

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**CARACTERÍSTICAS DA FIRMA, ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*
INTERNACIONAL E DESEMPENHO EXPORTADOR:
um *survey* com empresas mineiras de manufaturados**

Magno Luiz Coelho de Moura

**Belo Horizonte
2008**

Magno Luiz Coelho de Moura

**CARACTERÍSTICAS DA FIRMA, ESTRATÉGIAS DE MARKETING
INTERNACIONAL E DESEMPENHO EXPORTADOR:**
um *survey* com empresas mineiras de manufaturados

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Carlos Honório, PhD

Linha de pesquisa: Tecnologia de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2008

Ao meu irmão, Júlio César Coelho de Moura, por ensinar-me que a perseverança é uma virtude que contribui para o êxito e por mostrar-me que a continuidade dos esforços feitos na mesma direção, apesar das dificuldades, traz-nos o sentimento do dever cumprido.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, por ter permitido que eu pudesse concluir o programa de mestrado;
- Ao meu orientador, Professor Luiz Carlos Honório, cuja amizade, apoio e exemplo de profissionalismo serviram de referência para a elaboração deste trabalho;
- À minha esposa, Érica Amorim de Freitas Moura, pelo incentivo, apoio e paciência ao longo desta jornada, tornando mais divertida minha vida;
- Ao meu filho, Rafael Aguiar Coelho Moura, pelo singular interesse em minha pesquisa, ouvindo atentamente meus relatos e discursos;
- À minha mãe, Maria Natividade de Moura, simplesmente por ser minha mãe e por revelar suas atitudes, exemplos de garra, confiança e delicadeza;
- Aos meus irmãos e irmãs, pelo convívio, carinho e atenção – em especial, à minha irmã Kátia Maria de Moura Silva, que sempre acreditou em minha formação e em meus projetos;
- Aos professores da Faculdade Novos Horizontes, por terem compartilhado conosco seus conhecimentos – em especial, a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, Alfredo Alves de Oliveira Melo, Wanderley Ramalho e Cristiana De Muylder, por todo o apoio e orientação;
- Ao amigo Luciano Novaes, pelo incentivo inicial e auxílio no planejamento de meu curso de mestrado;
- A todos os colegas do mestrado, pelo companheirismo e apoio nos momentos difíceis, particularmente aos amigos Rodrigo Quirino e Paulo Villani;
- Aos informantes das empresas participantes da pesquisa, pela disponibilidade em fornecer os dados que muito enriqueceram o trabalho;
- A todos os funcionários e colaboradores da Faculdade Novos Horizontes.

“Se queres colher em um ano, planta trigo.
Se queres colher por vários anos, planta
uma árvore. Mas se queres colher por toda a
vida, desenvolve o homem”.

Provérbio chinês

RESUMO

Este trabalho busca analisar em que grau as características e as estratégias de *marketing* de exportação influenciam o desempenho exportador de empresas mineiras de manufaturados. O modelo que sustentou a pesquisa sugeria que o desempenho exportador era influenciado por determinados elementos das estratégias de *marketing* internacional e por algumas características específicas da firma, como comprometimento e experiência internacional. A coleta de dados foi realizada de maneira quantitativa, mediante um levantamento do tipo *survey*, de natureza descritiva e explicativa, realizado com executivos e profissionais diretamente envolvidos com negócios internacionais. A amostra da pesquisa foi composta de 50 empresas exportadoras mineiras do setor de manufatura classificadas em uma base de dados da Confederação Nacional da Indústria, denominada Catálogo de Exportadores Brasileiros. A análise dos dados envolveu a utilização de técnicas estatísticas descritivas e de associação univariada e multivariada. Utilizou-se um modelo de regressão múltipla para avaliar a influência desses fatores e dos demais que designavam as características internas (firma e produto) e externas (setor e mercado) sobre as estratégias de *marketing* internacional, e destas sobre o desempenho exportador da firma. O desempenho exportador também é influenciado pelas características da firma. Foram obtidas quatro principais conclusões. Primeira: as empresas mineiras possuem maior orientação em relação ao planejamento das operações de exportação do que em relação ao comprometimento de recursos em mercados internacionais. Segunda: a maioria das empresas pesquisadas comercializa produtos de consumo e dá grande importância à exclusividade dos produtos. Terceira: o setor de atuação das empresas participantes da pesquisa apresenta intensividade tecnológica média, tendendo à baixa. Quarta: as empresas participantes da pesquisa reconhecem o alto nível de exigência a que estão expostas ao competirem internacionalmente.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégias de *marketing* internacional. Comportamento exportador.

ABSTRACT

The present work aims at examining up to which degree the company characteristics and its exporting marketing strategies influence the export performance of manufacturers of the State of Minas Gerais, Brazil. The model that supported the research suggested that the export performance was influenced by certain elements of international marketing strategies and by a number of specific characteristics of the company such as commitment and international experience. Data was gathered by means of a descriptive quantitative survey, carried out in an explanatory way. The survey was conducted with executives and professionals directly involved in international business and the sampling was composed of 50 exporting companies of the manufacture sector, located in the State of Minas Gerais, Brazil. These companies were classified according to data from the Brazilian Federation Industry, called Brazilian Exporting Catalogue. The analysis of the data involved the use of multivariate and univariate descriptive statistical techniques. A multiple regression model was used to assess the influence of the factors that designate the internal (firm and product) and external (industry and market) characteristics on the strategies of international marketing, and those on the exporting performance, which is also influenced by the characteristics of the company. Four main conclusions were drawn. First, the researched companies are much more oriented toward the export operation planning than toward the commitment of resources in international markets. Second: most of the companies that participated in this research are consumer-product oriented and put great emphasis on the exclusivity of their products. Third: the industry sectors of the companies in this research tend to have average to low technological intensity. Fourth: the companies that participated in this research acknowledge the high level of requirement to which they are exposed when competing in foreign markets.

Key Words: Internationalization. Strategies for international marketing. Exporter behavior.

LISTAS DE FIGURAS

1	Estrutura da estratégia do <i>marketing</i> de exportação e o desempenho exportador.....	30
2	Operacionalização do modelo de estratégias de <i>marketing</i> de exportação e desempenho exportador.....	32
3	Primeiro eixo do modelo analítico: características internas e externas e o <i>marketing</i> de exportação.....	38
4	Segundo eixo do modelo analítico: características da firma e o desempenho exportador.....	40
5	Terceiro eixo do modelo analítico: estratégias de <i>marketing</i> de exportação e o desempenho exportador.....	40
6	Modelo teórico-empírico da pesquisa.....	41
7	Variáveis seleccionadas para a análise de regressão e o modelo de pesquisa.....	66

LISTA DE QUADROS

1	Definição operacional das variáveis da pesquisa.....	67
2	Resultado geral do teste de hipóteses.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

1	Distribuição da amostra segundo o tamanho da empresa.....	51
2	Distribuição da amostra segundo o tempo de atuação no mercado estrangeiro.....	52
3	Distribuição da amostra segundo a mesorregião de localização.....	54
4	Distribuição da amostra que descreve os outros tipos de produto da empresa.....	56

LISTA DE TABELAS

1	Distribuição da amostra segundo o número de mercados externos em que a empresa tem operações regulares.....	53
2	Distribuição da amostra segundo o comprometimento de recursos e o planejamento das operações de exportação.....	55
3	Distribuição da amostra segundo o tipo de produto da empresa.....	56
4	Distribuição da amostra em relação às características do produto.....	57
5	Distribuição da amostra segundo a característica do setor de atuação das empresas.....	58
6	Distribuição da amostra em relação ao grau de intensividade tecnológica.....	59
7	Distribuição da amostra segundo o mercado estrangeiro de atuação	61
8	Distribuição da amostra segundo as características do mercado externo.....	62
9	Distribuição da amostra em relação às estratégias de <i>marketing</i> internacional.....	63
10	Distribuição da amostra segundo o volume vendas na exportação em relação ao total de vendas da empresa.....	64
11	Médias, desvios padrões e correlações.....	69
12	Modelo de regressão para os preditores da firma das estratégias de <i>marketing</i> internacional.....	70
13	Modelo de regressão para os preditores do produto das estratégias de <i>marketing</i> internacional.....	73
14	Modelo de regressão para o preditor do setor de atuação das estratégias de <i>marketing</i> internacional.....	75
15	Modelo de regressão para os preditores do mercado externo das estratégias de <i>marketing</i> internacional.....	78
16	Modelo de regressão para os preditores da firma do desempenho exportador.....	81
17	Modelo de regressão para os preditores das estratégias de <i>marketing</i> internacional do volume de vendas internacionais.....	82

LISTA DE SIGLAS

BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais

CEB – Catálogo de Exportadores Brasileiros

CNI – Confederação Nacional da Indústria

EnANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SEDE – Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*

VIF – *Variance Inflation Factor*

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1.	Objetivos.....	20
1.1.1.	Objetivo geral.....	20
1.1.2.	Objetivos específicos.....	20
1.2.	Justificativa.....	20
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1.	Considerações gerais sobre comércio internacional.....	22
2.2.	A exportação como uma estratégia de entrada no mercado internacional.....	24
2.3.	Desempenho exportador.....	27
2.4.	O modelo de Cavusgil e Zou.....	29
3.	MODELO ANALÍTICO E HIPÓTESES DA PESQUISA..	37
4.	METODOLOGIA.....	43
4.1.	Método de pesquisa.....	44
4.2.	Unidade de análise e observação.....	45
4.3.	População e amostra da pesquisa.....	45
4.4.	Técnicas e operacionalização da coleta de dados.....	46
4.5.	Tratamento e análise estatística dos dados.....	48
5.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTDOS DA PESQUISA.....	51
5.1.	Análise descritiva: características das empresas pesquisadas.....	51

5.2.	Análise descritiva: características do produto.....	55
5.3.	Análise descritiva: características do setor de atuação.....	57
5.4.	Análise descritiva: características do mercado externo.....	60
5.5.	Análise descritiva: estratégias de <i>marketing</i> internacional.....	62
5.6.	Análise descritiva: desempenho exportador.....	64
5.7.	Análise de regressão múltipla: os determinantes do desempenho exportador.....	65
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	87
7.	REFERÊNCIAS.....	96
	APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO.....	102

1 INTRODUÇÃO

A demora da abertura comercial, que só veio a ocorrer nos anos de 1990, e a pequena participação nas negociações internacionais contribuíram para que o Brasil ocupasse uma posição tímida, 0,75% em 2007 (MDIC, 2008), em relação ao fluxo de comércio de mercadorias entre os países no mercado internacional. Com isso, o País começou a participar efetivamente do comércio global mais tarde. Tal tendência acabou por contribuir para que também as empresas nacionais não adquirissem a chamada “cultura exportadora”; ou seja, não se tornaram empresas focadas em diferentes mercados externos, na medida em que não comprometeram recursos e pessoas, limitando-se somente a atender o mercado doméstico. Por outro lado, essa situação conduziu as empresas nacionais a um novo contexto competitivo, no qual a busca por mercados externos passou a fazer parte do seu cotidiano (MACHADO, 2005).

Concomitantemente, a globalização, segundo Junior, Meyer e Murphy (2006), intensificada pelas tecnologias de comunicação e pela redução dos custos de transporte, promoveu uma maior interação entre empresas de diferentes nações, proporcionando um aumento no volume de negócios internacionais no mundo. Como consequência, as empresas devem adotar novas formas de comercializar, segundo as características dos diferentes países, em termos de suas leis, forças políticas, hábitos e costumes, entre outros aspectos, sendo que muitos são de difícil identificação.

Muitas pesquisas sobre internacionalização de empresas partem do princípio de que este processo é crescente e contínuo. Destacam-se os trabalhos apoiados em Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) sobre construção do modelo de *Uppsala* realizados por Rezende (2002), Bello e Gomes (2002), Pereira *et al* (2002), Candia (2003, Francisco (2004), Dib e Carneiro (2006) e Sotto-Mayor Filho e Ferreira (2006) mais aqueles que tratam da administração e de negócios da economia, entendida no sentido amplo de exportar e/ou produzir no exterior, como Candia (2003) e Rodrigues e Gomes (2005).

A discussão acerca da internacionalização de empresas não é nova, sendo abordada por muitos autores há bastante tempo, intensificando-se principalmente a partir da década de 1980, por meio da crescente internacionalização da economia e da pulverização de capitais pelo mercado mundial, num processo conhecido como globalização (CAMARGOS e BARBOSA, 2004). Empresas de todos os portes e setores estão, cada vez mais, buscando ganhar maior participação de mercado, tanto interno como externo, indiferentemente de sua experiência. A ordem do dia é vender, e para isso as empresas lançam mão do que podem: contratam profissionais para auxiliá-las, participam de feiras, solicitam ajuda a pessoas de seu relacionamento, oferecem seus produtos em *sítes* institucionais e procuram câmaras de comércio e associações do seu setor, entre outras iniciativas.

Esse processo, todavia não se dá, obrigatoriamente, de maneira “natural”. É necessário que a empresa busque sua internacionalização guiada por estratégias bem definidas caso queira obter melhores resultados. De acordo com Cavusgil e Zou (1994), o desempenho no mercado é influenciado pela estratégia, existindo alguns fatores que contribuem para o sucesso das empresas exportadoras, como: os produtos que oferecem, o contato com os distribuidores ou agentes estrangeiros e a estratégia de promoção e preço utilizada nas exportações.

Nesse sentido, os empresários precisam de um plano que oriente as suas ações em mercados externos. Segundo Pipkin (2002), existe uma distinção entre *marketing* doméstico e atividades de *marketing* em mais de um País. Apesar de os conceitos e as ferramentas de *marketing* internacional serem os mesmos do *marketing* doméstico, a sua aplicabilidade é bastante diferenciada. Cateora (1996, citado por PIPKIN, 2002, p. 19) conceitua *marketing* internacional como “atividades empresariais que direcionam o fluxo de bens e serviços de uma empresa para seus consumidores em mais de um país, visando a obtenção de lucro”.

Dessa forma, a empresa necessitará desenvolver uma estratégia de *marketing* internacional de modo que suas capacidades sejam compatíveis com o cenário competitivo que determina o mercado internacional.

Cavusgil e Zou (1994), por meio de um modelo conceitual que associa estratégia de *marketing* de exportação e desempenho exportador, explicam a maneira como as empresas formulam suas estratégias de *marketing* e analisam o desempenho alcançado. O desempenho da exportação é definido como a extensão com que os objetivos, tanto econômicos quanto estratégicos, de uma empresa são alcançados. Afirmam que estes objetivos estão relacionados à exportação de mercadorias para o mercado externo a partir da elaboração de um planejamento e da execução de estratégias de *marketing* internacional.

Os princípios do modelo de Cavusgil e Zou (1994) aplicam-se às empresas de manufatura e considera duas premissas: a) as empresas dependem do comprometimento de recursos com as atividades de exportação; e b) podem gerenciar essa dependência por meio da elaboração e implementação de estratégias.

Em essência, o modelo considera que as estratégias de *marketing* de exportação são determinadas pelas forças internas (características da empresa e dos produtos) e pelas forças externas (características do setor e do mercado internacional). E, ainda, que o desempenho exportador é determinado pelas estratégias de *marketing* de exportação e pelas características da empresa. Este modelo contraria, de acordo com Cavusgil e Zou (1994), estudos que afirmam existir uma relação direta entre as características do produto, do setor e do mercado internacional e o desempenho exportador. Segundo os autores, essa relação existe, mas é intermediada pelas estratégias de *marketing* de exportação.

As considerações anteriores e o fato de que Minas Gerais ocupa o segundo lugar nas exportações brasileiras (SEDE, 2007b) justificam a importância de explorar o modelo de Cavusgil e Zou (1994) no estudo do comportamento exportador de empresas mineiras de manufaturados, por ser um Estado representativo em termos de volume exportador brasileiro e pela possibilidade de fornecer orientações gerenciais que aprimoraram a gestão das empresas.

De acordo com o BDMG (2002), os anos 1980 constituem um marco no processo de industrialização, tanto brasileiro como mineiro. Contudo, apesar de a

economia mineira ter conseguido crescer acima da média brasileira, não foi capaz de induzir a realização de novos investimentos, assim como não ocorreu em nível nacional. O crescimento alcançado por Minas Gerais ocorreu devido, segundo o BDMG (2002), à elevada capacidade ociosa do parque industrial mineiro, conciliada, principalmente, com o fato de que este era relativamente moderno e atualizado tecnologicamente. Adiciona-se a isso a instalação no estado da indústria automobilística.

Como resultado, o BDMG (2002) aponta um intenso esforço exportador por parte dos setores de manufaturados como uma forma de atenuar os efeitos da deterioração do mercado doméstico.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os anos 1990 foram marcados pela estabilização econômica e pela abertura comercial, cujos efeitos trouxeram alterações na estrutura produtiva industrial brasileira (2002). Nessa perspectiva, as políticas de liberalização econômica fazem com que a economia, como forma de organização da produção, da distribuição e da alocação dos recursos, fortaleça-se (BDMG, 2002).

Os efeitos dessas políticas na indústria brasileira se traduziram em um esforço das empresas industriais domésticas para aumentar sua capacitação produtiva, considerando esse novo contexto de acirramento da concorrência, em face do aumento da oferta de produtos importados (IBGE, 2002).

Diante disto, nos anos 1990 ocorreram investimentos voltados não só à redução de custos, mas também à melhoria da qualidade e à introdução de novos produtos (IBGE, 2002). Considerável fatia desses investimentos ocorreu no estado de Minas Gérias. De acordo com o BDMG (2002), as estatísticas dos Censos de Capitais Estrangeiros do Banco Central de 1995 e 2000 mostram que os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul responderam por quase 90% do total investido.

De acordo com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais (SEDE) (2007a), Minas Gerais possui 853 municípios, distribuídos em

dez regiões de planejamento, conforme metodologia utilizada pela Fundação João Pinheiro para a estimativa do Produto Interno Bruto (PIB) regional. Segundo esta Secretaria, considerando o critério de contabilização das exportações por origem do produto, Minas Gerais exportou US\$ 15,63 bilhões em 2006, que equivalem a 11,4% do total exportado pelo Brasil (SEDE, 2007a). Em 2006, as exportações de produtos industrializados por Minas Gerais corresponderam a 57,2% do total, ou 8,94 bilhões (SEDE, 2007b).

A região mineira com maior valor exportado foi a Central, seguida pela Sul de Minas. Ambas são responsáveis por 2/3 do total exportado. De acordo com a SEDE (2007a) todas as regiões apresentaram crescimento no valor exportado, exceto a Centro-Oeste de Minas. Apesar da crescente valorização do real em relação ao dólar americano, as exportações mineiras têm apresentado desempenho positivo nos últimos anos.

No *ranking* nacional de exportações, Minas Gerais manteve-se, em 2006, como o segundo principal estado exportador, respondendo por 11,4% do total exportado pelo País (SEDE, 2007a).

Já no detalhamento por municípios, apenas 27% (231 municípios) realizaram operações de exportação em 2006. De acordo com a SEDE (2007a), o número de municípios exportadores manteve-se inalterado em relação a 2005. O município que mais exportou foi Itabira, seguido de Nova Lima, Varginha, Betim, Ouro Branco, Belo Horizonte, Ipatinga, Ouro Preto, Araxá e Sete Lagoas. Estes dez municípios responderam por 59,1% do total exportado por Minas Gerais em 2006.

Em relação ao porte exportador¹ das empresas exportadoras no estado de Minas Gerais, 1,8% constituiu-se de pessoas físicas, 37,6% de microempresas, 29,1% de pequenas empresas, 19,6% de médias empresas e 11,9% de grandes empresas (SEDE, 2007a). As dez maiores empresas responderam por 50% do total,

¹ A classificação de empresas de acordo com o porte exportador obedeceu ao critério de faixa de valor. Aquelas com até US\$ 100 mil de exportações foram consideradas microempresas; de US\$ 100 mil a US\$ 1 milhão, pequenas empresas; de US\$ 1 milhão a US\$ 50 milhões, médias empresas; e acima de US\$ 50 milhões, grandes empresas.

sendo que os principais produtos exportados, em ordem de importância, pertencem aos setores de mineração, siderurgia, celulose e automotivo.

Em 2006, 1.432 empresas efetuaram operações de exportação. Em relação a 2005, quando 1.409 empresas exportaram, houve um acréscimo de 1,6%, mantendo Minas Gerais entre os cinco estados com maior número de empresas exportadoras (SEDE, 2007a).

Dentre os principais produtos exportados, de acordo com o critério de intensidade de recursos produtivos, segundo metodologia do Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC), citado por SEDE (2007b), encontram-se como intensivos em recursos naturais: minérios, café e pedras-metals preciosos; como intensivos em mão-de-obra: produtos têxteis, confecções, couros e peles; como intensivos em capital: produtos da siderurgia, produtos químicos orgânicos e inorgânicos, e produtos explosivos; e como intensivos em tecnologia: veículos e tratores, equipamentos mecânicos, e máquinas e aparelhos elétricos.

As principais empresas exportadoras de Minas Gerais, atuando nos setores de "mineração", "siderurgia", "celulose" e "automotivo", caracterizam-se como de manufatura e responderam, de acordo com a SEDE (2007b), por 50,0% do total exportado, tendo um crescimento de suas exportações – +20,6% – superior ao crescimento do total de empresas do estado – +15,8%.

O setor de manufaturados representa, portanto, a maior parte das exportações mineiras. De acordo com a SEDE (2007b), nos últimos anos Minas Gerais experimentou expressivos aumentos nas operações de exportação, as quais dobraram de valor no período 2003 a 2006.

Minas Gerais comercializa com todos os continentes do mundo, tendo particular importância o continente asiático, sendo destino de 30,0% das exportações do estado. O segundo maior destino das exportações mineiras é a União Européia, com 27,3%. EUA, Porto Rico e Canadá foram destino de 18,3% das exportações. O Mercosul foi destino de apenas 6,4% do total. Minas Gerais exportou

para 184 países em 2006, sendo que os dez principais países são responsáveis por cerca de 2/3 do total (SEDE, 2007b).

Minas Gerais vem se consolidando como o estado brasileiro com maiores possibilidades de continuar a crescer, a despeito, segundo Guimarães (2005), de aspectos singulares na pauta de exportações, como alta concentração do volume exportado em apenas 30 empresas de grande porte (mais de 60% das vendas externas).

Há claras evidências de que as políticas federais continuarão fortemente voltadas para o aumento das exportações. Com isso, esta atividade se torna uma oportunidade para toda empresa brasileira, independentemente do seu porte ou setor, sendo, ainda, um passo estratégico para Minas Gerais se tornar um centro dinâmico da economia brasileira no que se refere às atividades de exportação.

Outro ponto favorável refere-se ao crescimento e fortalecimento das aglomerações produtivas locais, conciliadas à realidade das cadeias produtivas globais, que tem se mostrado, em diversas partes do mundo, fomentadoras de crescimento econômico (BDMG, 2002).

Acrescenta-se a esta discussão o fato de que a maioria das empresas brasileiras de manufaturados faz opção pelas operações de exportação e de que apenas um pequeno número de grandes empresas nacionais realiza investimentos estrangeiros diretos, segundo apontam o relatório da UNCTAD (2004) e Honório (2006).

Diante das considerações teóricas e setoriais anteriormente mencionadas, questiona-se: As características da firma e as suas estratégias de *marketing* de exportação influenciam o desempenho exportador das empresas mineiras de manufaturados?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar se as características da firma e suas estratégias de *marketing* de exportação exercem influência sobre o desempenho exportador de empresas mineiras de manufaturados, de acordo com o modelo conceitual de Cavusgil e Zou (1994).

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os determinantes internos (características da firma e dos produtos), externos (características do setor e do mercado) e de *marketing* de exportação das empresas participantes da pesquisa;
- Apontar quais são os determinantes internos (características da firma e dos produtos) e externos (características do setor e do mercado) que exercem maior influência sobre as estratégias de *marketing* de exportação das empresas participantes da pesquisa;
- Apontar quais são os determinantes internos (características da firma) e de *marketing* de exportação que exercem maior influência sobre o desempenho exportador das empresas pesquisadas.

1.2 Justificativa

O interesse por este tema se dá em função da constatação de que as empresas brasileiras parecem afoitas em relação à realização de negócios no mercado estrangeiro, conforme evidenciado por um estudo recente do BDMG (2002). Talvez as empresas não estejam se orientando da maneira mais adequada,

seja por meio da formulação de estratégias mais claramente definidas ou da estipulação de metas, necessitando, assim, de um maior discernimento sobre o que significa realizar negócios internacionais. Por este motivo, justifica-se realizar esta pesquisa, porque será uma oportunidade para testar na realidade brasileira um modelo teórico que propõe explicar as ações tomadas pela firma em prol da internacionalização.

Assim, a pesquisa permitirá levantar informações que poderão subsidiar ações gerenciais estratégicas futuras orientadas para a atividade exportadora no setor de manufaturados no estado de Minas Gerais.

Nessa perspectiva, para que as empresas mineiras possam atuar com maior dinamismo e competitividade no mercado externo, é preciso que conheçam suas vantagens e desvantagens, que saibam como atuar e que tenham planos. Empresas do mundo inteiro investem cada vez mais dinheiro e tempo na busca de novos mercados lucrativos (DERESKY, 2004), e nesse aspecto as empresas devem elaborar seus planos estratégicos de modo a criar condições de enfrentar a concorrência global, que é crescente e não acontece apenas no território estrangeiro, mas também no mercado doméstico.

A realização desta pesquisa justifica-se pelo seu caráter exploratório, uma vez que não se encontrou, nos últimos cinco anos, nem um artigo publicado no principal fórum acadêmico de Administração do Brasil (EnANPAD) aplicando o modelo de Cavusgil e Zou (1994) à realidade brasileira.

Esta dissertação compõe-se de seis capítulos, incluindo esta Introdução, em que se abordam o tema, os objetivos e a justificativa. No capítulo 2 apresentam-se as referências teóricas que sustentam a pesquisa. No terceiro capítulo descreve-se o modelo analítico e formulam-se as hipóteses de pesquisa. No capítulo 4, desenvolve-se a metodologia utilizada. No capítulo 5, faz-se a apresentação e análise dos resultados. No capítulo 6, apresenta-se a conclusão do trabalho, formulando-se as recomendações para o desenvolvimento de novas pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Considerações gerais sobre comércio internacional

Historicamente, as atividades econômicas no Brasil, principalmente aquelas relacionadas à indústria, optaram pelo modelo de substituição de importações para atender à crescente demanda interna. Geralmente, as empresas apenas se “moviam” no sentido de se internacionalizarem quando incentivadas a isso por fatores externos a elas, como mercado doméstico saturado, recebimento de pedidos vindos do exterior e incentivos governamentais, notadamente nos anos 1960 e 1970 por meio de incentivos, de natureza fiscal, creditícia ou promocional. Quando isso não ocorria, tendiam a permanecer inertes, pois possuíam reserva de mercado, devido à existência de barreiras, tarifárias e não tarifárias, que as protegiam da concorrência de produtos estrangeiros. Mas essa posição favorável de conforto e segurança foi abalada a partir dos anos 1990, com a abertura da economia, expondo essas empresas a enfrentar mais diretamente a concorrência internacional (HEMAIS, 2005).

De acordo com Batista Jr. (1988), o comércio internacional vem crescendo muito mais que a produção mundial. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, fazendo com que as empresas busquem a diferenciação e a melhoria de seus produtos para que a demanda por eles continue a existir. Com isso, eleva-se o nível da competitividade das empresas. Segundo Lall (2002), há muito tempo que a competitividade internacional é considerada vital para os países. O autor afirma ainda que as principais razões para a crescente competitividade internacional são de natureza tecnológica, influenciadas por: ritmo acelerado da inovação, trazendo consigo o aumento da produtividade; encurtamento da “distância econômica”, consequência da mudança tecnológica nas comunicações e nos transportes proporcionando a diminuição nos custos; e mobilidade crescente dos fatores produtivos.

Segundo Roth e Alberici (2005), as empresas, diante do crescimento da competição nos mercados, têm buscado mercados externos para a colocação de seus produtos, com o objetivo de ganhar e sustentar vantagens competitivas.

Cyrino e Barcellos (2006, p. 226) sustentam que a evolução das empresas brasileiras nos mercados internacionais se fez por meio da indústria extrativa e do agronegócio, com o “propósito de explorar a abundância de recursos naturais e o baixo custo da mão-de-obra”. Essa realidade brasileira só começou a inverter-se nos anos de 1990, com o regime de abertura do mercado nacional e a desregulamentação adotado pelo governo Collor de Melo.

A expansão das exportações dos países tem contribuído positivamente não apenas para a economia mundial, mas também para as empresas individualmente (CAVUSGIL e NEVIN, 1981). Com a intensificação da globalização dos mercados e dos concorrentes, segundo Cavusgil e Zou (1994), tornou-se viável a atuação das empresas em mercados externos, trazendo oportunidades ainda não observadas pelas empresas orientadas apenas para o mercado doméstico. Entretanto, as empresas brasileiras são entrantes tardias nos mercados externos devido, principalmente, ao fato de serem protegidas da concorrência global pela política de substituição de importações, vigente até 1980 (TANURE, CYRINO e PENIDO, 2007). Rocha, Silva e Carneiro (2007) afirmam que uma das hipóteses para o baixo grau de envolvimento internacional das empresas brasileiras na exportação é opção gerencial de manter maior envolvimento com o mercado doméstico. Porém, a partir da abertura comercial, no início dos anos de 1990, as empresas brasileiras viram os níveis de competição no mercado doméstico se intensificarem, o que estimulou algumas delas a procurar mercados alternativos, muitas vezes fora do Brasil, não obstante a entrada em mercados internacionais envolver riscos, complexidade e incerteza.

Segundo Rocha e Almeida (2006), a necessidade de operar em mercados bastante distintos do mercado doméstico resulta em incertezas para as empresas. Assim também o grande número de operações envolvidas nos negócios internacionais torna as atividades no exterior ainda mais complexas. Além disso, os riscos tendem a ser maiores, na medida em que as empresas passam a

comprometer grandes recursos materiais, financeiros e gerenciais. Uma das modalidades de entrada em um mercado internacional sugerida pela literatura com menores níveis de incerteza, riscos e complexidade é a exportação. Nessa modalidade, os produtos finais ou intermediários de uma empresa são fabricados fora do mercado de destino e, posteriormente, são transferidos para ele (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

2.2 A exportação como uma estratégia de entrada no mercado internacional

Segundo Honório (2006), uma série de estudos sugere que os processos de formulação de estratégias, tanto deliberadas quanto emergentes, fazem parte das decisões de entrada e de desenvolvimento da firma em mercados internacionais. Sendo assim, a exportação não apenas se constitui como uma dessas estratégias, mas também exerce um impacto positivo no desempenho das empresas nos mercados internacionais (CAVUSGIL e ZOU, 1994). De acordo com Honório (2006), a exportação pode ser realizada de forma indireta ou direta.

Exportação direta é quando o próprio fabricante se envolve diretamente na exportação, ao invés de delegar as tarefas a outros (ROTH e ALBERICI, 2005). Dessa forma, a própria empresa é que realiza os contatos comerciais, empreende pesquisas de mercado, lida com a distribuição física, prepara a documentação de exportação e determina o preço de exportação, detendo, assim, maior controle e um razoável grau de conhecimento sobre o mercado.

Pipkin (2002) afirma que a exportação é indireta quando a empresa utiliza intermediários independentes, como no caso de *trading companies*, mas que, no entanto, a empresa possui reduzido nível de controle sobre o processo de exportação.

Sullivan e Bauerschmidt (2001) sustentam que as dimensões e as dinâmicas condicionais que provocam o movimento das empresas no sentido de exportar seus produtos é um tema muito popular e contemporâneo. Eles afirmam que existem

estudos que incorporam preceitos sobre o comércio internacional e conceitos de internacionalização e *marketing*, bem como aspectos teóricos sobre estratégias competitivas.

Para as empresas obterem êxito no processo de internacionalização torna-se indispensável o uso de uma abordagem correta dos modos de entrada no mercado-alvo (FISCHER, 2006). Isso significa que não é suficiente que as empresas apenas desejem realizar negócios internacionais; elas precisam se preparar para se tornarem aptas a este empreendimento, o que envolve a elaboração de estratégias de *marketing* adequadas ao mercado-alvo.

Machado (2005) realizou uma pesquisa bibliográfica na qual buscou apresentar uma tipologia explanatória para a exportação. Seu objetivo foi subsidiar e construção de tipologias mais adequadas para explicitar a realidade das empresas brasileiras. Segundo ele, os estudos científicos no campo do *marketing* internacional sugerem que o envolvimento das empresas em atividades de exportação se configura como um importante fator de sucesso. Ele verificou as concepções de diversos autores sobre a atividade de exportação, inclusive Cavusgil e Zou.

Machado (2005) salienta que a teoria dos estágios de envolvimento de empresas com o mercado externo proposta por Cavusgil em 1980 era mais adequada do que a de outros autores para explicar o envolvimento das empresas com a atividade de exportação. Cavusgil (1980) apresenta um esquema de cinco estágios de desenvolvimento das operações de exportação, assim divididos: a) mercado doméstico; b) pré-exportação; c) envolvimento experimental; d) envolvimento ativo; e e) envolvimento absoluto, quando a empresa depende fortemente do mercado externo, sendo que as exportações representam 40,0% ou mais do faturamento da empresa.

Em sua pesquisa, Machado (2005) verificou também que há duas vertentes de pesquisa para categorizar o envolvimento das empresas em atividades de exportação.

A primeira localizada no nível quantitativo da atuação exportadora da empresa, procura explicar o envolvimento por meio de variáveis explicativas, tais como: razão exportação/vendas, quantidade de mercados atendidos e regularidade dos embarques.

A segunda vertente analisa o envolvimento, por meio de variáveis subjetivas, que vão desde a distância psicológica até o comprometimento e a persistência dos dirigentes. O autor afirma que é relevante a análise de diversas variáveis sobre a atividade exportadora, pois dessa forma será possível aferir o desempenho exportador das empresas. É que a “vinculação das estratégias de *marketing* ao estágio de envolvimento exportador” das empresas pode contribuir para a competitividade das empresas que estão buscando sua inserção internacional através da exportação (MACHADO, 2005, P 11).

Esta pesquisa concentra-se no entendimento do envolvimento das empresas em atividades de exportação segundo a primeira vertente apresentada por Machado (2005) – o envolvimento pode ser verificado a partir das variáveis quantitativas que dizem respeito à razão exportação/vendas da empresa.

Neste contexto, Pipkin (2002) afirma que a exportação dos produtos de uma empresa para mercados externos é a forma mais fácil e comum para alcançar mercados externos. Segundo Rocha e Almeida (2006), a exportação é a forma mais comum de ingresso em mercado estrangeiro, principalmente para pequenas empresas, que possuem poucas alternativas viáveis para expandir-se para o exterior, apesar de muitas empresas brasileiras apresentarem baixa intensidade de exportação (BEZERRA, 2005).

Vários estudos evidenciaram que o desempenho exportador é fortemente influenciado por fatores internos, como experiência internacional e comprometimento de recursos, e pelas estratégias de *marketing* internacional (CAVUSGIL e NEVIN, 1981; CHRISTENSEN, ROCHA e GERTNER, 1987; CAVUSGIL e ZOU, 1994; WOOD e ROBERTSON, 1997; FERRAZ e RIBEIRO, 2002). A contribuição desta pesquisa deve-se ao caráter exploratório da aplicação do modelo de Cavusgil e Zou (1994) à realidade das empresas mineiras de manufatura, buscando quantificar a

intensidade das relações causais entre os seus construtos, baseadas na amostra obtida e no modelo proposto para a pesquisa. Na próxima seção, discutem-se as considerações teóricas sobre o desempenho exportador.

2.3 Desempenho exportador

Ao optar por desenvolver-se no comércio exterior, o empresário deve estar ciente de que existem variáveis que são importantes para o bom desempenho das exportações (NETO e PERERA, 2004).

Cavusgil e Zou (1994) afirmam que o desempenho exportador pode ser mais claramente explicado pela utilização de estratégias de *marketing* quando as exportações são realizadas pelas empresas em um período superior a cinco anos. Contudo, para eles, isso não significa que o desempenho exportador de empresas que realizam operações de exportação em um período menor não possa estar relacionado às suas estratégias de *marketing* de exportação.

Grisi, Brito e Barbero (2005) realizaram um estudo para mensurar e avaliar a prontidão para exportar das indústrias paulistas. Concluíram como “regra geral” que essas empresas não possuem as competências internas necessárias para a atividade exportadora, as quais estariam relacionadas a: tipo de produto da empresa, comprometimento da alta gerência e disponibilização de recursos.

Minervini (1997) reconhece quatro parâmetros importantes para o sucesso na exportação: o mercado; o produto, que deve corresponder às exigências do mercado; a empresa; e a informação. Salaria o autor que existe uma tendência de os empresários, quando questionados sobre as dificuldades encontradas para exportar, responderem, com frequência, que os motivos principais estão ligados a variáveis externas, como: falta de apoio do governo, câmbio não favorável, burocracia excessiva e falta de financiamento. Enfatiza ainda que as dificuldades citadas pelos empresários são passíveis de superação por meio da adoção de estratégias adequadas.

Holzmuller e Kasper (1991) verificaram como resultado da pesquisa que realizaram com pequenas e médias empresas austríacas exportadoras que não são apenas os fatores cognitivos, relacionados a experiência no comércio exterior, conhecimento das estratégias de *marketing* e eficiência na produção, que são importantes para o desempenho exportador, mas também fatores não cognitivos relacionados a atitude, sistema de valores e normas das empresas. Semelhantemente, Machado (2005) concluiu em sua pesquisa que o envolvimento das empresas em atividades de exportação e as variáveis utilizadas para aferição do desempenho exportador podem ser categorizados em quantitativas e qualitativas. Neste sentido, as variações das estratégias de *marketing*, as competências empresariais e o envolvimento da alta gerência têm impacto direto no desempenho das exportações das empresas (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Gençtürk e Kotabe (2001, citado por MACHADO, 2005) afirmam que existem três dimensões que devem ser consideradas na busca do sucesso nas exportações: eficiência, efetividade e posição competitiva. A eficiência é definida pela relação entre os recursos que as empresas empregam e a produção alcançada por elas. Neste caso, a lucratividade seria o indicador mais utilizado. A efetividade está relacionada com o sucesso da empresa no mercado em relação aos concorrentes. Os indicadores mais utilizados são: crescimento das vendas e *market share*. A terceira dimensão, que diz respeito à posição competitiva da empresa, está relacionada à utilização de competências distintas, tais como: estilo de gestão das atividades de exportação e utilização das estratégias de *marketing* mais adequadas para inserção em mercados externos.

Cavusgil e Zou (1994) argumentam que a utilização de competências chave da empresa constitui a base para a criação de vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, estratégias de *marketing*, competência internacional da empresa e comprometimento dos gestores são fatores chave para o bom desempenho das exportações. Entretanto, as estratégias de *marketing* devem ser deliberadas, ou seja, formalmente comunicadas pela alta direção das empresas, para que possa ter um melhor desempenho nos mercados internacionais.

Nessa perspectiva, o que determina o desempenho exportador são os fatores relacionados a: comprometimento de recursos com a atividade exportadora, envolvimento, adaptação dos produtos ao mercado externo e ações de continuidade. Ou seja, o desempenho das exportações será determinado pelas estratégias de *marketing* empregadas para atender aos mercados externos. Afirma-se ainda que realização de mudanças nos produtos, investimento na capacitação técnica e de vendas do distribuidor ou subsidiária no exterior, comprometimento financeiro e dos gestores com pesquisa de mercado e novos negócios potencializam os resultados das exportações das empresas.

Sendo assim, a presente pesquisa buscou descrever os determinantes do desempenho exportador das empresas exportadoras mineiras de acordo com a estrutura de Cavusgil e Zou (1994), que sustentam que as estratégias de *marketing* utilizadas nas exportações são determinadas tanto por forças internas, como características da empresa e do produto quanto pelas forças externas relacionadas com as características da indústria e dos mercados de exportação.

2.4 O modelo de Cavusgil e Zou

O modelo conceitual proposto por Cavusgil e Zou (1994) considera que a estratégia de *marketing* utilizada na atividade de exportação é determinada pelas características da firma, de seus produtos, do setor e do mercado. De acordo com este modelo, as características da firma e suas estratégias deliberadas de exportação exercem impacto altamente positivo sobre o seu desempenho exportador.

As empresas, ao se iniciarem na atividade exportadora, guiam-se por alguns objetivos econômicos, como reduzir os custos e aumentar as vendas; e estratégicos, como promover o crescimento de mercados, melhorar sua competitividade e obter ganhos de maiores fatias do mercado. Segundo os autores, após formularem e implementarem as estratégias de *marketing* internacional, as empresas passam a adicionar outros objetivos. A Figura 1 mostra que o desempenho exportador é

definido como extensão dos objetivos da empresa, tanto econômicos quanto estratégicos, em relação à exportação de seus produtos a mercados externos e implementados de acordo com o planejamento e a execução da estratégia de *marketing* internacional.

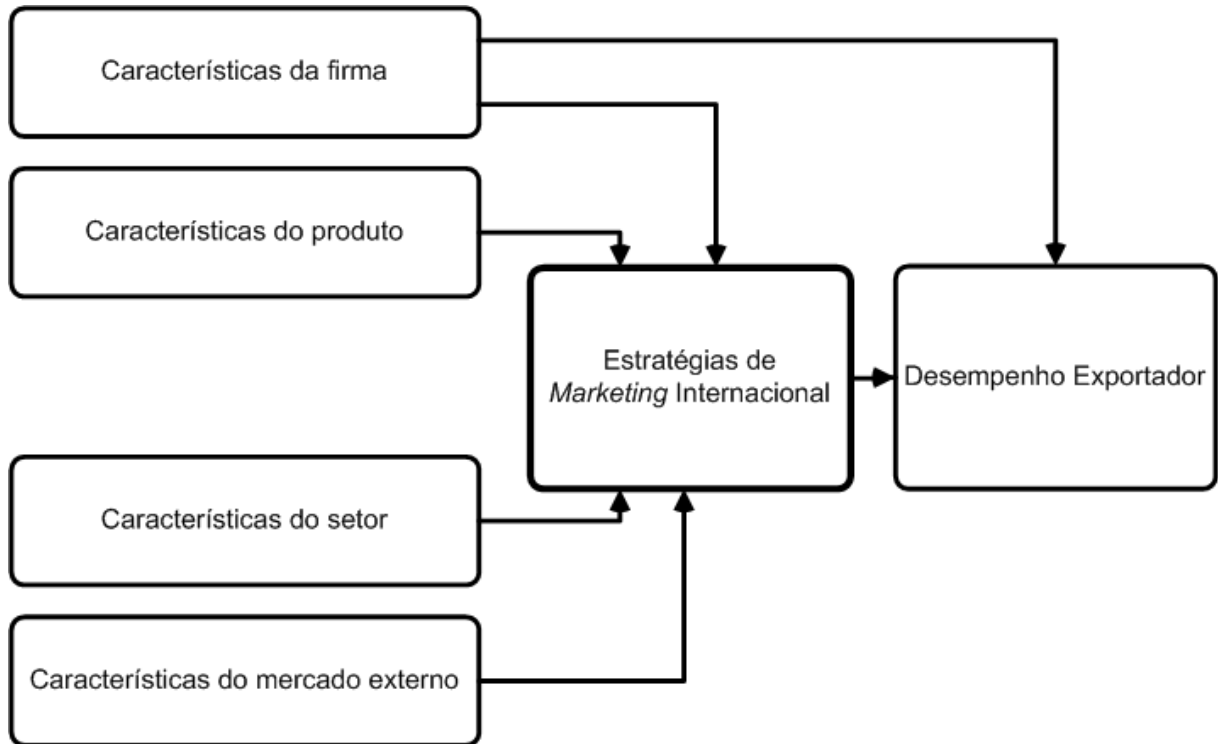


FIGURA 1: Estrutura da estratégia do *marketing* de exportação e o desempenho exportador
Fonte: Modelo adaptado de Cavusgil e Zou (1994, p. 3).

Em relação à estratégia de *marketing* internacional, os autores afirmam que a sua definição dá-se em resposta à articulação das forças internas da empresa (característica da empresa e do produto) e externas (características do setor e do mercado externo) com os objetivos da atividade exportadora. Neste caso, a estratégia de *marketing* internacional poderá ser a mesma utilizada pela empresa no mercado interno ou adaptada para atender às condições do mercado externo. Os autores consideram que a estratégia de *marketing* internacional é um *continuum* da estratégia do mercado doméstico utilizada algumas vezes e adaptada para o mercado externo outras vezes.

Os autores afirmam que as características da empresa são importantes, na medida em que demonstram a capacidade de escolha das estratégias de *marketing*

apropriadas a serem implementadas nos mercados externos e as condições para a sua execução. Tais escolhas se dão principalmente em função do conhecimento da empresa do ambiente externo e dos recursos necessários à implementação dessas estratégias.

Para Cavusgil e Zou (1994), as características do produto podem afetar a posição de vantagem competitiva da empresa, que é influenciada pela escolha da empresa em adotar estratégias ofensivas ou defensivas. As características do produto são relevantes para influenciar a estratégia de *marketing* internacional no que se refere às decisões sobre padronização, extensão ou adaptação, preço unitário, existência de produtos substitutos, idade do produto, assistência técnica e serviços de manutenção requeridos pelo produto.

A intensidade da atividade exportadora e a estratégia de *marketing* internacional variam dependendo do setor industrial da qual a empresa faz parte. Nesse sentido, as características do setor da indústria e sua estrutura devem ser consideradas como determinante chave da estratégia da empresa no ambiente do mercado doméstico. Para a elaboração da estratégia de *marketing* internacional, deve-se analisar a relação entre a estrutura da indústria e a estratégia do mercado, buscando incorporar aquelas variáveis que são mais significantes, como sistema de mercado, intervenções governamentais e presença de concorrentes internacionais no mercado externo. Adicionalmente, deve-se verificar o aspecto da competição do setor em relação a tecnologia intensiva e a preço, para efetuar adaptações na estratégia, caso seja necessário.

Outro componente que influencia a escolha da estratégia de *marketing* internacional é a característica do mercado externo. É preciso identificar sob que condições o mercado externo cria as oportunidades ou ameaças para os exportadores. Uma estratégia de *marketing* internacional bem formulada deverá medir as forças da empresa com as oportunidades do mercado, neutralizando suas fraquezas, de um lado, com as ameaças do mercado, de outro. Dessa forma, as características-chave do mercado alvo da exportação que podem afetar a escolha das estratégias de *marketing* internacional são: potencial de demanda, similaridade cultural com o mercado doméstico, familiaridade do mercado com o produto da

empresa, familiaridade dos clientes com a marca e similaridade dos aspectos legais e dos marcos regulatórios.

Os construtos do modelo de Cavusgil e Zou (1994) são compostos por diversos fatores de análise, que influenciam positivamente tanto as estratégias de *marketing* de exportação quanto o desempenho exportador. A Figura 2 mostra o modelo operacional adaptado de Cavusgil e Zou (1994).

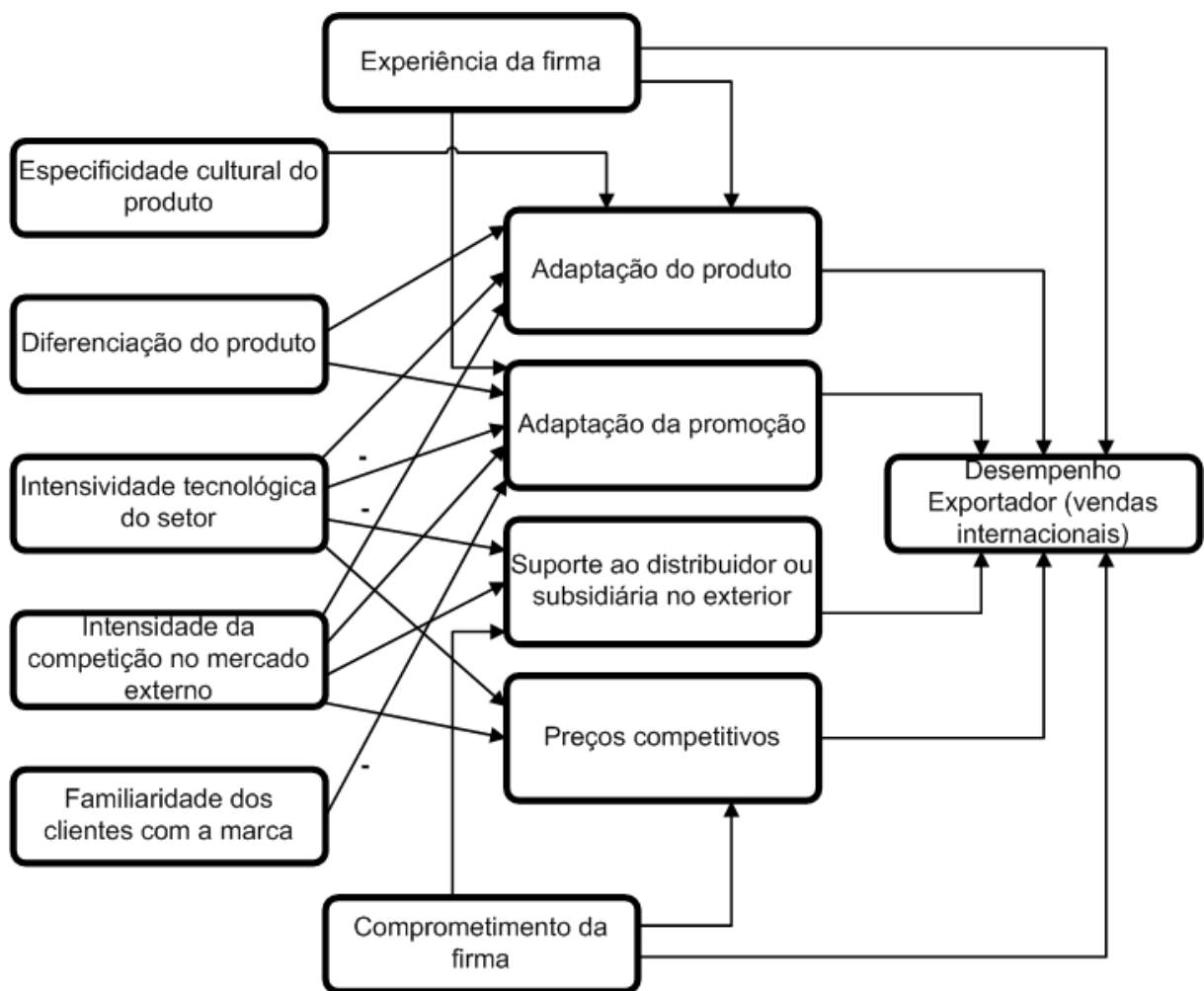


FIGURA 2: Operacionalização do modelo de estratégias de *marketing* de exportação e desempenho exportador

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, adaptado de Cavusgil e Zou (1994, p. 12).

Em relação às características da empresa, os fatores utilizados são: experiência da firma em negócios internacionais e nível de comprometimento da firma com os negócios internacionais. Ambos os fatores influenciam tanto as

estratégias de *marketing* de exportação quanto o desempenho exportador. Contudo, no que tange às estratégias de *marketing* de exportação, a experiência da firma impacta a sua capacidade de adaptar as estratégias promocionais para diferentes mercados e de realizar adaptações nos seus produtos. Já o nível de comprometimento da firma com negócios internacionais impacta o suporte que empresa oferecerá ao seu distribuidor ou subsidiária no exterior e sua capacidade em atuar com preços competitivos.

As características do produto são verificadas por meio do grau de especificidade cultural do produto, da diferenciação e apresentação do produto e da experiência da empresa na fabricação do produto. Dessa forma, os autores verificaram que a especificidade cultural do produto impacta as estratégias de *marketing* de exportação no elemento que se refere à adaptação do produto ao mercado externo. A diferenciação do produto impacta tanto a adaptação do produto quanto a adaptação das estratégias de promoção. A experiência da empresa na produção, um dos fatores do modelo, foi retirada desta pesquisa, por ser de difícil mensuração.

No que se refere às características do setor da indústria no qual a empresa está inserida, apenas um fator é analisado: o nível de intensividade tecnológica do setor. Este impacta o suporte que a empresa oferecerá ao seu distribuidor ou subsidiária no exterior e sua capacidade em atuar com preços competitivos.

Para analisar as características do mercado externo, são verificadas a intensividade da competição no mercado externo e a familiaridade dos clientes com a marca. A intensividade da competição influencia as estratégias de *marketing* de exportação nos quatro elementos citados anteriormente, ou seja: adaptação do produto, promoção, suporte oferecido ao distribuidor ou subsidiária e formação de preços competitivos. Já a familiaridade com a marca exerce influência inversa no grau de adaptação da promoção que a empresa deverá realizar no mercado externo – ou seja, quanto maior a familiaridade dos clientes no mercado externo com a marca da empresa, menor será a adaptação na promoção dos produtos.

Em relação às estratégias de *marketing* internacional, quatro construtos são importantes para as empresas se desenvolverem internacionalmente: a) adaptação do produto; b) adaptação na promoção; c) suporte ao distribuidor ou subsidiária no mercado externo, bem como suas estratégias de distribuição; e d) capacidade da empresa em atuar com preços competitivos.

Rocha e Almeida (2006) afirmam que as empresas precisam, em primeiro lugar, realizar adequações no produto que será destinado para o mercado externo e certificar-se de que estas incluem alterações nas embalagens, atendem aos requisitos de qualidade, asseguram o posicionamento competitivo no mercado externo, possibilitam a formação de preços e identificam canais de distribuição eficientes.

A adaptação do produto abrange, de acordo com Czinkota (2001), vários assuntos, tais como: desenvolvimento de novos produtos, composição da marca, embalagem e rotulação. Segundo Keegan e Green (2003), as empresas podem escolher entre duas alternativas: a) as estratégias de extensão do produto; ou b) a adaptação do produto, para ampliar sua base para mercados externos.

Extensão do produto é utilizada por muitas empresas como forma de buscar oportunidade fora de seu mercado de origem. As empresas que a adotam vendem exatamente o mesmo produto em seu País de origem em alguns ou em todos os mercados externos. Esta alternativa é interessante, pois permite a redução de custo, por meio da economia de escala na fabricação, a eliminação de custos duplicados de produto e custos com pesquisa e desenvolvimento.

Adaptação do produto é utilizada quando as empresas adaptam o produto ao uso local ou às condições de preferência. Para Cavusgil e Zou (1994), as empresas que pretendem competir internacionalmente terão maior sucesso com essa estratégia, uma vez que as condições ambientais ou as preferências dos consumidores são diferentes do mercado local. Keegan e Green (2003) afirmam que, na competição internacional, vencem as empresas que podem desenvolver produtos capazes de oferecer as maiores vantagens e de gerar maior valor para os compradores. O valor pode ser definido em termos tanto de desempenho quanto de

percepção dos consumidores. A qualidade do produto é essencial, enfatizam Keegan e Green (2003), mas deve apoiar-se em publicidades e comunicações que criem valor. Sendo assim, alguns especialistas, segundo Keegan e Green (2003), acreditam que uma campanha de publicidade em nível global é mais eficaz para gerar a percepção de valor do que uma série de campanhas nacionais separadas.

O construto “adaptação da promoção” tem como elementos do *mix* promocional: publicidade ou propaganda, vendas pessoais, relações públicas e promoção das vendas (CZINKOTA, 2001; KEEGAN e GREEN, 2003). Todos esses elementos podem ser utilizados como estratégia de *marketing* internacional, isoladamente ou em diversas combinações, tendo como principal objetivo “falar aos clientes sobre os benefícios e valores que um produto ou serviço oferece” (KEEGAN e GREEN, 2003).

O suporte ao distribuidor ou subsidiária no mercado externo, bem como suas estratégias de distribuição, é o terceiro construto. Czinkota (2001) afirma que a distribuição se relaciona com o tempo e o lugar de fornecimento dos produtos e com o momento de transferência da propriedade do produto. Segundo Keegan e Green (2003), a primeira tarefa é selecionar os distribuidores e agentes num mercado externo. Para isso, a empresa deve ir ao País e conversar com os usuários finais dos produtos que está vendendo para descobrir quais distribuidores eles preferem e por quê. Depois, as empresas precisam oferecer apoio ao distribuidor. Para Keegan e Green (2003), a única maneira de manter um bom distribuidor é garantir que ele esteja ganhando dinheiro com o produto. Caso contrário, deixará de vender os produtos.

O quarto construto do modelo diz respeito à fixação de preços competitivos, que estará vinculado à realização de metas financeiras da empresa e ao ajustamento às realidades do ambiente do mercado (CZINKOTA, 2001), como: flutuações da moeda, inflação, controles e subsídios do governo e comportamento competitivo (KEEGAN e GREEN, 2003).

Segundo Keegan e Green (2003), existem três fatores básicos que determinam os limites em qualquer país dentro dos quais os preços devem ser

fixados. Primeiro, o custo do produto, que estabelece um preço mínimo, ou piso de preço. Embora seja possível fixar o preço de um produto abaixo do limite de custo, poucas empresas têm condições de fazer isso por longos períodos. Segundo, os preços competitivos de produtos comparáveis, criam um limite superior, ou preço-teto. Terceiro, entre o preço mínimo e o preço-teto de cada produto há um preço ótimo, que é a função da demanda pelo produto, conforme determinado pela disposição e pela possibilidade de compra deste produto pelos clientes.

Há uma série de estratégias de fixação de preços à disposição dos profissionais de *marketing* global. É muito importante para as empresas compreender que os preços nos mercados externos não são estáticos; eles devem ser avaliados regularmente e ajustados, se necessário (KEEGAN e GREEN, 2003).

Cavusgil e Zou (1994) verificaram que diversos fatores internos e externos exercem influência indireta no desempenho exportador. Essa influencia é intermediada pela estratégia de *marketing* de exportação. Sugerem que o desempenho exportador seja mensurado por quatro aspectos: a) extensão pela qual os objetivos estratégicos da empresa foram alcançados; b) crescimento médio anual das vendas associadas à exportação; c) lucratividade geral obtida nas operações de exportação nos últimos cinco anos; e d) sucesso percebido pelos executivos envolvidos nas operações de exportação.

Observa-se que o desempenho exportador pode ser mensurado por indicadores tanto tangíveis quanto intangíveis. Para os fins desta pesquisa, será utilizado o indicador relativo ao volume de vendas relacionadas às atividades de exportação. O percentual de vendas internacionais tem sido o indicador mais utilizado para mensurar o desempenho financeiro alcançado com a efetivação dos negócios estrangeiros (SULLIVAN, 1994; TALLMAN e LI, 1996; BLOODGOOD, SAPIENZA e ALMEIDA, 1996; HITT, HOSKISSOM e KIM, 1997; ZAHRA, IRELAND e HITT, 2000; LU e BEAMISH, 2001; RASHEED, 2005; KLOTZLE e CAIRES, 2004; HONÓRIO, 2006; LIMA *et al*, 2007).

3 MODELO ANALÍTICO E HIPÓTESES DA PESQUISA

Neste capítulo, descreve-se o modelo analítico da pesquisa. O processo de construção do modelo e análise dos resultados foi inspirado pela maneira como Honório (2006) desenvolveu o seu modelo conceitual para investigar a internacionalização de empresas brasileiras. Em sua pesquisa, Honório (2006) investigou a influência de determinantes organizacionais, motivacionais e estratégicos sobre o grau de internacionalização da firma, tomando por base indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros. Inicialmente este autor estabeleceu três vertentes de análise, ficando de um lado os determinantes organizacionais, motivacionais e estratégicos como construtos independentes e de outro o grau de internacionalização como construto dependente. Para cada vertente de análise foram elaboradas uma série de hipóteses associando as variáveis pertinentes ao modelo analítico proposto para a pesquisa.

Inspirando-se neste procedimento metodológico, o modelo analítico desta pesquisa incorpora três eixos de análise da pesquisa. O primeiro diz respeito a determinadas características internas (da firma e do produto) e externas (do setor e do mercado) que podem afetar as estratégias de *marketing* de exportação.

O segundo corresponde a certas características da firma, como comprometimento de recursos e experiência internacional, que influenciam diretamente o desempenho exportador sem que haja, necessariamente, relação com as estratégias de *marketing* de exportação.

O terceiro determina o desempenho exportador, mensurado pelas vendas realizadas para o exterior, em associação com as estratégias de *marketing* de exportação.

O primeiro eixo do modelo analítico compreende determinadas características que podem influenciar as estratégias de *marketing* de exportação, as quais se subdividem em: internas à firma, que tomam como base a experiência, o comprometimento, o grau de especificidade do produto em relação à cultura no

mercado externo e a diferenciação do produto; e externas à firma, que abrangem o grau de intensividade tecnológica do setor, o grau de competição no mercado externo e a familiaridade dos clientes no exterior com a marca comercializada pela firma. A Figura 3 ilustra o primeiro eixo de análise e os seus principais componentes.

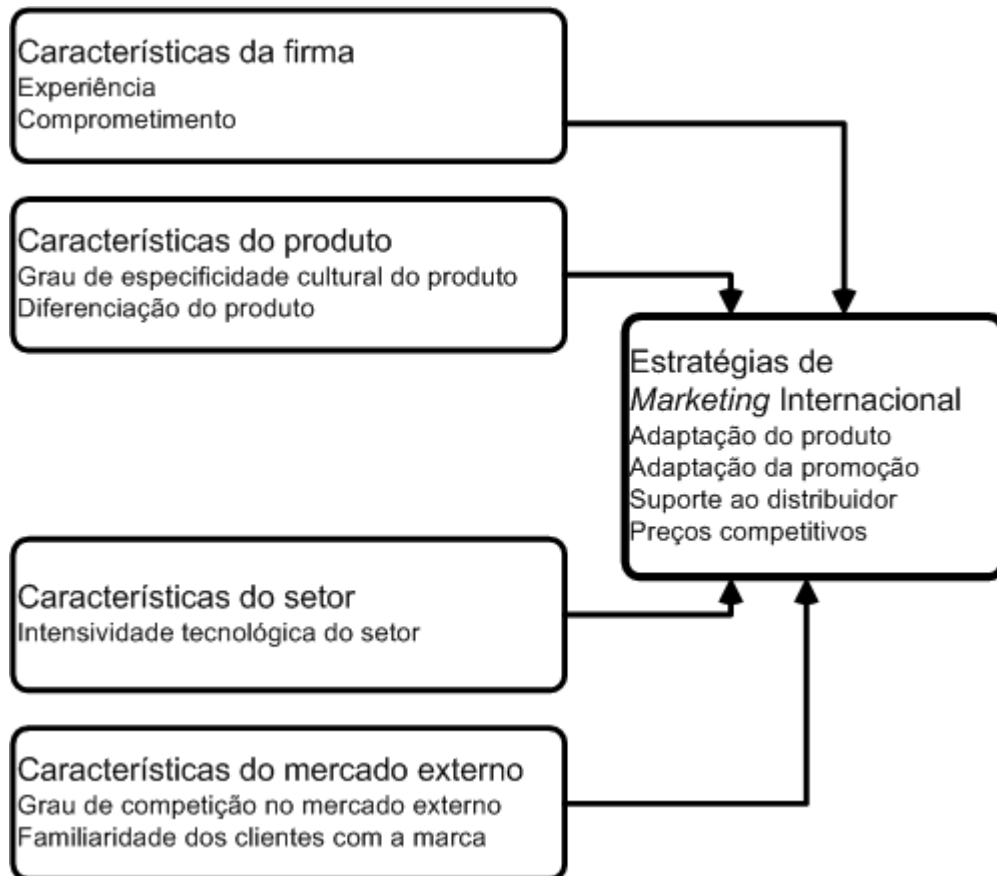


FIGURA 3: Primeiro eixo do modelo analítico: características internas e externas e o *marketing* de exportação

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, adaptado de Honório (2006)

Em consonância com a discussão realizada sobre o primeiro eixo do modelo de pesquisa, as seguintes hipóteses podem ser enunciadas sobre o relacionamento entre as características internas à firma e as estratégias de *marketing* de exportação:

H1: A experiência da firma se associa positivamente com a adaptação do produto e da promoção.

H2: O comprometimento da firma está positivamente relacionado com o suporte ao distribuidor ou subsidiária no exterior e a formação de preços competitivos.

H3: A especificidade cultural do produto está positivamente relacionada à adaptação do produto.

H4: A diferenciação do produto se associa positivamente à adaptação do produto e da promoção.

Associando as características externas à firma às estratégias de *marketing* de exportação, três hipóteses podem ser propostas.

H5: O grau de intensividade tecnológica do setor se associa positivamente à adaptação do produto e à formação de preços competitivos e negativamente à adaptação da promoção e ao suporte oferecido ao distribuidor ou subsidiária no exterior.

H6: A intensividade da competição no mercado externo está positivamente relacionada aos quatro elementos da estratégia de *marketing* de exportação.

H7: A familiaridade dos clientes com a marca se associa negativamente à adaptação da promoção.

O segundo eixo do modelo analítico corresponde às características da empresa que influenciam diretamente o desempenho exportador sem que haja, necessariamente, relação com as estratégias de *marketing* de exportação. A figura 4 ilustra esse eixo de análise e seus principais componentes.

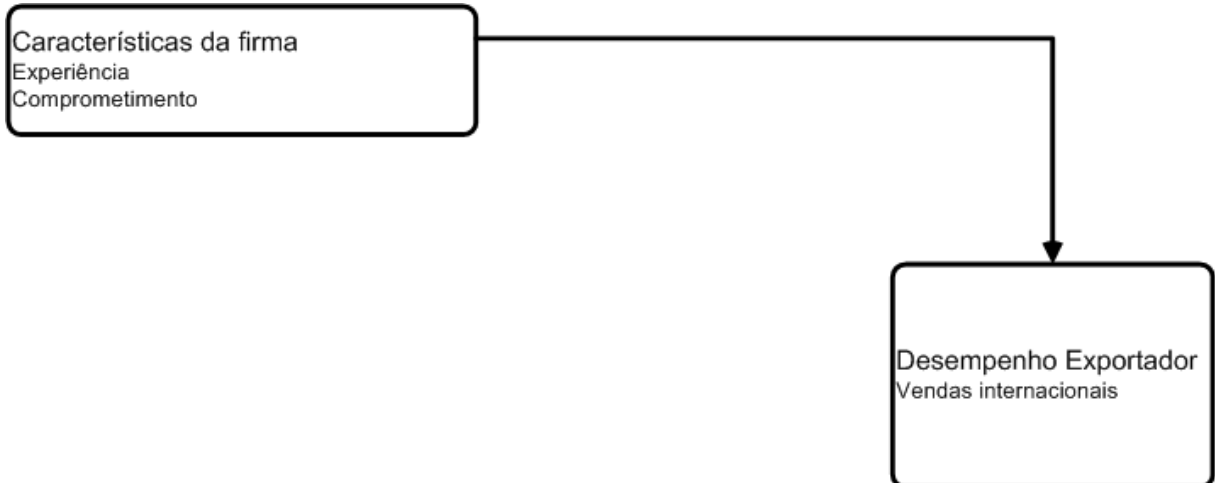


FIGURA 4: Segundo eixo do modelo analítico: características da firma e o desempenho exportador
Fonte: Elaborado pelo pesquisador, adaptado de Honório (2006)

Uma hipótese associando características da firma e desempenho exportador, pode ser assim enunciada:

H8: A experiência e o comprometimento com as operações de exportação estão positivamente relacionados ao volume de vendas internacionais.

O terceiro eixo fundamenta-se nos argumentos pertinentes aos estudos no campo do *marketing* internacional, segundo os quais o desempenho exportador da firma é influenciado pelas estratégias de *marketing* internacional. A figura 5 ilustra essas considerações.

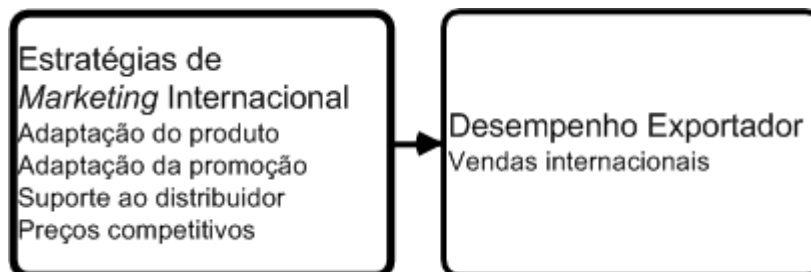


FIGURA 5: Terceiro eixo do modelo analítico: estratégias de *marketing* de exportação e o desempenho exportador
Fonte: Elaborado pelo pesquisador, adaptado de Honório (2006)

A seguinte hipótese associando as estratégias de *marketing* de exportação ao volume de vendas relacionadas às atividades de exportação, pode ser assim formulada:

H9: As estratégias de *marketing* de exportação estão positivamente associadas ao volume de vendas internacionais da firma.

Uma vez apresentados os três eixos de análise que compõem o modelo, assume-se que diferentes fatores devem influenciar o desempenho exportador das empresas. Tais fatores informam as características da firma e as estratégias de *marketing* internacional, ao passo que o desempenho exportador indica o volume de vendas realizadas pela firma no mercado estrangeiro. A Figura 6 ilustra o relacionamento entre esses fatores e o desempenho exportador, com as suas respectivas hipóteses.

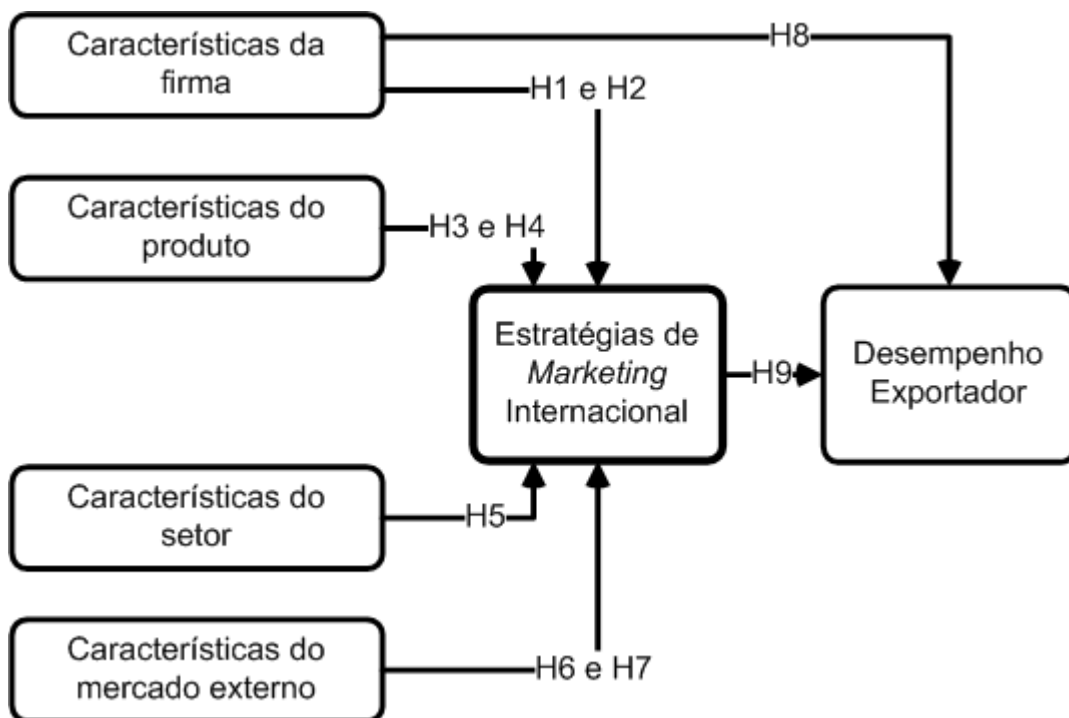


FIGURA 6: Modelo teórico-empírico da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, adaptado de Honório (2006)

Tendo em vista a apresentação dos construtos do modelo e os seus respectivos eixos de análise, entende-se que determinadas características da firma e do ambiente em que ela está inserida influenciam as estratégias de *marketing* internacional, que, por sua vez, influenciam o desempenho exportador. As características da firma tomam como base de análise a experiência internacional e o comprometimento de recursos com as operações de exportação. As características do produto compreendem o grau de especificidade cultural, como também a diferenciação do produto. As características do setor abrangem o grau de intensividade tecnológica do setor. As características do mercado externo envolvem o grau de competição no mercado externo e a familiaridade dos clientes com a marca da empresa. Essas características, por sua vez, influenciam as estratégias de *marketing* internacional, que compreendem: adaptação do produto, adaptação da promoção, suporte ao distribuidor e formação de preços competitivos. Estas estratégias influenciam o desempenho exportador das empresas, que tem como baseamento o volume de vendas internacionais. O desempenho exportador também é influenciado pelas características da firma. As hipóteses da pesquisa foram formuladas respeitando-se os eixos de análise do modelo analítico.

4 METODOLOGIA

Pretende-se neste capítulo descrever os principais procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento desta pesquisa. Descrevem-se, na seqüência, o método de pesquisa; as unidades de análise e observação; a população e a amostra da pesquisa; as técnicas de operacionalização da coleta de dados; e o tratamento e análise estatística dos dados.

As alternativas metodológicas discutidas a seguir consideram um aspecto altamente relevante para o alcance dos objetivos propostos por esta pesquisa. Considerando que seu propósito central é analisar em que grau as características da firma e suas estratégias de *marketing* de exportação influenciam o desempenho exportador de empresas mineiras de manufaturados, entende-se que o método quantitativo de natureza explicativa mostra-se mais adequado a este contexto.

Não se quer dizer aqui que o método escolhido seria o único possível. Segundo comenta Vergara (2003), várias alternativas possíveis determinam a escolha de um modelo de pesquisa, significando dizer que não há um modelo único para este fim.

A natureza do tema, os recursos disponíveis para a realização da pesquisa e o acesso aos dados foram os principais elementos direcionadores do método escolhido para a efetivação da pesquisa.

Para efeito da pesquisa, considerou-se que o desempenho da empresa no mercado externo é influenciado pela estratégia de *marketing* de exportação utilizada e que existem alguns fatores internos e externos à firma que contribuem para o sucesso das empresas exportadoras, conforme argumentam Cavusgil e Zou (1994), e que também influenciam as estratégias de *marketing* internacional.

4.1 Método de pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um levantamento quantitativo de campo tipo *survey* (BABBIE, 1999). O *survey* é um método de pesquisa que tem por finalidade explorar, descrever e/ou explicar determinado fenômeno referente a uma amostra mais ampla e representativa de alguma população. Uma vez que o levantamento dos dados se deu por meio do uso de técnica padronizada, ou seja, o questionário. Portanto, o caráter do estudo foi predominantemente quantitativo. Segundo Gil (1999), tudo pode ser quantificável, ou seja, mesmo as opiniões e informações, para que se possa classificá-las e analisá-las, sendo necessário para isso o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Ele permite a utilização de testes rigorosos para verificar proposições empíricas relativas ao relacionamento de diversas variáveis e examinar cuidadosamente a importância relativa de cada uma delas (BABBIE, 1999). Esta pesquisa é, ainda, de natureza descritiva e explicativa.

A natureza descritiva da pesquisa justifica-se pela aplicação de um instrumento quantitativo, que tem por finalidade descrever as características gerais do comportamento exportador das empresas participantes da pesquisa. A descrição dessas características serviu como uma base para a função explicativa, também contemplada na pesquisa. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Esta pesquisa é também explicativa, pois buscou analisar a influência dos determinantes internos e externos à firma e de *marketing* de exportação sobre o desempenho exportador (BABBIE, 1999). É importante ressaltar o caráter inédito de aplicação do modelo de Cavusgil e Zou (1994), uma vez que não se encontrou nem um estudo que o tenha utilizado na realidade brasileira, conforme mencionado na Introdução.

4.2 Unidade de análise e observação

Segundo Babbie (1999), as unidades de análise e de observação em um *survey* são as entidades que descrevem a população que as representa. No caso desta pesquisa, a unidade de análise refere-se às empresas mineiras do setor de manufatura que realizam, regularmente, operações de exportação.

A unidade de observação refere-se às entidades cujos dados da pesquisa são coletados (BABBIE, 1999). Nesse estudo, os dados foram coletados de informantes que lidam diretamente com os negócios internacionais de uma empresa, tais como membros da alta administração da empresa, por exemplo, proprietários, analistas de comércio exterior, diretores administrativos, diretores comerciais, gerentes de exportação, ou outras categorias ocupacionais mais estrategicamente envolvidas com operações de exportação.

4.3 População e amostra da pesquisa

A população da pesquisa constituiu-se de 629 empresas mineiras que realizam operações de exportação relacionadas em uma base de dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI), denominada Catálogo de Exportadores Brasileiros (CEB). Este catálogo relaciona as empresas nacionais que operam com exportações, fornecendo informações sobre operações de exportação no biênio 2004/2005, extraídas de registros oficiais da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), órgão do MDIC. De acordo com a CNI (2007), os valores médios das exportações das empresas incluídas nesta edição do catálogo foram de pelo menos US\$ 100 mil no biênio 2004/2005. Além disso, as empresas relacionadas de todas as unidades da Federação brasileira responderam por mais de 90,0% do valor das exportações nacionais no período, o que torna relevante esta base de dados para os fins desta pesquisa. A intenção de utilizar o setor de manufatura deveu-se ao fato de as pesquisas no campo da internacionalização fundamentalmente o adotarem como

base de levantamento de dados (HONÓRIO, 2006). Para os fins desta pesquisa, foi realizada uma filtragem para retirar apenas as empresas de Minas Gerais.

A amostra final foi composta por 50 empresas, o que perfaz um percentual de retorno de 7,95% dos questionários, os quais puderam ser respondidos em uma página disponibilizada no formato *Internet/Website*. É importante ressaltar que o tamanho da amostra final, apesar de atender às exigências de aplicação das técnicas estatísticas utilizadas na dissertação, não proporciona bases suficientes para se fazer generalizações. As possibilidades de generalização dos resultados teriam se ampliado caso houvesse sido adotado um critério de amostragem probabilística, o qual não foi possível devido às limitações de recursos para a realização da pesquisa e de acesso aos informantes dos dados. Por essas razões, optou-se por um critério de amostragem que pudesse garantir um volume considerado razoável de respostas.

4.4 Técnicas e operacionalização da coleta de dados

Para coletar os dados da presente pesquisa, utilizou-se um questionário adaptado em termos de forma e conteúdo de Cavusgil e Zou (1994). Esta pesquisa baseou-se em um modelo conceitual de análise do desempenho exportador das empresas elaborado por Cavusgil e Zou (1994), que contém seis grupos de construtos, com seus respectivos indicadores, para mensurar as características das empresas, de seus produtos, do setor de atuação, do mercado para qual exporta, e das estratégias de *marketing* adotadas em prol da exportação e do seu desempenho exportador.

O questionário foi composto, em sua maioria, por perguntas fechadas, em formatos de escalas ordinais e intervalares do tipo *Likert* de cinco pontos, o que possibilita, de acordo com Marconi e Lakatos (1990), a obtenção de uma escala quantificada das perguntas distribuídas entre os pesquisados, podendo ser calculado um índice para cada uma delas. Segundo Malhotra (2001), o número de categorias utilizadas em uma escala determina o refinamento da discriminação

possível de ser observada entre os objetos de estímulo. Entretanto, não há um número ótimo, devendo vários fatores ser levados em conta na sua escolha. A versão completa do questionário e a carta de apresentação da pesquisa se encontram no Apêndice I. O instrumento de pesquisa foi pré-testado e refinado por meio de entrevistas com três executivos de empresas da capital mineira envolvidos diretamente com negócios internacionais.

O banco de dados constava dos nomes, endereços postais, telefones, e-mails e nome do principal executivo e da pessoa de contato para exportação das empresas exportadoras mineiras. Foi necessário administrar o inconveniente de o banco de dados fornecido não discriminar o setor de atuação das empresas listadas. Embora o banco de dados estivesse constituído, em sua maior parte, por empresas do setor de manufatura, uma filtragem de identificação seria necessária para retirar da listagem as empresas pertencentes ao setor de serviços.

Ainda que constassem no banco de dados os e-mails dos responsáveis pelas operações de exportação das empresas selecionadas, muitos deles estavam desatualizados. Em função disso, e como o número de respostas ao questionário não foi satisfatório em uma primeira rodada, contratou-se uma estagiária para fazer um *follow-up*, de modo a incentivar a participação na pesquisa.

Para o envio dos e-mails, foi organizado um banco de dados com as 629 empresas exportadoras de Minas Gerais, extraídas do banco de dados da CNI, com a carta de apresentação da pesquisa destinada ao principal executivo e/ou ao responsável pelas operações de exportação da empresa, convidando-os a participar da pesquisa. Nessa correspondência, além dos objetivos da pesquisa, da identificação do pesquisador e da instituição a qual ele está ligado, foi informado um endereço eletrônico onde o questionário foi abrigado, um *login* e uma senha de acesso.

O questionário, no formato *Internet/Website*, foi disponibilizado mediante a construção de um sistema destinado a receber e armazenar as respostas. Um profissional foi contratado exclusivamente para este fim. Após acessar a página e preencher os dados de identificação, o questionário era disponibilizado. Ao final do

seu preenchimento, uma janela se apresentava ao respondente, possibilitando o envio das respostas. As respostas, depois de enviadas pelos respondentes do questionário, foram armazenadas em uma base de dados devidamente formatada para o tratamento dos dados, que foi realizado por intermédio do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

4.5 Tratamento e análise estatística dos dados

Os dados da pesquisa foram tratados e analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas. A estatística descritiva teve por finalidades: apurar a distribuição de freqüência das respostas; e estabelecer o posicionamento da unidade amostral em termos de medidas de posição (média) e de medidas de dispersão (intervalos interquartil P_{25} , P_{50} e P_{75}) (MALHOTRA, 2001). A análise multivariada foi realizada por meio da técnica de Análise de Regressão Múltipla (HAIR *et al.*, 1998).

Inicialmente, a distribuição de freqüência de todos os itens do questionário foi apurada de acordo com as partes componentes do instrumento, ou seja: características da firma, do produto, do setor e do mercado externo; estratégias de *marketing* internacional; desempenho exportador; e dados gerais de identificação do respondente e da empresa participante da pesquisa.

Em seguida, com o objetivo de resumir algumas informações associadas às distribuições de freqüência, estabeleceu-se o posicionamento da unidade amostral, mediante a utilização de medidas de posição e dispersão. As medidas de posição descrevem a tendência central de um conjunto de dados, ao passo que as medidas de dispersão indicam a variação desses dados em uma distribuição (MALHOTRA, 2001). Essas medidas foram utilizadas para identificar, preliminarmente, os fatores relacionados às características da firma, do produto, do setor e do mercado, bem como os elementos das estratégias de *marketing* internacional e do desempenho exportador que se destacam nas operações de exportação realizadas pelas firmas participantes da pesquisa.

A técnica estatística multivariada utilizada no tratamento dos dados da pesquisa foi a análise de regressão múltipla, conforme sugerido por Hair *et al.* (1998), com três propósitos: a) identificar as variáveis designadoras das características de firma, do produto, do setor e do mercado externo que mais influenciavam os componentes das estratégias de *marketing* internacional; b) identificar as variáveis designadoras das características da firma, ou seja, experiência e comprometimento internacional, que mais influenciavam a variável que indicava o desempenho exportador das firmas participantes da pesquisa e c) verificar as variáveis designadoras das estratégias de *marketing* internacional que mais influenciavam a variável dependente indicadora do desempenho exportador, tendo em vista o volume de vendas relativo à atividade exportadora das empresas participantes da pesquisa.

Hair *et al.* (1998) sugerem três diretrizes para julgar a adequação da análise de regressão múltipla, as quais foram realizadas pela pesquisa.

A primeira envolveu a verificação do coeficiente de determinação da regressão (R^2). Esse coeficiente indica o percentual da variância total da variável dependente que é explicada pela variação da variável independente. Quanto maior o valor deste coeficiente, maior também o poder de explicação da equação de regressão. O tamanho da amostra e o número de variáveis independentes exercem influência sobre o poder de explicação de uma regressão.

A segunda diretriz refere-se ao grau em que uma variável independente está correlacionada com um conjunto de outras variáveis independentes. Essa situação é chamada de “multicolinearidade”. Quanto mais os coeficientes de correlação se aproximam de 1, maior a correlação entre as variáveis. Outra forma de verificar a existência de multicolinearidade é por meio da medida VIF (*variance inflation factor*), que avalia o efeito de outras variáveis preditoras no coeficiente de regressão. Assume-se que valores mais altos de VIF indicam um alto grau de multicolinearidade. Hair *et al.* (1998) sugerem um valor 10.0 para estabelecer o limiar de avaliação de multicolinearidade. Caso os valores VIF encontrados fossem distantes de 1, poderia se retirar alguma variável do modelo.

A terceira diretriz relaciona-se ao grau em que o pesquisador pode comparar diretamente o efeito relativo de cada variável independente do seu modelo teórico-empírico na variável dependente. Essa avaliação pode ser feita pelo coeficiente de regressão padronizado, também chamado *Beta*. Estabelece-se que quanto maior for o valor desse coeficiente, maior será o impacto das variáveis independentes nas dependentes em termos de poder de explicação. Finalizando as diretrizes adotadas para a análise de regressão múltipla, ressalta-se que todos os resultados foram considerados significativos em níveis de significância inferiores a 10,0% ($p < .10$), 5,0% ($p < .05$) e 1,0% ($p < .01$), correspondendo a intervalos de confiança de 90,0%, 95,0% e 99,0%, respectivamente.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo compõe-se de duas etapas: na primeira, apresentam-se os resultados a partir da distribuição de freqüência; na segunda, os resultados são apresentados e discutidos mediante a utilização do método estatístico multivariado de regressão múltipla.

5.1 Análise descritiva: características das empresas pesquisadas

Integra esta pesquisa uma amostra de 50 empresas, distribuídas, em termos de tamanho¹: 24 de pequeno porte (48,0%); 10 de médio porte (20,0%); e 16 de grande porte (32,0%). O Gráfico 1 ilustra essa distribuição.

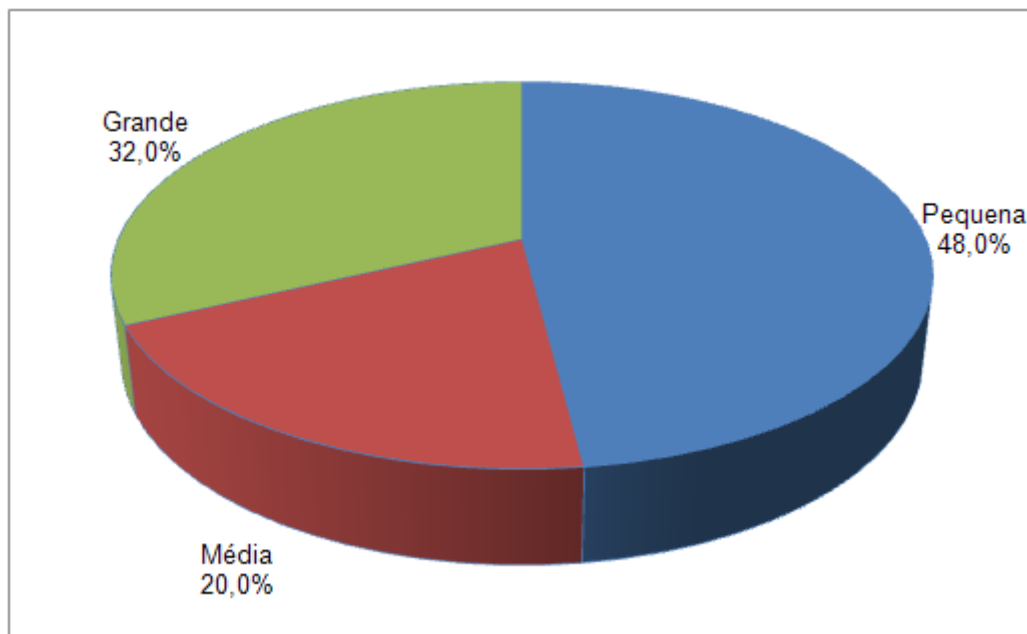


GRÁFICO 1: Distribuição da amostra segundo o tamanho da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

1 – Usualmente, a classificação do tamanho de uma empresa pode ser feita com base no número de empregados ou na receita operacional bruta anual. Na pesquisa, optou-se pela primeira modalidade por meio da classificação sugerida pela Fundação Centro de Estudos em Comércio Exterior (FUNCEX), que estabelece como pequena empresa aquela que tem até 100 empregados; média, de 100 a 500; e grande, acima de 500 empregados.

Quanto ao tempo em que a empresa realiza negócios internacionais, 46,0% mostram ser mais experientes, com 11 anos ou mais realizando negócios internacionais; 32,0% das empresas pesquisadas possuem média experiência (de 6 a 10 anos de atuação internacional); e 22,0% possuem menor experiência (até 5 anos de atuação em mercados internacionais) (GRAF. 2).

É importante observar que esta questão do instrumento de coleta de dados não considerava se as operações da empresa no exterior eram esporádicas ou não.

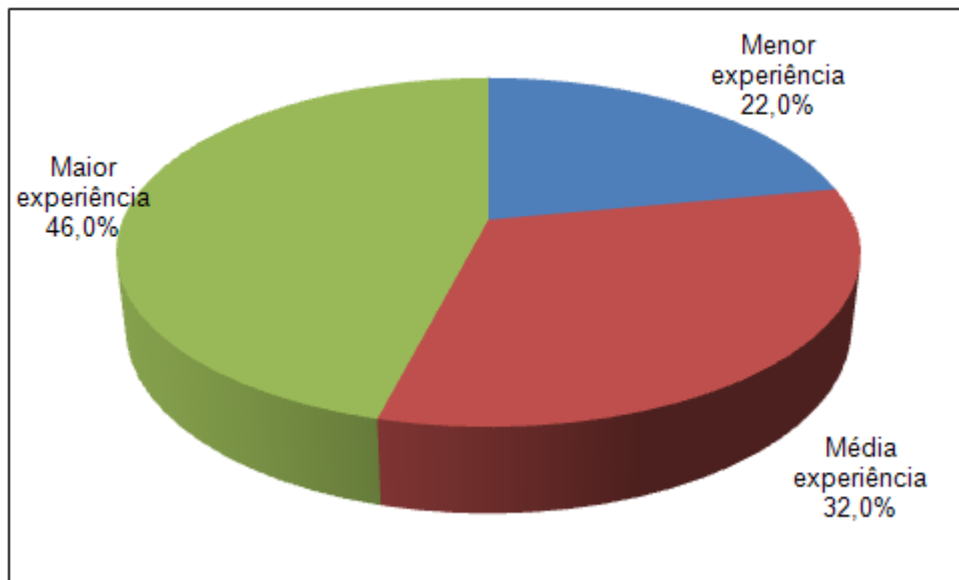


GRÁFICO 2: Distribuição da amostra segundo o tempo de atuação no mercado estrangeiro
Fonte: Dados da pesquisa

Entre as empresas que participaram da pesquisa, observou-se que 82,0% atendem até 15 mercados; com o percentual restante 18,0% atendendo um número acima de 16 mercados (TAB. 1). Apenas 8,0% das empresas pesquisadas atendem a um número acima de 40 mercados.

TABELA 1

Distribuição da amostra segundo o número de mercados externos em que a empresa tem operações regulares

NÚMERO DE MERCADOS EXTERNOS	CASOS	%
De 1 a 5	22	44,0
De 6 a 10	12	24,0
De 11 a 15	7	14,0
De 16 a 20	3	6,0
De 21 a 25	1	2,0
De 31 a 35	1	2,0
Acima de 40	4	8,0
Total	50	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da Tabela 1 reforçam os argumentos do modelo de *Uppsala* (REZENDE, 2002; DIB e CARNEIRO, 2006; SOTTO-MAYOR FILHO e FERREIRA, 2006) de que o processo de internacionalização da empresa se dá de maneira gradual, de forma que as empresas comprometerão mais recursos com um número maior de mercados e com as operações no exterior à medida que forem aumentando seu conhecimento sobre os mesmos.

Complementam a caracterização geral das empresas participantes da pesquisa duas questões que dizem respeito ao comprometimento de recursos, ao planejamento das operações e à localização. Para a localização das empresas, foi utilizada uma questão aberta. Para os aspectos relacionados ao comprometimento e ao planejamento das operações, quatro questões foram abordadas em uma escala *LIKERT* de importância de cinco pontos, considerando-se como escore médio o valor 3,00. Uma vez que o grau de importância nesta escala graduava-se de “Nenhum” para “Substancial”, significa dizer que as variáveis que apresentavam escores acima de 3,00 indicavam uma situação de importância, que escores abaixo deste valor indicavam uma situação de pouca ou nenhuma importância e que no valor de 3,00 indicavam uma situação intermediária entre a importância e a não importância.

Para sintetizar as informações, decidiu-se estabelecer o posicionamento da amostra, mediante a utilização de medidas de posição, para descrever a tendência central, e de dispersão, para identificar a variação dos dados. Adotou-se a média

como medida de tendência central. Para a medida de dispersão, utilizou-se os quartis (P_{25} , P_{50} e P_{75}), porque representa bem a disposição dos dados em uma ordem de grandeza e se mostra adequado para escalas intervalares (MALHOTRA, 2001) (TAB 2).

As regiões mineiras (IBGE, 2006) com mais participantes na pesquisa foram a Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, com 39 empresas, seguida de Oeste de Minas, com 4 empresas (GRAF. 3). Entre as empresas localizadas em municípios da Mesorregião Metropolitana, observou-se que 78,0% situam-se em Belo Horizonte, Contagem, Betim e Santa Luzia, onde se concentra a industrialização do estado de Minas Gerais.

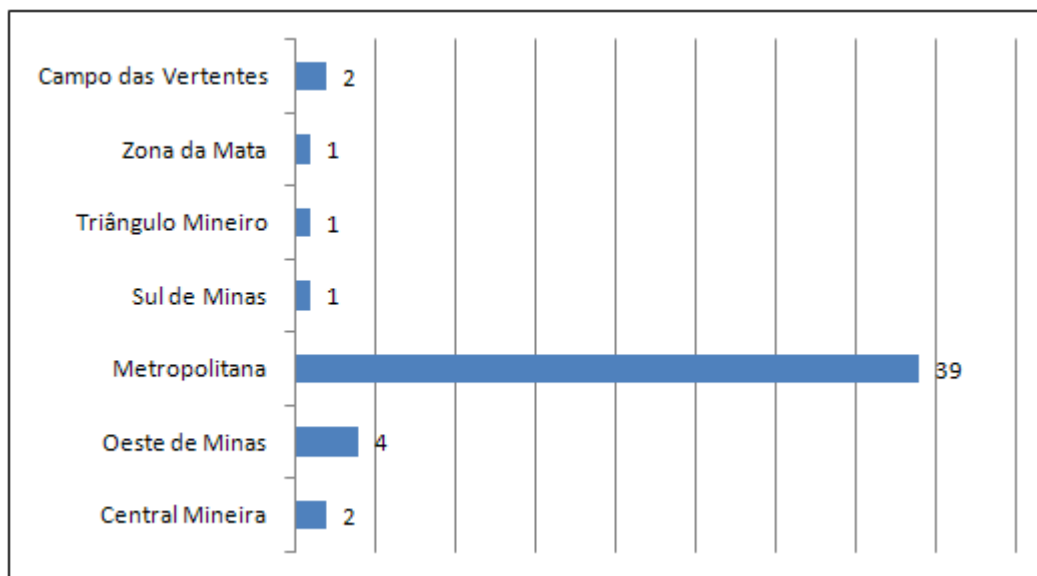


GRÁFICO 3: Distribuição da amostra segundo a mesorregião de localização
Fonte: Dados da pesquisa

Em termos do comprometimento de recursos e do planejamento das operações, os informantes deram importância aos seguintes motivos: envolvimento da gerência com as operações de exportação (4,18); planejamento para as operações de exportação (3,68); e implementação de mudanças para realização das operações de exportação (3,64). O comprometimento de recursos com as operações de exportação recebeu um escore menor (3,04) (TAB. 2).

TABELA 2

Distribuição da amostra segundo o comprometimento de recursos e o planejamento das operações de exportação

VARIÁVEIS	MEDIDAS DESCRITIVAS			
	Média	P ₂₅	P ₅₀	P ₇₅
▪ Envolvimento da gerência com as operações de exportação	4,18	4,00	4,00	5,00
▪ Planejamento para as operações de exportação	3,68	3,00	4,00	5,00
▪ Implementação de mudanças para a realização das operações de exportação	3,64	3,00	4,00	5,00
▪ Comprometimento de recursos com as operações de exportação	3,04	2,00	3,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da Tabela 2 denotam uma maior orientação das empresas em relação ao planejamento das operações de exportação do que em relação ao comprometimento de recursos (financeiros ou não), já que entre os motivos que receberam maiores escores dois se referem a atividades de planejamento.

Keegan e Green (2003) afirmam que o planejamento estratégico consiste na seleção dos produtos e na identificação das oportunidades de mercado, bem como no comprometimento de recursos humanos e financeiros para atingir os objetivos organizacionais. Dessa forma, os resultados mostram que as empresas pesquisadas estão preocupadas em identificar mercados potenciais para seus produtos, mas ainda pouco dispostas a comprometer recursos mais significativos com os mesmos.

5.2 Análise descritiva: características do produto

Nesta seção, analisam-se os dados correspondentes à parte 2 do questionário, que trata das características do produto e que é representada por dois tipos de escalas. Em uma das escalas, investigou-se o tipo do produto comercializado pela empresa, por meio de uma escala dicotômica. Também foi utilizada uma escala *LIKERT* de importância de cinco pontos para analisar características específicas, como, por exemplo: exclusividade do produto, treinamento, assistência técnica e especificidade cultural. Considerou-se como

escore médio o valor 3,00. Adotaram-se os mesmos procedimentos estatísticos da seção anterior para estabelecer o posicionamento da unidade amostral. A Tabela 3 mostra a distribuição da amostra em relação ao tipo de produto comercializado pelas empresas participantes da pesquisa.

TABELA 3

Distribuição da amostra segundo o tipo de produto da empresa

PRODUTOS DA EMPRESA	CASOS	%
Produto de consumo	28	56,0
Produtos para indústria	18	36,0
Outro	4	8,0
Total	50	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de tipo de produto comercializado, constatou-se que 28 empresas (56,0%) vendiam produtos de consumo; 18 (36,0%) produtos para indústria; e 4 (8,0%) outros tipos de produtos (TAB. 3).

Dentre as 4 empresas participantes da pesquisa que indicaram comercializar outros tipos de produtos, 1 respondeu que comercializa bens de capital, 1 lida com produtos para mineração, 1 com móveis antigos e 1 com construção civil (GRAF. 4).

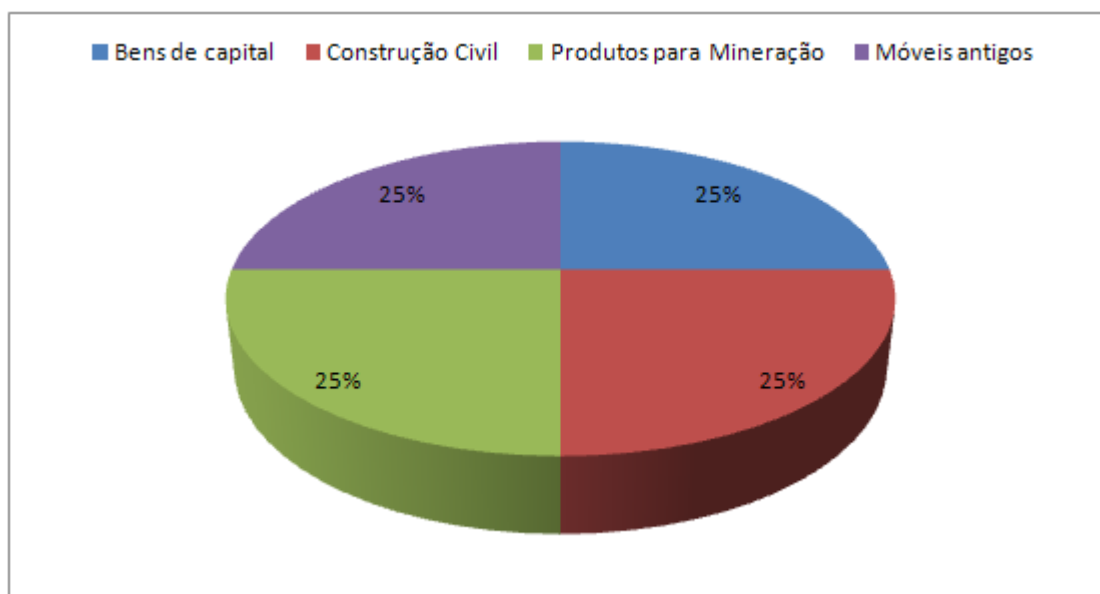


GRÁFICO 4: Distribuição da amostra que descreve os outros tipos de produto da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto às características dos produtos, os informantes deram maior importância à exclusividade do produto (projeto, características, etc.) com média de 3,52. Isso sugere que para as empresas pesquisadas os produtos comercializados no exterior são considerados diferenciados em relação aos produtos dos concorrentes e são fabricados exclusivamente para atender à demanda no mercado externo. As demais questões apresentaram um escore médio em torno de 3,0, revelando uma posição intermediária em termos de importância.

TABELA 4

Distribuição da amostra em relação às características do produto

VARIÁVEIS	MEDIDAS DESCRITIVAS			
	Média	P ₂₅	P ₅₀	P ₇₅
▪ Exclusividade do produto (projeto, características, etc.)	3,52	2,75	4,00	5,00
▪ O produto é bem específico em relação à cultura do mercado externo	2,78	1,00	3,00	4,00
▪ Necessidade de treinamento da força de vendas do distribuidor ou da subsidiária localizados no mercado externo para o produto	2,66	1,00	2,00	4,00
▪ Necessidade de assistência técnica/manutenção do produto no mercado externo	2,94	1,00	3,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da Tabela 4 confirmam os argumentos de Czinkota (2001) de que tornar um produto exclusivo para o mercado externo pode ser uma estratégia vantajosa para se obter experiência e sucesso. Atuando em mercados altamente competitivos, as empresas pesquisadas precisam adaptar seus produtos de acordo com o mercado de destino para poderem competir. Acredita-se que apenas produtos inovadores e diferenciados conseguem posicionar-se em mercados competitivos como o europeu e o norte-americano.

5.3 Análise descritiva: características do setor de atuação

Nesta seção, serão analisados os dados correspondentes à parte 3 do questionário, que trata das características do setor de atuação das empresas pesquisadas. Essas características foram analisadas por dois tipos de escalas. Em

uma das escalas, investigou-se o setor industrial de atuação das empresas, por meio de uma escala dicotômica. Foi utilizada também uma escala *LIKERT* de cinco pontos, desta vez referente ao grau de intensividade, e não ao de importância. Uma vez que o grau de intensividade nesta escala graduava-se de “não intensivo em tecnologia” a “muito intensivo em tecnologia”, significa dizer que as variáveis que apresentavam médias acima de 3,00 indicavam uma situação tendendo para “maior intensividade” e que médias abaixo deste valor indicavam uma situação tendendo para “menor ou nenhuma intensividade” ou nenhuma. Adotaram-se os mesmos procedimentos estatísticos da seção anterior para estabelecer o posicionamento da unidade amostral.

Os principais setores de atuação das empresas pesquisadas são: alimentos, bebidas e fumo (22,0%); mineração (14,0%); siderurgia e metalurgia (10,0%); e moveleiro (10,0%) (TAB. 5).

TABELA 5

Distribuição da amostra segundo a característica do setor de atuação das empresas

SETOR DE ATUAÇÃO	CASOS	%
Alimentos, bebidas e fumo	11	22,0
Mineração	7	14,0
Siderurgia e metalurgia	5	10,0
Moveleiro	5	10,0
Automotivo	3	6,0
Material de construção	3	6,0
Eletroeletrônico	3	6,0
Química e Petroquímica	3	6,0
Gemas e Jóias	3	6,0
Confecções e Têxteis	2	4,0
Farmácia, Higiene e Cosméticos	2	4,0
Papel e Celulose	1	2,0
Mecânica	1	2,0
Não informou	1	2,0
Total	50	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da Tabela 5 mostram que mais de 50,0% das empresas pesquisadas atuam em setores de baixa intensividade tecnológica. Esses resultados indicam que as empresas pesquisadas não estão sustentadas por vantagens

competitivas específicas da firma. Isso porque, de acordo com Lall (2005), os padrões de vantagem competitiva estão se modificando. Setores como farmácia, higiene e cosméticos crescem muito mais rapidamente do que setores com menor intensividade tecnológica, sobretudo em função da inovação. Já o setor eletroeletrônico pode beneficiar-se de vantagens de inovação e realocização, uma vez que seus processos podem ser localizados em países menos desenvolvidos. Por outro lado, a indústria de confecção e têxteis é impulsionada apenas pela vantagem de realocização (LALL, 2005). A inovação diz respeito a investimentos realizados em máquinas e equipamentos, assim como melhorias implementadas em processos. Por localização entende-se a transferência de atividades ou processos produtivos para regiões com custos mais baixos

Os respondentes explicitaram que o grau de intensividade tecnológica do setor de atuação das empresas pesquisadas apresenta média intensividade (3,14) (TAB. 6).

TABELA 6

Distribuição da amostra em relação ao grau de intensividade tecnológica

VARIÁVEL	MEDIDAS DESCRITIVAS			
	Média	P ₂₅	P ₅₀	P ₇₅
▪ Grau de intensividade tecnológica do setor	3,14	2,00	3,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Tal resultado corrobora os argumentos de Lall (2005) de que exportações em que a inovação tecnológica não seja relevante tendem a crescer mais lentamente. Segundo Lall (2005), as exportações crescem em resposta a duas forças: inovação e realocização. Dessa forma, sugere-se que as empresas pesquisadas podem não apresentar bom desempenho em suas operações no exterior devido ao fato de atuarem em setores de média, tendendo à baixa intensividade tecnológica.

5.4 Análise descritiva: características do mercado externo

As características do mercado externo, referentes à parte 4 do questionário, foram analisadas segundo dois tipos de escalas. Em uma das escalas procurou-se identificar a localização geográfica dos mercados de destino das exportações das empresas pesquisadas, por meio de uma escala dicotômica.

Também foi utilizada uma escala *LIKERT* de importância de cinco pontos para analisar características específicas do mercado, por exemplo: demanda, distribuição, semelhança cultural, competição, clientes e regulamentação. Essas características foram extraídas e adaptadas de uma vasta literatura sobre mercado externo. Considerou-se como escore médio o valor 3,0. Adotaram-se os mesmos procedimentos estatísticos da seção anterior para estabelecer o posicionamento da unidade amostral.

As características do mercado externo, da mesma forma como ocorreu com as características do setor de atuação, foram analisadas por meio de uma escala de resposta do tipo *Likert* de intensidade de cinco pontos, para verificar a intensidade atribuída pelos respondentes a cada sentença.

Uma vez que a intensidade nesta escala graduava-se de “Muito baixo” a “Muito alto”, significa dizer que as variáveis que apresentavam médias acima de 3,00 indicavam uma situação tendendo para uma “maior intensidade” e que médias abaixo deste valor indicavam uma situação tendendo para uma “menor intensidade”.

Em termos de localização geográfica do mercado-alvo, os principais mercados de destino das vendas internacionais das empresas pesquisadas são: Europa (72,0%), América do Sul (70,0%) e América do Norte (62,0%). Já a minoria exporta seus produtos para a África (24,0%) e a Oceania (8,0%) (TAB. 7).

Distribuição da amostra segundo o mercado estrangeiro de atuação

MERCADO ESTRANGEIRO DE ATUAÇÃO	CASOS	%
Europa	36	72,0
América do Sul	35	70,0
América do Norte	31	62,0
Ásia	19	38,0
América Central	15	30,0
África	12	24,0
Oceania	4	8,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados se mostram convergentes com os estudos de Johanson e Wiedersheim Paul (1975), os quais apontaram que a escolha de países para a internacionalização se daria por meio de uma relação inversa com a “distância psíquica”. Ou seja, as empresas com menor experiência escolheriam exportar primeiramente para países com menor “distância psíquica” entre o país de origem.

Conforme mostra a Tabela 8, os principais destinos foram a Europa e a América do Norte, regiões onde estão situados países com grande “distância psíquica” em relação ao Brasil, refletindo os resultados que apontaram para uma maior experiência das empresas (GRAF. 2).

Em relação às características do mercado externo, os informantes deram significativa importância às seguintes características: intensividade da competição no mercado externo (3,88), grau de familiaridade do cliente com o produto comercializado no mercado externo (3,62), potencial de demanda pelos produtos no mercado externo (3,46) e extensão de barreiras legais (3,02). As demais questões apresentaram média abaixo de 3,00 (TAB. 8).

TABELA 8

Distribuição da amostra segundo as características do mercado externo

VARIÁVEIS	MEDIDAS DESCRITIVAS			
	Média	P ₂₅	P ₅₀	P ₇₅
▪ Intensividade da competição no mercado externo	3,88	3,00	4,00	5,00
▪ Grau de familiaridade do cliente com o produto comercializado no mercado externo	3,62	3,00	4,00	4,25
▪ Potencial de demanda pelos produtos no mercado externo	3,46	3,00	4,00	4,00
▪ Extensão de barreiras legais e marcos regulatórios no mercado externo	3,02	2,00	3,00	4,00
▪ Grau de distribuição do produto no mercado externo	2,96	2,00	3,00	4,00
▪ Semelhança cultural entre o mercado doméstico e o mercado externo	2,70	2,00	2,00	3,00
▪ Sofisticação da infra-estrutura de <i>marketing</i> no mercado externo	2,40	1,00	2,00	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Tais resultados mostram-se convergentes com os mercados de destino das operações de exportação das empresas pesquisadas, uma vez que mercados competitivos estão entre os principais mercados de destino das vendas internacionais.

5.5 Análise descritiva: estratégias de *marketing* internacional

Nesta seção, são analisados os dados correspondentes à parte 5 do questionário, que trata das estratégias de *marketing* internacional das empresas pesquisadas. As respostas do questionário para estas perguntas foram do tipo *Likert* de concordância de 5 pontos. Considerou-se como escore médio o valor 3,00. Para sintetizar as informações de cada pergunta, utilizou-se a média como medida de tendência central e para a medida de dispersão utilizou-se o intervalo interquartil (P₂₅, P₅₀ e P₇₅).

Os informantes consideraram que as seguintes estratégias de *marketing* internacional são as mais significativas: adaptação do produto no que se refere à tradução da etiqueta para o idioma local (3,80), adaptação da embalagem para o mercado externo (3,62), oferta de preços competitivos (3,60), adaptação da estratégia de posicionamento do produto para o mercado externo (3,52), suporte em assistência técnica ao distribuidor ou subsidiária no exterior (3,22) e realização de

adaptação no produto antes da entrada nos mercados externo (3,18). As demais questões apresentaram média entre 2,00 e 3,00 (TAB. 9).

TABELA 9

Distribuição da amostra em relação às estratégias de *marketing* internacional

VARIÁVEIS	MEDIDAS DESCRITIVAS			
	Média	P ₂₅	P ₅₀	P ₇₅
▪ Tradução da etiqueta para o idioma local	3,80	3,00	4,50	5,00
▪ Adaptação da embalagem	3,62	2,75	4,00	5,00
▪ Os preços dos produtos da empresa são competitivos	3,60	3,00	4,00	4,00
▪ Adaptação da estratégia de posicionamento do produto	3,52	2,75	4,00	5,00
▪ Suporte em assistência técnica	3,22	2,00	4,00	4,25
▪ Adaptação no produto antes da entrada no mercado externo	3,18	2,00	3,00	5,00
▪ Adaptação da estratégia de promoção	2,88	1,75	3,00	4,00
▪ Adaptação do produto após entrada no mercado externo	2,72	1,00	2,50	4,00
▪ Suporte em promoção	2,64	1,00	2,00	4,00
▪ Suporte em treinamentos	2,62	1,00	2,00	4,00
▪ <i>Know-how</i> em <i>marketing</i>	2,52	1,00	2,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados parecem mostrar que as empresas pesquisadas ainda possuem dificuldade de controle do *marketing mix*, gerenciando apenas alguns aspectos importantes na colocação do produto no exterior. Isto confirma os argumentos de Rocha e Almeida (2006) de que as empresas precisam, em primeiro lugar, adequar o produto ao mercado externo, incluindo alterações nas embalagens, requisitos de qualidade, o seu posicionamento competitivo, preços e canais de distribuição.

As empresas precisam desenvolver competências em relação aos concorrentes, as quais derivam de *know-how* específico, não só de operação, mas, sobretudo, de *marketing* (ROCHA e ALMEIDA, 2006), justamente a característica que recebeu o menor escore (2,52) (TAB 9), apontando para a necessidade de evolução significativa das empresas estudadas em relação às estratégias de *marketing* de exportação.

5.6 Análise descritiva: desempenho exportador

Nesta seção, serão analisados os dados correspondentes à parte 6 do questionário, que trata do desempenho exportador das empresas pesquisadas. Foi utilizado como indicador para avaliar o desempenho exportador o volume de vendas internacionais. Esta questão foi representada no questionário por uma escala ordinal, posteriormente transformada em contínua, de modo que a técnica da análise de regressão múltipla pudesse ser aplicada na pesquisa.

Quanto ao volume de negócios realizados no estrangeiro, mensurado pelo percentual de vendas internacionais em relação ao total de vendas, quase a metade da amostra (48,0%) diz obter um volume de vendas internacionais que não ultrapassa 15% das vendas totais. Apenas 14,0% da amostra revelou um volume maior de vendas (acima de 56,0% em relação ao total de vendas) (TAB. 10).

TABELA 10

Distribuição da amostra segundo o volume vendas na exportação em relação ao total de vendas da empresa

VENDAS INTERNACIONAIS X TOTAL DE VENDAS	CASOS	%
Até 5%	14	28,0
Entre 6% e 15%	10	20,0
Entre 16% e 25%	7	14,0
Entre 26% e 45%	7	14,0
Entre 46% e 55%	5	10,0
Entre 56% e 75%	2	4,0
Acima de 75%	5	10,0
Total	50	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados parecem sugerir que a atividade de exportação, para a maioria das empresas respondentes da pesquisa, é uma atividade marginal, sendo realizada de forma esporádica e em volumes pequenos. Os resultados confirmam ainda os argumentos apresentados por Rocha, Silva e Carneiro (2007) de que uma das hipóteses para o baixo grau de envolvimento internacional das empresas brasileiras na exportação é a existência de um grande mercado doméstico.

Conforme apresentado na Tabela 5, mais de 80,0% das empresas pesquisadas atuam em setores em que a demanda doméstica é significativa. Por consequência, o volume de vendas internacionais da empresa em relação ao faturamento total é muito menor comparativamente àquelas empresas que se envolvem mais com as operações no exterior. É sugerido, igualmente, que os exportadores brasileiros, de modo geral, apresentam baixa intensidade de exportação (BEZERRA, 2005)

5.7 Análise de regressão múltipla: os determinantes do desempenho exportador

A análise de regressão múltipla empregada na pesquisa teve por objetivo examinar as variáveis designadoras das características da firma e das estratégias de *marketing* internacional que influenciariam o desempenho exportador. Antes de iniciar a discussão dos resultados, é necessário esclarecer alguns procedimentos aplicados à análise de regressão. Tais procedimentos foram inspirados na tese de doutorado de Honório (2006).

A princípio, buscou-se examinar detalhadamente a análise de freqüência das variáveis da pesquisa para se decidir quais delas seriam selecionadas para fazer parte de uma matriz de correlação. A matriz de correlação aplicada à pesquisa foi feita de modo exploratório, porque se pretendia identificar quais variáveis estão correlacionadas. A Figura 7 apresenta as variáveis selecionadas para a análise de regressão, tendo em vista os construtos do modelo de pesquisa e os relacionamentos que fazem eles entre si.

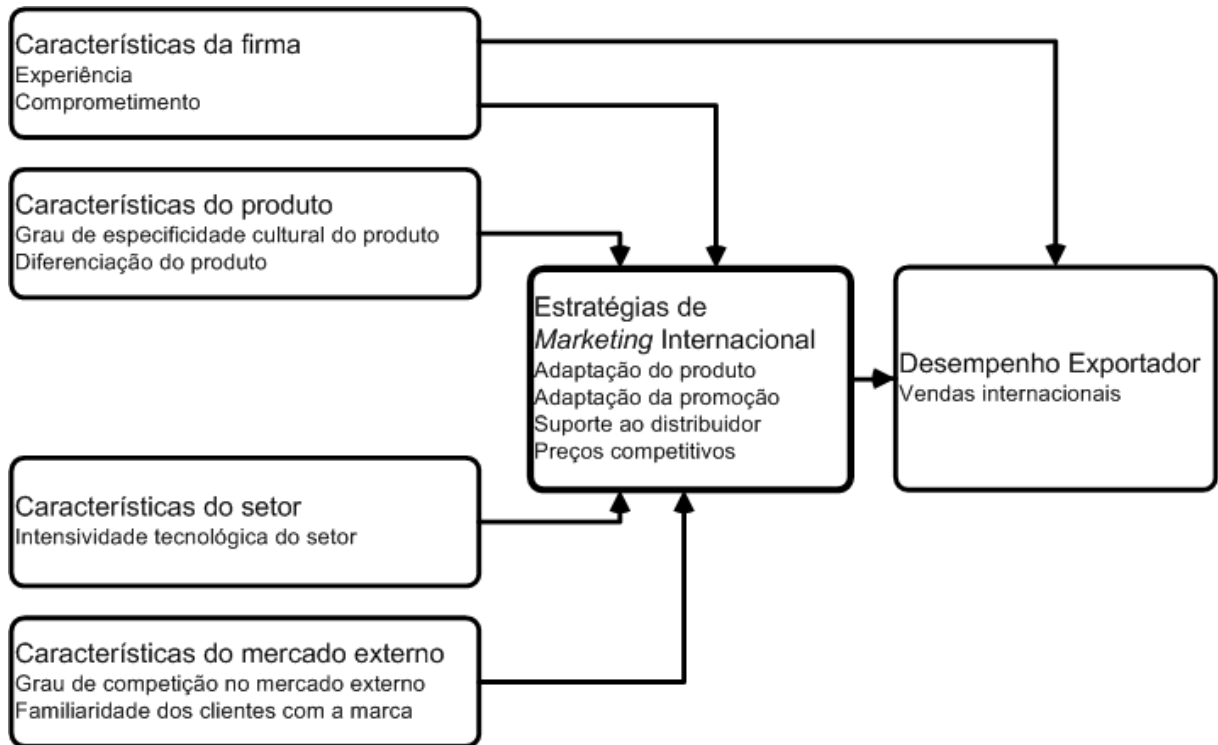


FIGURA 7: Variáveis selecionadas para a análise de regressão e o modelo de pesquisa
Fonte: Elaborado pelo pesquisador, adaptado de Cavusgil e Zou (1994, p. 3).

Observa-se na Figura 7 que três alternativas de análise serão submetidas ao processo de regressão múltipla. A primeira delas antecipa que as variáveis designadoras das estratégias de *marketing* internacional serão regredidas em função das variáveis dos construtos das características da firma, do produto, do setor e do mercado externo. A segunda alternativa adianta que a variável designadora do desempenho exportador, vendas internacionais, será regredida em função das variáveis da característica da firma, experiência e comprometimento internacional. A terceira antecipa que a variável designadora do desempenho exportador será regredida em função das variáveis designadoras das estratégias de *marketing* internacional, adaptação do produto, adaptação da promoção, suporte ao distribuidor e preços competitivos. O Quadro 1 contém a definição das variáveis e as suas respectivas questões do questionário.

Definição operacional das variáveis do modelo de pesquisa

Construto	Variável	Definição	Item do questionário
Características da empresa	Experiência internacional	Mensura o tempo de atuação no mercado internacional.	1.2
	Comprometimento internacional	Mensura o nível de comprometimento da empresa com as operações de exportação.	1.4; 1.5; 1.6; 1.7
	Tamanho	Identifica o número de empregados da empresa.	1.1
	Número de mercados atendidos	Identifica a quantidade de mercados externos atendidos pela empresa.	1.3
Características do produto	Tipo de produto	Identifica o tipo de produto comercializado pela empresa no mercado internacional.	2.1
	Especificidade cultural	Mensura o grau de especificidade do produto em relação à cultura no mercado externo.	2.3; 2.5
	Diferenciação	Mensura o grau de exclusividade do produto destinado ao mercado internacional em relação ao produto no mercado doméstico.	2.2; 2.4
Características do setor	Setor de atuação	Identifica o setor de atuação da empresa.	3.1
	Intensividade tecnológica	Identifica o grau de intensividade tecnológica do setor onde a empresa atua.	3.2
Características do mercado externo	Mercado estrangeiro de atuação	Identifica os mercados externos onde a empresa atua.	4.1
	Competição internacional	Mensura a intensidade da competição no mercado externo.	4.2; 4.3; 4.5; 4.6; 4.8
	Familiaridade com a marca	Mensura o grau de familiaridade dos clientes no mercado externo com a marca comercializada pela empresa.	4.4; 4.7
Estratégias de marketing internacional	Adaptação do produto	Mensura o grau de adaptação do produto voltado para o mercado externo.	5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5
	Adaptação da promoção	Mensura o grau de adaptação da promoção no mercado externo.	5.6; 5.9
	Suporte ao distribuidor	Mensura o suporte pela empresa oferecido ao distribuidor ou à subsidiária no mercado internacional.	5.7; 5.8; 5.10
	Preços competitivos	Identifica o grau de competitividade dos preços dos produtos da empresa no mercado externo.	5.11
Desempenho exportador	Volume de vendas externas	Mensura o percentual de vendas internacionais em relação ao total de vendas da empresa.	6.1
Dados gerais da empresa	Cargo do respondente	Identifica o cargo do funcionário da empresa respondente da pesquisa.	7.1
	Nome da empresa	Identifica o nome da empresa.	7.2
	Localização	Identifica o município onde a empresa está localizada.	7.3
	Idade	Identifica o ano de fundação da empresa.	7.4

Fonte: Adaptado de Honório (2006)

As variáveis que designam *tamanho*, *experiência internacional*, *número de mercados externos* e *volume de vendas externas* foram representadas no questionário por escalas ordinais, porém transformadas em contínuas, de modo que

a técnica de regressão múltipla pudesse ser aplicada. Um valor em uma ordem contínua foi imputado a essas variáveis, respeitando-se a ordenação original das categorias que correspondiam a elas no questionário (MALHOTRA, 2001). Optou-se por colocar escalas ordinais para determinados itens do questionário porque se pressupunha que determinadas respostas poderiam não ser precisamente fornecidas. Exemplificando, um respondente pode não saber exatamente o número exato de mercados externos com os quais uma empresa mantém operações regulares ou o tempo exato em que a empresa atua no mercado internacional. Nesse caso, facilitaria apresentar-lhe uma questão que permitisse possibilidades de respostas que indicassem uma posição relativa.

A variável *comprometimento internacional*, qualificadora das características da firma, as variáveis *especificidade cultural* e *diferenciação*, referentes às características do produto, a variável *intensividade tecnológica*, qualificadora das características do setor, bem como as variáveis *competição internacional* e *familiaridade com a marca*, relacionadas às características do mercado externo, e as variáveis *adaptação do produto*, *adaptação da promoção* e *suporte ao distribuidor*, qualificadoras das estratégias de *marketing* internacional, tiveram as médias dos escores extraídos de cada questão considerada na análise de regressão múltipla.

Concluído o processo de transformação das variáveis utilizadas na análise de regressão, a Tabela 11 apresenta a matriz de correlação das variáveis pesquisadas com os respectivos níveis de significância (valor-p), assinalados em asterisco, a média e o desvio-padrão de cada variável. As variáveis independentes correspondem a: característica da firma, característica do produto, *característica do setor*, *característica do mercado externo* e *estratégias de marketing internacional*. As variáveis dependentes são representadas por: *estratégias de marketing internacional* e *volume de vendas externas*. Entretanto, quando se analisa a associação entre *marketing* internacional e desempenho exportador, as variáveis daquele construto passem a ser independentes.

TABELA 11
Médias, desvios padrões e correlações

VARIÁVEIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Características da empresa												
1. Experiência internacional	–											
2. Comprometimento Internacional	0.16	–										
Características do produto												
3. Especificidade cultural	0.25*	0.37***	–									
4. Diferenciação	0.20	0.31**	0.55***	–								
Características do setor												
5. Grau de intensividade tecnológica	0.13	0.53***	0.38***	0.21	–							
Características do mercado externo												
6. Competição internacional	0.37***	0.65***	0.38***	0.22	0.58***	–						
7. Familiaridade com a marca	0.36***	0.35**	0.40***	0.18	0.40***	0.58***	–					
Estratégias de marketing internacional												
8. Adaptação do produto	0,15	0.42***	0.33**	0.23	0.32**	0.56***	0.14	–				
9. Adaptação da promoção	0.23	0.49***	0.47***	0.31**	0.23*	0.48***	0.26*	0.69***	–			
10. Suporte ao distribuidor	0.32**	0.42***	0.50***	0.38***	0.19	0.31**	0.18	0.43***	0.77***	–		
11. Preços competitivos	0.07	0.41***	0.10	0.11	0.44***	0.52***	0.43***	0.31**	0.39***	0.19	–	
Desempenho exportador												
12. Volume de vendas externas	0.10	-0.03	-0.05	0.12	-0.28*	-0.17	-0.16	-0.12	-0.07	0.03	-0.09	–
Média	2.24	3.64	2.86	3.09	3.14	3.14	3.16	3.37	2.76	2.79	3.60	1.52
Desvio-Padrão	0.80	0.97	1.09	1.19	1.26	0.79	0.82	0.96	1.32	1.30	1.09	0.74
Coefficiente de Variação	35.71	26.65	38.11	38.51	40.13	25.16	25.95	28.49	47.83	46.59	30.28	48.68

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valores arredondados considerando-se níveis de significância de * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Observa-se na Tabela 11 que das 66 correlações calculadas 36 (54,5% do total) são significativas em $p < .01$ e $p < .05$. É um percentual considerado mediano, mas que não inviabiliza a realização da análise de regressão múltipla. Entretanto, outras quatro apresentaram valores de $p < .10$, elevando o percentual de 54,5% para 60,0%. De modo geral, a magnitude das correlações que podem ser observadas na Tabela 11 sugere que a multicolinearidade não foi um problema sério na pesquisa.

Os resultados gerais da análise de regressão serão apresentados para, em seguida, ser conduzido o teste das hipóteses da pesquisa. Inicialmente, cada um dos fatores correspondentes às características da firma, do produto, do setor e do mercado externo e os respectivos preditores foi regredido, separadamente, em relação às variáveis dependentes que designam as estratégias de *marketing* internacional. A Tabela 12 mostra os resultados da regressão para os preditores da firma das estratégias de *marketing* internacional.

TABELA 12

Modelo de regressão para os preditores da firma das estratégias de *marketing* internacional

Preditores da firma	Variáveis Dependentes				VIF
	Adaptação do produto	Adaptação da promoção	Suporte ao distribuidor	Preços competitivos	
Experiência internacional	0.09	0.16	0.26**	0.01	1.02
Comprometimento internacional	0.40***	0.46***	0.38***	0.41***	1.02
R^2	0.18	0.26	0.25	0.16	
R^2 ajustado	0.15	0.23	0.21	0.13	
F	5.21***	8.39***	7.68***	4.65**	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* testados em níveis de significância $p < .10^*$, $p < .05^{**}$ e $p < .01^{***}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR *et al.*, 1998). O valor de F indica quantas vezes a variância explicada é maior que a variância não explicada.

Conforme mostra a Tabela 12, o *comprometimento internacional* foi o preditor da firma que mostrou o relacionamento estatístico mais significativo com todas as variáveis dependentes das estratégias de *marketing* internacional ($p < .01$). A outra variável preditora da firma (experiência internacional) revelou um relacionamento

estatístico significativo apenas com a variável dependente *suporte ao distribuidor ou subsidiária no exterior* ($p < .05$). Nestas associações, o poder de explicação da equação de regressão em cada variável dependente foi apenas moderado (tendendo a baixo), segundo se verifica pelos valores dos coeficientes de regressão ajustado (R^2), na qual variou de 13% a 23%. Os valores VIF encontrados sugerem que o impacto da multicolinearidade entre as variáveis independentes não foi grande, uma vez que os valores encontrados não se distanciam de 1.

Complementando os resultados encontrados por Cavusgil e Zou (1994) de que o comprometimento da firma influenciava a estratégia de *marketing* internacional nos elementos *suporte ao distribuidor ou subsidiária no exterior* e *formação de preços competitivos*, as empresas participantes da pesquisa apontaram que, além destes dois elementos das estratégias de *marketing*, o comprometimento influencia também a adaptação do produto e da promoção.

As hipóteses H1 e H2 fazem associação entre as características da firma e as estratégias de *marketing* internacional. A hipótese H1 sugere que a experiência da firma se associava positivamente à adaptação do produto e da promoção, ao passo que a hipótese H2 propõe um relacionamento positivo entre *comprometimento da firma* e *suporte ao distribuidor ou subsidiária no exterior* e *formação de preços competitivos*. Os resultados gerais do teste de todas as hipóteses da pesquisa podem ser vistos na Tabela 19, no final deste capítulo.

A hipótese H1 não foi confirmada, uma vez que a experiência da firma não mostrou nenhum relacionamento significativo com as variáveis *adaptação do produto* e *adaptação da promoção*. Contudo, mostrou um relacionamento positivo significativo com *suporte ao distribuidor ou subsidiária no exterior*.

Uma das teorias mais importantes sobre internacionalização de empresas admite que a experiência pode influenciar o desenvolvimento da empresa no mercado externo. À medida que a empresa vai adquirindo experiência com a realização das atividades internacionais, as operações no exterior vão se ampliando (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Por essa razão, esperava-se que a

experiência internacional exibisse um relacionamento com aspectos de *marketing* associados ao produto e promoção.

Entretanto, as decisões de escolha de distribuidores em mercados internacionais, normalmente, envolvem compromissos e obrigações legais de longo prazo com as empresas e pessoas no exterior (KEEGAN e GREEN, 2003). Portanto, seria natural sugerir que quanto mais experiência a firma possui maior também será o suporte oferecido aos seus parceiros no exterior. Afinal, a firma sentirá maior segurança em suas escolhas e decisões.

A hipótese H2 foi confirmada totalmente. Ou seja, o comprometimento da firma se associa positivamente às variáveis *suporte ao distribuidor* e *preços competitivos*.

Além destas duas, a regressão evidenciou que a variável preditora das características da firma também se associa positivamente a *adaptação do produto* e *adaptação da promoção*.

Para Fischer (2006, p. 2) o “importante é traçar metas e estratégias compatíveis com as possibilidades da organização e com seus objetivos”. Isso sugere que uma firma não precisa ter, necessariamente, grande capacidade de recursos para que alcance sucesso em suas atividades internacionais; apenas deve alocar os recursos compatíveis com o empreendimento.

Em seguida, os preditores das características do produto, especificidade cultural e diferenciação, foram regredidos em relação às estratégias de *marketing* internacional. Nesse caso, as variáveis dependentes continuaram sendo as mesmas que designam as estratégias de *marketing* internacional, ou seja: *adaptação do produto*, *adaptação da promoção*, *suporte ao distribuidor* ou *subsidiária no exterior* e *formação de preços competitivos*. A Tabela 13 exhibe os resultados dessa regressão.

Modelo de regressão para os preditores do produto das estratégias de *marketing* internacional

Preditores do produto	Variáveis Dependentes				VIF
	Adaptação do produto	Adaptação da promoção	Suporte ao distribuidor	Preços competitivos	
Especificidade cultural	0.29*	0.44***	0.41***	0.05	1.44
Diferenciação	0.08	0.07	0.16	0.09	1.44
R^2	0.11	0.23	0.27	0.02	
R^2 ajustado	0.07	0.20	0.24	0.00	
F	2.97*	7.01***	8.60***	0.35	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* testados em níveis de significância $p < .10^*$, $p < .05^{**}$ e $p < .01^{***}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR *et al.*, 1998). O valor de F indica quantas vezes a variância explicada é maior que a variância não explicada.

Conforme mostra a Tabela 13, as associações mais significativas foram entre *especificidade cultural* com *adaptação da promoção* e *suporte ao distribuidor* em $p < .01$. As equações de regressão para estes relacionamentos exibiram valores R^2 ajustado de poder de explicação moderado, variando de 20,0% a 24,0%. Em um nível de significância um pouco menor ($p < .10$) aparece o relacionamento entre *especificidade cultural* e *adaptação do produto*. O poder de explicação (R^2 ajustado) para esta associação foi baixo (7,0%). A variável preditora *diferenciação* não revelou nenhum relacionamento estatístico significativo com as variáveis dependentes das estratégias de *marketing* internacional. Os valores VIF encontrados sugerem que o impacto da multicolinearidade entre as variáveis independentes não foi grande, uma vez que os valores encontrados não se distanciam de 1.

As hipóteses H3 e H4 fazem associações entre as características do produto e as estratégias de *marketing* internacional. A hipótese H3 sugere que a *especificidade cultural* estivesse positivamente relacionada a *adaptação do produto*. A hipótese H4 determinava que *diferenciação do produto* se associasse positivamente à *adaptação do produto* e *adaptação da promoção*.

Os resultados da regressão da Tabela 13 confirmam a hipótese H3, uma vez que *especificidade cultural* do produto mostrou um relacionamento positivo com *adaptação do produto*. Contudo, verifica-se um relacionamento mais significativo

entre *especificidade cultural com adaptação da promoção e suporte ao distribuidor*. Pode ser que as empresas pesquisadas vinculem a especificidade cultural do produto com a necessidade de elaborar mais eficientemente estratégias de promoção, publicidade e propaganda, conciliadas a suporte efetivo aos distribuidores no mercado externo como alternativa para conseguir a colocação do produto no mercado estrangeiro. Essa suposição, é claro, mereceria uma investigação em profundidade para se verificar as possíveis razões que explicariam o resultado encontrado.

O produto é, provavelmente, o elemento mais importante do planejamento de *marketing*. Clientes e concorrentes são determinados pelos produtos que as empresas oferecem, assim como seu negócio e suas atividades (KEEGAN e GREEN, 2003). Dessa forma, era de se esperar que quanto maior o grau de especificidade cultural de um produto, maior seria sua influência sobre os elementos da estratégia de *marketing*, e não apenas com a adaptação do produto. Isso porque um produto bem específico culturalmente demandará maiores ações em promoção e maior suporte ao distribuidor. Além disso, é sabido que produtos específicos são direcionados a um público que se dispõe a pagar um pouco mais pela natureza do produto. Logo, não haveria necessidade de a empresa ofertar preços competitivos, uma vez que o produto teria este aspecto específico.

Os resultados de Cavusgil e Zou (1994) apontam relacionamento significativo apenas com o elemento das estratégias de *marketing* internacional *adaptação do produto*. É possível que em sua pesquisa os autores acreditassem que a especificidade do produto estaria relacionada às mudanças que seriam necessárias para que o mesmo se tornasse culturalmente específico ao mercado externo.

A hipótese H4 não foi confirmada, uma vez que a diferenciação não mostrou qualquer tipo de relacionamento com as variáveis designadoras das estratégias de *marketing* internacional.

A maioria das empresas participantes da pesquisa opera com produtos de consumo (TAB. 4). Keegan e Green (2003) sugerem que as empresas que fabricam produtos industriais são menos sensíveis ao ambiente do que as fabricantes de

produtos de consumo. Assim, é esperado que as empresas fabricantes de produtos de consumo queiram ofertar produtos que possam ser comercializados em diferentes mercados sem que haja necessidade de grandes adaptações, beneficiando-se de economias de escala. Neste sentido, parece que para as empresas pesquisadas a diferenciação não é considerada como opção para sua inserção nos mercados externos. Os resultados sugerem, tanto pelo tipo de produto, quanto pelas características das empresas pesquisadas, que as empresas comercializem no exterior os mesmos produtos comercializados no mercado doméstico, com alterações apenas nas embalagens e etiquetas, conforme mostrado anteriormente na Tabela 9.

A Tabela 14 apresenta os resultados da análise de regressão para o preditor do setor de atuação, grau de intensividade tecnológica do setor em que a empresa atua. As variáveis dependentes que designam as estratégias de *marketing* internacional continuam as mesmas, ou seja: *adaptação do produto*, *adaptação da promoção*, *suporte ao distribuidor* e *preços competitivos*.

TABELA 14

Modelo de regressão para o preditor do setor de atuação das estratégias de *marketing* internacional

Preditor do setor	Variáveis Dependentes				VIF
	Adaptação do produto	Adaptação da promoção	Suporte ao distribuidor	Preços competitivos	
Intensividade tecnológica	0.33**	0.24*	0.19	0.44***	1.00
R^2	0.11	0.05	0.04	0.20	
R^2 ajustado	0.09	0.04	0.02	0.18	
F	5.70**	2.81*	1.86	11.71***	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* testados em níveis de significância $p < .10^*$, $p < .05^{**}$ e $p < .01^{***}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR *et al.*, 1998). O valor de F indica quantas vezes a variância explicada é maior que a variância não explicada.

Conforme mostra a Tabela 14, as associações mais significativas foram entre *intensividade tecnológica* com *preços competitivos* em $p < .01$ e *adaptação do produto* em $p < .05$. As equações de regressão para estes relacionamentos exibiram valor R^2 ajustado de poder de explicação de 18,0% e 9,0%, respectivamente. Em um

nível de significância um pouco menor ($p < .10$) aparece o relacionamento entre *intensividade tecnológica* e *adaptação da promoção*. O poder de explicação (R^2 ajustado) para esta associação foi baixo (4,0%). O valor de VIF encontrado foi igual a 1, o que denota a não existência de multicolinearidade entre as variáveis.

A hipótese H5 propõe que o grau de intensividade tecnológica do setor se associasse positivamente a *adaptação do produto* e *formação de preços competitivos* e negativamente a *adaptação da promoção* e a *suporte oferecido ao distribuidor ou subsidiária no exterior*.

Os resultados da regressão da Tabela 14 confirmam parcialmente a hipótese H5, uma vez que o preditor do setor influenciou significativamente *adaptação do produto* e *formação de preços competitivos*, confirmando a primeira parte da hipótese H5, mas também influenciou positivamente, com valor de $p < .10$, *adaptação da promoção* e não um relacionamento negativo como se supôs inicialmente. Curiosamente, não se mostrou significativa a influência da *intensividade tecnológica* no *suporte ao distribuidor*.

Os resultados sugerem que a maioria das empresas participantes da pesquisa atua em setores pouco intensivos em tecnologia (TAB. 6). Em setores mais intensivos em tecnologia, as mudanças ocorrem muito mais rapidamente, e conseqüentemente, exige-se mais daquelas empresas que quiseram continuar competitivas. Portanto, as empresas precisarão investir em inovação tecnológica, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, máquinas e equipamentos (CAVUSGIL e ZOU, 1994; KEEGAN e GREEN, 2003; LALL, 2005). Os elementos da estratégia de *marketing* internacional mais sensíveis a estas mudanças são o produto e o preço. Isso explica por que os resultados apontaram maior significância entre o grau de intensividade tecnológica e estes dois elementos.

Em relação a *adaptação da promoção* e *suporte ao distribuidor*, Cavusgil e Zou (1994) identificaram um relacionamento negativo. Ou seja, quanto maior a intensividade tecnológica de um setor, menos adaptações na promoção e suporte ao distribuidor a empresa precisa realizar. Apesar de contrariar os resultados alcançados por estes autores, a influência positiva entre *intensividade tecnológica* e

adaptação da promoção pode ser explicada pela teoria de *marketing* (CZINKOTA, 2001; KEEGAN e GREEN, 2003).

Em termos de intensividade, sugere-se que quanto mais intensivo em tecnologia é um setor da indústria, maiores serão as exigências dos clientes, das pessoas ou das empresas. Quando se trata de empresas que comercializam produtos de consumo, como é o caso da maioria das empresas respondentes desta pesquisa, esta afirmação pode ser percebida mais facilmente. Uma pessoa, ao comprar determinado produto, experimenta-o, e a cada vez que este produto for aprimorado, com requisitos de qualidade e tecnologias aumentados, crescerá também o padrão de exigência dos consumidores, já que pessoas de todas as partes do mundo querem produtos com valor, qualidade e tecnologias mais recentes e acessíveis (KEEGAN e GREEN, 2003).

Complementarmente, especialistas em comunicação sugerem às empresas que façam propaganda, de modo que a mensagem chegue ao cliente sempre que realizar alterações que agregam valor aos clientes em seus produtos ou processos. Dessa forma, o resultado da pesquisa, ainda que contrarie os resultados obtidos por Cavusgil e Zou (1994), é bastante coerente.

O modelo de pesquisa proposto também considerava que as estratégias de *marketing* internacional eram influenciadas pelas características do mercado estrangeiro. Da mesma forma como ocorrido na análise de regressão entre as características da firma, do produto e do setor de atuação (Tabelas 12, 13 e 14), as variáveis dependentes analisadas foram *adaptação do produto*, *adaptação da promoção*, *suporte ao distribuidor* e *preços competitivos*. A Tabela 15 mostra os resultados da regressão para os preditores do mercado externo (intensividade da competição no mercado externo e o grau de familiaridade do cliente com o produto comercializado no mercado externo) das estratégias de *marketing* internacional.

TABELA 15

Modelo de regressão para os preditores do mercado externo das estratégias de *marketing* internacional

Preditores do mercado externo	Variáveis Dependentes				VIF
	Adaptação do produto	Adaptação da promoção	Suporte ao distribuidor	Preços competitivos	
Competição internacional	0.74***	0.49***	0.32*	0.40***	1.52
Familiaridade com a marca	-0.29**	-0.02	-0.01	0.19	1.52
R^2	0.38	0.23	0.10	0.29	
R^2 ajustado	0.35	0.20	0.06	0.26	
F	14.20***	7.01***	2.58*	9.67***	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* testados em níveis de significância $p < .10^*$, $p < .05^{**}$ e $p < .01^{***}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR *et al.*, 1998). O valor de F indica quantas vezes a variância explicada é maior que a variância não explicada.

Conforme se observa na Tabela 15, as associações mais significativas foram entre *competição internacional* e *adaptação do produto*, *adaptação da promoção* e *preços competitivos* em $p < .01$. As equações de regressão para estes relacionamentos exibiram valor R^2 ajustado de poder de explicação de 35,0%, 20,0% e 26,0%, respectivamente. Em um nível de significância um pouco menor ($p < .10$) aparece o relacionamento entre *competição internacional* e *suporte ao distribuidor*. O poder de explicação (R^2 ajustado) para esta associação foi baixo (6,0%). Também, verificou-se uma associação significativa entre *familiaridade com a marca* e *adaptação do produto* em $p < .05$. A equação de regressão para este relacionamento evidenciou um poder de explicação moderado, com o R^2 ajustado mostrando um valor de .35. Os valores de VIF encontrados tendem a aproximar-se de 1, o que denota a não existência de multicolinearidade entre as variáveis independentes empregadas na análise.

As hipóteses H6 e H7 exibem relacionamentos entre as características do mercado externo e as estratégias de *marketing* internacional. A hipótese H6 sugere um relacionamento positivo entre a intensividade da competição no mercado externo e os quatro elementos da estratégia de *marketing* de internacional, *adaptação do produto*, *adaptação da promoção*, *suporte ao distribuidor* e *preços competitivos*. A hipótese H7 determina que *familiaridade com a marca* se associava negativamente a *adaptação da promoção*.

Os resultados da regressão da Tabela 15 confirmam totalmente a hipótese H6, uma vez constatado que o preditor *competição internacional* influenciou

significativamente as variáveis que designam as estratégias de *marketing* internacional.

Como visto, os estudos sobre *competição internacional* sugerem que as estratégias de *marketing* interferem diretamente na competitividade das empresas. Ou seja, as empresas que possuem estratégias deliberadas conseguirão visualizar mais facilmente seus alvos, por terem realizado estudos que lhes permitem atuar de maneira eficiente (KEEGAN e GREEN, 2003; DERESKY, 2004; GRISI, BRITO e BARBERO, 2005).

De um lado, o efeito da competição internacional tem beneficiado muito os consumidores no mundo todo, pois possibilita que os preços caiam, em decorrência da concorrência internacional, assim como a qualidade e a escala de produtos ampliam e aumentam as possibilidades dos consumidores conseguirem o que desejam. Por outro lado, acredita-se que o aumento dos níveis de competição internacional tenha exercido grande impacto nas empresas do mundo. O movimento de internacionalização de empresas favorece a atuação de firmas de qualquer nacionalidade em mercados externos, ampliando a competição pelos consumidores, podendo influenciar inclusive as empresas nacionais a mobilizarem recursos (financeiros ou não), seja na manutenção ou na ampliação de sua capacidade competitiva.

É possível que os novos entrantes, como são chamados pela literatura de *marketing*, influenciem as empresas que já atuam no mercado e que, de algum modo, já possuam níveis de participação no mercado distribuídos entre as empresas à medida que estas empresas estrangeiras passarem a competir por participação no mercado doméstico. Ao oferecer produtos com níveis de sofisticação e desempenho às vezes melhores do que os produtos ofertados pelas empresas nacionais, e talvez com preços inferiores aos praticados no mercado doméstico, poderão obter participação no mercado. Exceto nos casos em que a demanda seja ampliada, a fatia do mercado atendida pela empresa estrangeira deixará de ser atendida pelas empresas nacionais (KEEGAN e GREEN, 2003). Dessa forma, não surpreende que a competição internacional tenha influenciado positivamente os elementos das

estratégias de *marketing* internacional e que essa influência seja maior e mais forte quanto maior for a concorrência em determinado mercado.

Entretanto, a hipótese H7 não foi confirmada pelos resultados, tendo em vista que a adaptação do produto, e não da promoção, foi significativamente influenciada pelo preditor referente à familiaridade dos clientes com a marca.

Cavusgil e Zou (1994) identificaram um relacionamento negativo entre este preditor e a adaptação da promoção. Os autores sugerem que quanto maior fosse a familiaridade dos clientes com a marca comercializada pela empresa, menor seria a necessidade de se fazer adaptações na promoção do produto no mercado. De fato, parece haver uma relação inversa entre estas duas variáveis. Contudo, os resultados desta pesquisa não mostraram nenhuma relação significativa entre estas variáveis.

O resultado encontrado na Tabela 15 indica ainda que a familiaridade do mercado com a marca influenciou negativamente a adaptação do produto. Este resultado parece indicar que os respondentes da pesquisa entendem por marca o próprio produto da empresa. Sendo assim, os resultados apontaram que quanto maior a familiaridade do mercado com a marca, menores adaptações nos produtos precisaram ser realizadas.

Quanto ao entendimento dos respondentes sobre o significado de “marca”, este parece relacionar-se mais ao produto em si. Sobre esse aspecto, a literatura mostra que a força da marca exerce impacto na concorrência em um mercado. Há muitas empresas capazes de fabricar produtos de qualidade superior à de produtos similares de uma determinada empresa, mas que, pela força da marca desta, conciliada a estratégias de promoção dos produtos no mercado, simplesmente deixam de operar no mercado por não conseguirem competir eficientemente (KEEGAN e GREEN, 2003).

Os resultados da Tabela 16 mostram que não houve relacionamento significativo entre os preditores das características da firma (experiência e comprometimento) e o desempenho exportador (volume de vendas internacionais).

TABELA 16

Modelo de regressão para os preditores da firma do desempenho exportador

Preditores da firma	Volume de vendas externas	VIF
Experiência internacional	0.10	1.02
Comprometimento internacional	0.06	1.02
R^2	0.02	
R^2 ajustado	-0.03	
F	0.35	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* testados em níveis de significância $p < .10^*$, $p < .05^{**}$ e $p < .01^{***}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR *et al.*, 1998). O valor de F indica quantas vezes a variância explicada é maior que a variância não explicada.

A hipótese H8 sugere um relacionamento positivo entre *experiência internacional* e *comprometimento internacional* com as operações de exportação e o volume de vendas internacionais. Os resultados da Tabela 16 não confirmam esta hipótese H8, uma vez que as vendas internacionais não se manifestam significativamente influenciadas pelos preditores *experiência internacional* e *comprometimento internacional*. Sugere-se que a não confirmação da hipótese H8 possa ser atribuída ao fato de que não havia no questionário uma pergunta que buscasse verificar se as operações de exportação das empresas pesquisadas eram esporádicas ou não. De qualquer modo, considera-se isto como uma limitação de pesquisa.

Uma das teorias mais difundidas sobre internacionalização, o modelo de Uppsala, admite que a experiência da firma pode influenciar o seu desempenho exportador (HONÓRIO, 2006). À medida que a firma vai adquirindo experiência com a realização de negócios internacionais, os negócios no exterior vão se ampliando (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Os resultados contrariam a teoria. Contudo, além dos fatores mencionados, outros argumentos podem explicá-los, como o fato de que as empresas constituintes da amostra da pesquisa são pequenas ou médias (68,0%) (GRAF. 1). Dessa forma, acredita-se que,

normalmente, empresas pequenas ou médias, apesar de os resultados terem apontado para um nível médio de experiência internacional, focam mais seus esforços para o mercado doméstico, priorizando suas atividades locais. Além disso, são empresas que se dispõem a comprometer poucos recursos com as operações no exterior, devido a limitações de capital e a baixa orientação para operações com maior exposição a riscos.

Finalizando o teste das hipóteses da pesquisa, a Tabela 17 apresenta os resultados encontrados na associação entre os preditores das estratégias de *marketing* internacional e o desempenho exportador, mensurado pelo volume de vendas internacionais. Conforme apresentado ao longo deste capítulo, os preditores de *marketing* internacional consideram como variáveis: *adaptação do produto*, *adaptação da promoção*, *suporte ao distribuidor* e *preços competitivos*.

TABELA 17

Modelo de regressão para os preditores das estratégias de *marketing* internacional do volume de vendas internacionais

Preditores das estratégias de <i>marketing</i> internacional	Volume de vendas externas	VIF
Adaptação do produto	-0.19	1.89
Adaptação da promoção	-0.03	4.32
Suporte ao distribuidor	0.11	2.71
Preços competitivos	0.02	1.20
R^2	0.03	
R^2 ajustado	-0.06	
F	0.36	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* testados em níveis de significância $p < .10^*$, $p < .05^{**}$ e $p < .01^{***}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, onde valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR *et al.*, 1998). O valor de F indica quantas vezes a variância explicada é maior que a variância não explicada.

Conforme mostra a Tabela 17, as variáveis preditoras da estratégia de *marketing* internacional não revelaram nenhum relacionamento estatístico significativo com a variável dependente *volume de vendas externas*.

A hipótese H9 sugere que as estratégias de *marketing* de exportação estavam positivamente associadas ao volume de vendas internacionais da firma. A hipótese H9 não foi confirmada, porque o volume de vendas internacionais não mostrou ser influenciado por nenhuma das estratégias de *marketing* internacional.

Segundo Cavusgil e Zou (1994), tanto as características internas, ou seja, da firma e dos produtos, quanto as características externas, do setor e do mercado, afetam o desempenho exportador das empresas com operações em mercados externos. Contudo, esta influência é intermediada pelas estratégias de *marketing* internacionais. Entretanto, os resultados da pesquisa indicaram que o desempenho exportador das empresas participantes da amostra não é influenciado pelas estratégias de *marketing* internacional, mas por aspectos que não puderam ser mensurados por esta pesquisa, necessitando para tanto que sejam realizados estudos em profundidade para se identificar quais fatores influenciam o desempenho exportador das empresas ou aumentar o tamanho da amostra.

Complementa essa observação o argumento de que o desempenho econômico das empresas brasileiras em operações no mercado externo tem origem em vários fatores, tais como produtividade do agronegócio, preços elevados das *commodities* agrícolas e minerais, e câmbio favorável, que impulsionou as exportações brasileiras, pelo menos até o início de 2006, e não apenas em competências específicas da firma (CYRINO e BARCELLOS, 2006).

Para Cyrino e Barcellos (2006), as empresas brasileiras não consideram as operações em mercados externos como uma estratégia sustentada de crescimento, mas como uma alternativa compensatória para baixos desempenhos obtidos no mercado doméstico. Dessa forma, o relacionamento não significativo entre as variáveis das estratégias de *marketing* internacional e *volume de vendas externas* pode ter ligação, em grande parte, com essa falta de elaboração e de implementação de estratégias deliberadas de *marketing* das empresas participantes da pesquisa.

Os resultados da Tabela 17 podem ainda serem atribuídos ao tamanho da amostra, que foi um limitador de pesquisa, bem como às características das

empresas participantes da pesquisa, pequenas e médias empresas, com baixo *know-how* em *marketing*, pequena estrutura de *marketing* e fortemente orientadas para o mercado doméstico (TAB. 8 e 9).

O Quadro 2 apresenta um resumo dos resultados referentes ao teste das hipóteses da pesquisa considerando todas as associações significativas entre as variáveis independentes e dependentes, e os respectivos coeficientes de regressão (R^2 ajustado) encontrados.

QUADRO 2
Resultado geral do teste de hipóteses

Variáveis independentes	Hipóteses	Variáveis dependentes	Resultado geral
Experiência internacional	H1	Adaptação do produto Adaptação da promoção	Não confirmada
Comprometimento Internacional	H2	Suporte ao distribuidor Preços competitivos	Confirmada totalmente
Especificidade cultural	H3	Adaptação do produto	Confirmada totalmente
Diferenciação	H4	Adaptação do produto Adaptação da promoção	Não confirmada
Intensividade tecnológica	H5	Adaptação do produto Adaptação da promoção Suporte ao distribuidor Preços competitivos	Confirmada parcialmente
Competição internacional	H6	Adaptação do produto Adaptação da promoção Suporte ao distribuidor Preços competitivos	Confirmada totalmente
Familiaridade com a marca	H7	Adaptação da promoção	Não Confirmada
Experiência internacional Comprometimento Internacional	H8	Volume de vendas externas	Não confirmada
Adaptação do produto Adaptação da promoção Suporte ao distribuidor Preços competitivos	H9	Volume de vendas externas	Não confirmada

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando apenas o teste das hipóteses realizado (QUADRO 2), os resultados evidenciaram que as estratégias de *marketing* internacional das empresas participantes da pesquisa são influenciadas pelas características tanto internas (da firma e do produto) quanto externas (do setor e do mercado). *Comprometimento internacional* foi o preditor da firma que mais influenciou as

estratégias de *marketing* internacional, em termos dos quatro elementos: produto, promoção, distribuição e preços. Esperava-se que este preditor exercesse influência apenas em dois elementos, *suporte ao distribuidor ou subsidiária no exterior* e *preços competitivos*. Isso significa que para as empresas pesquisadas comprometer-se internacionalmente implica também realizar adaptações nos produtos e na promoção no mercado externo.

Em relação à experiência internacional da firma, acreditava-se que fosse influenciar a estratégia de *marketing* internacional nos elementos de produto e promoção, o que não ocorreu. Os resultados mostraram que a experiência da firma está mais fortemente relacionada a *suporte ao distribuidor no mercado externo*, o que não é surpreendente, uma vez que quanto mais experiente for a firma em operações no estrangeiro, tanto maior serão as condições de oferecer suporte ao distribuidor no mercado externo.

Tendo em vista os resultados gerais, acrescenta-se que as estratégias de *marketing* internacional são influenciadas pela característica do produto, em termos da especificidade cultural. Assim, as estratégias de *marketing* internacional, designadas pela *adaptação do produto*, *adaptação da promoção*, *suporte ao distribuidor* e *preços competitivos*, sofrem influências das características internas a firma, no tocante à especificidade do produto, experiência e comprometimento da firma.

Os resultados apresentados nas Tabelas revelam que o grau de intensividade tecnológica do setor de atuação da empresa, preditor da característica do setor, exerceu maior influência sobre *preços competitivos*, seguido da *adaptação do produto* e *adaptação da promoção*, esta última em um nível mais baixo de significância ($p < .10$). Mostram ainda que *competição internacional* foi o preditor de características do mercado externo que influenciou todos os elementos das estratégias de *marketing* internacional, com *suporte ao distribuidor* sendo influenciado em um nível de significância relativamente pequeno ($p < .10$). O outro preditor das características do mercado externo, *familiaridade com a marca* mostrou relacionamento significativo inverso com o elemento *adaptação do produto* das estratégias de *marketing* internacional.

Finalmente, foi possível perceber que *volume de vendas externas*, preditora do desempenho exportador, não revelou ser influenciado pelas características internas e externas à firma e tampouco pelas estratégias de *marketing* internacional.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desta dissertação foi identificar, de um lado, os determinantes internos (características da firma e dos produtos), externos (características do setor e do mercado) e de *marketing* de exportação das empresas mineiras de manufaturados e, de outro, analisar a influência destes determinantes sobre as estratégias de *marketing* de exportação, assim como a influência das características da firma e das estratégias de *marketing* de exportação sobre o desempenho exportador.

Para que tais objetivos fossem alcançados, utilizou-se um modelo teórico-analítico adaptado de Cavusgil e Zou (1994), que contemplava os fatores determinantes das características da firma, do produto, do setor de atuação e do mercado externo, bem como das estratégias de *marketing* internacional, avaliado em termos de indicadores financeiros que expressassem o desempenho exportador das empresas participantes da pesquisa. O modelo sugeria que o desempenho exportador era desencadeado por certas características da firma e por estratégias de *marketing* internacional.

Tendo em vista este contexto, a pesquisa contou com a participação de 50 empresas mineiras pertencentes a variados setores de manufatura, com destaque para aqueles relativos a produtos de consumo (alimentos, bebidas e fumo), produtos de mineração e siderurgia e moveleiro. A região metropolitana de Belo Horizonte foi a que mais contribuiu para o levantamento dos dados.

Os resultados da pesquisa indicaram a existência de uma concentração quanto à classificação das empresas participantes do estudo em termos de porte, com as pequenas e médias, agrupadas, apresentando um percentual de participação de 68,0%. A maioria das empresas também mostrava menor experiência internacional, com até 10 anos realizando negócios no mercado estrangeiro. Quase a metade da amostra (48,0%) realiza um volume de vendas internacionais que não ultrapassa 15,0% das vendas totais, sendo que apenas 14,0% da amostra revelou um volume maior de vendas (acima de 56,0% em relação

ao total de vendas). Os principais mercados de destino são a Europa, América do Sul e América do Norte, nessa ordem de importância.

A associação de algumas características das empresas envolvidas na pesquisa, bem como do produto, do setor e do mercado externo à situação em que se encontram as suas atividades internacionais, revela resultados que se mostraram dignos de atenção.

Primeiro, há maior orientação das empresas em relação ao planejamento das operações de exportação do que ao comprometimento de recursos em mercados internacionais. Essa evidência sugere que as empresas estão preocupadas em identificar mercados potenciais para seus produtos, mas estão ainda pouco dispostas a comprometer recursos mais significativos com os mercados estrangeiros. Os respondentes deram significativa importância para o envolvimento da gerência com as operações de exportação, o que indica, considerando que a amostra era constituída em sua maioria por pequenas empresas, a participação efetiva dos próprios donos nos negócios com o exterior.

Segundo, a maioria das empresas comercializa produtos de consumo e dá grande importância à exclusividade dos produtos, o que permitiu inferir que elas acreditam que oferecer produtos específicos no exterior é um diferencial para a entrada em mercados externos.

Terceiro, os resultados apontam que o setor de atuação das empresas participantes da pesquisa apresenta média tendendo à baixa intensidade tecnológica. Essa evidência pode ser apoiada nos argumentos de Lall (2005) de que as exportações de empresas que atuam em setores mais intensivos em tecnologia tendem a crescer mais do que daquelas atuantes em setores menos intensivos. Dessa forma, o autor sugere que em setores menos ou pouco intensivos em tecnologia as exportações tendem a crescer mais lentamente, explicando, em parte, a baixa concentração das empresas com percentual de vendas superior a 56,0%.

Quarto, dentre as características do mercado externo consideradas importantes pelas empresas figuram: intensidade da competição, grau de

familiaridade do cliente com a marca, potencial de demanda e interferência de barreiras legais. Estes resultados evidenciam que as empresas participantes da pesquisa reconhecem o alto nível de exigência a que estão expostas para competirem internacionalmente.

Em relação às estratégias de *marketing* internacional, os resultados encontrados evidenciam que as empresas mineiras pesquisadas dão importância apenas a alguns aspectos relacionados ao planejamento de *marketing*. Mostram ainda que as empresas possuem dificuldade de controle do *marketing mix*. Essa evidência é apoiada por Rocha e Almeida (2006), segundo os quais as empresas precisam desenvolver competências em relação aos concorrentes que derivem de *know-how* específico, não só de operação, mas, sobretudo competências de *marketing*.

Quanto ao desempenho exportador, mensurado pelo percentual de vendas internacionais em relação ao total de vendas, os resultados sugerem que para a maioria das empresas respondentes da pesquisa a exportação é uma atividade marginal, sendo realizada de forma esporádica e em volumes pequenos. Essa evidência é apoiada no argumento de Rocha, Silva e Carneiro (2007) de que o baixo grau de envolvimento internacional das empresas brasileiras na exportação deve-se à existência de um grande mercado doméstico.

Por fim, realizou-se uma análise de regressão múltipla para examinar as variáveis designadoras das características da firma e das estratégias de *marketing* internacional determinantes do desempenho exportador no que se refere às vendas realizadas no exterior. O modelo teórico-analítico adotado na pesquisa também investigou as características internas (firma e produto) e externas (setor e mercado) que influenciavam as estratégias de *marketing* internacionais. Os fatores de características da firma dizem respeito à experiência internacional e ao comprometimento de recursos com operações de exportação; os fatores de características do produto, ao grau de especificidade cultural do produto e à diferenciação do produto; o fator de características do setor, à *intensividade tecnológica* do setor; e os fatores de características do mercado externo, ao grau de competição no mercado externo e à familiaridade dos clientes com a marca da

empresa, ao passo que as estratégias de *marketing* internacional eram designadas pelos elementos *adaptação dos produtos*, *adaptação da promoção*, *suporte ao distribuidor ou subsidiária no exterior* e formação de *preços competitivos*.

Os resultados gerais da análise de regressão, bem como os do teste de hipóteses que correspondiam a tal análise evidenciam que as estratégias de *marketing* internacional das empresas pesquisadas são influenciadas por *características associadas à firma*, *comprometimento internacional* e *experiência internacional*, sendo que esta última influenciou apenas o elemento de *marketing suporte ao distribuidor ou subsidiária no exterior*. Os resultados complementam os estudos de Cavusgil e Zou (1994), apontando que, além de *suporte ao distribuidor ou subsidiária no exterior* e formação de *preços competitivos*, *comprometimento internacional* da empresa também influencia a *adaptação do produto* e *adaptação da promoção*. Em relação aos resultados obtidos para *experiência internacional*, estudos sobre *marketing* internacional sugerem que se uma empresa quiser entrar em um mercado estrangeiro poderá alocar sua própria equipe de vendas ou encontrar distribuidores independentes (KEEGAN e GREEN, 2003; CZINKOTA, 2001).

Em termos dos resultados associados às características do produto das empresas pesquisadas, encontrou-se que apenas a especificidade cultural do produto influencia as estratégias de *marketing* internacional em seus elementos *adaptação do produto*, *adaptação da promoção* e *suporte ao distribuidor*. Esses resultados sugerem que quanto maior o grau de especificidade cultural de um produto, maior também sua influência sobre todos os elementos da estratégia de *marketing*, e não apenas com *adaptação do produto*.

Quanto à característica do setor de atuação, os resultados da análise de regressão e do teste de hipóteses revelam que o grau de *intensividade tecnológica* do setor influencia positivamente formação de preços competitivos, *adaptação do produto* e *adaptação da promoção*, respectivamente. Os resultados não evidenciaram nenhum relacionamento significativo com o elemento *suporte ao distribuidor*. Pressupunha-se que *intensividade tecnológica* exercesse um relacionamento negativo com *adaptação da promoção* e *suporte ao distribuidor*.

Esses resultados sugerem que a maioria das empresas participantes da pesquisa atua em setores pouco intensivos em tecnologia e que o relacionamento entre as empresas exportadoras e seus distribuidores no exterior é pouco estruturado, como posições bem menos definidas.

Em termos dos resultados associados às características do mercado externo das empresas participantes da pesquisa, verificou-se que o grau de competição internacional influenciou significativamente os elementos das estratégias de *marketing* internacional. Os estudos sobre competição internacional sugerem que as estratégias de *marketing* interferem diretamente na competitividade das empresas e que em mercados competitivos as empresas precisam redefinir suas estratégias de atuação e posicionamento (KEEGAN e GREEN, 2003; DERESKY, 2004; GRISI, BRITO e BARBERO, 2005).

Por outro lado, a característica do mercado associada à *familiaridade do cliente com a marca* influencia negativamente as estratégias de *marketing* internacional em seu elemento *adaptação do produto*. Os resultados evidenciaram que quanto maior a familiaridade do mercado com a marca, tanto menor será a necessidade de realizar adaptações nos produtos.

Esta pesquisa questiona se as características da firma e suas estratégias de *marketing* de exportação influenciavam o desempenho exportador das empresas mineiras de manufaturas. Os resultados da análise de regressão e do teste de hipóteses revelam que o desempenho exportador, medido pelo indicador financeiro relativo a *volume de vendas externas*, não é influenciado por características da firma, *experiência internacional* e *comprometimento internacional*, nem pelas estratégias de *marketing* de exportação, conforme os estudos de Cavusgil e Zou (1994). A não confirmação dos resultados obtidos por estes autores parece se relacionar ao fato de que, em sua pesquisa, Cavusgil e Zou utilizaram outros indicadores para medir o desempenho exportador, tais como grau com que os objetivos estratégicos eram atingidos, percepção do sucesso das operações, crescimento médio das vendas internacionais e rentabilidade média obtida com as operações de exportação. De fato, segundo Fischer (2006), o desempenho exportador tem sido medido por indicadores diversos, incluindo vendas no exterior,

crescimento do nível de exportações, lucros no exterior, *market share*, atendimento de metas, intensidade dos negócios e sucesso percebido. Entretanto, o indicador associado a *volume de vendas externas* foi utilizado nesta pesquisa por ser o mais utilizado para mensurar o desempenho exportador das empresas com operações em mercados estrangeiros, tanto na literatura internacional (SULLIVAN, 1994; TALLMAN e LI; 1996; BLOODGOOD, SAPIENZA e ALMEIDA, 1996; HITT, HOSKISSOM e KIM, 1997; ZAHRA, IRELAND e HITT, 2000; LU e BEAMISH, 2001; RASHEED, 2005) quanto nacional (KLOTZLE e CAIRES, 2004; HONÓRIO, 2006; LIMA *et al*, 2007).

Em suma, os resultados encontrados por esta pesquisa permitem que algumas considerações sejam traçadas a respeito das contribuições teóricas e metodológicas do estudo desenvolvido.

A primeira contribuição diz respeito à aplicação inédita do modelo de Cavusgil e Zou (1994), um instrumento de forte poder preditivo, à realidade brasileira, algo que possibilitou uma investigação mais completa sobre o comportamento exportador de empresas mineiras de manufatura. Além disso, ressalta-se a importância de este estudo ter sido realizado em um ambiente econômico considerado em desenvolvimento, como é o caso do ambiente brasileiro. Iniciativas nesse sentido contribuem para o entendimento das experiências de empresas que procuram competir na economia mundial.

A segunda consideração se associa à contribuição dos resultados da pesquisa para fornecer à gerência das empresas envolvidas em negócios internacionais elementos interessantes, relacionados às estratégias de *marketing* internacional, que exercem influência sobre o desempenho exportador. Além disso, os resultados da pesquisa contribuíram para orientar a atuação de outras empresas em direção ao mercado estrangeiro acerca das estratégias de *marketing* que devem utilizar para evitar reveses e fracassos desnecessários em suas atividades de negócios no mercado estrangeiro.

A despeito das precauções teóricas e metodológicas assumidas na realização desta dissertação, algumas limitações devem ser destacadas. De um ponto de vista

teórico, apesar de o percentual das exportações sobre o faturamento da empresa ser o indicador mais usado para medir desempenho exportador das empresas com operações em mercados estrangeiros, a inclusão de outros indicadores, como a análise do desempenho exportador por faixas de valor exportado, contribuiria para a obtenção de resultados diferenciados e não menos interessantes.

De um ponto de vista metodológico, é oportuno salientar alguns aspectos que interferiram na consecução da pesquisa. Quanto ao tamanho da amostra final, apesar de atender às exigências de aplicação das técnicas estatísticas utilizadas, não proporciona bases suficientes para se fazer generalizações. Um plano de amostragem para a composição de um banco de dados com informações mais completas e atualizadas sobre a identificação dos profissionais mais estrategicamente envolvidos com as operações internacionais. Ou, então, maior disponibilização de recursos (financeiros e humanos) em atividades de coleta de dados, contando as empresas ou até mesmo visitando pessoalmente cada uma delas de modo que tentativas nessa direção pudessem ter sido realizadas para aumentar a devolução de questionários respondidos. Por esse motivo, a amostra utilizada pode expressar as opiniões de um conjunto não representativo da população mais estrategicamente participante dos negócios internacionais das firmas pesquisadas. Insuficiências de recursos e de tempo para a realização da pesquisa se constituíram nos principais causadores dessas limitações.

Outra limitação diz respeito ao instrumento de coleta de dados, adaptado de Cavusgil e Zou (1994). Trata-se de um instrumento que foi elaborado pelos autores para aplicação em empresas localizadas na região centro-oeste dos EUA, a mais industrializada daquele País, diferentemente da característica de Minas Gerais, que possui o terceiro maior parque industrial do país, atrás de São Paulo e Rio de Janeiro (IBGE, 2002). Portanto, o instrumento de coleta necessita passar por novos procedimentos de refinamento quanto a sua elaboração, adaptação, validação e confiabilidade. Além disso, instrumentos quantitativos de pesquisa que utilizam fontes primárias de levantamento de dados são susceptíveis a julgamentos pessoais que podem introduzir erros significativos na medição dos resultados, apesar de o instrumento ter sido pré-testado com executivos diretamente envolvidos com operações de exportação. Mesmo que a maioria das seções do instrumento tenha

buscado tratar das operações de exportação da firma no presente, uma delas - sobre as estratégias de *marketing* internacional - exigia a recordação de eventos passados. Esse tema requeria que o respondente tivesse um conhecimento apurado ou tivesse participado do processo estratégico internacional de sua empresa. Essas situações podem ter suscitado respostas imprecisas ou que não correspondiam à realidade. Ressalta-se também que a abordagem quantitativa não exaure as complexidades inerentes à internacionalização, apesar de se mostrar poderosa para demonstrar relações estatísticas entre variáveis.

Finalmente, nem todos os pressupostos necessários para a utilização das técnicas univariadas e multivariadas adotadas pela pesquisa foram rigorosamente contemplados. Atribui-se essa limitação metodológica ao tamanho da amostra, que não correspondeu à quantidade de respondentes usualmente exigida para cada variável da pesquisa.

Por esse motivo, a violação de alguns pressupostos multivariados requer que os resultados alcançados sejam observados com cautela. Apesar de muitos se apoiarem na teoria sobre negócios internacionais, eles dizem respeito única e exclusivamente ao grupo de empresas participantes da pesquisa.

Diante das conclusões e limitações apresentadas, os resultados encontrados permitem que sejam feitas algumas recomendações para futuras pesquisas, a saber:

- Aplicação do questionário a um número maior de empresas, visando ao aperfeiçoamento e à validade do instrumento de coleta de dados, bem como ao estabelecimento de bases suficientes para possíveis generalizações;
- Realização de pesquisa sobre o tema em nível nacional, visando aprofundar o conhecimento sobre o desempenho exportador de empresas brasileiras do setor de manufatura;
- Aplicar o modelo em um setor específico intensivo em tecnologia.

Por fim, os resultados desta dissertação deveriam encorajar os gerentes e empreendedores envolvidos com negócios internacionais a identificar, compreender e aplicar os diversos elementos que podem influenciar o desempenho exportador da empresa no mercado internacional. Os resultados encontrados mostraram que as operações de exportação das empresas pesquisadas são mais orientadas pelo “sentimento” do que por estratégias deliberadas de *marketing* internacional. Mostraram também que a experiência da firma com operações no exterior é fundamental para o tipo e o alcance do suporte oferecido ao distribuidor ou subsidiária localizadas em mercados externos. Ainda, que o comprometimento de recursos e a participação da alta administração nos negócios internacionais são fundamentais para a definição e escopo dos elementos de *marketing* internacional e que estes podem se tornar elementos de sustentação para suas estratégias e de manutenção ou criação de vantagens competitivas para a empresa. Mostraram também que as empresas devem demonstrar maior envolvimento com as operações no exterior no que se refere a aspectos relacionados às características dos produtos e as alternativas de promoção, e não apenas na formação de preços competitivos.

REFERÊNCIAS

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BATISTA Jr, P. N. Mitos da globalização. **Estudos avançados**. São Paulo, vol. 12, n. 32, p. 125-186, jan/abr. 1998.

BDMG. Minas Gerais do séc. XXI. Belo Horizonte: Rona, 2002.

BELLO, Ubyrajara B.; GOMES, Márcia M. A empresa brasileira e o desafio à internacionalização. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVI, 2002, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2002, CD-ROM.

BEZERRA, R. Internacionalização e desempenho das maiores empresas brasileiras. In: **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

BLOODGOOD, J. M.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 20, n. 4, p. 61-76, 1996.

CAMARGOS, Marcos A.; BARBOSA, Francisco V. Fusão cross-border Interbrew/Ambev: uma análise dos fatores subjacentes e dos seus impactos para os stakeholders e para a internacionalização de empresas brasileiras. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVIII, 2004, Curitiba, Paraná. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004, CD-ROM.

CANDIA, Rubén D. J. Internacionalização de empresas brasileiras no mercosul: o caso Brahma. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVII, 2003, Atibaia, São Paulo. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, 2003, CD-ROM.

CAVUSGIL, S. Tamer. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.

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

CAVUSGIL, S. T.; NEVIN, John R. "Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation". **Journal of Marketing Research**, vol. 18, p. 114-119. 1981.

CHRISTENSEN, C. H.; ROCHA, A. e GERTNER, R. K. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 3, p. 61-77, 1987.

CNI. **Catálogo de exportadores brasileiros**. Brasília. Disponível em:<<http://www.brazil4export.com/>>. Acesso em: 15 jun. 2007.

CYRINO, Álvaro B.; BARCELLOS, Erika P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto G. (Orgs). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CZINKOTA, Michael R.; ... et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DERESKY, Helen. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DIB, Luis A.; CARNEIRO, Jorge. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, 2006, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006, CD-ROM.

FERRAZ, G. T.; RIBEIRO, F. J. Um levantamento de atividades relacionadas às exportações das empresas brasileiras: resultados de pesquisa de campo com 460 empresas brasileiras. In: BNDES. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

FISCHER, Bruno B. Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, 2006, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006, CD-ROM.

FRANCISCO, José M. S. D. Internacionalização para um mercado culturalmente próximo, mas em guerra: a Odebrecht em Angola. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVIII, 2004, Curitiba, Paraná. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004, CD-ROM.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARAES, Durval. Minas Gerais retoma à posição de vice líder. **Revista Balanço Comércio Exterior – Gazeta Mercantil**. Ano 1, n. 1, p. 120-121, jun. 2005.

GRISI, Celso C. H.; BRITO, Ricardo P.; BARBERO, Edson R. Competição global: uma contribuição para o estudo da competitividade da indústria paulista. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

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

HEMAIS, Carlos Alberto. **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

HITT, M. A.; HOSKISSOM, R. E.; KIM, H. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 767-798, 1997.

HOLZMULLER, Hartmut H.; KASPER, Helmut. On a theory of export performance: personal and organization determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. **Management International Review**, vol. 31, p. 45-70. 1991.

HONÓRIO, Luiz C. **A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: um survey com empresas brasileiras de manufaturados**. 2006. 274f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

IBGE. **Pesquisa industrial**. Rio de Janeiro, v.21, n.1, p. 1-268, 2002.

IBGE. **Divisões regionais do Brasil**. Diretoria de Geociências – Coordenação de Geografia, Coordenação de Cartografia, 2006.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm four Swedish cases. **The Journal of Management Studies Oxford**. v.12, n.3, p.305-322, 1975.

JUNIOR, V. M.; MEYER, B.; MURPHY, Jon P. The Influence of Culture in International Business. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, 2006, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006, CD-ROM.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KLOTZLE, Marcelo C.; CAIRES, Cristiane. O desempenho exportador de micro, pequenas e médias empresas brasileiras. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVIII, 2004, Curitiba, Paraná. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004, CD-ROM.

LALL, Sanjaya. Globalização e desenvolvimento: perspectivas para as nações emergentes. In: CASTRO, Ana Célia. **Desenvolvimento em debate**: novos rumos do desenvolvimento no mundo. Rio de Janeiro: Manuad, BNDES, 2002.

LALL, Sanjaya. Sucesso e fracasso industrial em um mundo globalizado. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. N. 84. Julho/Agosto/Setembro. Rio de Janeiro: FUNCEX, 2005.

LIMA, Gustavo B.; GARCIA, Sheila F. A.; CARVALHO, Dirceu T.; MARTINELLI, D. P. **Consórcio de exportação no Brasil**: um estudo multi-caso. FACEF Pesquisa, v. 2, p. 1-19, 2007.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 565-586, 2001.

MACHADO, Marcelo A. O envolvimento exportador e a performance exportadora: uma revisão analítica em busca de uma tipologia explanatória para a exportação. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

NETO, Sílvio C.; PERERA, Luiz C. J. Fatores Essenciais para a Competitividade Internacional da Indústria Calçadista de Franca. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVIII, 2004, Curitiba, Paraná. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004, CD-ROM.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **UNCTAD Occasional Note**. Outward FDI from Brazil: poised take off? Nova York e Genebra, dez. 2004.

PEREIRA, Heitor J.; TOCOLINI, Gianara P. S.; POLLI, Iracema R. R.; SABBAG, Lilliane C. Análise de estratégias combinadas de internacionalização e de atuação em mercados emergentes num cenário de privatização: o estudo de caso da MCI/WorldCom e da Embratel. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVI, 2002, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2002, CD-ROM.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

RASHEED, H. S. Foreign entry mode and performance: The moderating effects of environment. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 1, p. 41-54, 2005.

REZENDE, S. F. L.; Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-50, jan/fev, 2002.

ROCHA, Ângela; Victor, ALMEIDA. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto G. (Orgs). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROCHA, Ângela; SILVA, Jorge Ferreira; CARNEIRO, Jorge. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. (Orgs). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, Adriano; GOMES, Josir S. Um estudo exploratório sobre o controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas do setor de serviços. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

ROTH, Rosana; ALBERICI, Fernanda. Adaptação das estratégias de marketing internacional: o caso dos vinhos finos da vinícola Casa Valduga para a Grã-Bretanha. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIX, 2005, Brasília, Distrito Federal. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005, CD-ROM.

MDIC. **Evolução do comércio exterior brasileiro e mundial**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1486&refr=608> acesso em 27/08/2008.

SEDE. **Mapeamento das exportações de Minas Gerais**. Ed. 2007. Belo Horizonte: Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais, 2007a, CD-ROM.

SEDE. **Panorama do comércio exterior de Minas Gerais**. Ed. 2007. Belo Horizonte: Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais, 2007b, CD-ROM.

SOTTO-MAYOR FILHO, L. A.; FERREIRA, G. C. Internacionalização de empresas de prestação de serviços em tecnologia de informação: o estudo de caso de duas empresas brasileiras. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, 2006, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006, CD-ROM.

SULLIVAN, Daniel; BAUERSCHMIDT, Alan. Common factors underlying incentive to export: studies in the European forest products industry. **European Journal of Marketing**, vol. 22, n. 10, p. 41-55. 2001.

TALLMAN, S.; LI, J. Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 1, p. 179-196, 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

WOOD, V. R.; ROBERTSON, K. R. Strategic orientation and export success: an empirical study. **International Marketing Review**, v. 14, n. 6, p. 424, 1997.

ZAHRA, S. A.; IRELAND, D. R; HITT, M. A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.

APÊNDICE I

CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a),

O Núcleo de Pesquisa em Estratégia e Competitividade (NUPEC) da Faculdade Novos Horizontes de Belo Horizonte, Minas Gerais, está desenvolvendo uma pesquisa com o objetivo analisar o grau com que as características da firma e suas estratégias de *marketing* de exportação influenciam o desempenho exportador de empresas localizadas em Minas Gerais, bem como os estímulos que as impulsionam a realizar negócios no mercado internacional. As informações, levantadas na pesquisa deverão, também, subsidiar a elaboração de uma dissertação de mestrado, a ser apresentada ao programa de mestrado desta Faculdade.

Para que este estudo alcance os seus objetivos, é fundamental a participação da sua empresa. A participação na pesquisa é simples e segura. As questões poderão ser respondidas por V.Sa. ou por quem for considerado mais adequado para fazê-lo. Basta proceder da seguinte forma:

1. Acesse a página web – <http://clientes.xiz.com.br/questionario/>
2. Forneça o **Login**: 3int e a **Senha**: 123.
3. O questionário será disponibilizado. Ao final do preenchimento, clique em “Enviar Pesquisa” para o envio dos dados.

Devido ao grande número de empresas envolvidas na pesquisa, o tratamento e a análise dos dados serão feitos em conjunto. Portanto, os dados individuais serão usados de forma estritamente confidencial. O relatório final do trabalho será disponibilizado a todas as empresas participantes da pesquisa.

Agradecendo a sua valiosa participação e colaboração, colocamo-nos à sua disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Cordialmente,

Prof^ª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
Coordenadora do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração Faculdade Novos Horizontes
posgraduacao@unihorizontes.br

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
Orientador – Faculdade Novos Horizontes
luizhonorio@unihorizontes.br

Magno Luiz Coelho de Moura
Mestrando – Faculdade Novos Horizontes
magno.coelho@mestrado.unihorizontes.br

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário tem por finalidade geral analisar em que grau as características da empresa e suas estratégias de *marketing* de exportação influenciam o desempenho exportador de empresas mineiras de manufaturados. Solicitamos que VS.a leia com bastante atenção e responda todas as questões, reproduzindo suas opiniões com a máxima fidelidade. Ressaltamos que as informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica e que a sua identidade será mantida sob sigilo e anonimato.

No final da página do questionário VS.a terá um *link* para que possa clicar e enviar a pesquisa. Antes de enviar, certifique-se de que todas as perguntas foram respondidas.

Obrigado pela participação

PARTE 1 – Características da empresa

1.1 Número de empregados:

- 0 a 99
- 100 a 500
- Acima de 500

1.2 Tempo em que a empresa realiza negócios internacionais:

- Menos de 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Acima de 20 anos

1.3 Número de mercados externos em que a empresa tem operações regulares:

- De 1 a 5
- De 6 a 10
- De 11 a 15
- De 16 a 20
- De 21 a 25
- De 26 a 30
- De 31 a 35
- De 36 a 40
- Acima de 40

Nas questões de 1.4 a 1.7 assinale com um X no número que descreve a realidade mais adequada à sua empresa

		Nenhum (a)			Substancial	
		1	2	3	4	5
1.4	Comprometimento de recursos com as operações de exportação					
1.5	Planejamento para as operações de exportação					
1.6	Envolvimento da gerência com as operações de exportação					
1.7	Implementação de mudanças para a realização das operações de exportação					

PARTE 2 – Características do produto

2.1 Em relação aos produtos de sua empresa, assinale a alternativa que seja mais adequada

Produto de consumo

Produtos para indústria

Outros

(descreva): _____

Nas questões de 2.2 a 2.5 assinale com um X no número que descreve a realidade mais adequada à sua empresa

		Nenhum(a)		Substancial		
		1	2	3	4	5
2.2	Exclusividade do produto (projeto, características, etc.)					
2.3	Necessidade de treinamento da força de vendas do distribuidor ou da subsidiária localizados no mercado externo para o produto					
2.4	Necessidade de assistência técnica/manutenção do produto no mercado externo					
2.5	Especificidade do produto em relação à cultura do mercado externo					

PARTE 3 – Características do setor de atuação

3.1 Setor industrial de atuação da empresa:

- Alimentos, bebidas e fumo
 Automotivo
 Material de construção
 Siderurgia e metalurgia
 Confecções e têxteis
 Papel e Celulose
 Eletroeletrônico
 Química e Petroquímica
 Mecânica
 Mineração
 Farmácia, higiene e cosméticos
 Outros

(descreva): _____

Nas questões de 3.2 assinale com um X no número que descreve a realidade mais adequada à sua empresa

		Não intensivo em tecnologia			Muito intensivo em tecnologia	
		1	2	3	4	5
3.2	Grau de intensividade tecnológica do setor onde a empresa atua					

PARTE 4 – Características do mercado externo

4.1 Mercado de exportação onde a empresa atua (é permitido marcar mais de uma opção):

- América do Sul
- América Central
- América do Norte
- Europa
- Ásia
- África
- Oceania

Nas questões de 4.2 a 4.7 assinale com um X no número que descreve a realidade mais adequada à sua empresa

		Muito baixo		Muito alto		
		1	2	3	4	5
4.2	Potencial de demanda pelos produtos no mercado externo					
4.3	Grau de distribuição do produto no mercado externo					
4.4	Semelhança cultural entre o mercado doméstico e o mercado externo					
4.5	Sofisticação da infra-estrutura de <i>marketing</i> no mercado externo					
4.5	Intensividade da competição no mercado externo					
4.6	Grau de familiaridade do cliente com o produto comercializado no mercado externo					
4.7	Extensão de barreiras legais e marcos regulatórios no mercado externo					

PARTE 5 – Estratégias de *Marketing* Internacional

Nas questões de 5.1 a 5.11 assinale com um X no número que descreve a realidade mais adequada à sua empresa.

Discordo
totalmente

Concordo
totalmente

		1	2	3	4	5
5.1	Ocorreu adaptação inicial no produto antes da entrada no mercado externo					
5.2	Houve adaptação do produto somente após entrada no mercado externo					
5.3	Ocorreu adaptação do produto no que se refere à tradução da etiqueta para o idioma local					
5.4	A estratégia de posicionamento do produto foi adaptada para o mercado externo					
5.5	A embalagem do produto foi adaptada especificamente para o mercado externo					
5.6	Houve adaptação da estratégia de promoção no mercado externo					
5.7	Suporte em assistência técnica é oferecido ao distribuidor ou à subsidiária da empresa localizados no mercado externo					
5.8	Suporte em treinamentos é oferecido para força de vendas do distribuidor ou da subsidiária da empresa localizados no mercado externo					
5.9	Suporte em promoção é oferecido ao distribuidor ou à subsidiária da empresa localizados no mercado externo					
5.10	<i>Know-how</i> em <i>marketing</i> é oferecido ao distribuidor ou à subsidiária da empresa localizados no mercado externo					
5.11	Os preços dos produtos da empresa são competitivos no mercado externo					

PARTE 6 – Desempenho exportador

6.1 Percentual total de vendas na exportação em relação ao total de vendas da empresa:

- Até 5%
- Entre 6% e 15%
- Entre 16% e 25%
- Entre 26% e 45%
- Entre 46% e 55%
- Entre 56% e 75%
- Acima de 75%

PARTE 7 – Dados gerais do respondente e da empresa

7.1 Cargo do respondente: _____

7.2 Nome da empresa: _____

7.3 Cidade onde a empresa se localiza: _____

7.4 Ano de fundação: _____

Fonte: Adaptado de Cavusgil e Zou (1994, p. 18-19). Tradução do autor