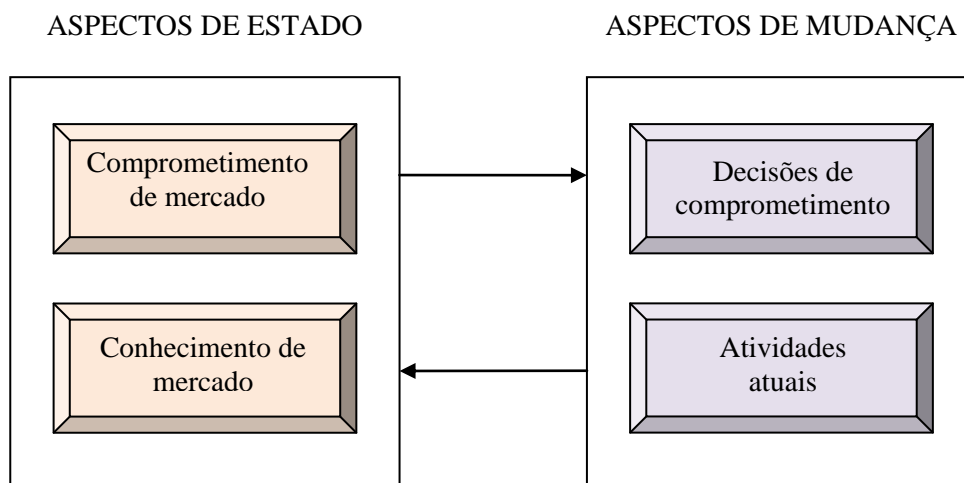


Figura 1 – O Mecanismo Básico da Internacionalização – Aspectos de estado e de mudança

Fonte: Johanson e Vahlne (1977).

No modelo, conhecimento de mercado e comprometimento de mercado (aspectos de estado) afetam as decisões relativas ao comprometimento de recursos com mercados exteriores e o modo que as atividades correntes são desempenhadas (aspectos de mudança). Sendo que o contrário também ocorre, em que os aspectos de mudança afetam os aspectos de estado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Os aspectos de estado foram detalhados por Johanson e Vahlne (1977), que expuseram que a razão para considerar o *comprometimento de mercado* é que este comprometimento afeta a percepção da empresa em relação às oportunidades e aos riscos. Mencionaram também, que o conceito de comprometimento de mercado é composto por dois fatores: a quantidade de recursos comprometidos e o grau de comprometimento. A quantidade de recursos comprometidos respeita ao tamanho de investimento no mercado, em sentido amplo, pois inclui os investimentos em marketing, organização, empregados e outras áreas. O segundo fator é mensurado pela dificuldade em encontrar uso alternativo para os recursos em um outro mercado ou para outros propósitos, já que os recursos locados em um mercado específico são considerados um comprometimento com esse mercado. Portanto, quanto mais especializados para um mercado são os recursos, maior o grau de comprometimento.

O comprometimento de mercado opera-se em passos pequenos, exceto em três casos referidos por Johanson e Vahlne (1990), que são: primeiramente, quando a empresa possui grande quantidade de recursos e, desta forma, pode fazer grandes investimentos de uma só vez; em segundo lugar, quando as condições do mercado estão estáveis e homogêneas, em que o conhecimento de mercado pode ser adquirido por formas diversas do que pela experiência; e por último, quando a empresa possui considerável experiência em mercados com similares condições, sendo possível fazer uma generalização desta experiência para o mercado específico.

No modelo de internacionalização, segundo Johanson e Vahlne (1977), o aspecto de estado, *conhecimento de mercado*, é importante, pois as decisões de comprometimento são baseadas em diferentes tipos de conhecimento. As formas de conhecimento utilizadas no modelo originam-se dos estudos de Penrose de 1966, que fazia a diferenciação entre conhecimento objetivo, aquele que pode ser ensinado e conhecimento experiencial, aquele que pode somente ser adquirido por meio da experiência pessoal. O tipo de conhecimento crítico, de acordo com Johanson e Vahlne (1977) é o experiencial, visto que não pode ser facilmente adquirido como ocorre com o conhecimento objetivo. Comparativamente, existem maiores subsídios para adquirir conhecimento experiencial em operações no mercado doméstico, em decorrência do histórico básico de experiências já passadas pelas empresas e pelos indivíduos, enquanto em operações em mercados exteriores inexistente essa base de conhecimento experiencial, que deve, então, ser adquirido sucessivamente durante as atividades no país.

O aprendizado por meio do conhecimento experiencial é necessário, segundo Melin (1992), para reduzir a distância psíquica relativa aos mercados, que se apresentam através de diferenças entre países no que se refere à linguagem, cultura, nível educacional, práticas de negócios e legislação.

Pode-se fazer a distinção também entre o conhecimento genérico e o conhecimento específico de mercado. O conhecimento genérico concerne aos métodos de marketing e características comuns de certos tipos de consumidores, independentemente de sua localização geográfica, e, por sua vez, o conhecimento específico de mercado é atinente ao conhecimento sobre as características específicas do mercado nacional (padrões culturais, estrutura do sistema de mercado, características do consumidor individual da firma e dos empregados). Os dois tipos descritos são necessários para a empresa, sendo que o conhecimento específico de mercado pode ser obtido principalmente por meio de experiência (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Segundo Johanson e Vahlne (1977) existe relação direta entre os aspectos de estado, comprometimento de mercado e conhecimento de mercado.

Quanto aos aspectos de mudança, em se tratando das *atividades atuais de negócio* deve-se atentar para o lapso temporal existente entre a atividade e as suas conseqüências. Para que se percebam as conseqüências ou resultados previstos vislumbra-se que as atividades devam ser repetidas algumas vezes. Isso ocorre, por exemplo, com as estratégias de marketing. Em muitos casos o intervalo de tempo atividade-conseqüência é considerável, observando-se que quanto mais longo esse lapso, maior o comprometimento dos recursos da empresa. Essa mesma implicação acontece quando o produto é mais diferenciado.

As atividades atuais são também as principais fontes de experiência. No entanto, essa experiência pode ser adquirida alternativamente por meio da contratação de pessoal com a experiência requerida ou a partir de conselhos de profissionais experientes na área de atuação exigida.

O segundo aspecto de mudança são as *decisões de comprometimento* de recursos em operações nos mercados estrangeiros. Estas decisões são feitas em resposta a problemas percebidos e/ou oportunidades encontradas no mercado e que são relacionadas ou descobertas através das operações desempenhadas atualmente pela empresa. Decisões que levam a um comprometimento maior de recursos far-se-ão em pequenos passos a menos que se dêem ao menos uma das três ocorrências – essas já referidas – quais sejam: a empresa seja possuidora de uma monta muito grande de recursos ou as condições de mercado sejam estáveis e homogêneas ou a empresa possua muita experiência advinda do trabalho em mercados similares.

Em suma, o modelo pode explicar dois padrões no processo de internacionalização da empresa. Em primeiro lugar, que o engajamento da empresa em um mercado de um país específico dá-se de acordo com a cadeia de estabelecimento e em um segundo momento, que as empresas entram em novos mercados sucessivamente com maior distância psíquica, assim as empresas iniciam a internacionalização em países que podem ser mais facilmente entendidos em decorrência da linguagem, cultura, sistema político, etc (JOHANSON; WIERSHEIM-PAUL, 1975).

Entretanto, Johanson e Vahlne (2006) asseveram que o modelo de internacionalização não é a cadeia de estabelecimento, que vai das exportações *ad hoc* até o estabelecimento das subsidiárias. Este seria o fenômeno empírico observado e que estimulou a construção do modelo. Trata-se o modelo, então, de aprendizagem e construção do comprometimento ou,

mais especificamente, sobre a interação entre desenvolvimento do conhecimento e crescimento do comprometimento com os mercados internacionais.

Diversos autores no decorrer dos anos expuseram as falhas do Modelo de Internacionalização, Andersen (1993), como exemplo, afirma não só que o modelo não explica o motivo e de que modo começa o processo, mas também que a seqüência dos estados ou condições e os fatores que devem influenciar o processo não são discutidos.

Ainda, Melin (1992) afirma que a natureza seqüencial determinística do modelo exclui outras opções de modos de entrada, como iniciar por um estágio mais avançado como produção em um país estrangeiro, sem primeiro passar pelos passos de exportação ou possuir subsidiárias de venda no país. Forsgren (1989) corrobora desse entendimento, ao mencionar que o modelo só é válido para os estágios iniciais do processo, quando há carência de conhecimento de mercado e de recursos. Esses fatores perdem importância quando a empresa já trabalha ativamente em vários países.

Do mesmo modo que diversos pesquisadores apresentaram ressalvas ao modelo, os próprios autores responsáveis pela sua criação, Johanson e Vahlne, apresentaram novas interpretações deste, sintetizaram as críticas até então referidas e expuseram desdobramentos da teoria, em um artigo publicado em 1990.

Cabe ressaltar as críticas recebidas pelo modelo, que são: o modelo é muito determinístico; o modelo limita-se a estudar somente os estágios iniciais da internacionalização; o valor explanatório da distância psíquica foi diminuído, já que o mundo tornou-se mais homogêneo; o modelo não considera a interdependência entre diferentes mercados; e, o modelo não é válido para indústrias de serviços (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Carneiro e Dib (2007) expõem que existem outros importantes desenvolvimentos teóricos, posteriores ao Modelo de Uppsala, pertencentes à abordagem comportamental, que são: a perspectiva das *Networks* e o Empreendedorismo Internacional. Apresenta-se, então, brevemente a abordagem das *Networks*.

Segundo Johanson e Vahlne (2003) existe uma situação em que os antigos modelos do processo de internacionalização continuam a ser aplicados ao mesmo tempo em que estudos sugerem que há a necessidade de que se desenvolvam novos modelos de internacionalização baseados nas *networks*.

Em termos de *networks*, internacionalização significa que a empresa desenvolve relações de negócios em *networks* de outros países, podendo ser alcançado por meio de: estabelecimento de relações em redes do país que são novas para a empresa (extensão

internacional); desenvolvimento de relações nessas *networks* (penetração); e, conectando *networks* de diferentes países (integração internacional) (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

A principal contribuição dessa perspectiva tem sido propor um reconhecimento de que a internacionalização da empresa nunca é um esforço solo, mas que é produto de relações em *networks*, tanto em *networks* formais como informais. Assume-se que os principais beneficiados pelas *networks* são empresas de pequeno porte ou ao menos empresas dependentes (MTIGWE, 2006).

Andersson (2000) reconhece as duas abordagens tradicionais, comportamental e econômica, como provedoras de conhecimento sobre internacionalização de empresas, mas refere que estas não fornecem todas as respostas. A proposta do autor, então, é apresentar uma perspectiva que inclua os empreendedores na discussão do fenômeno de internacionalização das empresas.

Deste modo, Andersson (2000, p. 82) refere que “A perspectiva empreendedora propõe que os indivíduos que fazem parte do processo de internacionalização são os fatores mais importantes na determinação da escolha do modo de estabelecimento”.

Alguns autores afirmam que a Teoria das Networks e a Teoria do Empreendedorismo Internacional podem ser consideradas a mesma teoria. No entanto, segundo Mtigwe (2006), existe diferença entre essas, que pode ser explicada pelo fato de que “o Empreendedorismo Internacional pode e existe fora de *networks* formalizadas”. De tal modo, as teorias podem ser vistas como complementares, mas não sinônimas. Young, Dimitratos e Dana (2003) mencionam que o Empreendedorismo Internacional é amplamente influenciado pela visão baseada em recursos e na perspectiva das *networks*.

2.1.2 Abordagem econômica

Além da abordagem comportamental, a outra linha de pesquisa existente é a abordagem da internacionalização com base em critérios econômicos, em que para questões internacionais visualizam-se soluções (pseudo-) racionais e há uma orientação para a maximização dos retornos econômicos. Citam-se como os principais representantes dessa abordagem a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético (CARNEIRO; DIB, 2007).

Andersen (1993) afirma que o Paradigma Eclético de Dunning e a Teoria dos Custos de Transação são provavelmente as melhores teorias para explicar a escolha dos modos de

entrada em mercados exteriores e também que são mais completas do que o modelo de Johanson e Wiedersheim-Paul.

Para Johanson e Vahlne (1990) o paradigma eclético é a estrutura mais amplamente aceita em estudos sobre o processo de internacionalização, sob o enfoque econômico.

O conceito de Paradigma Eclético foi primeiramente apresentado por Dunning em 1976 em uma apresentação para o Nobel Symposium em Estocolmo. A intenção ao apresentar tal teoria era oferecer um *framework* holístico em que era possível identificar a significância de fatores que influenciavam tanto a entrada em mercados estrangeiros, como o crescimento nestes mercados, em termos de produção (DUNNING, 1988).

A escolha pelo termo “eclético” deu-se para abranger a ideia de que a completa explicação das atividades transnacionais de empresas necessitava fundamentar-se em várias correntes da teoria econômica e que o investimento direto no exterior seria apenas um dos possíveis canais do envolvimento econômico internacional (DUNNING, 1988).

Segundo Iglesias e Veiga (2002, p. 375), “a teoria busca explicar a decisão de produzir ou não em um mercado externo”, ou seja, utilizar-se de investimento direto no exterior como modo de entrada ou decidir-se pelo licenciamento ou exportação. Essa decisão é tomada a partir das implicações causadas por determinadas falhas no mercado, como os custos de informação e de transação, o oportunismo dos agentes e as especificidades de ativos, bem como devido a algumas variáveis estruturais e conjunturais, como as características do país e da indústria e também a variáveis operacionais e estratégicas da empresa.

Dunning (1988) elege três vantagens diferenciais para explicar o envolvimento da empresa com a produção no exterior, que são as vantagens de propriedade, localização e internalização.

Iglesias e Veiga (2002) explicam cada uma destas vantagens, em que as vantagens de propriedade respeitam a capacidades próprias desenvolvidas pela empresa, que possibilitam posicionar-se melhor no mercado estrangeiro relativamente aos produtores locais e a outras empresas estrangeiras. Diferenciam-se as vantagens de propriedade entre aquelas de natureza estrutural e as de natureza transaccional, sendo que as vantagens estruturais são decorrentes da posse de ativos intangíveis, enquanto as vantagens transacionais derivam da capacidade de hierarquia.

As vantagens de propriedade podem ser exploradas pela empresa por meio de diferentes opções, como a exportação do produto a partir do país de origem ou pela concessão de licenças a empresas situadas em outro país ou, ainda, pela instalação de plantas próprias

em mercados internacionais, internalizando as vantagens de propriedade e responsabilizando-se diretamente pela produção.

A natureza dos ativos intangíveis é determinante na escolha anteriormente referida, pois a empresa deve sopesar os benefícios entre resguardar alguns desses ativos intangíveis, como as práticas tecnológicas, de gestão ou de comercialização, ao decidir produzir no exterior ou utilizar-se de outra forma, como o licenciamento.

As vantagens locacionais, por sua vez, dizem respeito àquelas que são oferecidas por um país ou região específica. Destacam-se como algumas das vantagens de localização: abundância de recursos naturais e humanos, know-how tecnológico, infra-estrutura, instituições, tamanho do mercado, sistema político e econômico, regime cambial. Esses fatores são determinantes para a decisão de produzir no local e não se utilizar de licenciamento ou exportação.

E, por fim, a vantagem de internalização que se relaciona ao investimento na produção em um mercado externo, quando se avalia que os custos de transação associados à transferência dessa atividade a outro produtor no país estrangeiro superam os custos para internalizar, utilizando-se da hierarquia da empresa para operar essa produção. A decisão de internalizar pode estar pautada em alguns dos seguintes motivos: riscos e incertezas, obtenção de economias de escala, manutenção da qualidade do produto e controle das cadeias de distribuição no país estrangeiro.

Mesmo que seja pautado em bases econômicas, Dunning (1988) explica que a sua construção teórica, em termos de utilidade e robustez, não se presta somente para analisar os aspectos econômicos relacionados à decisão de produção internacional, mas também aos aspectos e impactos organizacionais relacionados à atividade de empresas multinacionais. O autor afirma existir proximidade entre os princípios centrais do Paradigma Eclético e a moderna teoria de estratégia de negócios.

Johanson e Vahlne (1990) afirmam que a construção teórica de Dunning tem alto valor explanatório para casos de empresas globais e que os tomadores de decisão têm acesso à informação perfeita, o que, por extensão, torna-a racional (pressuposto do qual discordam), e, por fim, avaliam tal paradigma como estático em sua natureza, por não proporcionar respostas a mudanças evolucionárias pelas quais uma firma pode passar na tentativa de internacionalizar seus negócios.

A outra representante da abordagem econômica é a Teoria da Internalização que teve suas raízes nos estudos de Coase, que propunha que a empresa deveria considerar não só os custos de produção, mas também os custos de transação envolvidos em suas operações.

Estes custos de transação foram detalhados por Williamson (1985), que os definiu como *ex ante* ou *ex post*. De modo que, os custos *ex ante*, são os custos de preparo, negociação e salvaguardas do acordo e os custos *ex post* são os custos dos ajustamentos e adaptações ocorridas na execução do acordo, advindos de falhas, erros, omissões, interesse unilateral de uma das partes e demais ocorrências inesperadas.

Um dos questionamentos principais expostos por Coase baseia-se na análise do custo-benefício em diferentes decisões, em que a empresa deverá optar em diversos momentos entre produzir internamente a operação ou em comprá-la no mercado. Pautam-se essas decisões, então, em integrar verticalmente atividades, utilizando-se da estrutura hierárquica da empresa, ou em recorrer ao mercado, o que ocasionaria os custos de transação (FIANI, 2002).

Os estudos de Coase e Williamson são base para a Teoria da Internalização desenvolvida no campo de negócios internacionais. A Teoria da Internalização é um modelo de abordagem econômica que se utiliza dos mesmos preceitos da Teoria dos Custos de Transação e determina que estes custos devem ser sopesados para a decisão do uso do mercado externo à empresa ou da internalização por meio da hierarquia para uma determinada transação. Essa análise determinaria o grau ideal de integração da empresa em suas atividades internacionais (CARNEIRO; DIB, 2007).

A referida teoria foi desenvolvida e aplicada para empresas multinacionais (MNEs) por pesquisadores como Buckley e Casson (1976), Dunning (1980), Casson (1982), Rugman (1980, 1981), Hennart (1982), dentre outros (FINA; RUGMAN, 1996).

Segundo a Teoria da Internalização as falhas de mercado, como custos de informação, oportunismo e especificidade dos ativos, são as principais razões para uma multinacional utilizar-se de investimento direto no exterior ao invés de licenciamento. Portanto, a multinacional deve optar pelo investimento direto para a expansão internacional quando possui vantagens competitivas comparando-se a outras empresas e as vantagens específicas da empresa precisam ser resguardadas por sua estrutura organizacional (FINA; RUGMAN, 1996).

2.2 Modos de entrada

As estratégias de entrada ou modos de entrada em mercados internacionais referem-se não só ao modo utilizado para entrar pela primeira vez em um país, mas também às estratégias empregadas para entrar e para se manter atuando em um mercado internacional. Deste modo,

as estratégias de entrada englobam os objetivos, as metas, os recursos e as políticas utilizadas por uma empresa para nortear o desenvolvimento de suas atividades no mercado externo (ROOT, 1994). No entanto, de acordo com Kouznetsov (2008) um dos mais importantes componentes da estratégia de entrada de uma empresa em termos de riscos e oportunidades é o modo de entrada.

Quer, Claver e Rienda (2007) corroboram do entendimento de que a escolha do modo de entrada mais adequado é uma das decisões estratégicas mais relevantes que uma empresa deve adotar durante o processo de internacionalização e referem que o risco associado com a determinação do país-alvo e sua distância cultural em relação às empresas do país de origem têm sido tradicionalmente as variáveis mais utilizadas nas pesquisas sobre estratégia de entrada.

Verifica-se que esse posicionamento vai ao encontro da abordagem comportamental, especialmente no que se refere à utilização do construto distância cultural, um dos pilares do modelo de Uppsala, apresentado anteriormente.

Os modos de entrada podem ser diferenciados por meio de três características, segundo Osland, Taylor e Zou (2001): a) quantidade de recursos necessária, no que se refere aos ativos específicos aplicados no processo que não podem ser empregados para outros usos sem incorrer em custos e que variam enormemente em decorrência do modo de entrada escolhido, variando de nenhum em se tratando de exportação indireta para extensivos quando o modo são as subsidiárias próprias no exterior; b) quantidade de controle, referente à disposição e à habilidade para influenciar decisões, sistemas e métodos em mercados externos; c) nível de risco da tecnologia, significando o risco de transferência de conhecimento para os mercados de destino.

Do mesmo modo, Chen e Mujtaba (2007) afirmam que os modos de entrada variam em três aspectos: custo com o comprometimento de recursos, controle de acordo com o nível de propriedade e risco relacionado com o nível de recursos comprometidos e de complexidade do ambiente.

As implicações da decisão da estratégia de entrada a ser adotada pela empresa podem oscilar de um menor comprometimento e controle da empresa, na forma de exportação e importação, até um maior comprometimento e controle, quando se decide por utilizar o investimento direto no exterior. Do mesmo modo, a estratégia de entrada determina uma variação em relação aos riscos que a empresa estará disposta a assumir.

Essa abordagem pode ser visualizada na Figura 2, desenvolvida por Nickels e Wood (1999).

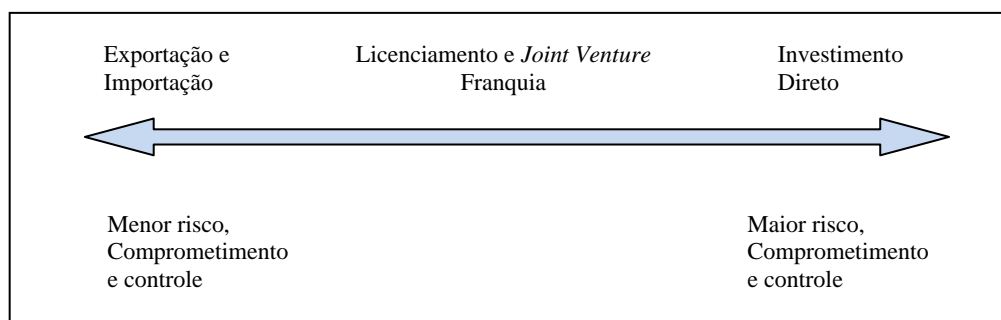


Figura 2 – Entradas em mercados internacionais.

Fonte: Nickels e Wood (1999).

O modo de entrada pode ser visto por meio das duas abordagens teóricas de internacionalização de empresas. Segundo Andersson (2000), na perspectiva comportamental a escolha do modo de entrada está relacionada com o aumento gradual do envolvimento com o mercado, cujo início dá-se com o modo de exportação direta, enquanto que a partir da perspectiva econômica, a decisão de entrada baseia-se na análise de aspectos atinentes ao mercado e à empresa.

A fim de referir os tipos de modos de entrada pode-se utilizar a série de passos incrementais descritas por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), já descritas em seção anterior relativa às Teorias de Internacionalização de abordagem comportamental e, que podem ser divididas em quatro modos.

Outros modelos são apresentados, como o de Root (1994) que classifica os modos de entrada em três blocos:

- a) Modos de exportação: exportação indireta, exportação direta;
- b) Modos contratuais: licenciamento, franquias, acordos técnicos, contratos de serviço, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros;
- c) Modos de investimentos: subsidiárias próprias, *joint ventures* e aquisição de empresas em mercados estrangeiros.

Cumpra, então, detalhar os principais modos de entrada na seqüência. Verifica-se, primeiramente, que o diferencial da exportação em relação aos demais modos de entrada é que o produto final ou intermediário da empresa é manufaturado fora do país de destino e subsequentemente transferido para ele, o que não ocorre com os demais modos (OSLAND; TAYLOR; ZOU; 2001). Ou ainda, que se utilizando da exportação, a empresa não controla operações no exterior, como no caso de uma *joint venture* (SHOHAM, 1998).

A exportação pode ser caracterizada como exportação indireta e direta. Na exportação indireta utilizam-se intermediários locais no país da empresa e que se tornam responsáveis

pelo transporte e comercialização do produto no mercado externo, enquanto na exportação direta a empresa que produz não usa um intermediário do seu país, mas pode contratar intermediários do país de destino (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001).

Segundo Leonidou (1994), o modo mais comum de envolvimento internacional é a exportação, uma vez que envolve riscos mínimos, requer baixo comprometimento de recursos e oferece grande flexibilidade de movimentos.

No que se refere ao licenciamento pode-se vislumbrar que se trata de um modo contratual em que uma empresa transfere para uma organização no exterior o direito de usar um ou todos os seguintes direitos de propriedade: patentes, marca registrada, nome, tecnologia e/ou métodos de negócio (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001). Neste contrato, o comprador da licença lucra com a venda dos produtos, enquanto o vendedor tem seus ganhos a partir da comissão cobrada sobre o próprio licenciamento (CERTO; PETER, 2005).

As subsidiárias próprias de propriedade integral são aquelas instaladas em outros países, mas que conservam para a empresa a sua propriedade e também a responsabilidade exclusiva pela gestão das operações (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001).

De acordo com Certo e Peter (2005), uma *joint venture* internacional é uma parceria entre duas empresas de diferentes países com a finalidade de investir em negócios que sejam de interesse de ambas. Deste modo, as *joint ventures* envolvem organizações que compartilham a propriedade, a gestão, os riscos e as recompensas de uma terceira empresa recentemente formada (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001). Esse modo de entrada, segundo Lowen e Pope (2008) necessita de consideráveis investimentos de capital, tempo e confiança, evidenciando, então, uma importante possibilidade de fracasso.

A realização de investimento direto no exterior (IDE), segundo Dunning (1996), envolve a transferência de um pacote de recursos (como tecnologia, habilidades gerenciais, capacidades de organização e empreendedorismo) através de fronteiras nacionais, em que a governança *de jure* permanece nas mãos das empresas transferentes ou é compartilhada localmente. Ainda, Krugman e Obstfeld (2001) referem que a característica distintiva desse modo de entrada é que ele envolve não só transferência de recursos, mas também a aquisição do controle da filial, a qual faz parte, da mesma estrutura organizacional da matriz. O propósito essencial do IDE é, deste modo, a expansão do controle.

Asseveram Certo e Peter (2005) que o investimento direto trata-se de uma estratégia de aquisição de ativos que já estão em operação, como fábricas e equipamentos já existentes, bem como a construção de nova fábrica ou compra de equipamentos novos por uma empresa em um mercado estrangeiro.

O público-alvo da pesquisa são as empresas que se utilizam da exportação como modo de entrada, uma vez que esta estratégia de entrada, segundo Lages e Montgomery (2004) apresenta benefícios não só às nações, mas também às empresas, já que podem explorar economias de escala, obter custos de produção mais baixos e utilizar a experiência internacional para tornarem-se competidores mais fortes internamente.

Para Czinkota e Ronkainen (2001), engajar-se em operações exportadoras é vital, pois, distribui os riscos empresariais em diferentes mercados e empreendimentos; proporciona melhorias tecnológicas e de qualidade na organização; gera mais receitas e fundos para reinvestimentos e, por conseguinte, maior crescimento; explora a capacidade operacional ociosa e melhora a eficiência produtiva; e, atrai e recompensa acionistas e empregados, por meio da criação de uma melhor base de resultados.

Ainda, no Portal Aprendendo a Exportar do Governo Brasileiro (2009) há a exposição dos benefícios advindos da atividade exportadora e que podem motivar os empresários brasileiros a adotarem essa prática, que são: diversificação de mercados, aumento da produtividade, melhora da qualidade do produto, diminuição da carga tributária e melhoria da empresa.

Trata-se a diversificação de mercados de uma estratégia em que se destinam parte da produção para o mercado interno e outra parte para o mercado externo, possibilitando, que a empresa amplie a sua base de clientes e, deste modo, reduza os riscos, pois estará reduzindo a dependência de um ou outro mercado. Ainda, a diversificação permite que se neutralize a sazonalidade para a venda de um produto, que em diferentes estações poderá ser comercializado em outro destino (APRENDENDO A EXPORTAR, 2009).

O aumento produtivo dá-se pela utilização da capacidade ociosa da empresa para produzir, então, produtos destinados ao mercado internacional. Opera-se um aumento da produção, o que possibilita, por sua vez, uma melhor capacidade de negociação junto aos fornecedores para a compra de matéria-prima (APRENDENDO A EXPORTAR, 2009).

O ganho em qualidade é devido aos esforços que a empresa deve empreender para cumprir as exigências do mercado ao qual o seu produto é destinado. Além de internalizar novas normas e procedimentos para atender a especificações, as empresas adquirem aparatos tecnológicos que possibilitam que as adaptações ocorram. Já a diminuição da carga tributária para empresas exportadoras dá-se por meio de incentivos fiscais que são oferecidos pelo Governo do país (APRENDENDO A EXPORTAR, 2009).

Enfim, a participação da empresa em atividades exportadoras melhora a imagem da empresa tanto internamente, no que se refere ao aprimoramento dos processos, qualificação

da mão-de-obra, aquisição de novas tecnologias, bem como externamente, no que atine à melhoria da imagem da empresa frente aos consumidores, fornecedores e concorrentes (APRENDENDO A EXPORTAR, 2009).

Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998) informam que o interesse em desenvolver as atividades de exportação tem sido atribuído a quatro implicações: a) crescimento lento de muitas economias devido a problemas fiscais internos e redução das oportunidades do mercado doméstico; b) persistência de déficits nos negócios associado com o uso ineficaz de medidas corretivas tais como desvalorizações da moeda corrente, transferências de capital e restrições de importação; c) liberalização do sistema de comércio mundial resultante das pressões de agências internacionais para minimizar barreiras de entrada a mercados estrangeiros; d) intensificação da competição mundial devido ao crescimento da integração e globalização do ambiente de negócios.

2.3 Performance exportadora

Pode-se conceituar *performance* exportadora fazendo menção aos termos exportação e *performance*, em separado. Na seção anterior, que tratava dos modos de entrada, a conceituação de exportação já foi empreendida, cabe, então, definir *performance*.

Performance, de acordo com o Dicionário Michaelis, significa “1 Realização, feito, façanha. 2 Atuação, desempenho”.

Segundo Shoham (1998), nos artigos que abordam o tema, a definição conceitual de *performance* exportadora não se mostra clara e usualmente os autores não definem o construto, ocorrendo, então, que as definições acabam sendo inferidas a partir do conteúdo dos artigos.

De tal modo, nem todos os pesquisadores expõe a definição teórica da expressão *performance* exportadora, a fim de situarem as suas pesquisas, no entanto, alguns fazem essa referência, como Shoham (1996, p.3) que define conceitualmente *performance* exportadora como “o resultado composto das vendas internacionais da firma”. Ainda, segundo Shoham (1998) as definições de *performance* exportadora seguem normalmente as três subdimensões propostas por Madsen (1987), que são: vendas, lucratividade e mudança, sendo que a relação entre essas subdimensões oferece diferentes visões de *performance* exportadora.

A conceituação teórica de *performance* exportadora apresentada por Cavusgil e Zou (1994, p.1) vai ao encontro do modelo por eles proposto, assim, a *performance* exportadora é

“determinada pela coligação entre estratégia de marketing de exportação e os ambientes interno e externo da firma. *Performance* exportadora é concebida como a realização de objetivos estratégicos, bem como de objetivos econômicos”. Pode-se verificar o modelo conceitual de estratégia de marketing de exportação e *performance* de Cavusgil e Zou (1994) na Figura 3.

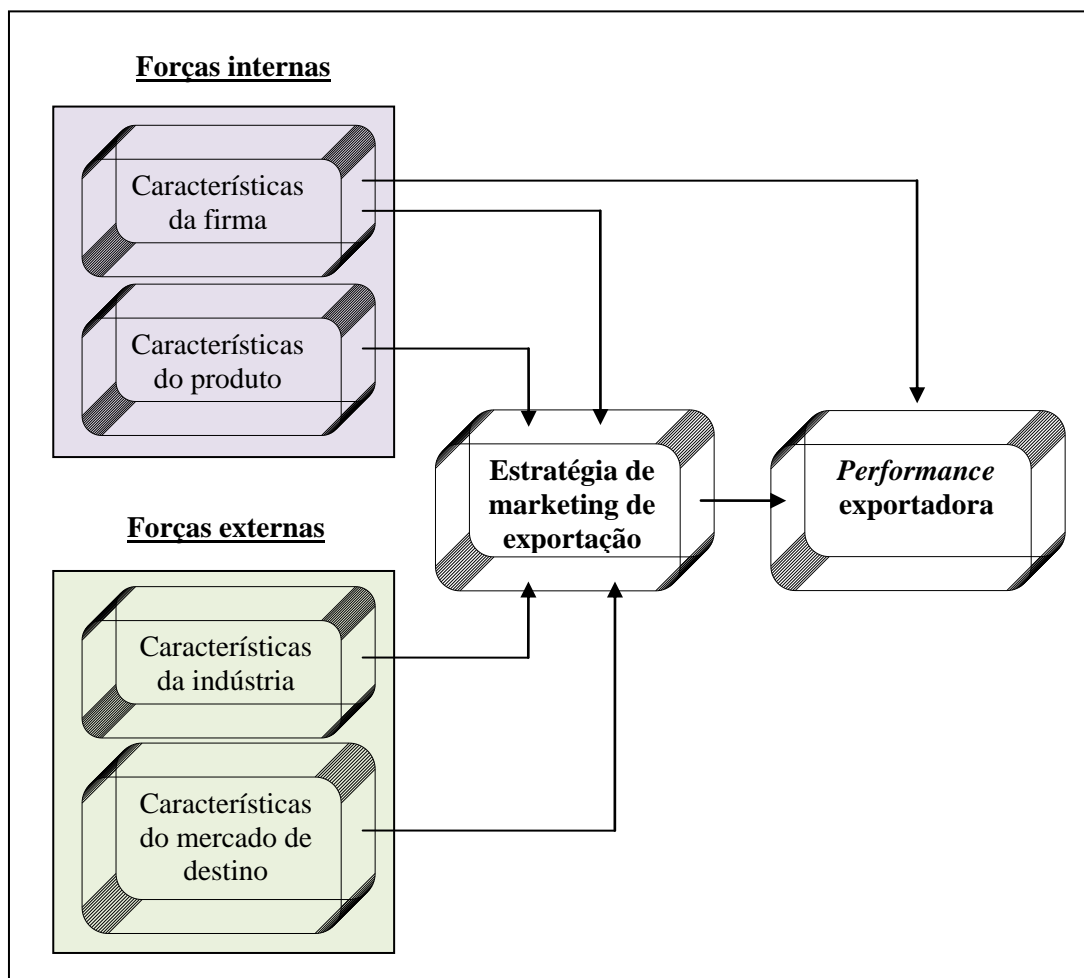


Figura 3 – O modelo conceitual de estratégia de marketing de exportação e *performance*

Fonte: Cavusgil e Zou (1994).

A partir da análise do modelo percebe-se que a *performance* de um empreendimento exportador é determinada pela estratégia de marketing de exportação e pelas características da firma.

Ainda, Zou, Taylor e Osland (1998) propõe que os três indicadores utilizados para mensurar a *performance* exportadora estão associados com diferentes conceituações do

construto, sendo que os modos de conceituar e medir a *performance* exportadora são baseados nos resultados financeiros e estratégicos obtidos com a exportação, bem como advém da satisfação com relação à atividade exportadora, oriunda das percepções e atitudes dos gestores. Souza (2004, p. 16), por sua vez, reconhece que “*performance* exportadora é um conceito multifacetado”, devido a variedade de indicadores utilizados para mensurá-la.

Deste modo, verifica-se que a conceituação teórica de *performance* exportadora está estreitamente ligada com os indicadores que a medem e com os modelos desenvolvidos e aplicados pelos pesquisadores.

Apesar das dificuldades de definição do conceito, estudos relativos à *performance* exportadora estão atraindo a atenção tanto do meio acadêmico, como do empresarial, sendo que o número de publicações nas últimas décadas na área é prova da relevância da questão na literatura (SOUZA, 2004). Para Zou e Stan (1998) o grande volume de publicações sobre o tema demonstra não só a importância da questão, mas também a legitimidade da investigação em marketing de exportação. O reconhecimento da referida área, ainda segundo Zou e Stan (1998) deve-se também ao fato de que o tema tem sido publicado nos principais jornais acadêmicos, como *Journal of International Business Studies*, *Journal of Marketing*, *International Marketing Review* e *Journal of International Marketing*.

Além disso, alguns autores desenvolveram revisões da pesquisa empírica sobre *performance* exportadora, como Aaby e Slater (1989) ao analisarem os estudos publicados de 1978 a 1988, Zou e Stan (1998) abrangendo o período de 1987 a 1997 e Souza (2004) compreendendo o período entre 1998 e 2004.

Aaby e Slater (1989) justificam que o seu estudo foi empreendido com o fim de corrigir a deficiência existente na área devido à fragmentação do conhecimento concernente à prática de exportação bem sucedida, descrevendo, para tanto, um modelo integrativo de *performance* exportadora e classificando os resultados das décadas anteriores de acordo com parâmetros do modelo. Os autores após analisarem 55 estudos empíricos sobre exportação publicados no período entre 1978 e 1988 descobriram que a variável dependente mais comumente encontrada foi propensão para exportar ou *performance* exportadora e, ainda, que esta foi operacionalizada de diferentes formas.

Os autores, a fim de organizar os esforços até então despendidos pelos pesquisadores da área, propuseram que o conhecimento pode ser sintetizado em duas abordagens: nível do ambiente externo e nível funcional/ de estratégia de negócios da firma. O primeiro nível inclui os aspectos macro-econômico, social, físico, cultural e político que influenciam a gestão, comportamento e *performance* exportadora, que são, por sua vez, incontroláveis. Já o nível

de estratégia de negócios abrange a avaliação das políticas-chaves de negócios e as capacidades controladas pela firma que são requeridas para a exportação bem sucedida, compreendendo, então, os fatores, características da firma, competências da firma e estratégia exportadora, sendo esses gerencialmente controláveis. O segundo nível exposto foi o foco principal do estudo de Aaby e Slater (1989). Na Figura 4 pode-se vislumbrar o modelo integrativo proposto por Aaby e Slater (1989), dando-se destaque para as variáveis independentes, características e competências da firma e estratégia exportadora e demais variáveis dependentes concernentes à *performance* exportadora.

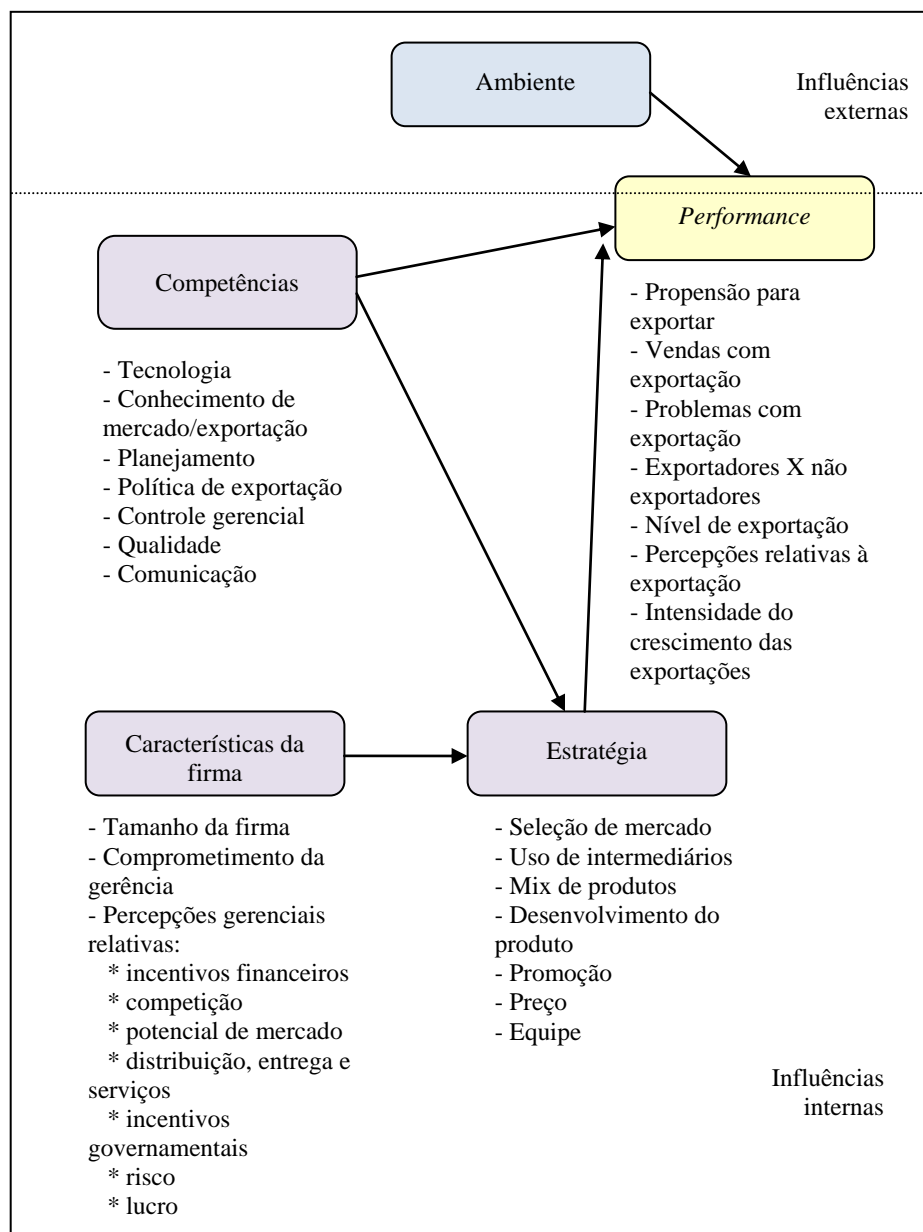


Figura 4 – Um modelo geral para avaliar *performance* exportadora e variáveis

Fonte: Aaby e Slater (1989).

Cabe ressaltar que o nível do ambiente externo consta no modelo, mas não é detalhado pelos autores na pesquisa.

Os estudos revisados por Aaby e Slater (1989) utilizavam uma das duas abordagens fundamentais para medir *performance* exportadora. A primeira abordagem consistia em separar as empresas em categorias de exportadores e de não-exportadores. A implicação dessa abordagem é que exportar *per se* é suficiente para atribuir sucesso a uma empresa. No entanto, os próprios autores colocam em dúvida que simplesmente exportar seja suficiente, pois essa abordagem não reconhece que as organizações buscam a exportação pelos benefícios associados que propicia com o aumento do crescimento e da lucratividade. Do mesmo modo que, agrupando todos os exportadores em apenas uma categoria, eleva-se ao mesmo patamar programas de exportação de baixa *performance* e programas de exportação de grande sucesso.

A segunda abordagem avaliava as posições da empresa em algumas dimensões de *performance* exportadora. As dimensões mais comumente utilizadas, segundo o estudo de Aaby e Slater (1989) são: a proporção de crescimento das vendas de exportação e a porcentagem contabilizada com a exportação sobre o total das vendas (intensidade da exportação).

Os autores delinearão algumas conclusões gerais, tais como as relativas às características da firma, de que o tamanho da firma, por si só, não é um fator importante a não ser que esteja relacionada com fatores como robustez financeira ou variáveis relacionadas a economias de escala. Ainda, no que tange às características da firma, verificaram que em empresas, nas quais há um firme compromisso gerencial com as exportações, a tendência é de que as firmas tenham um alto nível de exportação. E em terceiro, que empresas que possuem um melhor sistema gerencial e planejam as atividades de exportação são mais bem sucedidas. E por último que experiência em exportação é importante, sendo que empresas com experiência destacam-se diante daquelas que estão recém iniciando suas atividades no mercado internacional (AABY; SLATER, 1989).

Comparativamente, os autores vislumbraram que as competências da firma são mais importantes do que suas características, uma vez que, primeiramente, ao menos que o gestor possua uma visão internacional, metas consistentes concernentes à exportação, percepções e atitudes favoráveis relativas à exportação, esteja disposto a correr riscos e seja capaz de engajar-se positivamente nas atividades exportadoras, uma firma não se tornará provavelmente uma exportadora bem sucedida. Em segundo lugar, tecnologia pode ou não ser importante para o sucesso, já que exportação depende de um bom gestor e de quais mercados a firma decide entrar (AABY; SLATER, 1989).

Zou e Stan (1998), por sua vez, analisaram 50 artigos empíricos publicados entre 1987 e 1997, que contivessem determinantes da *performance* exportadora. A proliferação da literatura concernente ao tema e a grande quantidade de conceituações e metodologias apresentadas na década anterior à publicação do trabalho foram os motivos que incentivaram os autores a uma atualização da revisão sobre o tema.

Zou e Stan (1998) categorizaram os indicadores em sete grupos, que representavam escalas financeiras (vendas, lucro e crescimento), não-financeiras (sucesso, satisfação e metas) e compostas. As categorias financeiras são mais objetivas, sendo que a categoria *vendas* compreende medidas do volume absoluto de vendas com exportação e intensidade de exportação, enquanto a categoria *lucro* consiste nas medidas absolutas de lucratividade global com exportação, sendo que ambas tratam-se de medidas estáticas, ao contrário da categoria *crescimento* que atina para variações ocorridas em um período de tempo nas vendas ou lucro com exportação. Por sua vez, as escalas não-financeiras comparativamente às escalas financeiras são mais subjetivas, em que a categoria *sucesso* relaciona-se com a percepção do gestor de como as atividades exportadoras contribuem para a lucratividade e reputação da firma, já *satisfação* atine à satisfação geral do gestor com a *performance* exportadora da empresa e *alcance de metas* compreende a avaliação do gestor sobre *performance* comparada ao alcance dos objetivos. As escalas compostas são baseadas em uma variedade de medidas de *performance*.

Os autores diante de uma multiplicidade de fatores/variáveis independentes investigadas pelos pesquisadores desenvolveram uma classificação dos determinantes de *performance* exportadora divididos em fatores internos e externos, bem como em fatores controláveis ou incontroláveis, como se pode visualizar no Quadro 1.

Para Souza (2004) a sua revisão tinha por objetivo facilitar o desenvolvimento da teoria, a partir da análise da existência de conhecimento empírico sobre as várias medidas de *performance* exportadora. O autor analisou 43 estudos desenvolvidos no período de 1998 a 2004, sendo que foi possível identificar 50 indicadores diferentes de *performance*. No entanto, poucos foram usados frequentemente, como: intensidade de exportação (razão da exportação sobre o total das vendas), crescimento das vendas com exportação, lucratividade com a exportação, posição de mercado exportador, satisfação com a *performance* exportadora global e percepção de sucesso com exportação.

	INTERNOS	EXTERNOS
CONTROLÁVEIS	<p>Estratégia de Marketing de Exportação</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estratégia geral de exportação -Plano de exportação -Organização para exportação -Pesquisa de mercado utilizada -Adaptação do produto -Forças do produto -Adaptação do preço -Competitividade do preço -Determinação do preço -Adaptação da promoção -Intensidade na promoção -Adaptação do canal de distribuição -Relacionamento do canal de distribuição -Tipo do canal de distribuição <p>Atitudes e percepções gerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compromisso e suporte para exportação -Orientação profissional -Motivação pró-ativa -Percepção das vantagens na exportação -Percepção das barreiras à exportação 	
INCONTROLÁVEIS	<p>Características gerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> -Experiência de gestão internacional -Educação/experiência em gestão <p>Características da firma e competências</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tamanho da firma -Competência internacional da firma -Idade da firma -Tecnologia -Características da firma -Competências e capacidades da firma 	<p>Características da indústria</p> <ul style="list-style-type: none"> -Intensidade tecnológica da indústria -Nível de instabilidade da indústria <p>Características do mercado externo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atratividade do mercado -Competitividade do mercado -Barreiras do mercado <p>Características do mercado doméstico</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mercado doméstico

Quadro 1 – Fatores e variáveis independentes da *performance* exportadora

Fonte: Zou e Stan (1998) traduzido por Cabral e Silva Júnior (2004).

A fim de operacionalizar os indicadores de *performance* exportadora, Souza (2004) classificou-os em medidas objetivas e subjetivas, em que indicadores que se baseiam principalmente em valores absolutos são chamados de medidas objetivas e os indicadores que medem a *performance* perceptiva ou atitudinal são considerados como pertencentes à categoria das medidas subjetivas. Dentre os 50 indicadores de *performance* encontrados, 11 eram objetivos e 39 subjetivos.

Os indicadores objetivos mais amplamente utilizados foram os relacionados a vendas, podendo, desta forma, serem divididos em cinco categorias: intensidade de exportação, crescimento da intensidade de exportação, crescimento das vendas com exportação, volume de vendas com exportação e eficiência com vendas de exportação. Destaca-se em primeiro lugar a medida de intensidade de exportação encontrada em 16 estudos, seguida pela variável crescimento de intensidade de exportação constando em 12 diferentes estudos. Ainda, foram

utilizadas medidas relacionadas com lucro e mercado, mas de forma menos expressiva do que àquelas relacionadas a vendas (SOUZA, 2004).

Estudos que se utilizavam de medidas subjetivas para mensurar *performance* exportadora usualmente avaliavam o construto por meio de uma escala de cinco pontos, salvo alguns estudos com escalas maiores. O autor obteve como resultado que o indicador mais comumente utilizado em todas as categorias foi lucratividade com exportação, em 18 estudos, sendo que sucessivamente constaram as medidas relacionadas à posição de mercado exportador (de exportação), posição de mercado exportador e crescimento da posição de mercado exportador, constando em 11 e 7 estudos, respectivamente (SOUZA, 2004).

Ainda, o autor encontrou medidas gerais para avaliar a *performance* exportadora, que são aquelas que se utilizam da percepção quanto ao grau de satisfação com a *performance* exportadora no geral, *performance* exportadora no geral comparada aos competidores, sucesso nas atividades exportadoras, satisfação das expectativas, como os competidores classificam a *performance* exportadora da firma e objetivos estratégicos relacionados à *performance*. Demais indicadores, que não puderam ser posicionados nas classificações anteriores de medidas subjetivas foram unidos sob o nome miscelânea de indicadores subjetivos (SOUZA, 2004).

Igualmente, Shoham (1998) propõe que as medidas de *performance* exportadora sejam classificadas entre objetivas e subjetivas, de modo que as subdimensões vendas, lucro e mudança possam ser enquadradas nessa classificação. O autor exemplifica ao mencionar que a lucratividade pode ser mensurada objetivamente ao utilizar-se de um indicador como retorno de investimentos e também subjetivamente, no caso de verificar o quão satisfeitos estão os gestores com o nível de retorno de investimentos alcançado pela empresa.

O que se percebe, no entanto, é que o que tem sido mais típico nos últimos anos é fazer o uso de múltiplas medidas de *performance* exportadora (SHOHAM, 1998), havendo um balanceamento entre medidas *hard* (vendas e lucros) e *soft* (auto-percepção) (BRENCIC; EKAR; VIRANT, 2008).

Souza (2004), ao contrário de Aaby e Slater (1989) e Zou e Stan (1998), não refere as variáveis independentes para avaliar a *performance* exportadora. No entanto, expõe valiosas análises sobre o tema, como um apanhado de argumentos de diversos autores favoráveis à utilização de indicadores subjetivos a objetivos, sendo que alguns deles são os que seguem:

- a) as empresas relutam em fornecer dados objetivos ao pesquisador;
- b) dados objetivos não são disponibilizados publicamente;
- c) os tomadores de decisão são guiados por suas percepções subjetivas da *performance* exportadora da firma, ao invés de objetivas,

- d) dificuldade em estabelecer um ponto de referência, pois sucesso financeiro para uma firma pode significar fracasso para outra,
 e) medidas objetivas e subjetivas são positivamente associadas;
 f) dados objetivos são frequentemente difíceis de interpretar (SOUZA, 2004, p. 15).

Pode-se verificar no Quadro 2, os diferentes indicadores utilizados para mensurar a *performance* exportadora, por meio dos estudos empreendidos por pesquisadores na área.

Autores	Variáveis
Shoham (1998)	Três dimensões: Vendas (intensidade de exportação, vendas com exportação, participação de mercado para o mais importante produto/mercado, satisfação com as vendas advindas da exportação, satisfação com a intensidade de exportação), Lucratividade (margem de lucro da exportação, satisfação com a margem de lucro) e Mudança (em 5 anos, em termos de intensidade de exportação, vendas, margem de lucro, participação de mercado e satisfação com intensidade, vendas e margem de lucro das exportações)
Zou, Taylor e Osland (1998)	Escala EXPERF: Alcance de objetivos econômicos (lucratividade, vendas e crescimento), estratégicos (competitividade global, posição estratégica e participação de mercado) e de satisfação (com a <i>performance</i> do empreendimento exportador e alcance integral das expectativas)
Myers (1999)	Alcance de objetivos econômicos (volume de vendas, margem de lucro, ROI e metas de lucratividade) e estratégicos (administradores responderam em que grau eles atingiram as metas em termos de expansão estratégica, relações com os distribuidores, respondendo às pressões dos competidores e ganhando campo de atuação no mercado externo)
Francis e Collins-Dodd (2000)	Dimensão econômica e financeira (intensidade da exportação, vendas com exportação, crescimento da intensidade de exportação, lucratividade da margem bruta de exportação)
Styles e Ambler (2000)	Baseado em Cavusgil e Zou (1994): vendas e lucratividade nos primeiros cinco anos, alcance de objetivos estratégicos, percepção do próprio sucesso e percepção dos competidores de sucesso
Gençturk e Kotabe (2001)	Eficiência, eficácia e posição competitiva
Ogunmokun e Ng (2004)	Intensidade da exportação, crescimento da exportação e lucratividade financeira atual das operações exportadoras. Faz a separação entre empresas de alta e baixa <i>performance</i>
Fischer (2006)	Escala EXPERF
Garrido (2007)	Escala EXPERF
Dalmoro et al. (2007)	Escala EXPERF
Brencic, Ekar e Virant (2008)	Escala EXPERF
Wheeler, Ibeh e Dimitratos (2008)	Indicadores financeiros (vendas, lucro e crescimento), indicadores não financeiros (sucesso percebido e alcance de metas) e escalas compostas

Quadro 2 – Quadro-síntese dos indicadores utilizados para mensurar *performance* exportadora

2.4 Estratégias de Marketing de exportação

A estratégia de marketing de exportação, segundo Cavusgil e Zou (1994), é “o meio pelo qual a firma responde à interação de forças internas e externas para satisfazer os objetivos do empreendimento exportador” e envolve os aspectos do plano de marketing convencional, que incluem, produto, promoção, preço e distribuição.

As discussões acerca do tema abordam questões concernentes ao grau de adaptação *versus* padronização, no que se refere ao produto, língua do rótulo, embalagem, abordagem promocional, como já se pôde observar em diferentes estudos (MYERS, 1999; WHEELER, IBEH, DIMITRATOS, 2008).

Para Theodosiou e Leonidou (2003) que fizeram um levantamento sobre os estudos empíricos existentes sobre a padronização ou adaptação das estratégias de marketing internacional, a decisão de padronizar ou adaptar a estratégia de marketing para alcançar uma *performance* superior depende largamente do conjunto de circunstâncias que a empresa é confrontada ao estar dentro de um determinado mercado estrangeiro em um específico período de tempo.

Em um artigo influente, Levitt (1983) argumenta fortemente que os avanços nas tecnologias de comunicação e de transporte e o aumento dos deslocamentos em todo o mundo têm homogeneizado os mercados mundiais. Cada vez mais, consumidores em diferentes partes do mundo tendem por demandar os mesmos produtos e ter as mesmas preferências. Nesta nova era, o imperativo estratégico para as empresas competirem globalmente é adquirir economias de escala que os mercados globais oferecem. Ainda, para o autor, corporações multinacionais que tratam os mercados nacionais separadamente estão fadadas a desaparecer e ser substituídas por corporações globais que vendem produtos padronizados do mesmo modo em qualquer lugar do mundo. Em suma, para Levitt, a estratégia global ótima é produzir um único produto padronizado e vendê-lo por meio de um programa de marketing padronizado.

Hamel e Prahalad (1985) possuem posicionamento contrário ao de Levitt (um único produto padronizado), pois entendem que uma estratégia global requer diversas variedades de produtos, para que os investimentos em tecnologia, marcas e canais de distribuição possam ser compartilhados. Para eles, o imperativo da estratégia global é buscar subsídios cruzados entre linhas de produtos e mercados, dominação mundial da marca e sistemas de distribuição fortes ao redor do mundo.

Autores como Yip (1992) e Samiee e Roth (1992) destacaram os benefícios ao utilizar-se de uma abordagem padronizada em mercados internacionais. Primeiramente, devido à redução de custos, uma vez que custos substanciais são necessários para desenvolver um ou vários programas de marketing e implementá-los em múltiplos mercados. Segundo, a efetividade dos programas de marketing é aumentada quando as empresas podem concentrar maiores recursos em programas padronizados. Terceiro, a consistência dos programas de marketing em todos os mercados evita confusão na mente dos consumidores e constrói o conhecimento da marca entre segmentos de consumidores. Quarto, uma abordagem padronizada facilita e torna mais rápida a entrada em novos mercados e reduz custos em atender múltiplos mercados.

Em contrapartida, há autores que advogam a favor da utilização de estratégias adaptadas, como Terpstra e Sarathy (2000) que argumentam que apesar de existir tendências de aumento da globalização, variações entre países são ainda demasiadamente grandes, em dimensões como: necessidades do consumidor, condições de uso, poder aquisitivo, infraestrutura comercial, cultura e tradições, leis e regulamentos e desenvolvimento tecnológico, necessitando, portanto, de ajustes da estratégia de marketing das empresas para circunstâncias peculiares de cada mercado estrangeiro.

Para Lages e Jap (2002) adaptação de *produto* é o grau de diferenciação do produto (marca, design, rótulo, variedade da principal linha de produto de exportação) entre o mercado doméstico e o estrangeiro. Por sua vez, a adaptação da *promoção* é definida como o ajuste do programa de promoção doméstico (idéia de publicidade, canais de mídia para publicidade, objetivos de promoção, orçamento para promoção) ao principal mercado estrangeiro. A adaptação do *preço* refere-se ao grau com que as estratégias de preço (determinação da estratégia de preço, concessão de crédito, políticas de desconto, margens) para um produto diferenciam-se além das fronteiras nacionais. A adaptação da *distribuição* reflete o reajuste da distribuição (critério para seleção do sistema de distribuição, estratégia de transporte, orçamento para distribuição e rede de distribuição) para o mercado estrangeiro (LAGES, JAP, 2002).

Analisando-se especificamente cada um dos componentes do mix de marketing, no que se refere à possibilidade de sua padronização ou adaptação, partindo-se da avaliação do *produto*, Da Rocha, Christensen e Cunha (1989) afirmam que as estratégias de produto podem assumir algumas posições no que tange à extensão de sua padronização, em que podem ser padronizadas, não existindo alterações entre os produtos comercializados no mercado interno e nos mercados externos; podem sofrer pequenas adequações ou alterações com o intuito de

atender as necessidades dos consumidores no mercado de destino; por fim, podem ser totalmente adaptadas, em que os produtos são desenvolvidos especificamente para os consumidores de cada mercado externo atendido pela empresa.

De acordo com estudo empreendido no Brasil por Oliveira, Figueiredo e Schmidt (1980), em que foram analisados quatro casos de grandes empresas brasileiras exportadoras de manufaturados, verificou-se baixo grau de adaptação dos produtos destinados ao mercado externo. No entanto, as embalagens demonstraram maior grau de adaptação aos países de destino.

Em outro estudo com exportadores brasileiros desenvolvido por Christensen, Da Rocha e Gertner (1987) os resultados demonstraram que as empresas que padronizaram seus produtos foram mais bem sucedidas do que as que os adaptaram, devido aos benefícios obtidos com a economia de escala e para evitar custos de modificação.

Segundo Lages e Jap (2002), a opinião predominante é de que as estratégias de promoção, preço e distribuição devem levar em conta as diferenças político-legais, econômicas, e as características sócio-culturais de qualquer país de destino. Adaptando-se a estas características específicas as estratégias de preço, comunicação e distribuição pode-se melhorar o desempenho da empresa.

Com relação à estratégia de *preço* utilizada, Bilkey (1987) verificou, ao investigar empresas norte-americanas, que há um aumento da rentabilidade das exportações conforme os preços dos produtos são adaptados ao mercado de destino. No entanto, Lages e Montgomery (2001) afirmam o oposto, pois para eles a padronização dos preços melhora a *performance* exportadora. De acordo com Lages e Jap (2002) esta afirmativa pode ser verdadeira se o preço do mercado doméstico tende a ser inferior a preços do mercado estrangeiro ou se a empresa exportadora é capaz de tirar proveito de uma vantagem cambial.

Sandler e Shani (1992) esclareceram alguns aspectos relacionados à padronização ou não de marcas e *propaganda*, por meio de um modelo que consiste em uma matriz com quatro possíveis estratégias selecionadas e adotadas pelas empresas, que são: padronizar a marca e a campanha; padronizar a marca e não padronizar a campanha; não padronizar a marca e padronizar a campanha; não padronizar a marca e nem a campanha. Os resultados apontaram para a adoção de estratégia de padronização da marca e utilização de adaptação da estratégia de promoção.

Segundo Theodosiou e Leonidou (2003), possivelmente o mais amplamente investigado elemento da estratégia de marketing é a *promoção*. Os resultados da pesquisa desenvolvida pelos autores apontaram para níveis ligeiramente acima da média de adaptação

da estratégia de promoção em mercados estrangeiros. Deste modo, destacam alguns aspectos que tem sido frequentemente citados como razões para adaptação da publicidade, tais como: diferenças de linguagem, disponibilidade de meios, normas governamentais, diferenças econômicas e ações dos concorrentes. Estes fatores são responsáveis por ajustes na mensagem publicitária, no seu estilo de execução e no mix de mídia, bem como têm impacto sobre a alocação dos recursos de publicidade e promoção.

Com relação às *promoções* de venda, os mesmos autores verificaram que estas estavam sujeitas a adaptações moderadas, normalmente atribuídas a variações das restrições legais, características culturais, práticas competitivas e capacidades dos varejistas nos mercados de destino. Ajustes moderados também foram observados no caso da *publicidade/relações públicas*, causados principalmente pelas variações no grau de envolvimento das empresas, pela natureza e importância dos públicos (publics) e pela disponibilidade das agências de relações públicas no exterior. E, ainda que as *vendas pessoais* têm sofrido também ligeira adaptação nos mercados internacionais, particularmente no que respeita ao recrutamento, treinamento, motivação e controle da força de venda e a forma como a tarefa de venda é realizada (THEODOSIOU; LEONIDOU, 2003).

A estrutura de *distribuição* para alcançar os mercados internacionais, de acordo com Albaum, Strandkov e Duerr (1998), inclui os canais de marketing intermediários ou instituições que são utilizados pelas empresas para cobrir geograficamente os mercados que desejam atender.

Segundo Cateora e Graham (1999) as decisões podem girar em torno da opção entre qual canal utilizar e qual o nível de controle desejado quanto ao canal de distribuição. Com relação à segunda decisão oscilam-se as alternativas entre o controle total das exportações, por meio da exportação direta, a terceirização parcial ou a terceirização total do processo de distribuição, em que se estabeleceria uma exportação indireta.

A distribuição física apresenta o maior grau de adaptação, como resultado de diferenças no(a): (a) documentação e procedimentos especiais necessários nos embarques internacionais de produtos; (b) disponibilidade de meios de transporte para transportar mercadorias para e dentro dos mercados estrangeiros; (c) número, tipo e tecnologia dos armazéns no exterior; (d) nível de estoques para serem mantidos em mercados estrangeiros, geralmente determinado pelo tamanho territorial, instalações infra-estruturais e os hábitos de compra/consumo (THEODOSIOU, LEONIDOU, 2003).

2.5 Tipos estratégicos

Para o estudo das tipologias de estratégias genéricas verificam-se na literatura diferentes opções, como: Porter (1980), Mintzberg (1988), Ansoff (1990) e Miles e Snow (1978).

A classificação de Porter tornou-se bastante popular, tanto no meio acadêmico quanto empresarial, desde sua publicação inicial. Segundo ele, “existem três abordagens estratégicas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque” (PORTER, 1996, p. 49).

Apesar de bastante utilizada, Kotha e Vadlamani (1995) apresentam críticas que pesquisadores apontam na tipologia de Porter: as três estratégias genéricas não são mutuamente excludentes; não descrevem estratégias adequadamente, pois não são coletivamente exaustivas; e são inadequadas ao atual ambiente caracterizado pelo incremento da competição global e mudança tecnológica.

Um dos críticos da tipologia de Porter, originalmente apresentada em *Competitive Strategy* (1980), é Mintzberg (1988), que propõe uma alternativa teórica. Sua tipologia de estratégias genéricas transforma a liderança no custo total de Porter em diferenciação por preço. Além disso, desagrega a estratégia de diferenciação em cinco tipos: diferenciação por imagem, *design* de produto, qualidade, suporte e não diferenciação. Esta última (*undifferentiation strategy*) pode ser utilizada por uma empresa quando essa não tem bases para diferenciação ou quando deliberadamente segue uma estratégia de cópia dos competidores.

O estudo dos autores, no entanto, também apontou limitações empíricas à tipologia de Mintzberg (KOTHA, VADLAMANI, 1995, p. 82).

Referindo-se especificamente a uma tipologia sobre comportamento estratégico, Ansoff (1990) apresenta-se como alternativa teórica. O autor descreve três possibilidades de comportamento estratégico: modo reativo, modo pró-ativo ou ad-hoc e modo sistemático, relacionando-os ao tipo de mudança ambiental que pode ser enfrentado pelas organizações.

A análise dessas três tipologias de estratégias genéricas demonstrou que a obra de Miles e Snow (1978) apresenta maior riqueza conceitual e prática, o que levou à opção por desenvolver este trabalho segundo o referencial proposto por esses autores.

Além disso, em *Organizational Strategy, Structure and Process* (1978), os autores dedicam-se totalmente à clara exposição de seu marco teórico, bem como dos resultados empíricos por eles obtidos, favorecendo o melhor entendimento de seus apontamentos.

Outro aspecto relevante é que Miles e Snow (1978) fazem a análise da estratégia vinculada à estrutura e aos processos organizacionais, ampliando e enriquecendo o campo de discussão. É justamente por essa visão integrativa do processo de formação estratégica que esses autores são considerados representantes da escola de configuração, segundo Mintzberg (1990).

Com o objetivo de melhor compreensão do processo de escolha estratégica ou de adaptação organizacional, Miles e Snow (1978) propõem a análise do ciclo adaptativo. Destacam os autores que o enfoque da escolha estratégica essencialmente assevera que a efetividade da adaptação organizacional reside nas percepções da coalizão dominante frente às condições ambientais e nas decisões que são tomadas para lidar com essas condições.

O dinâmico processo de adaptação organizacional (ciclo adaptativo), de acordo com Miles e Snow (1978), pode ser separado em três problemas que os administradores devem constantemente resolver:

O *Problema Empresarial*: tanto em novas quanto em já existentes organizações, a solução para o problema empresarial é indicada pela aceitação gerencial de um particular domínio de produto-mercado. Essa aceitação se torna evidente quando o administrador decide comprometer recursos para atingir objetivos relativos à solução empresarial.

O *Problema de Engenharia*: esse problema envolve a criação de um sistema que ponha em operação a solução administrativa para o problema empresarial. A criação de cada sistema requer gerenciamento para selecionar uma tecnologia apropriada para produção e distribuição dos produtos/serviços escolhidos.

O *Problema Administrativo*: envolve reduzir a incerteza no sistema organizacional ou racionalizar e estabilizar atividades que prosperamente resolveram problemas enfrentados pela organização durante as fases empresarial e de engenharia. Também envolve formular e implementar processos que permitirão à organização continuar evoluindo.

Miles e Snow (1978) resumem o modelo do ciclo adaptativo nos seguintes aspectos:

1. O ciclo adaptativo é uma fisiologia geral de comportamento organizacional.
2. Os três problemas adaptativos - empresarial, de engenharia e administrativo - são intrinsecamente relacionados.
3. Adaptação frequentemente acontece pelo movimento sequencial através das fases empresarial, de engenharia e administrativa, mas o ciclo pode ser iniciado em qualquer

um desses pontos.

4. Decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se consolidar e a se tornar aspectos restritivos da estrutura de amanhã.

O ciclo adaptativo enfatiza a dinâmica do processo de adaptação organizacional, ora num sentido, ora noutro. Os três problemas e suas respectivas soluções envolvem a organização como um todo e seus efeitos perduram por mais de um ciclo. A Figura 5 ilustra o ciclo adaptativo.

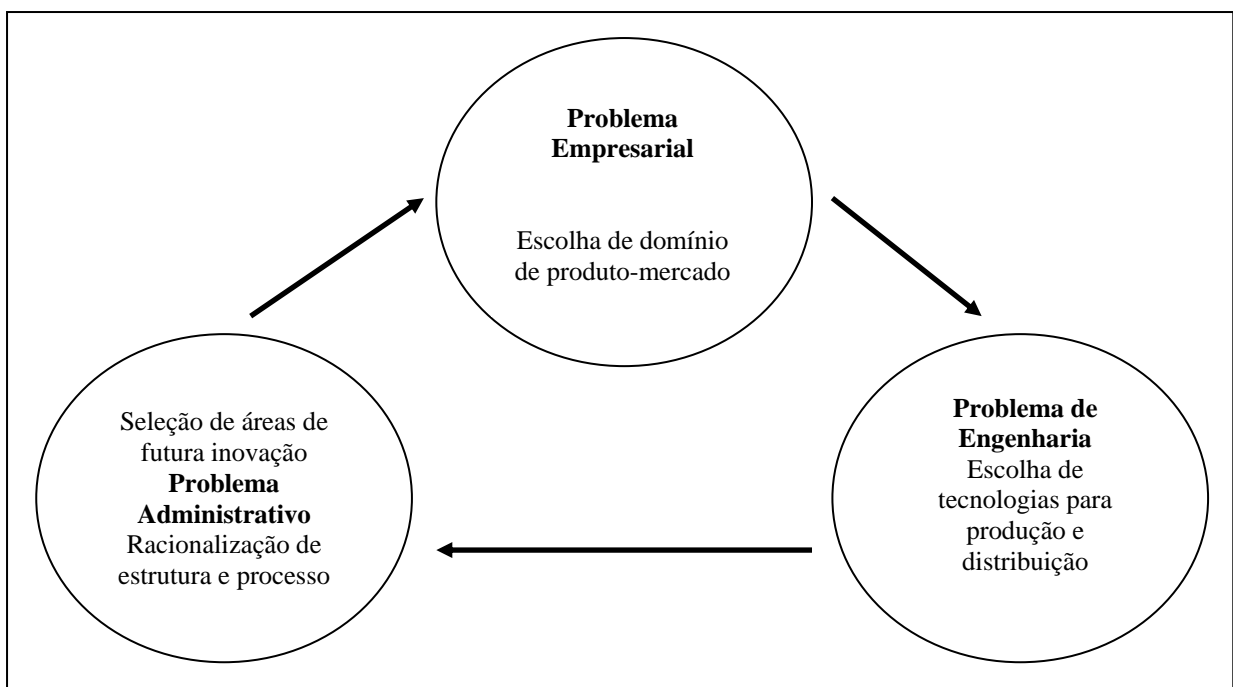


Figura 5 – Ciclo Adaptativo (adaptado de Miles e Snow, 1978).

Como a tipologia proposta pelos autores baseia-se no ciclo adaptativo, a análise de cada tipo de comportamento exige a compreensão de seu modo de ação frente aos três problemas adaptativos – empresarial, de engenharia e administrativo, bem como os custos e benefícios envolvidos no processo. De acordo com o modelo de adaptação organizacional, os autores classificam as organizações em quatro tipos, segundo o comportamento estratégico predominante: defensoras, prospectoras, analistas e reativas.

Deste modo, Miles e Snow (1978) propõem quatro diferentes perfis estratégicos – defensor, analista, prospector e reativo – baseados nas respostas que as empresas dão para os problemas: empresarial (domínio produto-mercado), de engenharia (tecnologias para produção e distribuição) e administrativo (racionalização e inovação). No entanto, mais

recentemente, o tipo reativo deixou de ser considerado como um tipo estratégico por representar, exatamente, a ausência de qualquer postura estratégica, e ser caracterizado por ações meramente reativas. A conceituação dos tipos estratégicos, segundo Miles e Snow (1978), podem ser visualizados no Quadro 3.

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

Quadro 3 – Tipos estratégicos

Fonte: VORHIES, MORGAN (2003), baseados em MILES, SNOW (1978).

Segundo Shoham, Evangelista e Albaum (2002) a tipologia original de Miles e Snow e estudos subsequentes têm mostrado que os três tipos de empresas são viáveis em todos os ambientes, indicando, inclusive, que a tipologia pode ser aplicada a empresas que operam em ambientes externos, abarcando mercados de exportação.

Os resultados do estudo de Shoham, Evangelista e Albaum (2002) mostraram que as forças da empresa e as respostas estratégicas estão relacionadas e que o impacto das respostas estratégicas sobre o desempenho de exportação varia de acordo com tipo estratégico da empresa.

3. MÉTODO

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram adotados para se atingirem, tanto o objetivo geral, como os objetivos específicos propostos para o presente estudo. Deste modo, o capítulo está subdividido em cinco partes, que serão detalhadas na seqüência.

3.1 Tipo de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva, que segundo Malhotra (2006) tem por objetivo principal descrever algo, ou mais especificamente, determinar o grau de associação entre variáveis. De acordo com Hair et al. (2005, p. 86), as pesquisas descritivas “são estruturadas e especificamente criadas para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”.

No caso da presente pesquisa, o fenômeno observado foi verificar a relação entre as decisões estratégicas adotadas e a *performance* das empresas gaúchas que desenvolvem atividades de exportação.

3.2 Desenho de pesquisa e variáveis investigadas

A fim de atender ao objetivo geral, que é verificar a relação entre as decisões estratégicas e a *performance* das empresas exportadoras contidas na amostra, desenvolveu-se o desenho de pesquisa exposto na Figura 6. Elucida-se que as decisões estratégicas consideradas para a presente pesquisa são: o tipo estratégico e a estratégia de marketing de exportação e que a *performance* exportadora mede-se por meio do alcance dos objetivos econômicos, estratégicos e de satisfação.

A relação existente entre as estratégias de marketing de exportação e a *performance* exportadora tem suporte na bibliografia, pois já foi estudada por Aaby e Slater (1989), Cavusgil e Zou (1994) e Zou e Stan (1998).

Do mesmo modo, a relação entre tipo estratégico e *performance* exportadora pauta-se em estudo prévio, uma vez que já foi investigada por Shoham, Evangelista e Albaum (2002), que, inclusive, se utilizaram do mesmo modelo de Miles e Snow (1978) em sua pesquisa.

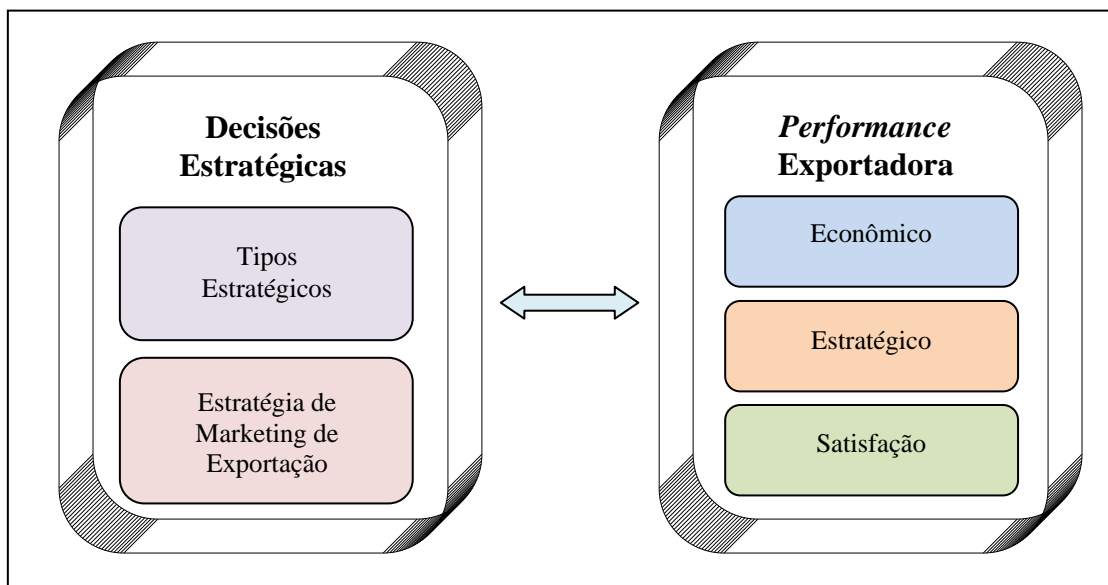


Figura 6 – Desenho de pesquisa – objetivo geral

Cumpra descrever brevemente os construtos referidos, suas variáveis e as relações existentes, bem como referenciar os autores que já se valeram destes mesmos elementos em seus estudos. Estes três temas, relativos aos fatores, já foram detalhados no referencial teórico do presente trabalho.

Performance exportadora:

O construto de *performance* exportadora, utilizado para cumprir ao objetivo geral, compõe-se de indicadores subjetivos que são operacionalizados, por meio de escala do tipo *Likert* de cinco pontos e incorporam três dimensões: econômica, estratégica e de satisfação. Esses indicadores também serão utilizados para que se proceda à mensuração da *performance* exportadora da amostra investigada, um dos objetivos específicos do presente trabalho. Para tanto, utiliza-se a Escala EXPERF, desenvolvida por Zou, Taylor e Osland (1998), conforme Quadro 4, em que os três primeiros indicadores são econômicos, os três seguintes são estratégicos e os três últimos são de satisfação.

Além destes, outros indicadores foram utilizados para mensurar a *performance* exportadora, como os indicadores objetivos: intensidade de exportação (razão da exportação sobre o total das vendas) e proporção de crescimento das vendas. Estes seriam, segundo Aaby e Slater (1989) os indicadores mais comumente utilizados para medir a *performance*. Ainda, constam entre os indicadores: vendas com exportação, crescimento dos lucros advindos da exportação, lucratividade atual e mudança da participação de mercado. Essas variáveis são

encontradas nos modelos de Cavusgil e Zou (2004), Shoham (1998) e Ogunmokun e Ng (2004).

Este empreendimento exportador:							
Dimensão econômica							
1 Tem sido muito lucrativo	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
2 Tem gerado um alto volume de vendas	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
3 Tem atingido rápido crescimento	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Dimensão estratégica							
4 Tem melhorado nossa competitividade mundial	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
5 Tem fortalecido nossa posição estratégica	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
6 Tem aumentado significativamente nossa participação de mercado global	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Dimensão de satisfação							
7 A performance deste empreendimento exportador tem sido muito satisfatória	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
8 Este empreendimento exportador tem sido muito bem sucedido	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
9 Este empreendimento exportador tem alcançado integralmente nossas expectativas	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente

Quadro 4 – Escala EXPERF

Fonte: Zou, Taylor e Osland (1998).

Em suma, o construto de *performance* exportadora mesclou tanto indicadores objetivos, como subjetivos, corroborando com o entendimento de Shoham (1998) e Brencic, Ekar e Virant (2008) e foi mensurado sob as três dimensões propostas por Madsen (1987) e incorporadas pelos estudos posteriores, quais sejam: vendas, lucro e mudança e, ainda, sob as perspectivas econômica, estratégica e de satisfação.

Estratégia de marketing de exportação:

No modelo proposto por Cavusgil e Zou (2004), a estratégia de marketing de exportação é influenciada pelas forças internas e externas e, por sua vez, influencia a *performance* exportadora. O construto estratégias de marketing de exportação desenvolvido por Cavusgil e Zou (1994) em seu modelo foi reproduzido em sua totalidade neste trabalho e é composto das seguintes variáveis, segundo o Quadro 5 a seguir.

1. Grau de especificação do mercado-alvo	Vaga	1	2	3	4	5	Clara
2. Número de clientes de exportação	Poucos	1	2	3	4	5	Muitos
3. Nível de metas definidas para vendas em exportação para o produto	Modesto	1	2	3	4	5	Alto
4. Grau de adaptação do produto antes da exportação ao país destino	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
5. Grau de adaptação do produto após a entrada no país destino	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
6. Extensão em que o rótulo do produto está em linguagem do país destino	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
7. Grau de adaptação da estratégia de posicionamento do produto	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
8. Grau de adaptação da embalagem ao país destino	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
9. Grau de adaptação da abordagem promocional ao país destino	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
10. Assistência para distribuidor/subsidiária estrangeira (próprio ou terceiro)	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
11. Investimento em treinamento de vendas para os distribuidores/ subsidiárias estrangeiras (próprios ou terceiros)	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
12. Extensão da assistência de promoção fornecida para distribuidores/subsidiárias estrangeiras (próprios ou terceiros)	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
13. Grau da competitividade do preço de venda no país de destino	Não competitivo	1	2	3	4	5	Extremamente competitivo

Quadro 5 – Variáveis da estratégia de marketing de exportação

Fonte: Cavulgil e Zou (2004).

As variáveis supra referidas são mensuradas no instrumento dos autores, por meio de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos e contém questionamentos relacionados à adaptação ou à padronização das estratégias.

Tipos estratégicos:

Como já referido, Miles e Snow (1978) propõem quatro diferentes perfis estratégicos – defensor, analista, prospector e reativo, No entanto, recentemente, o tipo reativo deixou de ser considerado como um tipo estratégico. Foi pedido às empresas para posicionar-se de acordo com o tipo estratégico que mais se identificaram, conforme conceituação exposta no Quadro 3 do item 2.5.

Foram utilizados, deste modo, os três tipos estratégicos para empreender a relação entre o tipo estratégico selecionado pela empresa e a *performance* exportadora, bem como para realizar a análise descritiva da amostra. Por meio da análise descritiva, buscou-se verificar, ainda, se as empresas que internacionalizam suas atividades adotam a estratégia prospectora, uma vez que este tipo estratégico identifica organizações que quase

continuamente buscam oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais a tendências ambientais emergentes.

Com o intuito de cumprir ao objetivo específico que trata de descrever o perfil das empresas exportadoras gaúchas, outros aspectos foram utilizados, além do já referido tipo estratégico, que são os descritos na sequência.

Perfil dos respondentes:

O perfil dos respondentes foi descrito por meio de algumas variáveis, como: sexo, idade, tempo de trabalho no setor, cargos atualmente e anteriormente ocupados na empresa.

Características da empresa:

As características da firma são correntemente utilizadas como variáveis independentes (OGUNMOKUN, NG, 2004; WHEELER, IBEH, DIMITRATOS, 2008). No modelo de pesquisa as características da firma presentes foram retiradas do instrumento de Cavusgil e Zou (1994) e são referentes à experiência internacional da firma, comprometimento de recursos e gerenciais colocados à disposição para as exportações, planejamento das atividades exportadoras, dentre outras.

Além disso, utilizou-se para caracterizar as empresas componentes da amostra, o porte destas, que foi determinado, a partir do seu número de funcionários. As empresas, segundo critério adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), são classificadas em micro, pequena, média e grande de acordo com o número de funcionários. Até 19 funcionários, ela é considerada micro empresa. De 20 a 99 funcionários, pequena; de 100 a 499, média; e com mais de 500 funcionários, ela é considerada de grande porte.

Características da indústria:

Segundo Cavusgil e Zou (1994), a intensidade da atividade de exportação e a natureza da estratégia de marketing de exportação variam consideravelmente de uma indústria para outra, desse modo, o estudo estendeu-se para todas as indústrias. O modelo de Cavusgil e Zou (1994) apresenta duas variáveis para caracterizar o setor, uma relacionada com a orientação tecnológica da indústria e outra atinente à competitividade de preços da indústria, que são as presentes na pesquisa.

Para caracterizar a atuação internacional das empresas exportadoras gaúchas, um dos objetivos específicos da pesquisa, verificou-se a percepção das empresas com relação às estratégias de marketing utilizadas para a exportação, bem como sobre o seu envolvimento internacional, características do produto comercializado e do mercado de destino.

Envolvimento internacional:

A atuação internacional das empresas pesquisadas foi caracterizada por meio de questionamentos retirados do instrumento de Dib (2008) e dizem respeito aos modos de entrada selecionados pelos respondentes, bem como aos principais motivos que os levaram a internacionalizarem-se. Por mais que os respondentes tenham sido orientados a responder de acordo com o empreendimento exportador (principal produto, principal país), como melhor descreve-se no item seguinte, pesquisaram-se também os demais países atendidos pelas empresas. Além disso, questionou-se sobre o tempo de envolvimento da empresa com operações internacionais.

Características do produto:

Inicialmente, segundo o instrumento de Cavusgil e Zou (2004), identificou-se o tipo de produto exportado pela empresa, como de consumo, industrial ou outro tipo estipulado. As características relevantes do produto que, segundo Cavusgil e Zou (1994), influenciam a estratégia de marketing de exportação incluem variáveis relativas à especificidade cultural, força da patente, valor da unidade, grau de originalidade, idade e requerimento de serviços/manutenção do produto. Nos estudos de Myers (1999) também se apresentam as características do produto como variáveis independentes.

Características do mercado de destino:

As características do mercado de destino das exportações que podem afetar a escolha da estratégia de marketing de exportação incluem: demanda potencial, similaridade cultural do mercado de destino com o mercado doméstico, familiaridade dos consumidores com o produto, competição no mercado de destino, existência de barreiras legais e regulatórias e grau de exposição do produto. Essas características são determinantes para a estratégia de marketing de exportação, posto que os mercados exteriores apresentam tanto oportunidades, como ameaças para os exportadores, de modo que a estratégia de marketing deve ser formulada de modo a emparelhar as forças da firma com as oportunidades de mercado e neutralizar as fraquezas estratégicas da firma ou para superar as ameaças de mercado,

segundo Cavusgil e Zou (1994). Além destas, buscou-se no instrumento de Dib (2008) outras variáveis relacionadas ao mercado de destino, a fim de complementar o fator.

3.3 População alvo e amostra

A população alvo do estudo deve ser definida de acordo com o objetivo da pesquisa, segundo Hair et al. (2005), assim, como o objetivo deste trabalho é estudar a relação entre as decisões estratégicas e a *performance* exportadora, eram parte da população alvo, empresas exportadoras gaúchas. A escolha de empresas situadas no estado do Rio Grande do Sul deu-se pela facilidade de acesso e também com vistas a ampliar os estudos na área de negócios internacionais neste estado.

Deste modo, a unidade de análise do estudo foi o empreendimento exportador (*export venture*), a combinação de um produto e um mercado, sendo que inúmeras pesquisas utilizaram-se também desta unidade de análise (CAVUSGIL, ZOU, 1994; ZOU, TAYLOR, OSLAND, 1998; MYERS, 1999; STYLES, AMBLER, 2000; RICHEY, MYERS, 2001; LAGES, MONTGOMERY, 2004). Ainda, tratou-se de um estudo baseado em múltiplas indústrias (SHOHAM, 1998; ZOU, TAYLOR, OSLAND, 1998; MYERS, 1999; STYLES, AMBLER, 2000).

A unidade de análise limita-se às empresas que participam de atividades de exportação, não se utilizando então de uma das técnicas referidas no artigo de Aaby e Slater (1989) que se valia simplesmente da contraposição entre empresas exportadoras e não-exportadoras. Não foi feita também diferenciação entre o tamanho das empresas a serem estudadas, sendo esta variável utilizada apenas para se desenvolver a análise descritiva da amostra.

Inicialmente, o rol de empresas exportadoras pesquisadas foi retirado da base de dados do Catálogo de Exportadores Brasileiros disponibilizado no site www.brazil4export.com. De modo que as empresas relacionadas neste banco de dados são identificadas a partir do critério de participação em atividades exportadoras no biênio 2003/2004. Os registros contidos no site são oficiais e a entidade governamental responsável pela sua elaboração é o Departamento de Operações de Comércio Exterior (DECEX), órgão da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Ainda, para o presente estudo foram selecionadas por meio da ferramenta de busca do site, as empresas exportadoras situadas no estado do Rio Grande do Sul.

Também foi utilizada a base de dados disponibilizada pela Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS), cujo pedido foi realizado por e-mail e, ainda, a lista dos cinquenta maiores exportadores do estado do Rio Grande do Sul, apresentada no site do MDIC, cujo contato foi por correspondência. Acessou-se, também, via site do MDIC, as empresas exportadoras da cidade de Santa Maria – RS.

Os respondentes da pesquisa foram os gestores que atuam diretamente na área comercial ou de exportação das empresas, uma vez que são detentores do conhecimento atinente à atividade exportadora da organização.

3.4 Coleta de dados

Segundo Hair et al. (2005), em se tratando de uma pesquisa descritiva, a coleta de dados dá-se provavelmente por meio de uma *survey*, uma vez que este tipo de pesquisa necessita de uma quantidade relativamente grande de dados. Ainda, uma *survey*, segundo Baker (2001), permite descobrir fatos, determinar atitudes e opiniões, bem como ajudar a entender comportamentos, utilizando-se de uma avaliação, análise e descrição de uma população baseada em uma amostra.

Os dados foram coletados, então, por meio de um questionário estruturado, como se pode vislumbrar em anexo (APÊNDICE A), composto de perguntas fechadas e abertas.

O questionário foi desenvolvido com base nos instrumentos de diversos pesquisadores, como se pode verificar no item 3.2. Já que os instrumentos dos referidos autores foram escritos, em sua grande maioria, na língua inglesa, procedeu-se ao uso da técnica de retrotradução do questionário, a fim de conferir maior similaridade entre os textos e para identificar erros de tradução.

Desta forma, segundo Malhotra (2006, p. 650), a retrotradução é uma “Técnica de tradução em que um tradutor cuja língua nativa é aquela para a qual o questionário está sendo traduzido traduz um questionário da língua base. Essa versão é então traduzida de volta pra a língua original por uma outra pessoa cuja língua nativa é a língua base”.

O questionário foi submetido a um painel de especialistas, formado pelos membros da Banca de Qualificação do Projeto de Dissertação, bem como por especialistas da área, com o intuito de produzir a validação do instrumento.

A *survey* por e-mail, segundo o entendimento de Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998), é a abordagem de coleta de dados mais comumente utilizada em pesquisas sobre exportação e,

para Hair et al. (2005), tem a vantagem de possuir baixo custo, ser feita em pouco tempo e geralmente produzir dados com alta qualidade. Assim, devido a estas considerações esta foi a abordagem inicialmente utilizada para a presente pesquisa.

No entanto, após o envio dos questionários por e-mail, percebeu-se que além de um baixo índice de resposta das empresas, houve um declínio considerando-se cada etapa de envio. Deste modo, recorreu-se à utilização de outras estratégias de coleta de dados, como contato telefônico prévio ao envio de e-mail, contato por meio de correspondência e contato pessoal, como se descreve no Quadro 6.

Etapas	Forma	Fonte de dados	Empresas pesquisadas	Data de início da etapa	Respostas recebidas
1	Envio de e-mail com o questionário	Catálogo de Exportadores Brasileiros	Seleção das empresas gaúchas por meio da ferramenta de pesquisa	23/09/2009	9
2	Envio de e-mail com o questionário	Catálogo de Exportadores Brasileiros	Seleção das empresas gaúchas por meio da ferramenta de pesquisa	06/10/2009	1
3	Envio de e-mail com o questionário	Catálogo de Exportadores Brasileiros	Seleção das empresas gaúchas por meio da ferramenta de pesquisa	19/10/2009	2
4	Envio de e-mail com o questionário	Catálogo de Exportadores Brasileiros	Seleção das empresas gaúchas por meio da ferramenta de pesquisa	23/10/2009	3
5	Envio de correspondência com carta e questionário	MDIC	Seleção dos 50 maiores exportadores gaúchos	05/11/2009	5
6	Contato telefônico e envio de e-mail	MOVERGS	Relação das empresas exportadoras de móveis	1º/12/2009	12
7	Contato telefônico e pessoal	MDIC	Seleção das empresas exportadoras de Santa Maria	10/01/2010	3
8	Contato pessoal	MOVERGS	Empresas exportadoras de móveis de Bento Gonçalves	08/02/2010	3
Total					38

Quadro 6 – Etapas empreendidas para a coleta de dados

3.5 Técnicas de análise dos dados

A análise e discussão dos dados foram realizadas em etapas distintas, primeiramente fez-se a análise descritiva da amostra pesquisada, a caracterização da atuação internacional e a mensuração da *performance* exportadora por meio dos indicadores. Estas três etapas visam responder aos objetivos específicos propostos. Na sequência, desenvolveu-se a análise dos dados com o intuito de averiguar a relação existente entre as decisões estratégicas e a *performance* exportadora.

A análise dos dados foi desenvolvida por meio de três técnicas para a obtenção de informações: a) estatística descritiva; b) análise de variância; e c) correlação de Pearson.

Dentre as estatísticas descritivas expostas nesse trabalho está a de medida central, média e, ainda, a determinação da frequência e frequência percentual. As estatísticas descritivas foram aplicadas para descrever a amostra, caracterizar a atuação internacional e mensurar a *performance* exportadora.

A outra forma de análise utilizada foi a ANOVA que, segundo Hair Jr. et al. (2005, p. 297), “é usada para avaliar as diferenças estatísticas entre médias de dois ou mais grupos”. Quando é feita a ANOVA, o teste F avalia as diferenças entre as médias dos grupos, de modo que consiste na razão entre a variância entre os grupos (VE) e a variância dentro dos grupos (VD). Assim, razões F maiores, além de indicarem que existem diferenças significativas entre os grupos, também apontam para uma alta probabilidade de a hipótese nula ser rejeitada, que representaria a existência de diferenças de médias entre os grupos. Uma limitação da análise de variância é que só se pode concluir pela existência ou não de diferenças estatísticas em algum ponto entre as médias dos grupos, não podendo indicar, entretanto, onde estão as diferenças. A ANOVA foi utilizada para verificar a existência de diferenças entre as médias dos três grupos de tipos estratégicos com relação à sua percepção sobre a *performance* exportadora.

E por fim, utilizou-se para análise dos dados o Coeficiente de Correlação de Pearson, que de acordo com Pestana e Gageiro (2003, p. 189) trata-se de “uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia de -1 a 1. Quanto mais próximo estiver dos valores extremos, tanto maior é a associação linear”. Pode-se analisar ainda se a associação é negativa, e, deste modo, evidencia que os aumentos de uma variável estão associados, em média, a diminuições de outra, ou positiva, em que a variação entre as variáveis é no mesmo sentido. A correlação foi empreendida entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação e a *performance* exportadora.

Considerando-se que o presente trabalho contou com uma amostra composta por 38 observações, para a análise dos dados não foi utilizada a técnica de análise multivariada, fatorial, visto que, segundo Hair Jr. et al. (2005, p. 97-98), dificilmente realiza-se esta análise com uma amostra com menos de 50 observações, devendo ser, preferencialmente, maior ou igual a 100. Referem os autores, ainda, que “como regra geral, o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas, e o tamanho mais aceitável teria uma proporção de 10 para um”.

Os dados foram tabulados com auxílio do Microsoft Office Excel e do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa, realizando-se tanto a sua análise como discussão, por meio de quatro itens alusivos aos objetivos propostos. Inicialmente, buscou-se responder aos objetivos específicos, por meio da descrição do perfil das empresas, caracterização da atuação internacional e da mensuração da *performance* exportadora com a utilização de diferentes indicadores. O objetivo geral respeita ao último item, em que se buscou apreciar a relação existente entre as decisões estratégicas e a *performance* exportadora.

4.1 Descrição do perfil das empresas exportadoras gaúchas

A descrição do perfil das empresas estudadas é composta, primeiramente, pela caracterização dos respondentes da pesquisa. Em seguida, apresentam-se as características das empresas, por meio da definição do porte e alguns outros aspectos fixados por Cavusgil e Zou (1994), que, por estarem contidos no seu modelo conceitual de estratégia de marketing de exportação e *performance*, apresentam variáveis bastante relacionadas à atuação internacional da empresa, que será melhor detalhada na seção seguinte.

Após definirem-se as características das empresas, expõe-se o tipo estratégico selecionado por estas, de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978), que propõem três diferentes perfis estratégicos: defensor, analista e prospector. Finaliza-se a descrição, com a menção às características do setor da economia em que as empresas atuam no Brasil, segundo os aspectos tecnológicos e de competitividade de preço.

4.1.1 Perfil dos respondentes

As variáveis avaliadas para composição do perfil dos respondentes foram: sexo, idade, tempo de trabalho no setor, cargos atualmente e anteriormente ocupados na empresa. A frequência e a frequência percentual dos dados referentes a essas variáveis são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Perfil dos entrevistados

Sexo	Frequência	%
Feminino	10	26,32
Masculino	28	73,68
Total	38	100,0
Idade	Frequência	%
NR	03	7,89
Até 30 anos	16	42,11
De 31 a 40 anos	09	23,68
De 41 a 50 anos	06	15,79
De 51 a 60 anos	03	7,89
Mais de 60 anos	01	2,63
Total	38	100,0
Tempo de trabalho no setor	Frequência	%
NR	2	5,26
Até 5 anos	12	31,58
De 6 a 10 anos	10	26,32
De 11 a 15 anos	4	10,53
De 16 a 20 anos	4	10,53
Mais de 20 anos	6	15,79
Total	38	100,0
Cargo ocupado	Frequência	%
NR	2	5,26
Gerente/Coordenador de Exportação ou de Comércio Internacional	12	31,58
Diretor/Gerente Comercial	5	13,16
Gerente/Diretor de Marketing/Mercado	4	10,53
Auxiliar/Assistente de Exportação	2	5,26
Coordenador/ Auxiliar administrativo	2	5,26
Diretor	2	5,26
Exportação	2	5,26
Supervisor	1	5,26
Gerente, Gerente Geral, Gerente de Produção, Gerente de Contas, Gerente de Vendas, Gerente Operacional	6	15,79
Total	38	100,0
Outros cargos ocupados anteriormente na empresa	Frequência	%
NR	5	13,16
Não Ocupou	12	31,58
Já ocupou	21	55,26
Total	38	100,0

A partir dos dados coletados, quanto ao sexo dos respondentes, é possível identificar a superioridade do sexo masculino dentre os respondentes, pois 73,68% correspondem ao sexo masculino, enquanto apenas 26,32% são do sexo feminino. Com relação à idade, em termos gerais, as respostas da pesquisa apresentaram que 42,11% possuem até 30 anos e 23,68% tem de 31 a 40 anos. Portanto, pode-se afirmar no comportamento das empresas analisadas, a predominância da procura por pessoas jovens, em relação à contratação de

profissionais para atuação nas atividades relativas a mercados internacionais e do sexo masculino.

Com relação aos dados referentes ao tempo de trabalho percebe-se que a maioria dos respondentes encontra-se na faixa de até 10 anos de trabalho, o que indica pouca experiência e conhecimento na área. Essa constatação pode ser confirmada devido à faixa etária predominante ser de colaboradores com menos de 30 anos.

A análise dos cargos ocupados evidenciou que grande parte dos respondentes atua no setor referente à exportação, comercial e de Marketing, ou seja, setores que estão diretamente envolvidos com os mercados internacionais. Observa-se também que a maioria dos entrevistados já ocupou outro cargo dentro da empresa, o que pode indicar que as empresas adotam políticas relativas ao crescimento e à valorização dos funcionários.

4.1.2 Caracterização das empresas

Para a caracterização da amostra estudada, analisou-se o número de funcionários da empresa, tanto no Brasil como no exterior e, decorrentemente, identificou-se o seu porte, bem como se vislumbraram algumas características elencadas no instrumento de Cavusgil e Zou (2004).

As empresas foram classificadas segundo critério adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em micro, pequena, média e grande de acordo com o número de funcionários. A análise quanto ao número total de funcionários de cada organização indica o porte das empresas, que se apresenta na Tabela 5.

Tabela 5 – Porte das empresas

Número de funcionários	Porte	Frequência	%
Até 19	Micro	2	5,26
De 20 a 99	Pequena	13	34,21
De 100 a 499	Média	13	34,21
Acima de 500	Grande	10	26,32
Total		38	100

As empresas participantes da amostra, conforme indicam os dados apresentados na Tabela 5 são na maioria de pequeno e médio porte (cada um 34,21%). Estes resultados sugerem a força das pequenas e médias empresas que mesmo possuindo uma menor estrutura

organizacional e número de colaboradores buscam novos mercados além das fronteiras nacionais. Ainda, dos 38 respondentes, 20 indicaram o número de funcionários que a empresa possui no mercado de destino, sendo que desses, 90% não possui funcionários atuando no exterior, e, apenas, 2 respondentes informaram possuir 30 e 40 funcionários.

Por meio de questões desenvolvidas por Cavusgil e Zou (1994) pode-se observar outros aspectos caracterizadores das empresas estudadas. Estas variáveis estão mais relacionadas ao envolvimento da empresa com atividades internacionais, como se pode vislumbrar no Quadro 7.

Características das empresas		Frequência percentual						NR	Média
		1	2	3	4	5			
1. Posição relativa da empresa no setor	Menor	10,5	7,9	47,4	21,1	10,5	Dominante	2,6	3,1351
2. Experiência internacional da empresa	Nenhum	2,6	5,3	26,3	23,7	42,1	Substancial	-	3,9737
3. Quantidade de recursos que a empresa tem para o desenvolvimento da exportação	Nenhum	7,9	21,1	26,3	26,3	18,4	Substancial	-	3,2632
4. Extensão de planejamento necessário para esse empreendimento	Nenhum	7,9	13,2	34,2	21,1	23,7	Substancial	-	3,3947
5. Extensão de comprometimento gerencial com o empreendimento	Nenhum	5,3	7,9	26,3	28,9	31,6	Substancial	-	3,7368
6. Extensão do comprometimento de recursos com o empreendimento	Nenhum	7,9	7,9	39,5	23,7	21,1	Substancial	-	3,4211

Quadro 7 – Características das empresas

A maioria das empresas componentes da amostra da pesquisa não se colocou nos extremos da escala, quanto a sua posição relativa no setor em que atuam. Verificou-se, assim, que os respondentes ficaram em torno da média.

Outro dos aspectos verificados refere-se à experiência internacional da empresa, em que 42,1% dos respondentes posicionaram-se como possuidores de substancial experiência no mercado internacional, tratando-se da característica com melhor média (3,9737). Aaby e Slater (1989), por meio de uma revisão da pesquisa empírica sobre *performance* exportadora, chegaram à conclusão de que experiência em exportação é importante, posto que as empresas com experiência destacam-se diante daquelas que estão recém iniciando suas atividades no mercado internacional. Esta característica pode ser complementada com o questionamento

feito no instrumento de pesquisa sobre o tempo de envolvimento internacional das empresas, cuja resposta será detalhada no item 4.2.1.

Duas características expostas no Quadro 7 compõem o conceito de comprometimento de mercado exposto por Johanson e Vahlne (1977) no Mecanismo Básico da Internacionalização: a quantidade de recursos comprometidos e o grau de comprometimento. Para os autores, a quantidade de recursos comprometidos está relacionada ao tamanho de investimento no mercado, em sentido amplo, pois inclui os investimentos em marketing, organização, empregados e outras áreas. O grau de comprometimento é mensurado pela dificuldade em encontrar uso alternativo para os recursos em um outro mercado ou para outros propósitos, já que os recursos locados em um mercado específico são considerados um comprometimento com esse mercado. Portanto, quanto mais especializados para um mercado são os recursos, maior o grau de comprometimento.

Os dados da pesquisa, quanto à extensão do comprometimento de recursos para o empreendimento exportador, informaram que 39,5% das empresas indicaram haver um comprometimento médio de seus recursos, sendo que poucas respostas (15,8%) situaram-se nos primeiros níveis da escala do tipo *Likert* (1 e 2). Verifica-se, então, um comprometimento considerável de recursos pelas empresas com o empreendimento exportador e, deste modo, coloca-se em discussão entendimentos como o de Nickels e Wood (1999), cuja abordagem apresentava que o modo de entrada exportação prescindia de menor comprometimento de recursos quando comparado a outros modos de entrada.

Por mais que as empresas tenham indicado existir um comprometimento um pouco acima da média de seus recursos, a quantidade de recursos que a empresa possuía para a exportação, apresentou média um pouco inferior (3,2632).

As decisões quanto à extensão de planejamento necessário para o empreendimento e à extensão de comprometimento gerencial com o empreendimento também se podem relacionar com o comprometimento de recursos, mesmo que indiretamente, pois tratam da utilização do tempo, capacidade e investimento nos recursos humanos empresariais. Com relação à extensão de planejamento, a maioria das respostas oscilou entre média e substancial extensão. A extensão de comprometimento gerencial apresentou melhor média, tanto que se mostrou substancial em 31,6% das empresas. Para Aaby e Slater (1989) nas empresas em que há um firme compromisso gerencial com as exportações, a tendência é de que tenham um alto de nível de exportação.

4.1.3 Tipo estratégico

As empresas foram solicitadas a se auto-definirem segundo o tipo estratégico: prospector, analista e defensivo. A Tabela 6 apresenta os dados advindos desta questão.

Tabela 6 – Tipo estratégico

Perfil Estratégico	Frequência	%
Prospector	14	36,84
Analista	13	34,21
Defensivo	9	23,68
NR	2	5,26
Total	38	100

A estratégia com a qual as empresas mais se identificaram foi a prospectora. Isso evidencia que as empresas julgam estar arriscando-se em investimentos que as tornem pioneiras no mercado, o que é próprio de empresas que possuem interesse contínuo pela busca de oportunidades de mercado. Este resultado parece confirmar que empresas que internacionalizaram sua atuação são aquelas que buscam continuamente novas oportunidades. Em seguida, com 34,21%, vem a estratégia analista, um pouco mais cuidadosa que a primeira e que reúne características dos tipos prospector e defensor. A menos citada, por apenas 23,68% das empresas entrevistadas, foi a estratégia defensiva, que busca uma posição mais segura e estável no mercado, sem muitos riscos, com preferência em especialização na área limitada de operação de sua organização, sem a tendência a procurar novas oportunidades fora de seu domínio.

Por mais que os resultados obtidos apontem para uma maior auto-definição das empresas como prospectoras (36,84%), outras pesquisas aplicadas junto a empresas internacionalizadas apresentaram índices mais elevados na utilização desta estratégia, como a de Scherer, Crespam e Gomes (2009), que teve como público-alvo as empresas do setor calçadista brasileiro, relacionadas na lista da Abicalçados e que desenvolviam atividades internacionais. Os resultados da referida pesquisa apontaram para 65,1% das empresas identificando a estratégia prospectora como a mais adequada ao seu perfil.

4.1.4 Características do setor no Brasil

As empresas foram indagadas, primeiramente, sobre o setor em que atuam, destarte, alguns setores destacaram-se, como o moveleiro e o metalúrgico ou metal-mecânico. A predominância do setor moveleiro deve-se ao modo com que os dados foram coletados, como explicado anteriormente no Quadro 6.

Com relação ao setor da economia que as empresas atuam, as questões giram em torno do grau de orientação tecnológica e da competição dos preços enfrentada pela indústria. Estes questionamentos foram retirados do instrumento de Cavusgil e Zou (1994) e podem ser analisados no Quadro 8.

Características do setor no Brasil		Frequência percentual						NR	Média
		1	2	3	4	5			
1. Grau de orientação tecnológica do setor	Sem tecnologia intensiva	5,3	10,5	15,8	36,8	28,9	Tecnologia intensiva	2,6	3,7568
2. Extensão da competição de preços do setor no Brasil	Baixa	-	-	23,7	34,2	36,8	Alta	5,3	4,1389

Quadro 8 – Características do setor no Brasil

A partir da frequência percentual das respostas das empresas pesquisadas, percebe-se que mais da metade da amostra informa que há necessidade de utilizar-se de tecnologia intensiva para manter-se na indústria em que operam. Ainda, as respostas de pouco mais de 70% da amostra tende para a identificação de uma alta competição de preços do setor no Brasil.

Estes resultados poderiam ser um indicativo da necessidade de altos investimentos financeiros e da alta competitividade do mercado interno e, assim, uma justificativa para buscar mercados além das fronteiras do país, no entanto, se comparado à resposta quanto às razões para iniciar operações no exterior, contida no item 4.2.1, a alternativa de que houve a intenção de internacionalizar-se após o esgotamento do mercado interno, foi selecionada por apenas 12,20% dos respondentes.

Para finalizar a análise descritiva das empresas pesquisadas apresenta-se um quadro-síntese (Quadro 9) com a reunião das principais informações.

Quadro-síntese com a descrição do perfil das empresas gaúchas exportadoras
Perfil dos respondentes
<ul style="list-style-type: none"> - superioridade do sexo masculino (73,68%); - com relação à idade, 42,11% possuem até 30 anos e 23,68% tem de 31 a 40 anos; - a maioria dos respondentes encontra-se na faixa de até 10 anos de trabalho; - grande parte dos respondentes atua no setor referente à exportação, comercial e de Marketing, ou seja, setores que estão diretamente envolvidos com os mercados internacionais; - a maioria dos entrevistados já ocupou outro cargo dentro da empresa.
Características das empresas
<ul style="list-style-type: none"> - porte das empresas: maioria de pequeno e médio porte (cada um 34,21%); - quanto à posição relativa no setor em que atuam, os respondentes ficaram em torno da média; - 42,1% dos respondentes posicionaram-se como possuidores de substancial experiência no mercado internacional; - 39,5% das empresas indicaram haver um comprometimento médio de seus recursos, sendo que poucas respostas (15,8%) situaram-se nos primeiros níveis da escala (nenhum ou baixo comprometimento); - a extensão de comprometimento gerencial mostrou-se substancial em 31,6% das empresas; - a maioria das respostas oscila entre média e substancial extensão de planejamento para o empreendimento exportador.
Tipo estratégico
- a estratégia com a qual as empresas mais se identificaram foi a prospectora, seguida de perto da analista.
Características do setor no Brasil
<ul style="list-style-type: none"> - destacaram-se os setores: moveleiro e o metalúrgico ou metal-mecânico; - mais da metade da amostra informa que há necessidade de utilizar-se de tecnologia intensiva para manter-se na indústria em que operam; - pouco mais de 70% da amostra tende para a identificação de uma alta competição de preços do setor no Brasil.

Quadro 9 – Quadro-síntese com a descrição do perfil das empresas gaúchas exportadoras

4.2 Caracterização da atuação internacional das empresas exportadoras gaúchas

Um dos objetivos específicos do presente trabalho é caracterizar a atuação internacional das empresas exportadoras gaúchas. Para tanto, apresentam-se os seguintes aspectos: envolvimento internacional, estratégias de marketing de exportação, características do produto e características do mercado de destino.

4.2.1 Envolvimento internacional

Quanto ao envolvimento internacional das empresas identificaram-se os modos de entrada utilizados pelas empresas, o número e quais os mercados estrangeiros atendidos, as principais razões da ida para o mercado externo e os anos de envolvimento internacional.

Um dos requisitos básicos do público-alvo deste estudo é a participação em atividades de exportação, uma vez que se trata do primeiro passo de uma empresa que visa atuar no mercado externo, segundo o Modelo de Uppsala. No entanto, por meio da pesquisa *survey* foi possível verificar os demais modos de entrada em mercados estrangeiros utilizados pelas empresas, conforme se visualiza na Tabela 7.

Quer, Claver e Rienda (2007) afirmam que a escolha do modo de entrada mais adequado é uma das decisões estratégicas mais relevantes que uma empresa deve adotar durante o processo de internacionalização

Cumprir informar que os respondentes poderiam selecionar mais de um modo de entrada e que os modos de entrada apresentados no instrumento de coleta de dados foram baseados no questionário de Dib (2008).

Tabela 7 – Modos de entrada

Modos de entrada	Frequência	%
Vendas diretas	26	33,77
Distribuidor ou agente/representante	32	41,56
Representante em <i>home Office</i>	2	2,60
Escritórios locais de venda	6	7,79
Licenciados	2	2,60
<i>Joint Venture</i>	1	1,30
Subsidiária no mercado estrangeiro	2	2,60
Outros acordos de parceria	5	6,49
Outros modos	1	1,30
Total	77	100

Quanto aos modos de entrada utilizados pelas empresas, os respondentes preferem utilizar-se de vendas diretas (33,77%) e de distribuidor ou agente/representante (41,56%), tratando-se ambos de formas de exportação. Pode-se inferir dos dados pesquisados, que a maior parte das empresas pesquisadas permanece em estágios iniciais de internacionalização, cujos comprometimento e risco são menores (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Para Leonidou (1994), a exportação é o modo mais comum de envolvimento internacional, uma vez que envolve riscos mínimos, requer baixo comprometimento de recursos e oferece grande flexibilidade de movimentos.

Apesar da maioria das empresas utilizar-se de modos de entrada constantes em estágios iniciais, pode-se referir a preferência por algumas delas pelos escritórios locais de venda (7,79%) e acordos de parceria (6,49%). Tais situações demonstram maior grau de comprometimento de recursos, uma vez que a empresa está mais presente no mercado destino.

Além desta variável, foi utilizado para caracterizar a atuação internacional da amostra, o número de países que são atendidos pela empresa com seu produto principal e quais são estes. Apenas 6 respondentes não informaram o número de mercados estrangeiros em que a

empresa tem operações regulares. O número de mercados internacionais atendidos oscilou entre 1 e 50 países, conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Número de mercados estrangeiros atendidos

Número de mercados estrangeiros atendidos	Frequência	%
1 a 5	12	37,50
6 a 10	5	15,63
11 a 15	4	12,50
16 a 20	5	15,63
21 a 25	4	12,50
26 a 30	1	3,13
46 a 50	1	3,13
NR	6	18,75
Total	38	100

Foi possível analisar que mais da metade dos respondentes atende até 10 países com o seu principal produto, o que pode ser considerado um número relativamente alto. Caso sejam países culturalmente heterogêneos, a necessidade de adaptação de estratégias e/ou produtos é crescente. Na sequência, podem-se verificar outras informações sobre os países de destino das exportações das empresas pesquisadas.

Os gestores foram orientados a responder ao instrumento de pesquisa com base no empreendimento exportador, assim, indicaram o principal país de destino para seu principal produto em termos de vendas. Os Estados Unidos foi o destino com maior número de ocorrências, contabilizando 7 empresas, seguido pelo Reino Unido com 6 indicações e Argentina com 5. Foram citados os seguintes países da América do Sul, como principal mercado de destino das exportações, Bolívia (2), Chile (2), Uruguai (2), Equador (1), Paraguai (1) e Venezuela (1), bem como do continente europeu, Alemanha (2), Itália (2), França (2). Mencionaram 3 países do continente asiático: Irã (1), Emirados Árabes Unidos (1) e Cingapura (1) e 1 africano: Angola. O Canadá também foi indicado.

Não havendo a limitação ao principal país de destino, requisitou-se que os respondentes citassem os países ou os grupos de países que atenderam com seus produtos, de acordo com a classificação desenvolvida por Dib (2008). Os dados estão contidos na Tabela 9.

Verifica-se a importância da determinação do mercado-alvo, a partir do entendimento de Quer, Claver e Rienda (2007) que referem terem sido tradicionalmente as variáveis mais

utilizadas nas pesquisas sobre estratégia de entrada, o risco associado com a determinação do país-alvo e sua distância cultural em relação às empresas do país de origem.

Tabela 9 – Mercados atendidos

Mercados atendidos	Frequência	%
1) EUA	27	15,43
2) México e Canadá	24	13,71
3) América Central	22	12,57
4) América do Sul	27	15,43
5) Europa	28	16
6) Ásia	15	8,57
7) Austrália e Nova Zelândia	12	6,86
8) África	20	11,43
Total	175	100

Analisando-se os dados da Tabela 9, apontam-se os principais mercados atendidos pelas empresas nos três últimos anos. Segundo informações disponibilizadas pela SECEX/MDIC (2010), no triênio 2006-2008, os Estados Unidos figuravam como o principal destino das exportações do RS. Assim, em uma avaliação conjunta, existe uma confluência das respostas das empresas pesquisadas com a informação do órgão oficial, posto que além de o país ter sido elencado como o principal mercado, na definição do empreendimento exportador, também foi indicado como um dos principais mercados (Tabela 9).

Em 2006 e 2007, a Argentina constava como segundo principal destino dos produtos gaúchos, seguida pela China. Em 2008, a China atingiu a segunda posição, chegando ao final de 2009 ao topo da lista. Argentina e Estados Unidos ocupam, respectivamente, a segunda e terceira posições (SECEX/MDIC, 2010). No entanto, avaliando-se a resposta das empresas pesquisadas não houve menção à China, como principal país de destino, bem como, a Ásia não se sobressai dentre os destinos.

Outro aspecto do envolvimento internacional das empresas refere-se à declaração das principais razões da ida para o mercado externo. Apesar do pedido aos respondentes de que apontassem o principal motivo que os levou a iniciar as operações no exterior, foram recebidas respostas com a citação de mais de uma razão. Deste modo, todas as respostas foram contabilizadas em um total de 41 ocorrências, que estão apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 – Motivos que levaram a empresa a iniciar as operações no exterior

Motivos que levaram a empresa a iniciar as operações no exterior	Frequência	%
1) Houve a intenção de internacionalizar-se após o esgotamento do mercado interno	5	12,20
2) Houve a intenção de internacionalizar-se desde a criação da empresa	15	36,59
3) Houve uma solicitação vinda de cliente no exterior	15	36,59
4) Seguimos o exemplo de empresas similares a nossa	0	0
5) Concorrentes internacionais vieram para o Brasil e sentimos necessidade de atuar internacionalmente	1	
6) Seguimos um cliente do Brasil que passou a atuar no mercado externo	0	0
7)Outros motivos	4	9,76
NR	1	2,44
Total	41	100

As principais razões apontadas são bastante divergentes, de um lado, existe o caráter volitivo das empresas em internacionalizarem-se desde o início de suas operações, contando com mais de 35% das respostas e, por outro lado, em que se deu início das operações com o mercado externo, devido a requisições de clientes, com também um pouco mais de 35% dos respondentes. No segundo caso, tem-se uma internacionalização reativa que, em muitas vezes, leva a eventos esporádicos de exportação.

Por fim, caracterizou-se o envolvimento internacional das empresas ao empreender-se a análise do tempo de envolvimento com mercados externos, como se pode analisar na Tabela 11.

Tabela 11 – Tempo de envolvimento internacional

Anos de envolvimento internacional	Frequência	%
Até 10 anos	11	28,95
De 11 a 20 anos	14	36,84
De 21 a 30 anos	5	13,16
De 31 a 40 anos	5	13,16
NR	3	7,89
Total	38	100

Percebeu-se que dentre as 35 respostas, houve uma oscilação entre 2 e 40 anos, o que pode evidenciar uma amostra heterogênea. Quase 30% dos respondentes praticam atividades internacionais há até 10 anos, sendo que a maioria dos respondentes envolve-se em operações internacionais há até 20 anos.

4.2.2 Estratégia de marketing de exportação

Os dados obtidos sobre as estratégias de marketing de exportação basearam-se no instrumento de Cavusgil e Zou (1994), que adota escala do tipo *Likert* de 5 pontos. A frequência percentual e a média das variáveis são apresentadas no Quadro 10.

Estratégia de Marketing de Exportação		Frequência percentual						NR	Média
		1	2	3	4	5			
1. Grau de especificação do mercado-alvo	Vago	5,3	7,9	13,2	28,9	44,7	Claro	-	4,0000
2. Número de clientes de exportação	Poucos	7,9	28,9	28,9	15,8	18,4	Muitos	-	3,0789
3. Nível de metas definidas para vendas em exportação para o produto	Modesto	10,5	18,4	21,1	31,6	18,4	Alto	-	3,2895
4. Grau de adaptação do produto antes da exportação ao país destino	Nenhum	26,3	7,9	21,1	10,5	31,6	Substancial	2,6	3,1351
5. Grau de adaptação do produto após a entrada no país destino	Nenhum	26,3	10,5	21,1	7,9	31,6	Substancial	2,6	3,0811
6. Extensão em que o rótulo do produto está em linguagem do país destino	Nenhum	15,8	2,6	7,9	21,1	50	Substancial	2,6	3,8919
7. Grau de adaptação da estratégia de posicionamento do produto	Nenhum	15,8	5,3	23,7	31,6	21,1	Substancial	2,6	3,3784
8. Grau de adaptação da embalagem ao país destino	Nenhum	10,5	15,8	13,2	10,5	42,1	Substancial	7,9	3,6286
9. Grau de adaptação da abordagem promocional ao país destino	Nenhum	18,4	5,3	36,8	21,1	13,2	Substancial	5,3	3,0556
10. Assistência para distribuidor/subsidiária estrangeira (próprio ou terceiro)	Nenhum	31,6	5,3	10,5	21,1	31,6	Substancial	-	3,1579
11. Investimento em treinamento de vendas para os distribuidores/subsidiárias estrangeiras (próprios ou terceiros)	Nenhum	42,1	15,8	15,8	13,2	13,2	Substancial	-	2,3947
12. Extensão da assistência de promoção fornecida para distribuidores/subsidiárias estrangeiras (próprios ou terceiros)	Nenhum	39,5	15,8	15,8	13,2	13,2	Substancial	2,6	2,4324
13. Grau da competitividade do preço de venda no país de destino	Não competitivo	5,3	23,7	36,8	21,1	13,2	Extremamente competitivo	-	3,1316

Quadro 10 – Estratégia de marketing de exportação

Primeiramente destaca-se a clareza do grau de especificação do mercado-alvo, identificado pelos respondentes, fator determinante para a fixação das demais estratégias de marketing a serem utilizadas pelas empresas. Dentre as variáveis da estratégia de marketing de exportação estudadas, esta que obteve a melhor média

Os respondentes informam que o número de clientes de exportação que atenderam tende ao ponto central: nem muitos, nem poucos. Pode-se fazer a análise desta variável em conjunto com a já estudada no item anterior (4.2.1) que se referia ao número de mercados estrangeiros atendidos. A maioria dos respondentes destinava seu produto para até 10 mercados, assim, para a percepção dos respondentes este número poderia representar a média. No entanto, pode ser considerado um número relativamente alto de mercados.

Com relação ao nível de metas definidas para vendas em exportação foi possível identificar que metade da amostra apontou para um nível alto de metas necessárias para desenvolver-se o empreendimento exportador.

Uma das decisões importantes para a empresa refere-se à adaptação ou padronização das estratégias de marketing. Com relação ao grau de adaptação do produto antes/depois da exportação ao país destino, verificou-se que 31,6% dos respondentes optaram por adaptar substancialmente o produto ao mercado-alvo estrangeiro. No entanto, boa parte das empresas exportadoras pertencentes à amostra também referiram padronizar os seus produtos (26, 3%).

Desta forma, os resultados da pesquisa diferenciam-se dos obtidos por Oliveira, Figueiredo e Schmidt (1980) que identificaram baixo grau de adaptação dos produtos destinados ao mercado externo e, ainda, tal decisão de adaptação implicaria obter menos sucesso do que as empresas que optaram pela padronização, segundo pesquisa de Christensen, Da Rocha e Gertner (1987).

No que atina ao grau de adaptação da embalagem ao país de destino, metade dos respondentes optaram por adaptá-la substancialmente. Este posicionamento vai ao encontro do já obtido por Oliveira, Figueiredo e Schmidt (1980), que afirmaram que nas quatro empresas por eles pesquisadas verificou-se maior grau de adaptação aos países de destino.

Um dos aspectos relacionados à decisão de adaptação do produto, segundo Lages e Jap (2002), respeita ao seu rótulo, que de acordo com a pesquisa foi aquele que demonstrou maior modificação com o intuito em adequar-se à linguagem do país de destino, pois 50% dos respondentes indicaram substancial extensão da adaptação desta variável. Do mesmo modo que a embalagem, segundo 42,1% da amostra, tende à adaptação substancial.

Quanto ao grau de adaptação da abordagem promocional ao país destino pode-se afirmar que a presente pesquisa apresenta proximidade de resultado quando comparado ao

estudo de Theodosiou e Leonidou (2003), cujos resultados apontaram para níveis ligeiramente acima da média de adaptação da estratégia de promoção em mercados estrangeiros. Ainda, com relação à adaptação ou padronização das estratégias, a estratégia de posicionamento do produto apresentou uma leve tendência à padronização.

Por outro lado, os aspectos da estratégia de marketing que obtiveram os menores investimentos das empresas foram os relacionados principalmente à distribuição, apresentando as menores médias, como: treinamento de vendas para os distribuidores/subsidiárias estrangeiras (próprios ou terceiros) e assistência de promoção fornecida para distribuidores/subsidiárias estrangeiras (próprios ou terceiros). Esta baixa preocupação com a distribuição pode estar relacionada com a escolha do modo de entrada. Ou seja, por se tratar de exportação, o envolvimento com atividades no país destino, relativamente à movimentação dos produtos é menor.

No entanto, a assistência para distribuidor/subsidiária estrangeira (próprio ou terceiro) apresentou uma distribuição de respostas bastante antagônicas. De um lado, 31,6% das empresas afirmaram não existir nenhuma necessidade de assistência e de outro, 31,6% consideraram que a assistência para os agentes responsáveis pela distribuição foi substancial.

Ainda, com relação à distribuição analisou-se o canal utilizado pelas empresas no mercado de destino, como se pode verificar na Tabela 12.

Tabela 12 – Canal de distribuição do mercado de destino

Canal de distribuição do mercado de destino	Frequência	%
Agente comissionado	9	19,15
Agente distribuidor	12	25,53
Distribuidor independente	15	31,91
Subsidiária própria da empresa	4	8,51
Outro	6	12,77
Total	47	100

A utilização de distribuidor independente confirma o menor envolvimento das empresas pesquisadas com esta tarefa, que passa a ser responsabilidade de terceiros. Apenas 8,5% utilizam subsidiária própria, uma estratégia de maior envolvimento.

Foram citados como outro canal de distribuição, principalmente, as vendas diretas, por meio de funcionários da empresa, a distribuidores ou a clientes (outras empresas).

4.2.3 Características do produto

Primeiramente, requisitou-se aos respondentes que identificassem qual era o tipo de produto que era comercializado com o principal mercado de destino. As empresas poderiam identificá-lo como de consumo ou industrial, assim como classificá-lo de outra maneira. Segundo as respostas das empresas, mais da metade dos produtos comercializados (55, 26%) eram de consumo e 31,58% eram do tipo industrial, com um índice de não resposta de 5,26% ou apenas duas empresas. Ainda, 7,89% classificaram de outro modo como, por exemplo, bens duráveis.

Além do tipo de produto, outras características deste podem ser analisadas no Quadro 11.

Características do produto		Frequência percentual						Média
		1	2	3	4	5		
1. Investimento em treinamento da força de vendas necessário para alavancar o produto	Nenhum	18,4	13,2	31,6	28,9	7,9	Substancial	2,9474
2. Posição do produto na empresa	Produto novo para a empresa	5,3	5,3	10,5	26,3	52,6	Produto estabelecido	4,1579
3. Grau de originalidade do produto (<i>design</i> , características, etc)	Comum	5,3	10,5	23,7	42,1	18,4	Original (único)	3,5789
4. Grau da especificidade cultural do produto	Sem especificidades culturais	13,2	15,8	23,7	31,6	15,8	Especificidades culturais	3,2105
5. Exigências de manutenção do produto/assistência técnica	Nenhum	21,1	26,3	26,3	10,5	15,8	Substancial	2,7368

Quadro 11 – Características do produto

Com relação ao produto mais vendido ao principal mercado internacional atendido pela empresa verificou-se, primeiramente, que o investimento necessário em treinamento da força de vendas para alavancar o produto no mercado de destino era médio, bem como se constatou a decisão de mais da metade dos respondentes em transacionar um produto com posição já estabelecida na empresa. Essa decisão pode ter sido tomada, pois as empresas teriam conhecimento das técnicas de produção e principalmente de promoção deste produto, facilitando a sua comercialização com outros mercados. Também evidencia que as empresas não criam produtos específicos para seus mercados destino, optando por exportar produtos já conhecidos. A fim de complementar esta questão, indagou-se sobre a idade do produto desde

o começo de sua a comercialização em anos, sendo que as respostas oscilaram entre 1 e 83 anos.

Quanto à originalidade, os respondentes consideram em sua maioria, que o produto exportado pode ser considerado único ou muito original. Contraditoriamente, afirmaram que seu principal produto atende a especificidades culturais, ao mesmo tempo em que é um produto estabelecido, ou seja, maduro. Para adaptar-se a diferenças culturais, o produto tenderia a ser mais flexível e inovador.

Trata-se ainda de um produto que possui exigência de manutenção abaixo da média, podendo ser um indicativo da alta qualidade do produto exportado, advinda, por exemplo, do conhecimento da empresa sobre o produto, posto que é um bem já estabelecido na empresa.

4.2.4 Características do mercado de destino

Os dados referentes ao mercado de destino foram coletados de acordo com as perguntas contidas no instrumento de Cavusgil e Zou (1994) – questões 1 a 7 e de Dib (2008) – questões 8 a 13. Ambos adotam escala do tipo *Likert* de 5 pontos e os resultados podem ser vislumbrados no Quadro 12.

Características do mercado de destino		Frequência percentual						NR	Média
		1	2	3	4	5			
1. Demanda potencial do país de destino	Limitada	5,3	7,9	18,4	28,9	34,2	Ampla	5,3	3,8333
2. Similaridade cultural do país de destino com o mercado doméstico	Não similar	10,5	26,3	23,7	15,8	18,4	Similar	5,3	3,0556
3. Sofisticação da infraestrutura do país de destino	Não bem desenvolvido	7,9	15,8	13,2	23,7	34,2	Altamente desenvolvido	5,3	3,6389
4. Intensidade da competição no mercado de destino	Não competitivo	2,6	7,9	13,2	28,9	42,1	Muito competitivo	5,3	4,0556
5. Grau de exposição do produto no país de destino	Limitado	5,3	7,9	31,6	34,2	15,8	Ampla	5,3	3,5000
6. Grau de familiaridade do produto com o consumidor	Não familiar	7,9	7,9	21,1	18,4	34,2	Familiar	10,5	3,7059
7. Existência de barreiras legais e regulatórias no mercado de destino	Nenhum	13,2	23,7	23,7	18,4	10,5	Ampla	10,5	2,8824
8. Reputação de sua empresa no mercado de destino ou no segmento específico ao qual se destina seu produto (em relação aos concorrentes no mercado de destino)	Muito menor	2,6	7,9	26,3	39,5	15,8	Muito maior	7,9	3,6286

Características do mercado de destino		Frequência percentual						NR	Média
		1	2	3	4	5			
9. Conhecimento que sua empresa possui do mercado de destino ou segmento específico ao qual se destina o seu produto (em relação aos concorrentes no mercado de destino)	Muito menor	2,6	2,6	28,9	44,7	15,8	Muito maior	5,3	3,7222
10. Conhecimento técnico possuído pela sua empresa em comparação com o conhecimento técnico dos concorrentes em relação a este tipo de produto no mercado de destino	Muito menor	2,6	5,3	23,7	44,7	18,4	Muito maior	5,3	3,7500
11. Preço (FOB) do produto em relação ao preço (FOB) dos produtos de seus concorrentes no mercado de destino	Muito menor	-	10,5	47,4	23,7	13,2	Muito maior	5,3	3,4167
12. Percepção que os clientes tem da qualidade do seu produto em relação à percepção que tem da qualidade dos produtos concorrentes no mercado de destino	Muito menor	2,6	-	21,1	50	21,1	Muito maior	5,3	3,9167
13. Percepção que os consumidores tem dos diferenciais de seu produto em relação aos diferenciais dos produtos concorrentes no mercado de destino (considere outros diferenciais que não o preço)	Muito menor	2,6	2,6	23,7	44,7	21,1	Muito maior	5,3	3,8333

Quadro 12 – Características do mercado de destino

A análise do Quadro 12 evidencia algumas características predominantes no mercado-destino. Em termos de atratividade, verificou-se a percepção de que a demanda potencial do mercado é ampla, o que favorece a manutenção da atividade exportadora.

Sobre a similaridade cultural, os dados distribuíram-se em torno do ponto central, com média de 3,0556, não apresentando, então, uma posição que predominasse fortemente. Vale destacar que para quase 37% dos respondentes não existe similaridade entre o mercado doméstico e destino, evidenciando, portanto, nível mais elevado de distância psíquica. De acordo com Johanson e Wiersheim-Paul (1975) as empresas iniciam a internacionalização em países que podem ser mais facilmente entendidos em decorrência da linguagem, cultura, sistema político, ou seja, países que apresentam menor distância psíquica. Para reduzir a

distância psíquica relativa aos mercados, segundo Melin (1992), seria necessário o aprendizado por meio do conhecimento experiencial.

A partir das constatações sobre a similaridade cultural, evidencia-se que não se comprova o posicionamento dos autores que expressam que as empresas iniciam suas operações internacionais com países que apresentam menor distância psíquica, ou que as empresas comercializaram com países diferentes culturalmente, pois já adquiriram o conhecimento necessário por meio das suas experiências. Esta segunda evidência pode ser comprovada por meio da resposta da maioria das empresas exportadoras quanto ao seu maior ou muito maior conhecimento sobre o mercado de destino ou segmento específico ao qual destinam o produto ou, ainda, com o entendimento quanto à experiência internacional da empresa, contida no Quadro 7 do item 4.2.1, cuja média foi de 3,9737, em que as empresas definiram-se como possuidoras de substancial experiência em mercados estrangeiros. Ainda, os respondentes afirmaram ter conhecimento técnico maior ou muito maior, se comparado ao conhecimento técnico dos concorrentes em relação ao empreendimento exportador.

Quanto às especificidades do país de destino das exportações, as empresas componentes da amostra transacionaram em sua maioria com países desenvolvidos ou altamente desenvolvidos, em termos de sofisticação da infra-estrutura. Além disso, a variável que mediu a intensidade da competição no mercado de destino teve a melhor média (4,0556) daquelas utilizadas para descrever o mercado de destino. Deste modo, as empresas pesquisadas comercializaram, principalmente, com países competitivos ou altamente competitivos.

No que se refere à relação entre o produto e mercado de destino, houve uma tendência para um amplo grau de exposição do produto no país de destino. Sobre a relação entre o produto e o consumidor do mercado de destino, verificaram-se boas percepções que podem ser analisadas a partir das médias das seguintes variáveis: grau de familiaridade do produto com o consumidor (3,7059), percepção dos consumidores quanto à qualidade do produto (3,9167) e quanto aos diferenciais do produto (3,8333). Essa boa impressão dos consumidores pode ser reforçada pelo entendimento dos pesquisados de que a sua reputação no mercado de destino tende para muito maior em comparação aos concorrentes no mercado de destino.

As percepções favoráveis dos consumidores em relação ao produto podem ser mantidas mesmo que as empresas considerem que os seus produtos foram comercializados a um preço ligeiramente superior aqueles praticados por seus concorrentes no país de destino.

Sobre a existência de barreiras legais e regulatórias no mercado de destino, as empresas não encontraram muitos entraves que obstruíssem a sua possibilidade ou habilidade para iniciar, desenvolver ou sustentar os seus negócios no mercado estrangeiro.

Finalizada a caracterização da atuação internacional da amostra pesquisada reúnem-se as informações coletadas no Quadro 13.

Quadro-síntese com a caracterização da atuação internacional das empresas gaúchas exportadoras
Envolvimento internacional
<ul style="list-style-type: none"> - quanto à seleção do modo de entrada, houve preferência pela exportação, por meio de vendas diretas (33,77%) e de distribuidor ou agente/representante (41,56%); - mais da metade dos respondentes atende até 10 países com o seu principal produto; - principais países de destino: EUA (1º), Reino Unido (2º) e Argentina (3º); - até 20 anos é o tempo de envolvimento de 65,89% dos respondentes; - as principais razões que levaram as empresas a internacionalizarem-se com mais de 35% de respostas cada foram: intenção de internacionalizar-se desde a criação da empresa e solicitação vinda de cliente no exterior.
Estratégias de marketing de exportação
<ul style="list-style-type: none"> - destaca-se a clareza do grau de especificação do mercado-alvo, identificado pelos respondentes, fator determinante para a fixação das demais estratégias de marketing; - respostas quanto ao número de clientes de exportação tendem ao ponto central; - metade da amostra apontou para um nível alto de metas definidas para vendas em exportação; - com relação ao grau de adaptação do produto antes/depois da exportação ao país destino, verificou-se que 31,6% dos respondentes optaram por adaptar substancialmente o produto ao mercado-alvo estrangeiro. No entanto, boa parte das empresas exportadoras pertencentes à amostra também referiram padronizar os seus produtos (26,3%); - no que atina ao grau de adaptação da embalagem ao país de destino, metade dos respondentes optaram por adaptá-la substancialmente; - 50% dos respondentes indicaram substancial da adaptação da linguagem do rótulo do produto; - níveis ligeiramente acima da média de adaptação da estratégia de promoção em mercados estrangeiros; - leve tendência à padronização da estratégia de posicionamento do produto; - os aspectos da estratégia de marketing que obtiveram as menores médias foram os relacionados principalmente à distribuição; - destaque para o uso de distribuidor independente (31,91%) como canal de distribuição.
Características do produto
<ul style="list-style-type: none"> - mais da metade dos produtos comercializados (55,26%) eram de consumo e 31,58% eram do tipo industrial; - o investimento necessário em treinamento da força de vendas para alavancar o produto no mercado de destino é médio; - mais da metade dos respondentes optou por transacionar um produto com posição já estabelecida na empresa; - os respondentes consideram em sua maioria, que o produto exportado pode ser considerado único ou muito original; - predomina o entendimento de que o produto atende a especificidades culturais; - o principal produto exportado possui exigência de manutenção abaixo da média.
Características do mercado de destino
<ul style="list-style-type: none"> - predomínio da percepção de que a demanda potencial do mercado é ampla; - sobre a similaridade cultural, os dados distribuíram-se em torno do ponto central, com média de 3,0556, no entanto, para quase 37% dos respondentes não existe similaridade entre o mercado doméstico e destino; - os respondentes afirmaram ter conhecimento técnico maior ou muito maior, se comparado ao conhecimento técnico dos concorrentes; - as empresas transacionaram em sua maioria com países desenvolvidos ou altamente desenvolvidos, em termos de sofisticação da infra-estrutura; - as empresas pesquisadas comercializaram, principalmente, com países competitivos ou altamente competitivos; - as empresas entenderam existir uma percepção favorável dos consumidores quanto ao seu produto, em termos de familiaridade, qualidade e diferencial; - reputação da empresa em comparação com as concorrentes no mercado de destino tende para muito maior; - os produtos foram comercializados a um preço ligeiramente superior aqueles praticados pelos concorrentes no país de destino; - baixa percepção de barreiras legais e regulatórias no mercado de destino.

Quadro 13 – Quadro-síntese com a caracterização da atuação internacional das empresas gaúchas exportadoras

4.3 Mensuração da *performance* exportadora por meio de diferentes indicadores

Verificou-se pela literatura sobre o tema que inúmeros indicadores podem ser utilizados para medir a *performance* exportadora de uma empresa. Assim, apresentam-se, na sequência, alguns destes que constavam no instrumento da presente pesquisa.

Pode-se mensurar a *performance* exportadora por meio de um simples indicador, que é o volume de vendas advindo da atividade de exportação, conforme Tabela 13. No presente estudo indagou-se sobre o volume de vendas do principal produto exportado, expresso em R\$, a partir da média dos últimos três anos. A utilização deste indicador foi apontada por Shoham (1998), Myers (1999) e Francis e Collins-Dodd (2000).

Tabela 13 – Volume de vendas com exportação (em R\$), média dos últimos 3 anos

Volume de vendas com exportação (em R\$)	Frequência	%
Até 500.000	5	13,16
De 500.001 a 1.000.000	4	10,53
De 1.000.001 a 2.000.000	5	13,16
De 2.000.001 a 3.000.000	2	5,26
De 3.000.001 a 10.000.000	3	7,89
De 10.000.001 a 20.000.000	3	7,89
De 20.000.001 a 50.000.000	2	5,26
Acima de 50.000.001	1	2,63
NR	13	34,21
Total	38	100

Cabe ressaltar, com relação a esse indicador de *performance* em questão, sobre o alto índice de não-resposta (34,21%). Neste sentido, colaciona-se o entendimento de Souza (2004) que expressou esta preocupação ao expor alguns argumentos favoráveis à utilização de indicadores subjetivos a objetivos em uma pesquisa, destacando, por exemplo, a questão de que as empresas relutam em fornecer dados objetivos ao pesquisador, pois não querem dar publicidade a esses.

Feita a ressalva, verificou-se, em termos de volume de vendas com exportação, a presença de metade das empresas da amostra que obtiveram resultados de até R\$ 10.000.000,00 em média no período pesquisado.

Um dos indicadores mais comumente utilizados para medir a *performance* exportadora, segundo Aaby e Slater (1989), a intensidade de exportação (razão dos valores

exportados sobre o total das vendas), foi analisado na amostra pesquisada. Os dados estão contidos na Tabela 14.

Tabela 14 – Intensidade de Exportação (em %)

Intensidade de Exportação (em %)	Frequência	%
0,5 a 5	6	15,79
6 a 10	3	7,89
11 a 20	3	7,89
21 a 30	4	10,53
31 a 40	4	10,53
41 a 50	1	2,63
51 a 60	2	5,26
91 a 100	6	15,79
NR	9	23,68
Total	38	100

Os dados coletados indicam que os respondentes localizam-se nos extremos, em termos de percentagem das vendas advindas das operações internacionais da empresa sobre as suas vendas totais, pois pouco mais de 30% dos pesquisados apresentam intensidade de exportação entre 0,5 e 20% e 15,79% entre 91 e 100%.

Com relação ao crescimento, tanto das vendas, como da lucratividade das exportações, representando o aspecto mudança relacionado à *performance*, solicitou-se aos respondentes que expusessem seu posicionamento dentro de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, segundo adaptação dos instrumentos de pesquisa de Ogunmokun e Ng (2004), Shoham (1998) e Cavusgil e Zou (1994), que se apresenta no Quadro 14.

Crescimento das vendas e da lucratividade das exportações	Frequência percentual					Média
	Declinando Rapidamente 1	Declinando Moderadamente 2	Estagnado 3	Crescendo Moderadamente 4	Crescendo Rapidamente 5	
1. O crescimento das vendas provenientes das exportações, considerando os últimos 5 anos, está?	13,16	23,68	13,16	42,11	7,89	3,0789
2. O crescimento da lucratividade das exportações, considerando os últimos 5 anos, está?	23,68	36,84	21,05	18,42	0	2,3421

Quadro 14 – Crescimento das vendas e da lucratividade das exportações

Metade da amostra pesquisada informou que houve um crescimento das vendas provenientes das exportações, tanto moderada, como rápida. No entanto, em termos de lucratividade, verificou-se que mais da metade das empresas pesquisadas sofreram um declínio da lucratividade de suas exportações. Talvez este declínio possa estar associado ao decréscimo ou estagnação das vendas, que ocorreu para outros 50,10% das empresas.

Outro indicador de *performance* também foi utilizado, sendo responsável por mensurar a lucratividade financeira atual com as operações de exportação das empresas pesquisadas, de acordo com instrumento de pesquisa de Ogunmokun e Ng (2004), que foi construída para medir a variável referida por meio de uma escala *Likert* de 3 pontos. Apresenta-se a frequência percentual e a média da lucratividade atual das operações de exportação no Quadro 15.

Lucratividade atual das operações de exportação	Frequência percentual			Média
	Tendo Rentabilidade	Em Ponto de Equilíbrio	Tendo perdas	
	1	2	3	
1. Relativamente à lucratividade atual das operações de exportação, a empresa está?	28,95	42,11	28,95	2,0000

Quadro 15 – Lucratividade atual das operações de exportação

Sob esta perspectiva, verificou-se que a lucratividade não pode ser considerada positiva ou negativa, pois predomina a situação de ponto de equilíbrio, conforme análise da média e frequência percentual. Além disso, para 28,95% dos respondentes, o empreendimento exportador está tendo perdas.

Este dado pode ser analisado conjuntamente com o indicador de mudança relacionado à lucratividade, que apresentou percepção para os respondentes abaixo da média (2,3421). Deste modo, as empresas pesquisadas ao considerarem a evolução deste indicador de 5 anos passados até o momento da pesquisa perceberam existir um declínio da lucratividade, ao mesmo tempo que atualmente verificaram a existência de equilíbrio da variável discutida.

Segundo Shoham (1998) também se pode mensurar a *performance* exportadora por meio da verificação da participação de mercado do produto exportado ao principal mercado, bem como da sua evolução em um período de tempo. A percepção dos entrevistados quanto a esta variável pode ser vislumbrada no Quadro 16, por meio do detalhamento da frequência percentual e média.

Participação de mercado para o mais importante produto/mercado	Frequência percentual					Média
	Grande Diminuição	Pequena Diminuição	Não Apresentou Mudança	Pequeno Aumento	Grande Aumento	
	1	2	3	4	5	
1. A participação de mercado para o mais importante produto/mercado, em 5 anos, sofreu...	13,16	34,21	7,89	36,84	7,89	2,9211

Quadro 16 – Participação de mercado para o mais importante produto/mercado

No geral, os respondentes apontaram que não se operaram mudanças significativas em termos de participação de mercado quando refletiram sobre o empreendimento exportador, posto que suas respostas acenam apenas para uma pequena diminuição ou pequeno aumento da participação.

Para descrever os dados relativos à *performance* exportadora da amostra, utilizou-se, ainda, a Escala EXPERF desenvolvida por Zou, Taylor e Osland (1998), que é composta, como já referido, por três indicadores: alcance de objetivos econômicos (lucratividade, vendas e crescimento), estratégicos (competitividade global, posição estratégica e participação de mercado) e de satisfação (com a *performance* do empreendimento exportador e alcance integral das expectativas). Pelo detalhamento das dimensões da Escala EXPERF pode-se verificar que algumas das variáveis já foram medidas e analisadas nesta seção, no entanto, estes dados podem complementar a avaliação daqueles já trabalhados. A seguir, no Quadro 17, apresentam-se os resultados relacionados à *performance* exportadora.

No geral, os dados do Quadro 17 evidenciam um comportamento predominantemente em torno da resposta média, que equivale ao “não concordo, nem discordo”, demonstrando, no entanto, uma ligeira tendência à avaliação desfavorável do empreendimento. Tanto que a média geral do construto foi de 2,8041.

A afirmativa de número 7, que é um indicador de satisfação, merece destaque, pois mostra a predominância de respondentes que não consideram muito satisfatória a *performance* do empreendimento exportador. Além disso, as resposta à afirmativa de que o empreendimento tem sido muito bem sucedido (n.8) mostram, por exemplo, que 50% dos respondentes não concordam nem discordam com esta afirmação e que, ainda, quase 30% discordam dela. A impressão quanto ao alcance das expectativas do empreendimento exportador também tende para a discordância, corroborando a percepção geral de que as empresas pesquisadas estão insatisfeitas com a *performance* de seus empreendimentos exportadores.

Este empreendimento exportador:	Frequência percentual							Média
Dimensão econômica								2,7807
1. Tem sido muito lucrativo	Não concordo	18,4	26,3	42,1	13,2	-	Concordo totalmente	2,5000
2. Tem gerado um alto volume de vendas	Não concordo	10,5	15,8	36,8	26,3	10,5	Concordo totalmente	3,1053
3. Tem atingido rápido crescimento	Não concordo	10,5	26,3	44,7	15,8	2,6	Concordo totalmente	2,7368
Dimensão estratégica								2,8509
4. Tem melhorado nossa competitividade mundial	Não concordo	13,2	26,3	31,6	23,7	5,3	Concordo totalmente	2,8158
5. Tem fortalecido nossa posição estratégica	Não concordo	7,9	28,9	26,3	28,9	7,9	Concordo totalmente	3,0000
6. Tem aumentado significativamente nossa participação de mercado global	Não concordo	15,8	28,9	28,9	18,4	7,9	Concordo totalmente	2,7368
Dimensão de satisfação								2,7807
7. A performance deste empreendimento exportador tem sido muito satisfatória	Não concordo	10,5	36,8	31,6	15,8	5,3	Concordo totalmente	2,6842
8. Este empreendimento exportador tem sido muito bem sucedido	Não concordo	5,3	23,7	50	13,2	7,9	Concordo totalmente	2,9474
9. Este empreendimento exportador tem alcançado integralmente nossas expectativas	Não concordo	10,5	31,6	36,8	18,4	2,6	Concordo totalmente	2,7105
Total								2,8041

Quadro 17 – Performance exportadora

Pior média apresenta o indicador econômico que mede a lucratividade do empreendimento exportador, evidenciando a prevalência da discordância, bem como, ao avaliar-se o empreendimento em termos de crescimento também se visualizou a percepção desfavorável. No entanto, operou-se uma avaliação um pouco diferenciada com relação à geração de um alto volume de vendas, posto que foi a variável que apresentou melhor média dentro do construto da *performance* exportadora ao apontar para uma ligeira concordância (3,1053).

As afirmativas relacionadas à dimensão estratégica também foram avaliadas pelos respondentes de forma a evidenciar a prevalência da ligeira discordância quanto aos resultados obtidos com o empreendimento, principalmente em termos de melhora da competitividade mundial proporcionada pelo empreendimento exportador e aumento da participação de mercado global. A percepção quanto ao fortalecimento da posição estratégica ficou exatamente na média.

Ogunmokun e Ng (2004) propuseram ainda uma classificação entre empresas de alta *performance* e baixa *performance*. De acordo com os autores, para que uma empresa fosse classificada como de alta *performance* deveria cumprir três requisitos:

a) Possuir intensidade exportadora de 10% ou superior;

- b) Estar crescendo (em termos de vendas) em suas atividades exportadoras;
 c) Estar tendo rentabilidade com suas operações exportadoras atuais.

Considerando-se somente as empresas que responderam aos três indicativos, resultaram 29 respondentes, sendo 4 classificadas como de alta *performance* e 25 como de baixa *performance*. Por meio do posicionamento dos respondentes diante dos indicadores utilizados na classificação de Ogunmokum e Ng (2004) possibilitou-se a verificação do baixo desempenho das empresas diante da sua experiência com o empreendimento exportador.

Por fim, apresenta-se um Quadro-síntese (Quadro 18) com os dados coletados sobre *performance* exportadora.

Quadro-síntese sobre <i>Performance</i> Exportadora		
Indicador de <i>performance</i> exportadora	Aspecto	Resultados
Volume de vendas com exportação	Vendas Econômico	Metade das empresas da amostra apresentou volume de vendas com exportação de até R\$ 10.000.0000,00, em média no período pesquisado.
Intensidade exportadora	Vendas Econômico	Pouco mais de 30% dos pesquisados apresentam intensidade de exportação entre 0,5 e 20% e 15,79% entre 91 e 100%.
Crescimento das vendas com exportação	Vendas Mudança Econômico	Metade da amostra pesquisada informou que houve um crescimento das vendas provenientes das exportações, tanto moderada, como rápida. No entanto, para o restante dos pesquisados houve declínio ou estagnação.
Crescimento da lucratividade das exportações	Lucratividade Mudança Econômico	Verificou-se que mais da metade das empresas pesquisadas sofreram um declínio da lucratividade de suas exportações.
Lucratividade atual com as operações de exportação	Lucratividade Econômico	Empresas tendem ao ponto de equilíbrio.
Mudança da participação de mercado	Mudança Estratégico	No geral, os respondentes apontaram que não se operaram mudanças significativas, posto que suas respostas acenam apenas para uma pequena diminuição ou pequeno aumento da participação.
Escala EXPERF	Econômico Estratégico Satisfação	No geral, evidenciou-se um comportamento predominantemente em torno da resposta média, com ligeira tendência à avaliação desfavorável do empreendimento exportador. O indicador econômico que mede a lucratividade do empreendimento exportador apresentou a pior média, tendendo para a discordância.
Intensidade exportadora, Crescimento das vendas com exportação e Lucratividade das exportações	Alta/ baixa performance	29 empresas informaram os dados necessários para a análise e destas, 4 foram classificadas como de alta <i>performance</i> e 25 como de baixa <i>performance</i> .

Quadro 18 – Quadro-síntese sobre *performance* exportadora

4.4 Relação entre as decisões estratégicas e a *performance* exportadora

A fim de cumprir o objetivo geral do presente estudo, apresenta-se nesta seção a relação entre as decisões estratégicas e a *performance* exportadora. Primeiramente, discutem-se os resultados sobre a relação entre o tipo estratégico e a *performance*, para, na sequência, verificar a associação existente entre as estratégias de marketing de exportação e a *performance*.

Para empreender a primeira relação e, assim, avaliar a diferença de médias entre as percepções dos respondentes dos três tipos estratégicos (prospector, analista e defensivo) sobre as dimensões da *performance* exportadora (econômica, estratégica e de satisfação) utilizou-se a análise de variância, em que:

$$H_0: M_{\text{PROSPECTORA}} = M_{\text{ANALISTA}} = M_{\text{DEFENSORA}}$$

H₁: há diferença de médias entre pelo menos dois tipos

Para a dimensão estratégica da *performance* exportadora, obteve-se o valor F 3,9808 e significância inferior a 0,05, em que se rejeita H₀, verificando-se que há diferença de médias entre as empresas que adotaram tipos estratégicos diversos, como se pode observar no Quadro 19.

Dimensões da <i>Performance</i> Exportadora	F	Sig
Econômica	0,886	0,422
Estratégica	3,908	0,030
Satisfação	0,427	0,656

Quadro 19 – Análise de variância

Já para as demais dimensões, econômica e de satisfação, pelos valores de F encontrados e pela significância superior a 0,05, aceita-se H₀ e constata-se que não há diferença de médias.

Apresentam-se, no Quadro 20 a seguir, as médias que as variáveis de cada dimensão da *performance* obtiveram, separando-se pelos tipos estratégicos que as empresas adotaram.

Dimensões da <i>Performance</i> Exportadora	Tipo Estratégico	Média
Econômica	Prospector	2,9762
	Analista	2,7949
	Defensivo	2,5185
Total		2,7963
Estratégica	Prospector	3,4286
	Analista	2,7179
	Defensivo	2,2963
Total		2,8889
Satisfação	Prospector	2,9048
	Analista	2,8462
	Defensivo	2,5556
Total		2,7963

Quadro 20 – Médias da percepção dos prospectores, analistas e defensivos quanto às dimensões da *performance* exportadora

Como já referido, por meio da ANOVA só se pode concluir pela existência ou não de diferenças estatísticas em algum ponto entre as médias dos grupos, deste modo, não se pode indicar onde estão as diferenças de média.

Informa-se, no entanto, que ao avaliar-se a dimensão estratégica, os prospectores apresentaram a maior média (3,4286), enquanto os analistas tiveram média de 2,7179, seguidos pelos defensivos, com média de 2,2963. Neste sentido, os prospectores parecem possuir maior concordância com relação a sua *performance* em termos estratégicos, ao verificar que o empreendimento exportador melhorou a competitividade mundial da empresa, fortaleceu a posição estratégica e aumentou a participação de mercado global. No entanto, as empresas que se auto-definiram como analistas ou defensivas tem percepção diferenciada no que diz respeito a sua *performance* estratégica, em que o empreendimento exportador não foi capaz de gerar este bom desempenho.

A boa percepção das prospectoras relacionada à dimensão estratégica da *performance* pode estar relacionada à maneira com que estas lidam com as oportunidades, pois se tratam de empresas que valorizam o pioneirismo, em termos de lançamento de novos produtos e busca de novos mercados. Deste modo, classificam as suas experiências internacionais, como satisfatórias, posto que são uma forma de demonstrar o interesse contínuo pela busca de oportunidades de mercado.

Os resultados da presente pesquisa corroboram com aqueles obtidos por Shoham, Evangelista e Albaum (2002), uma vez que os autores perceberam que o impacto das respostas estratégicas sobre o desempenho de exportação varia de acordo com tipo estratégico da empresa.

Ainda, com o intuito de cumprir ao objetivo geral de estabelecer as relações entre as decisões estratégicas e a *performance* exportadora identificados nas empresas pesquisadas, calculou-se o coeficiente de Correlação de Pearson, da estratégia de marketing de exportação e da *performance* exportadora.

O coeficiente de correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas e varia de -1,00 a +1,00, sendo que quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou o nível de associação entre as variáveis, podendo ser positivos ou negativos (HAIR et al, 2005).

Segundo Pestana e Gageiro (2003) as variações do coeficiente de Correlação de Pearson entre 0,01 e 0,2 são consideradas associação muito baixa; entre 0,2 e 0,39 são classificadas como associações baixas; entre 0,4 e 0,69 são designadas associações moderadas; entre 0,7 e 0,89 são consideradas associações altas; e entre 0,9 e 1 são classificadas como associações muito altas.

Para verificar a existência de associação entre as dimensões da *performance* exportadora e as variáveis relativas às estratégias de marketing adotadas pelas empresas, utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson, que identificou haver correlação entre as variáveis, como se vislumbra no Quadro 21.

	EME1	EME2	EME3	EME4	EME5	EME6	EME7	EME8	EME9	EME10	EME11	EME12	EME13	PECO	PEST	PSAT
EME1	1	0,37	* 0,412	0,74	0,43	* 0,391	0,276	0,102	** 0,510	** 0,460	* 0,400	* 0,374	** 0,417	* 0,330	0,259	0,265
EME2		1	** 0,431	0,281	0,221	0,258	0,087	0,163	0,091	0,292	0,189	0,152	** 0,431	0,297	* 0,354	0,303
EME3			1	** 0,450	0,222	** 0,525	** 0,528	0,289	** 0,469	* 0,394	** 0,440	* 0,367	* 0,380	** 0,472	** 0,650	0,289
EME4				1	** 0,814	* 0,420	** 0,733	** 0,615	* 0,396	0,287	0,149	0,174	0,226	0,272	* 0,402	0,160
EME5					1	* 0,380	** 0,755	** 0,749	* 0,351	0,250	-0,050	0,066	0,275	0,245	* 0,329	0,95
EME6						1	** 0,590	* 0,351	* 0,410	** 0,483	** 0,447	** 0,485	0,262	0,144	* 0,362	0,94
EME7							1	** 0,670	** 0,609	* 0,403	* 0,307	* 0,349	0,160	0,287	** 0,445	0,181
EME8								1	** 0,509	* 0,401	0,015	0,184	0,156	0,101	0,204	-0,005
EME9									1	** 0,522	* 0,343	** 0,469	0,258	0,318	* 0,335	0,62
EME10										1	** 0,624	** 0,758	0,076	0,095	0,165	0,84
EME11											1	** 0,848	0,084	0,224	0,206	0,246
EME12												1	0,073	0,160	0,122	0,96
EME13													1	* 0,350	* 0,368	** 0,466
PECO														1	** 0,754	** 0,701
PEST															1	** 0,528
PSAT																1

** Correlação significativa ao nível de 0,01

* Correlação significativa ao nível de 0,05

Quadro 21 – Correlação entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação e as dimensões da *performance* exportadora

Analisando-se inicialmente a relação entre as variáveis que compõem as estratégias de marketing de exportação, verifica-se que quase a totalidade apresentou correlação positiva e, assim, indicam que o aumento da percepção de concordância com relação a uma variável representa também crescimento em outra.

Quanto às correlações entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação, a maior delas foi a encontrada entre as variáveis *Investimento em treinamento dos distribuidores* (EME11) e *Assistência de promoção para distribuidores* (EME12) (0,848), que pode ser classificada como positiva e alta, segundo Pestana e Gageiro (2003, p. 189), pois oscilam entre 0,7 e 0,89. Além desta associação entre variáveis relacionadas a um dos componentes do mix de marketing, a distribuição, destaca-se a associação que envolve as variáveis *Assistência aos distribuidores* (EME10) e *Assistência de promoção para distribuidores* (EME12) (0,758) que também pode ser designada como positiva e alta.

O segundo maior coeficiente de correlação obtido foi relativo à associação entre *Adaptação do produto antes* (EME4) e *Adaptação do produto depois* (EME5) (0,814), que pode ser classificada como positiva e alta. Mencionam-se, ainda, as associações entre as variáveis *Adaptação do produto depois* (EME5) e *Adaptação da estratégia de posicionamento* (EME7) (0,755), *Adaptação do produto depois* (EME5) e *Adaptação da embalagem* (EME8) (0,749), e *Adaptação do produto antes* (EME4) e *Adaptação da estratégia de posicionamento* (EME7) (0,733), todas positivas e altas.

As associações destacadas podem ser devidas ao fato de versarem sobre os mesmos temas, como: distribuição e decisões de adaptação ou padronização do produto e aspectos a ele relacionados.

De maneira geral, as correlações entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação evidenciaram a relação existente entre elas, sendo que a maioria das associações foi considerada baixa ou moderada.

Ao avaliarem-se os coeficientes obtidos a partir da análise das relações entre as dimensões da *performance* exportadora, verifica-se que há associação entre as dimensões. Além disso, classificam-se como altas as associações entre a *Dimensão econômica* e *Dimensão estratégica* (0,754) e a *Dimensão econômica* e *Dimensão de satisfação* (0,701). No entanto, a associação entre a *Dimensão estratégica* e *Dimensão de satisfação* (0,528) pode ser considerada apenas como moderada.

Por fim, ao analisarem-se os coeficientes obtidos a partir da correlação entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação e as dimensões da *performance* exportadora, verifica-se que existe correlação positiva entre quase a totalidade das variáveis.

O maior coeficiente de correlação obtido foi relativo à associação entre *Metas para exportação* (EME3) e *Dimensão estratégica* (0,650), seguido pela relação entre *Metas para exportação* (EME3) e *Dimensão econômica* (0,472), ambos sinalizam para uma associação positiva e moderada. Além destas, destacam-se as associações positivas e moderadas entre *Competitividade de preço* (EME13) e *Dimensão de satisfação* (0,466) e entre *Adaptação da estratégia de posicionamento* (EME7) e *Dimensão estratégica* (0,445).

Neste sentido, torna-se possível verificar que enquanto as empresas tendiam para uma alta definição de metas para vendas em exportação, igualmente havia um entendimento de melhora da competitividade mundial, fortalecimento da posição estratégica e aumento da participação de mercado global. Depreende-se desta constatação que o planejamento, uma das funções da administração, utilizada para estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, proporciona bons resultados em termos estratégicos.

No momento que houve a preocupação em planejar o empreendimento exportador, por meio da definição de metas, do mesmo modo, percebeu-se uma melhora da *performance* econômica da empresa, relacionada diretamente ao aumento do volume de vendas com exportação, à boa lucratividade e ao alcance de crescimento rápido.

Os respondentes apresentaram maior satisfação com o empreendimento exportador, percebendo-o como bem sucedido e capaz de cumprir as expectativas para ele definidas, quando desenvolveram atividades em um país onde existia extrema competitividade do preço de venda. Este entendimento pode decorrer do contentamento em vislumbrar o seu produto em um mercado competitivo e denota o que as empresas identificam como parâmetro para gerar satisfação.

Ainda, se a empresa decidisse adaptar substancialmente a estratégia de posicionamento do produto, diretamente, percebia-se que o entendimento dos pesquisados acenava para uma melhora dos indicadores estratégicos da *performance*. Ao posicionar o seu produto a empresa fixa alguns atributos que diferenciam o seu produto diante daqueles comercializados pela concorrência e, assim, direciona todas as suas estratégias para o reforço destes atributos junto aos consumidores. Este processo deve ser feito no sentido de adaptar à estratégia para o mercado a que se destina o produto.

De modo geral, evidenciou-se a relação existente entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação e as dimensões da *performance* exportadora, sendo que as associações oscilaram entre muito baixas, baixas e moderadas. Ressalta-se, no entanto, que comparando as dimensões de *performance* exportadora em sua relação com as variáveis de

estratégia de marketing de exportação, destacam-se a Dimensão econômica e a Dimensão estratégica, cuja maioria dos coeficientes de correlação indica associação positiva e baixa.

Por outro lado, a Dimensão de satisfação relacionada às variáveis da estratégia de marketing de exportação foi a que obteve os coeficientes de correlação mais baixos, se comparada às demais, apresentando na sua maioria associações positivas e muito baixas.

Em suma, pode-se afirmar que existe relação entre as decisões estratégicas e a *performance* exportadora, pois foi possível identificar diferença de comportamento entre as empresas prospectoras, analistas e defensivas com relação à *performance* exportadora, em termos estratégicos. Do mesmo modo que se evidenciou a correlação existente entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação e as dimensões da *performance* exportadora. Destacando-se a relação da estratégia de marketing relativa ao planejamento, por meio da definição de metas para vendas em exportação, com duas dimensões da *performance* exportadora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi conduzido com o propósito principal de verificar a relação existente entre as decisões estratégicas e a *performance* das empresas exportadoras gaúchas, bem como de desenvolver uma análise descritiva das empresas pesquisadas, caracterizar aspectos da atuação internacional e mensurar, por meio de diferentes indicadores, a *performance* exportadora.

Por meio da utilização das técnicas estatísticas adequadas, foi possível verificar a existência da relação entre as decisões estratégicas e a *performance* exportadora das empresas, uma vez que se percebeu a diferença de comportamento entre as empresas que adotaram tipos estratégicos diversos com relação à *performance* exportadora, em termos estratégicos. Os prospectores pareciam possuir maior concordância com relação a sua *performance* em termos estratégicos, ao verificar que o empreendimento exportador melhorou a competitividade mundial da empresa, fortaleceu a posição estratégica e aumentou a participação de mercado global.

A fim de atender ainda ao objetivo geral, constatou-se a existência de correlação entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação e as dimensões da *performance* exportadora, principalmente, entre a variável relacionada à definição de metas para o empreendimento exportador e duas dimensões da *performance*. Assim, as empresas que pretendem internacionalizarem-se devem atentar para o planejamento das estratégias de marketing que irão utilizar, pois se trata de um fator importante para a percepção de sucesso e bom desempenho posterior.

A partir da análise descritiva, desenvolvida com a finalidade de cumprir um dos objetivos específicos deste trabalho, verificou-se que as empresas pesquisadas são na maioria de pequeno e médio porte (cada um 34,21%). Estes resultados demonstram a força das pequenas e médias empresas que mesmo possuindo uma menor estrutura organizacional e número de colaboradores buscam novos mercados além das fronteiras nacionais.

Outro importante aspecto levantado no estudo dá conta de que 42,1% dos respondentes posicionaram-se como possuidores de substancial experiência no mercado internacional. No que se atina à extensão do comprometimento de recursos para o empreendimento exportador, 39,5% das empresas indicaram haver um comprometimento médio de seus recursos, sendo que poucas respostas (15,8%) situaram-se nos primeiros níveis da escala, verificando-se um comprometimento considerável de recursos pelas empresas com o empreendimento exportador e, deste modo, coloca-se em discussão entendimentos como o

de Nickels e Wood (1999), cuja abordagem apresentava que o modo de entrada exportação prescindia de menor comprometimento de recursos quando comparado a outros modos de entrada. Talvez aqui possa haver a percepção do exportador de que está substancialmente comprometido, porque este é o modo de entrada que ele vivencia e não porque, de fato, haja um comprometimento tão intenso que possa ser equivalente aos demais modos de entrada referenciados por Nickels e Wood (1999).

Destaca-se que a extensão de comprometimento gerencial com o empreendimento exportador para 31,6% das empresas mostrou-se substancial. Para Aaby e Slater (1989) nas empresas em que há um firme compromisso gerencial com as exportações, a tendência é de que tenham um alto de nível de exportação.

Por meio da caracterização da atuação internacional das empresas pesquisadas, percebeu-se que a exportação foi o principal modo de entrada utilizado pelas empresas, e que indicaram como as principais razões para internacionalização, a intenção em internacionalizarem-se desde o início de suas operações e a existência de solicitação vinda de cliente no exterior. Além disso, mais da metade dos respondentes atendia até 10 países e envolvia-se em atividades internacionais há até 20 anos.

Os dados relacionados às estratégias de marketing de exportação desenvolvidas pelas empresas revelaram a clareza para os respondentes da especificação do mercado de destino, fator determinante para a fixação das demais estratégias de marketing a serem utilizadas no mercado de destino. Visualizou-se ainda, a tendência para adaptação da embalagem e da linguagem do rótulo do produto ao país destino.

Com relação ao principal produto, verificou-se que mais da metade dos respondentes indicaram comercializar produtos de consumo, únicos ou muito originais e com posição já estabelecida na empresa. Ao mesmo tempo em que informaram exportar um produto estabelecido, ou seja, maduro, contraditoriamente, afirmaram que seu principal produto atende a especificidades culturais. Para adaptar-se a diferenças culturais, o produto tenderia a ser mais flexível e inovador.

As empresas pesquisadas comercializaram, principalmente, com países competitivos ou altamente competitivos, que apresentavam similaridade cultural média, demanda potencial ampla e poucos entraves para absorverem a entrada dos produtos. Destaca-se, ainda, o entendimento dos pesquisados com relação às percepções favoráveis dos consumidores em relação ao seu produto, reforçada pela familiaridade do produto com o consumidor, percepção da sua qualidade e dos seus diferenciais. Essa boa impressão dos consumidores pode ser reiterada pelo entendimento dos pesquisados de que a sua reputação no mercado de destino

tendia para muito maior, se comparada aos concorrentes no mercado de destino e de que não foi afetada nem mesmo pelo entendimento de que as empresas praticaram preços ligeiramente superiores aqueles praticados por seus concorrentes no país de destino.

Em relação ao posicionamento estratégico, o estudo evidenciou que a estratégia com a qual as empresas mais se identificaram foi a prospectora. Isso evidencia que as empresas julgam estar arriscando-se em investimentos que as tornem pioneiras no mercado, o que é próprio de empresas que possuem interesse contínuo pela busca de oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais a tendências ambientais emergentes. Este resultado parece confirmar que empresas que internacionalizaram sua atuação são aquelas que buscam continuamente novas oportunidades.

O estudo mostrou ainda a prevalência da ligeira discordância quanto aos resultados obtidos com o empreendimento exportador. Com isso, predominaram respostas indicando que o empreendimento não é lucrativo o bastante e, por conseqüência, sua *performance* não é considerada muito satisfatória. Como exemplo, verificou-se a prevalência da discordância quanto à lucratividade do empreendimento exportador, bem como, se visualizou a percepção desfavorável ao avaliar-se o empreendimento em termos de crescimento. Ainda, em termos estratégicos evidenciou-se a prevalência da ligeira discordância quanto aos resultados obtidos com empreendimento, principalmente em termos de melhora da competitividade mundial proporcionada pelo empreendimento exportador e aumento da participação de mercado global. Segundo os parâmetros estabelecidos por Ogunmokum e Ng (2004), de 29 empresas, apenas 4 foram classificadas como de alta *performance*, enquanto 25 puderam ser consideradas como de baixa *performance*.

Tais resultados, se analisados em conjunto com o tipo estratégico predominante – prospector – podem corroborar o que afirmam Miles e Snow (1978) a respeito desta estratégia. Por ser típica de empresas pioneiras, que se lançam continuamente em busca de novas oportunidades, tem a perda em lucratividade como uma de suas características centrais.

O trabalho apresentou algumas limitações, por exemplo, as decorrentes do número de empresas pesquisadas. Apesar de um exaustivo processo de coleta de dados, em que se utilizaram diferentes formas para angariá-los, o número de empresas que se disponibilizaram a responder à pesquisa foi consideravelmente inferior à população pesquisada – empresas exportadoras gaúchas. O limitado número de respondentes da pesquisa impossibilitou que se desenvolvessem análises multivariadas, que prescindem de um número mínimo de indivíduos. Além disso, não foi possível fazer generalizações das conclusões obtidas com relação aos respondentes para toda a população.

Neste sentido, a fim de aprofundar os estudos aqui apresentados, sugere-se que sejam feitas novas tentativas de ampliar o número de empresas participantes, de forma a possibilitar a maior cobertura do vasto espectro de exportadoras existentes na indústria gaúcha.

Outras análises também podem ser empreendidas para melhor identificar a dinâmica do processo de internacionalização das empresas gaúchas, por meio de algumas relações, como ao associar-se o porte das empresas a sua *performance* ou o modo de entrada utilizado e a *performance*. Recomenda-se, ainda, que se proceda a uma análise das demais características ou estratégias fazendo-se a diferenciação entre as empresas de alta e baixa *performance*, que possibilitaria um detalhamento dos comportamentos que levam a melhores resultados em termos de atuação internacional.

Não obstante as limitações do presente estudo, construiu-se um referencial que abarca temas importantes para o estudo do campo da internacionalização de empresas, bem como se desenvolveram análises que são válidas para a descrição e avaliação administrativa de empresas que já se lançaram em atividades internacionais e para aquelas que ainda venham a inserirem-se no mercado global.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AABY, N. E.; SLATER, S. F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. **International Marketing Review**, v. 6, n. 4, p. 7-26, 1989.

ALBAUM, G.; STRANDSKOV, J.; DUERR, E. **International marketing and export management**. 3. ed. Essex, England: Addison Wesley Longman, 1998.

ANDERSEN, O. On the internationalization process firm: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/ market selection. **International Business Review**, v. 1, p. 347-367, 2002.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

APRENDENDO A EXPORTAR. **Por que exportar?** Disponível em:
<<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/sitio/paginas/porQueExportar/index.html>. Acesso em: fev. 2009.

ASSINTECAL - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. **Crise do calçado atinge toda a cadeia produtiva**. Disponível em:
<<http://www.assintecal.org.br/assintecal/web/index.asp?area=1&codmenu=368&codconteudo=10558>>. Acesso em 08 jan. 2008.

BAKER, M. J. Selecting a Research Methodology. **The Marketing Review**. Westburn Publishers Ltda, v. 1, p. 373-397, 2001.

BEDIN, G. A. **A sociedade internacional e o século XXI**: em busca da construção de uma ordem mundial justa e solidária. Ijuí: Unijuí, 2002.

BILKEY, W. J. Toward a theory of the export marketing mix. In: **Advances in International Marketing**, S.T. Cavusgil ed, Greenwich, Conn: JAI Press, 1987.

BRENCIC, M. M.; EKAR, A.; VIRANT, V., The influence of relationship marketing components on export performance: a comparison of transitional vs. established markets. **Nase Gospodarstvo**, v. 54, n. 5/6, 2008.

CABRAL, J. E. O.; SILVA JÚNIOR, L. A. Atitudes e percepções gerenciais e sucesso exportador de empresas cearenses. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis, 2004.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p 1-25, 2007.

CATÁLOGO DE EXPORTADORES BRASILEIROS. Disponível em: <<http://www.brazil4export.com/>>. Acesso em: mar. 2009.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **International marketing**. Columbus: McGraw Hill, 1999.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, n.1, p. 1-21, jan. 1994.

CERTO, S.C.; PETER, J.C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2005.

CHEN, L. Y.; MUJTABA, B. The choice of entry mode strategies and decisions for international market expansion. **Journal of American Academy of Business**, v. 10, n.2, mar. 2007.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã Editora, 1996.

CHRISTENSEN, C. H., DA ROCHA, A., GERTNER, R. K. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 18, p. 61-77, 1987.

COELHO, F. J. P. **Elementos de estímulo à exportação como alternativa estratégica de negócios**: um estudo comparativo nos setores têxtil e de calçados. 2003. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

COUTO, J. P. A.; TIAGO, M. T. B.; VIEIRA, J. C.; FORTUNA, M. A. Contextual and operational determinants of export performance of companies in Europe. **The Business Review**, Cambridge, v. 5, n. 1, summer 2006.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **International Marketing**. USA: The Dryden Press, 2001.

DALMORO, M.; WITTMANN, M. L.; CORSO, K. B.; FALLER, L. P. Influências das estratégias de marketing internacional na performance exportadora: um estudo na atividade industrial do Vale do Taquari – RS. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Foz do Iguaçu, 2007.

DA ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H. The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. **Advances in International Marketing**, v. 6, p.111–132, 1994.

DA ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H.; CUNHA, C. E. da. Aggressive and passive exporters: a study in the brazilian furniture industry. **International Marketing Review**, [s. l.], n. 39, p. 23-61, 1989.

DIB, L. A. R. **O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global**: estudo do setor de software no Brasil. 2008. 352 f. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Advances in international marketing. **International Journal of Research in Marketing**, n. 9, p. 291-318, 1992.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p.1-31, 1988.

_____. The nature of transnational corporations and their activities. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: International Thomson Business Press, p. 27-43, 1996.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FINA, E.; RUGMAN, A. M. A test of internalization theory and internationalization theory: the Upjohn Company. **Management International Review**, v. 39, n. 3, p. 199-213, 1996.

FISCHER, B. B. A relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. **XXX Encontro da ANPAD** Salvador, 2006.

FORSGREN, M. **Managing the internationalisation process: the Swedish case**, Routledge, London, 1989.

FRANCIS, J.; COLLIN-DODD, C. The impact of firms' export orientation on the export performance of high-tech small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 3, p. 84-103, 2000.

GARRIDO, I. L. A relação entre orientação para mercado externo, *performance* internacional e estratégias de internacionalização. **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.

GENÇTURK, E. F.; KOTABE, M. The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation. **Journal of International Marketing**, v. 9, n. 2, p. 51-72, 2001.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.estado.rs.gov.br/>> Acesso em: jan. 2009.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, JR. F.; ANDERSON, R. E. TATHAM, R.L; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G, PRAHALAD, C.K. Do you really have a global strategy? **Harvard Business Review**, v. 63, p. 139-148, jul./ago., 1985.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE, Disponível em: <http://www.ibge.com.br/home/>. Acesso em: 12 jul. 2009.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. Internationalisation in industrial systems: a network approach, In: HOOD, N.; VAHLNE, J.-E. **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-22, 1990.

_____. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

_____. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala Internationalization Process Model. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish case studies. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-322, 1975.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital aberto. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, p. 369-446, 2002.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 75-83, 1995.

KOUZNETSOV, A. Entry modes employed by multinational manufacturing enterprises and review of factors that affect entry mode choices in Russia. **The Business Review**, Cambridge, v. 10, n. 2, 2008.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia internacional: teoria e política**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

LAGES, L.P., JAP, S. D. A contingency approach to marketing mix adaptation and performance in international marketing relationships. Disponível em: <<http://fesrvsd.fe.unl.pt/WPFEUNL/WP2002/wp411.pdf>>, 2002.

LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. Export assistance, price adaptation to the foreign market, and annual export performance improvement: a structural model examination, Research Paper n. 1700, Stanford University, Graduate School of Business, 2001.

LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. Export performance as a antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1186-1214, 2004.

LE GOFF, J. As mundializações à luz da história. In: BARRET-DUCROQ (org.) **Globalização para quem?** Uma discussão sobre os rumos da globalização. São Paulo: Futura, p. 24-29, 2004.

LEONIDOU, L. C. Export barriers: non-exporters' perceptions. **International Marketing Review**, v. 12, n. 1, p. 4-25, 1994.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 3, p. 517-571, 1996.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 2, p. 74-102, 1998.

LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, v. 61, p. 92-102, may./jun. 1983.

LOWEN, A.; POPE, J. Survival analysis of international joint venture relationships. **Journal of Business & Economics Studies**, v. 14, n. 1, p. 62-94, 2008.

MADSEN, T. K. Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings. In: CAVUSGIL, S. T.; AXINN, C. **Advances in International Marketing**, JAI Press, Greenwich, v. 2, p. 177-198, 1987.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

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

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em:
<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>

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

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, JAI Press, Greenwich, CT, p. 1-67, 1988.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n.1, p. 5-25, 2006.

MYERS, M. B. Incidents of gray market activity among U. S. exporters: occurrences, characteristics and consequences. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 1, p. 105-126, 1999.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OGUNMOKUN, G.; NG, S. Factor influencing export performance in international marketing: a study of Australian firms. **International Journal of Management**, v. 21, n. 2, 2004.

OLIVEIRA, C., FIGUEIREDO, K.; SCHMIDT, A. Transferibilidade das estratégias de marketing para mercados externos: um estudo de casos brasileiros. **Revista de Administração**, v.16, n.4, p.43-53, out./dez. 1980.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

PESSÔA, A. A crise agrícola: saída à vista, herança a prazo. **Agroconsult**, dez. 2006.

PESTANA, M.H.; GAGEIRO, J.N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 3. ed. Editora Silabo: Lisboa, 2003.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

QUER, D.; CLAVER E.; RIENDA L. The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: an integrated approach. **Cross Cultural Management: An International Journal**. v. 14, n. 1, p. 74-87, 2007.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H; LAMPEL, J. QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RICHEY, R. G.; MYERS, M.B. An investigation of market information use in export channel decisions: antecedents and outcomes, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 31, n.5, 2001.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

SACHS, J. Globalização e países em via de desenvolvimento. In: BARRET-DUCROQ (org.) **Globalização para quem? Uma discussão sobre os rumos da globalização**. São Paulo: Futura, p. 87-92, 2004.

SALERA, V. **Multinational business**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1969.

SAMIEE, S.; ROTH, K. The influence of global marketing standardization on performance. **Journal of Marketing**. v. 56, n. 2, p. 1-17, 1992.

SANDLER, D.; SHANI, D. Brand globally but advertise locally?: an empirical investigation. **International Marketing Review**, v. 9, p. 18-31, 1992.

SCHERER, F.L.; CRESPIAM, C.C.; GOMES, C.M. Perfil estratégico e decisões relativas a mercados internacionais: estudo na indústria de calçados. **Anais SIMPOI**, 2009.

SECEX/MDIC. Evolução do comércio exterior brasileiro e mundial – 1950/2008. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1238179569.xls>. Acesso em: 15 mar. 2008.

SECEX/MDIC. Exportações Brasileiras por Unidade da Federação. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1078&refr=1076>> Acesso em: 15 mar. 2010.

SECEX/MDIC. Balança comercial. Dados Consolidados. Panorama do comércio exterior brasileiro. Disponível em:
<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>> Acesso em: 15 fev. 2009.

SHOHAM, A.; EVANGELISTA, F.; ALBAUM, G. Strategic firm type and export performance. **International Marketing Review**; v. 19, n. 2/3, 2002.

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

_____. Marketing-mix standardization: determinants of export performance. **Journal of Global Marketing**, v. 10, n.2, p. 53-73, 1996.

SOUZA, C. M. P. Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. **Academy of Marketing Science Review**, v. 2004, n. 9, 2004.

STIGLITZ, J. **A globalização e seus malefícios**. São Paulo: Futura, 2002.

STYLES, C.; AMBLER, T. The impact of relational variables on export performance: an empirical investigation in Australia and UK. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 261-281, 2000.

THEODOSIOU, M. LEONIDOU, L. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. **International Business Review**. v. 12, p. 141-171, 2003.

TERPSTRA, V., SARATHY, R. **International marketing**. The Dryden Press, 2000.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 100-115, jan. 2003

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

ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 37-58, 1998.

WHEELER, C.; IBEH, K.; DIMITRATOS, P. UK Export performance research: review and implications. **International Small Business Journal**, v. 26, n. 2, p. 207-239, 2008.

WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism**. The Free Press, New York, 1985.

YIP, G. S. **Total global strategy**: managing for worldwide competitive advantage. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.

YOUNG, S.; DIMITRATOS, P.; DANA, L-P. International entrepreneurship research: what scope for International Business Theories? **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n.1, p. 31-42, mar. 2003.

APÊNDICE A – Questionário



Prezado (a) Senhor (a):

O presente questionário faz parte de uma pesquisa que pretende identificar o perfil das empresas exportadoras gaúchas. Nesse sentido, esclarecemos que o estudo é de natureza acadêmica, sendo resguardado o sigilo das informações prestadas, as quais não serão tratadas de modo individualizado. Desde já agradecemos sua colaboração em respondê-lo. Qualquer dúvida, favor entrar em contato pelo e-mail cristina.crespam@gmail.com

Atenciosamente,

Cristina Ceribola Crespam
Mestranda em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração – UFSM –
cristina.crespam@gmail.com

Profª Flavia Luciane Scherer
Docente do Mestrado em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração – UFSM –
fscherer@smail.ufsm.br

As perguntas a seguir devem ser respondidas tendo em mente o principal empreendimento de exportação da empresa, isto é:

a) o principal **produto ou grupo de produtos** exportados em termos de vendas.

Indique o produto escolhido: _____

b) o principal **país de destino** para seus produtos em termos de vendas.

Indique o país de destino escolhido: _____

Bloco 1 - Estratégia de Marketing de exportação

Nas questões de número **1 a 13**, referentes à estratégia de marketing de exportação adotada pela empresa, indique o **grau de concordância**, assinalando na escala de 1 a 5 a opção que melhor traduz a sua escolha.

1. Grau de especificação do mercado-alvo	Vaga	1	2	3	4	5	Clara
2. Número de clientes de exportação	Poucos	1	2	3	4	5	Muitos
3. Nível de metas definidas para vendas em exportação para o produto	Modesto	1	2	3	4	5	Alto
4. Grau de adaptação do produto antes da exportação ao país destino	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
5. Grau de adaptação do produto após a entrada no país destino	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
6. Extensão em que o rótulo do produto está em linguagem do país destino	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
7. Grau de adaptação da estratégia de posicionamento do produto	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
8. Grau de adaptação da embalagem ao país destino	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
9. Grau de adaptação da abordagem promocional ao país destino	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
10. Assistência para distribuidor/subsidiária estrangeira (próprio ou terceiro)	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
11. Investimento em treinamento de vendas para os distribuidores/ subsidiárias estrangeiras (próprios ou terceiros)	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
12. Extensão da assistência de promoção fornecida para distribuidores/subsidiárias estrangeiras (próprios ou terceiros)	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
13. Grau da competitividade do preço de venda no país	Não	1	2	3	4	5	Extremamente

de destino	competitivo						competitivo
------------	-------------	--	--	--	--	--	-------------

14. Indique o tipo de canal de distribuição utilizado no mercado de destino:

- 1) Agente comissionado
- 2) Agente distribuidor
- 3) Distribuidor independente
- 4) Subsidiária própria da empresa.
- 5) Outro: _____

Bloco 2 – Características da empresa

1. Quantos funcionários a empresa possui em tempo integral? _____ (no Brasil)
_____ (no principal país destino)
2. Qual foi o volume de vendas, do principal produto exportado? _____ (em R\$, como média dos últimos 3 anos)
3. Qual foi a percentagem das vendas/lucro advindos das operações internacionais da empresa no ano de 2008?
3.1 _____% do total das vendas 3.2 _____% do total de lucro
4. Há quantos anos a empresa está envolvida em negócios internacionais? _____ anos
5. Qual é o número de mercados estrangeiros em que a empresa tem operações regulares?

Nas questões de número 6 a 11, relacionadas às características da empresa, indique o grau de concordância, assinalando na escala de 1 a 5 a opção que melhor traduz a sua escolha.

6. Posição relativa da empresa no setor	Menor	1	2	3	4	5	Dominante
7. Experiência internacional da empresa	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
8. Quantidade de recursos que a empresa tem para o desenvolvimento da exportação	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
9. Extensão de planejamento necessário para esse empreendimento	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
10. Extensão de comprometimento gerencial com o empreendimento	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
11. Extensão do comprometimento de recursos com o empreendimento	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial

Bloco 3 – Características do produto

1. Qual é o tipo de produto exportado pela empresa? (considere o produto que você descreveu no começo deste questionário):

- 1) Produto de consumo.
- 2) Produto industrial.
- 3) Outro (descreva): _____

Nas questões de número 2 a 6, relacionadas às características do principal produto exportado, indique o grau de concordância, assinalando na escala de 1 a 5 a opção que melhor traduz a sua escolha.

2. Investimento em treinamento da força de vendas necessário para alavancar o produto	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial
3. Posição do produto na empresa	Produto novo para a empresa	1	2	3	4	5	Produto estabelecido
4. Grau de originalidade do produto (<i>design</i> , características, etc)	Comum	1	2	3	4	5	Original (único)
5. Grau da especificidade cultural do produto	Sem especificidades culturais	1	2	3	4	5	Especificidades culturais
6. Exigências de manutenção do produto/assistência técnica	Nenhum	1	2	3	4	5	Substancial

7. Qual é a idade do produto desde o começo de sua comercialização? _____ anos

Bloco 4 - Tipos estratégicos

1. As seguintes descrições caracterizam, de forma igualmente eficaz, **estratégias** que as organizações podem usar para se posicionar relativamente à sua concorrência. Selecione **uma**, entre as três descrições, que você acha que melhor caracteriza sua empresa hoje.

() A empresa opera tipicamente com um amplo domínio de produtos e mercado que suporta modificações periódicas. A empresa valoriza ser a pioneira em novos produtos e mercados, mesmo que esses esforços mostrem não ser altamente lucrativos. Ela responde rapidamente a sinais prematuros relativos a oportunidades, e essas respostas freqüentemente levam a novas ações competitivas. Entretanto, a empresa pode não manter força de mercado em todas as áreas que se insere.

() A empresa tenta manter uma linha de produtos estável e limitada, enquanto se move rapidamente para seguir uma série, cuidadosamente selecionada, de novos desenvolvimentos tecnológicos promissores na indústria. Essa organização raramente é pioneira em lançar novos produtos. Entretanto, monitorando cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes nas áreas compatíveis com a base de produto e mercado, a empresa pode freqüentemente ser a segunda mais eficiente em lançar produtos.

() A empresa tenta situar e manter um nicho seguro e relativamente estável de produtos. Tem uma oferta de produtos mais limitada que a das concorrentes, e tenta proteger seu mercado oferecendo maior qualidade, serviços superiores, preços mais baixos, e assim por diante. Freqüentemente a empresa não está à frente de seus concorrentes no desenvolvimento tecnológico da indústria. Ela tende a ignorar as mudanças da indústria que não influenciam nas operações correntes da empresa, e ao invés disso, foca na realização do melhor trabalho possível em uma área limitada.

Bloco 5 - Características do setor no Brasil

1. Qual é o nome do setor em que sua empresa atua? _____

Nas questões de número 2 e 3, relacionadas às características do setor no qual sua empresa atua, indique o **grau de concordância**, assinalando na escala de 1 a 5 a opção que melhor traduz a sua escolha.

2. Grau de orientação tecnológica do setor	Sem tecnologia intensiva	1	2	3	4	5	Tecnologia intensiva
3. Extensão da competição de preços do setor no Brasil	Baixa	1	2	3	4	5	Alta

Bloco 6 - Características do mercado de destino

1. Qual é o nome do principal país e/ou região para o qual sua empresa vende seus produtos?

Nas questões de número 2 a 14, referentes às características do principal país de destino, indique o **grau de concordância**, assinalando na escala de 1 a 5 a opção que melhor traduz a sua escolha.

2. Demanda potencial do país de destino	Limitada	1	2	3	4	5	Ampla
3. Similaridade cultural do país de destino com o mercado doméstico	Não similar	1	2	3	4	5	Similar
4. Sofisticação da infra-estrutura do país de destino	Não bem desenvolvido	1	2	3	4	5	Altamente desenvolvido
5. Intensidade da competição no mercado de destino	Não competitivo	1	2	3	4	5	Muito competitivo
6. Grau de exposição do produto no país de destino	Limitado	1	2	3	4	5	Ampla
7. Grau de familiaridade do produto com o consumidor	Não familiar	1	2	3	4	5	Familiar
8. Existência de barreiras legais e regulatórias no	Nenhum	1	2	3	4	5	Ampla

mercado de destino							
9. Reputação de sua empresa no mercado de destino ou no segmento específico ao qual se destina seu produto (em relação aos concorrentes no mercado de destino)	Muito menor	1	2	3	4	5	Muito maior
10. Conhecimento que sua empresa possui do mercado de destino ou segmento específico ao qual se destina o seu produto (em relação aos concorrentes no mercado de destino)	Muito menor	1	2	3	4	5	Muito maior
11. Conhecimento técnico possuído pela sua empresa em comparação com o conhecimento técnico dos concorrentes em relação a este tipo de produto no mercado de destino	Muito menor	1	2	3	4	5	Muito maior
12. Preço (FOB) do produto em relação ao preço (FOB) dos produtos de seus concorrentes no mercado de destino	Muito menor	1	2	3	4	5	Muito maior
13. Percepção que os clientes tem da qualidade do seu produto em relação à percepção que tem da qualidade dos produtos concorrentes no mercado de destino	Muito menor	1	2	3	4	5	Muito maior
14. Percepção que os consumidores tem dos diferenciais de seu produto em relação aos diferenciais dos produtos concorrentes no mercado de destino (considere outros diferenciais que não o preço)	Muito menor	1	2	3	4	5	Muito maior

Bloco 7 - Performance exportadora

1. O crescimento das vendas provenientes das exportações, considerando os últimos 5 anos, está?

- 1) declinando rapidamente
- 2) declinando moderadamente
- 3) estagnado
- 4) crescendo moderadamente
- 5) crescendo rapidamente.

2. O crescimento da lucratividade das exportações, considerando os últimos 5 anos, está?

- 1) declinando rapidamente
- 2) declinando moderadamente
- 3) estagnado
- 4) crescendo moderadamente
- 5) crescendo rapidamente.

3. Relativamente à lucratividade atual das operações de exportação, a empresa está?

- 1) tendo rentabilidade
- 2) em ponto de equilíbrio
- 3) tendo perdas com as suas atividades exportadoras

4. A participação de mercado para o mais importante produto/mercado, em 5 anos, sofreu...

- 1) grande diminuição
- 2) pequena diminuição
- 3) não apresentou mudança
- 4) pequeno aumento
- 5) grande aumento

Na questão de número 5, relacionada à performance exportadora, indique o **grau de concordância**, assinalando na escala de 1 a 5 a opção que melhor traduz a sua escolha. Considere o produto que você descreveu no começo deste questionário.

5. Este empreendimento exportador:

5.1 Tem sido muito lucrativo	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
5.2 Tem gerado um alto volume de vendas	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
5.3 Tem atingido rápido crescimento	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
5.4 Tem melhorado nossa competitividade mundial	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
5.5 Tem fortalecido nossa posição estratégica	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
5.6 Tem aumentado significativamente nossa participação de mercado global	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
5.7 A performance deste empreendimento exportador tem sido muito satisfatória	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
5.8 Este empreendimento exportador tem sido muito bem sucedido	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
5.9 Este empreendimento exportador tem alcançado integralmente nossas expectativas	Não concordo	1	2	3	4	5	Concordo totalmente

Bloco 8 – Atuação internacional

1. Com quais dos mercados abaixo sua empresa fez negócios nos últimos 3 anos?

- 1) EUA
- 2) México e Canadá
- 3) América Central
- 4) América do Sul
- 5) Europa
- 6) Ásia
- 7) Austrália e Nova Zelândia
- 8) África

2. Quais os métodos de atuação em mercados estrangeiros já utilizados por sua empresa?

- 1) vendas diretas
- 2) distribuidor ou agente/representante
- 3) representante em *home office*
- 4) escritórios locais de venda
- 5) licenciados
- 6) *joint venture*
- 7) subsidiária no mercado estrangeiro
- 8) outros acordos de parceria
- 9) outros modos. Quais? _____

3. Que motivo levou sua empresa a iniciar as operações no exterior? (assinale o principal motivo)

- 1) Houve a intenção de internacionalizar-se após o esgotamento do mercado interno
- 2) Houve a intenção de internacionalizar-se desde a criação da empresa
- 3) Houve uma solicitação vinda de cliente no exterior
- 4) Seguimos o exemplo de empresas similares a nossa
- 5) Concorrentes internacionais vieram para o Brasil e sentimos necessidade de atuar internacionalmente
- 6) Seguimos um cliente do Brasil que passou a atuar no mercado externo
- 7) Outros motivos. Quais? _____

Bloco 9 – Respondente

1. Sexo:	3. Há quanto tempo trabalha no setor: _____ anos.
() Feminino.	4. Cargo que ocupa atualmente: _____
() Masculino.	
2. Idade: _____ anos.	5. Já ocupou outro(s) cargo(s) na empresa? Se sim, qual (is)? _____