

FATORES INERENTES AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO INFLUENCIADORES DA ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO E PERFORMANCE EXPORTADORA

MARLON DALMORO*

RESUMO

O processo de internacionalização das empresas está baseado principalmente em fatores internos, controláveis e incontrolláveis, existentes em cada empresa e a estratégia de internacionalização adotada. Como resultado deste processo observa-se a orientação para mercado externo e a performance exportadora do empreendimento. A partir deste cenário a presente pesquisa tem como objetivo propor um modelo teórico acerca dos fatores internos e das estratégias de internacionalização influenciadores da Orientação para Mercado Externo e da Performance Exportadora. Para alcançar este objetivo, realizou-se uma abordagem qualitativa através de pesquisa bibliográfica. São apresentadas seis proposições, que resultam em um modelo teórico. O modelo teórico apresenta o processo de internacionalização como um sistema de *inside – outside*, alimentado pelos fatores internos existentes na empresa e a estratégia de internacionalização e resultando na orientação para mercado externo e na performance exportadora.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização; Orientação para Mercado Externo; Performance Exportadora.

ABSTRACT

FACTORS INHERENTS FOR THE INTERNATIONALIZATION PROCESS WITH INFLUENCE AT EXPORT MARKET ORIENTATION AND EXPORT PERFORMANCE

The process of business internationalization is based mainly on internal factors, controllable and uncontrollable, existing in each company and the strategy of internationalization adopted. As a result of this process is the export market orientation and the export performance of the venture. From this setting, these researches propose a theoretical model of internal factors and internationalization strategies that influence the export market orientation and the export performance. To achieve this goal, there was an approach through qualitative research literature. Six proposals are presented, resulting in a theoretical model. The theoretical model shows the internationalization process as a system of *inside-outside*, powered by internal factors existing in the company and the strategy of internationalization and resulting in the export market orientation and export performance.

KEY WORDS: Internationalization; Export Market Orientation; Export Performance.

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

A opção estratégica de internacionalização e as decisões no modo de entrada nos mercados externos assumem relevância, por implicarem numerosos riscos e envolverem recursos elevados, frente à capacidade financeira das empresas (KUAZAQUI, 1999). A base de uma estratégia de internacionalização está na escolha do modo de entrada no mercado-alvo, que pode se situar entre os casos limites da exportação indireta ao investimento direto estrangeiro (MINERVINI, 2001). Esta abordagem de internacionalização baseia-se no *trade-off* investimento *versus* grau de controle, que ocorre, na maioria das vezes, em um processo gradativo de envolvimento com o mercado externo (MAÇÃES e DIAS, 2001).

Os motivos que levam uma empresa a atuar no mercado externo podem ser agrupados em dois fatores: *internos*, que são aqueles de origem na empresa (características, recursos, objetivos e estratégias da empresa) e *externos*, aqueles de origem externa (pedidos vindos do exterior, apoio governamental do país de origem ou dos hospedeiros etc.) (MARINHO e PIRES, 2002). Como *outside*, pode-se mensurar o resultado do processo de internacionalização por diversas maneiras. Uma das formas é pelo modelo desenvolvido por Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999), chamado de Orientação para Mercado Externo. Outro modelo é a escala proposta por Zou, Taylor e Osland (1998), na qual é mensurada a Performance Exportadora.

A partir deste cenário a presente pesquisa tem como objetivo propor um modelo teórico acerca dos fatores internos e das estratégias de internacionalização influenciadores da orientação para mercado externo e da performance exportadora. Para alcançar este objetivo, realizou-se uma abordagem qualitativa através de pesquisa bibliográfica, visto que esta tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno (OLIVEIRA, 1997). Este método permite explorar não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas nas quais os problemas não se cristalizaram suficientemente, proporcionando o exame de um tema sob novo enfoque ou

* Graduado em Administração com habilitação em Comércio Exterior, Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

abordagem, chegando a conclusões inovadoras (MARCONI e LAKATOS, 2002).

O tema internacionalização não consiste em um tema novo, tendo em vista que os primeiros estudos datam da década de 70, no entanto, a quantidade de material acadêmico nesta área ainda é restrita. Visto o processo de globalização, cada vez mais latente, trabalhos como este contemplam a necessidade de estudos na área.

Analisando o processo de internacionalização das empresas brasileiras, é possível observar que as condições externas estavam à disposição de todas as empresas. Sendo assim, a decisão de usar destes instrumentos para iniciar ou mesmo expandir as operações em mercados estrangeiros depende de cada empresa (GOULART; BRASIL e ARRUDA, 1996). Desta maneira, este estudo foca-se somente nos fatores internos existentes nas organizações. Dentre a denominação de fatores internos é considerado a divisão utilizada por Zou e Stan (1998) e Rocha (2002), dividindo os fatores internos em controláveis e incontroláveis. Os fatores internos controláveis são formados pelas estratégias e marketing internacional e pelas atitudes e percepções da gerência. Os fatores internos incontroláveis são formados pelas características da empresa, competências da empresa e características da gerência.

2 – INTERNACIONALIZAÇÃO

Em uma definição inicial de internacionalização, Goulart, Brasil e Arruda (1996) caracterizam como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem. Estes conceitos surgiram a partir da década de 60, na qual a teoria da firma deixou de ser estudada somente pelo ponto de vista econômico, para se tornar um campo de pesquisa independente. Iniciando assim, os primeiros estudos sobre o processo de internacionalização focados também no âmbito da teoria do comportamento organizacional (HILAL e HEMAIS, 2001).

2.1 – Estratégias de internacionalização

Existem diferentes abordagens aos processos de internacionalização das empresas. Mações e Dias (2001) colocam que a internacionalização são decisões estratégicas, que envolve a identificação dos produtos a colocar nos mercados internacionais, os mercados a atingir e os modos de acesso e de presença mais adequados. Ou seja, a estratégia de internacionalização está baseada no *trade-off* investimento *versus* grau de controle da presença externa.

Grande parte das empresas deseja possuir controle sobre suas operações, podendo estar em qualquer item do composto de marketing: preço, propaganda, produto e distribuição. O nível de controle está fortemente correlacionado com o volume comprometido de recursos, no qual quanto menor o volume de recursos investido menor será o controle (KOTABE e HELSEN, 2000).

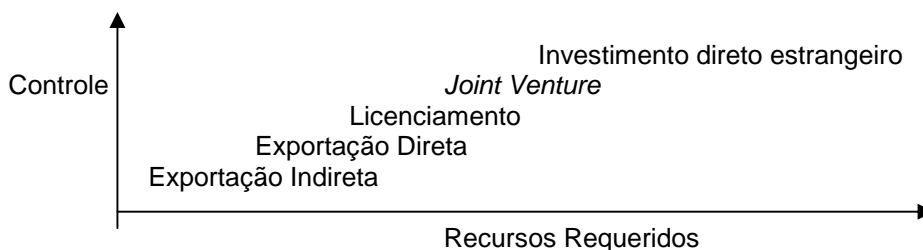


FIGURA 1 – Características chaves do modo de entrada
FONTE: Osland, Taylor e Zou, 2001. P. 155

2.2 – Fatores no processo de internacionalização

O processo de internacionalização das empresas no Brasil ainda é muito recente, datando da década de 60. Nesta fase a maioria das empresas brasileiras buscou o mercado externo motivada, basicamente, pelos incentivos fiscais e creditícios concedidos por governos que tinham como objetivo político estimular as exportações. Junto a isso estava a necessidade de buscar novos mercados para a produção excedente, visto a recessão do mercado interno, principalmente na década de 80 (GOULART; BRASIL e ARRUDA, 1996).

Contudo, analisando o processo de internacionalização das empresas brasileiras, é possível observar que as condições externas (incentivos fiscais e mecanismos de promoção de exportações) estavam à disposição de todas as empresas. Sendo assim, a decisão de usar destes instrumentos para

iniciar ou mesmo expandir as operações em mercados estrangeiros depende de cada empresa. Em suma, as empresas que têm acentuado seu processo de internacionalização, normalmente, são aquelas que possuem uma cultura exportadora intrínseca na cultura interna da empresa (GOULART; BRASIL e ARRUDA, 1996).

A literatura identifica uma série de fatores que influenciam a performance das operações de uma empresa em mercados estrangeiros. Evans, Treadgold e Mavondo (2000), colocam que estes fatores contribuem como uma armação imaginária no desenvolvimento das atividades exportadoras, ou seja, a junção destes vários fatores explica a performance nas atividades internacionais.

2.2.1 – Fatores internos controláveis

Os fatores internos são cruciais para o desenvolvimento de qualquer atividade exportadora, assim como na conduta e na performance destas (voerman, 2003). conforme zou e stan (1998), os fatores internos controláveis são as decisões estratégias de marketing internacional, adotadas pela empresa, e as atitudes e percepções da gerência, quanto à atuação em mercados externos.

● Estratégias de Marketing Internacional

Estratégias de marketing internacional, segundo Rocha (2002, p.102), são “um processo que se inicia com uma análise de oportunidade de um produto ou mercado”. Neste contexto, a autora coloca que a estratégia internacional de marketing é visão dos quatro P's: produto, preço, praça e promoção, em uma óptica de adaptação da estratégia de marketing internacional aos mercados locais.

A decisão de realizar atividades em outro país, obriga a empresa a tomar uma série de decisões, em termos de estratégias de marketing, em cada um dos países em que a empresa atua ou vai passar a atuar (LINDON *et. al.*, 2000). As decisões chaves neste processo são segundo, Lindon *et. al.* (2000):

- Adaptação do marketing às condições locais: este é um princípio básico do marketing, visto que os mercados se diferem muito um dos outros e analisar estas diferenças torna-se imprescindível para a internacionalização da empresa;
- Coerência a nível internacional: objetivos de internacionalização similares em cada país geram principalmente economia de escala, tão importante para qualquer empresa, e muito além dos produtos em si, uma coerência na maneira de vender pode ajudar a gerar esta economia. Contudo, para que isso seja possível, não pode haver grandes diferenças de estratégias de marketing de um país para outro;
- Globalização ou localização: Num processo de internacionalização, a empresa pode atuar de forma global ou local. A primeira vai contra os princípios do marketing e a segunda fere os objetivos de uma internacionalização. A estratégia ideal busca o equilíbrio entre as duas formas, buscando conciliar a coerência internacional das estratégias de marketing com a pertinência local, e as medida de dosagem variam de empresa para empresa.

● Atitudes e Percepções da Gerência

A compreensão das atitudes e das percepções da gerência é relevante nos estudos de internacionalização, porque é através destas, que se pode mensurar o nível de envolvimento que a empresa se encontra com a exportação. Um dos quesitos chaves no desempenho internacional da empresa é o comprometimento internacional, visto como “uma vontade generalizada por parte da gerência de dedicar os recursos adequados, financeiros e/ou humanos para atividades relacionadas com exportação” (ROCHA, 2002, p. 176).

As características subjetivas da gerência envolvem a personalidade desta, suas atitudes frente à exportação, suas percepções e crenças (VOERMAN, 2003), cujas características a seguir influenciam no desenvolvimento internacional da empresa (VOERMAN, 2003):

- Personalidade: gerentes menos rígidos, com uma menor aversão ao risco e mais tolerantes ao *stress*, tendem a ser mais bem sucedido em mercados externos. Uma postura empreendedora, ou seja, inovador, pró-ativo e disposto a correr riscos também têm um efeito positivo na performance exportadora.
- Atitude exportadora: é a atitude da gerência frente ao processo de exportação. A motivação exportadora da gerência pode ser pró-ativa ou reativa; pró-ativa quando o gerente cria a oportunidade em uma atividade exportadora por si mesmo, enquanto que reativa é quando esta é estimulada de fora da empresa.
- Atitude frente a aspectos específicos de exportação: em adição a atitude exportadora, os gerentes normalmente têm idéias e atitudes frente a aspectos específicos de exportação, como a complexibilidade, risco e custos. Sendo assim, o gerente pode achar a exportação muito complexa e arriscada ou com custos muito elevados, tornando-se pouco atrativa ou complexa como fator determinante para alcançar os objetivos da exportação.
- Atitude frente à prioridade de exportação: cada gerente normalmente tem uma opinião frente à importância e a prioridade de atuar em mercados externos. Quanto mais importância os gerentes dão para a exportação, maior será a fatia da produção da empresa destinada à exportação, contudo, não necessariamente resultando no alcance dos objetivos no mercado externo e na lucratividade.

Para Buzzel, Quelch e Barlett (1995) o gerente de uma empresa que atua em mercados internacionais não pode ter uma perspectiva de reconhecer oportunidades e riscos no país de origem e sim

também através das fronteiras. Este também deve ter capacidade de coordenar atividades e unir capacidades através destas barreiras fronteiriças, ou seja, ter como meta capturar benefícios em operações por todo o mundo. Na mesma linha, Lindon *et. al.* (2000) coloca que os gestores de organizações que se internacionalizam deverão desenvolver aptidões que permitam pressentir as evoluções futuras do mercado internacional e tomar as medidas que permitirão à empresa se adaptar, o que exige que estes tenham grande competência técnica e grande cultura geral.

2.2.2 – Fatores Internos Incontroláveis

A segunda parte das variáveis internas da empresa que influencia na sua atividade exportadora são as competências ou capacidades da firma (VOERMAN, 2003). Segundo Zou e Stan (1998) estes fatores são incontroláveis e se dividem em características da empresa, competências da empresa e características da gerência.

• Características da Empresa

Características da empresa são características específicas de cada empresa, e se vinculam especialmente a acumulação de capital ou com suas características tecnológicas ou de produto (ZAZO; CANTO e BENITO, 2000). Para Voerman (2003), as características internas da empresa são cruciais na condução e no sucesso das atividades da empresa em mercados internacionais. Estudos realizados por Voerman (2003) recaíram sobre as seguintes áreas:

- Tamanho da empresa: o tamanho de uma empresa pode ser medido pelo número de funcionários ou pelo faturamento. Alguns resultados de pesquisas mostram um efeito positivo na performance exportadora com o total de vendas da empresa, porém este volume de vendas pode estar relacionado à performance exportadora, sendo assim, o tamanho da empresa pode ser causa ou efeito da performance exportadora. No entanto, o tamanho da empresa pode facilitar a internacionalização, visto que grandes empresas normalmente conseguem ficar longos períodos com pouco retorno do investimento, enquanto que pequenas empresas não têm este facilitador (EVANS; TREADGOLD e MAVONDO, 2000);
- História da empresa: Ainda não existem estudos que mostram uma relação significativa entre a idade da empresa e sua performance em atividades exportadora, contudo a autora apresenta, com alguma evidência, que empresas mais novas obtêm mais êxito em mercados internacionais;
- Nível tecnológico dos produtos: o nível tecnológico dos produtos depende muito da indústria na qual a empresa está inserida. A empresa pode intervir na performance exportadora direta e indiretamente, através dos fatores que esta considera importante para o sucesso da empresa em mercados internacionais e na adaptação dos produtos. Outra questão importante é a relação entre empresas que competem com produtos de elevado nível de inovação e/ou complexibilidade técnica e seu sucesso em mercados externos, que é explicado pelo fato de que produtos intensivos de tecnologia tendem a exigir um preparo maior das empresas, logo dando a estas uma maior orientação para o mercado e um ganho competitivo em marketing;
- Estrutura e cultura: nem todos os estudos colocam este item como uma característica da empresa, contudo, estudos mostram que uma empresa obtém vantagens em sua internacionalização quando esta é parte de outra companhia, especialmente quando esta é uma companhia estrangeira. Empresas com uma maior eficiência administrativa tendem a ser mais bem sucedidas em negócios internacionais e acabam por ampliar sua orientação internacional. Já a formalidade na organização não tende a afetar a performance exportadora, no entanto, empresas com uma estrutura mais orgânica tendem a ter uma postura mais empreendedora, o que acaba por incrementar a performance econômica das exportações, assim como a dinâmica da orientação cultural.

• Competências da Empresa

Um fator relevante para as atividades internacionais da empresa é a habilidade de estabelecer e desenvolver relacionamentos com parceiros estrangeiros (ROCHA, 2002). Voerman (2003) coloca que as competências variam de empresa para empresa, sendo geradas no dia a dia da empresa, ou seja, mensurada pela experiência da empresa. No entanto, o fato de a empresa não ter experiência em atividades no mercado externo não impede que esta venha a atuar neste e nos lucros gerados. A experiência conta principalmente no conhecimento de mercados e numa performance mais abrangente, ou seja, as atividades em mercados externos são mais regulares. Neste mesmo sentido, a experiência da empresa em mercados externos deixa os exportadores mais realistas quanto às expectativas de lucros e o impacto destes na empresa. A mensuração da experiência internacional pode ser obtida através do número de anos que a empresa exporta, no entanto, também devem ser consideradas outras variáveis, como o número de visitas do exportador aos mercados externos e o número de países aos quais a empresa exporta.

No modelo proposto por Mações e Dias (2001), dentre os fatores que podem influenciar a decisão de exportar estão as competências da empresa quanto à posse de vantagens competitivas destas. Para os autores, a análise da competitividade da empresa baseia-se em cinco aspectos: qualidade do produto, tecnologia de produção, preço, custos e capacidade de desenvolver novos produtos. Na visão de Evans, Treadgold e Mavondo (2000) empresas com um processo de internacionalização crescente aumentam seu nível de especialidade em mercados estrangeiros, melhorando conseqüentemente seus resultados no

exterior. Esta experiência é fundamental, segundo os autores, para determinar as estratégias de operação da empresa que por sua vez acabam influenciando na performance organizacional.

• Características da Gerência

Um dos fatores mais importantes no desempenho internacional da empresa são as características da gerência. A experiência internacional da alta gerência, assim como a experiência em negócios internacionais e viagens. Com uma relação inferior, mas não menos importante, a educação formal e experiência geral de negócios aparentam, em alguns casos, ter impacto positivo no desempenho internacional (Rocha, 2002).

- Voerman (2003) coloca que depois das características da empresa, as características da gerência são os fatores mais determinantes para a performance exportadora, especialmente no caso de micro e pequenas empresas, visto que as decisões internas da empresa estão sob o poder desta. A autora destaca as seguintes características objetivas da gerência como impactantes na performance exportadora:
- Idade: alguns estudos encontraram que gerentes com mais idade possuem baixa orientação cultural dinâmica e tolerância física ao *stress*, impactando diretamente nos indicadores de performance. Contudo a mesma autora cita alguns estudos que não apresentam a idade como determinantes para a internacionalização da empresa;
- Educação: várias evidências mostram que existe uma grande relação entre o nível de educação da gerência e a performance em mercado internacional, tanto na decisão de internacionalizar como na lucratividade das exportações. Contudo, neste item, deve-se observar que quanto mais alto o nível educacional da gerência, melhor será a qualidade desta e, por conseqüência, melhor sucedida são suas decisões, impactando nas atividades em mercados estrangeiros como em mercados domésticos;
- Experiência exportadora: depois do conhecimento adquirido através da educação, o gerente ganha experiência exportadora quando internacionaliza sua empresa. Nacionalidade estrangeira e o número de dias gastos em viagens de negócios no exterior têm impacto positivo na internacionalização da empresa. No entanto, estudos realizados com executivos relatam que estes não consideram a experiência exportadora como um fator importante para atingir objetivos em mercados externos;
- Línguas: mesmo alguns estudos apontando esta como um fator não significativo, outros estudos colocam que o conhecimento de línguas estrangeiras influencia indiretamente as atividades em mercados externos, visto que cria na gerência uma visão para o mercado externo, diminui a tolerância física ao *stress* e incrementa a competitividade da empresa.

Nesta visão, para Voerman (2003), a gerência de empresas com alta performance exportadora tem as características de jovem, bem educado tanto em mercados doméstico como em negócios internacionais, com experiência no exterior (trabalho, cursos ou férias) e fala fluentemente alguma língua estrangeira.

Em seu estudo, Mações e Dias (2001) colocam que investigações sobre a orientação das decisões de exportar apontam que a idade, o contato com ambientes e culturas estrangeiras, por meio de estudos no exterior, viagens, participação de feiras, exposições e eventos internacionais, além do conhecimento de línguas estrangeiras, contribuem para a formação de uma orientação internacional dos gestores. Estas características contribuem de maneira mais significativa se ocorrerem cedo na vida do gestor.

2.3 – Orientação para mercado externo

O número de estudos sobre orientação para mercado externo ainda é restrito, e os existentes se baseiam na literatura de orientação para mercado e aplicam esta em um contexto exportador. Sendo assim, Martino e Tregear (2001, p. 01) apresentam orientação para mercado como:

- o desejo de criar valor superior para os clientes e alcançar vantagens competitivas sustentáveis no negócio para criar e manter a cultura que produzirá estes valores. Com estes envolvimento ou cultura organizacional, o foco gerencial é no desenvolvimento de habilidades superiores em entender e satisfazer os desejos do consumidor.
- Seguindo a linha dos estudos de orientação para mercado, Cadogan e Diamantopoulos (1995) apresentam o conceito de exportação para mercado externo por meio dos conceitos dominantes de orientação para mercado, porém, destacando que as empresas que atuam internacionalmente estão expostas a fatores ambientais que podem ser diferentes dos encontrados no mercado doméstico. Os autores definem orientação para mercado externo, consideradas as proposições de Kohli e Jaworski (1990), como a geração de inteligência em marketing pertinente às operações referentes ao mercado externo; a disseminação destas informações para as decisões em marketing; e o desenvolvimento e implementação destas respostas diretamente para os clientes no exterior, competidores e outros fatores extrínsecos no mercado externo, os quais afetam a empresa e sua habilidade em promover valor superior para seus clientes no mercado externo.
- Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) desenvolveram um modelo composto por quatro diferentes construtos, focados no consumidor, nos competidores internacionais e nas mudanças ambientais que afetam a empresa, seus consumidores e concorrentes. Seguindo Garrido, Larents e Slongo (2006a), conforme as empresas progredem nos seus vários estágios de internacionalização, a geração de informação

deve surgir mais variada e satisfatoriamente. Desta maneira, o primeiro construto é composto por questões relacionadas à geração de informação na exportação. Este construto propõe que quanto maior a experiência internacional da empresa, maior será a familiarização e conhecimento relatado sobre fontes de informação (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS e MORTANGES, 1999).

Outro construto proposto por Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999), denominado de disseminação da informação, abrange o compartilhamento da informação dentro da organização. O nível de conhecimento sobre operações internacionais e o compromisso dos membros da organização com estas atividades podem influenciar a disseminação da inteligência (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS e MORTANGES, 1999).

O terceiro construto, denominado de resposta ao mercado, aborda a questão do desenvolvimento e implementação de respostas e ações junto aos clientes e concorrentes internacionais (GARRIDO; LARENTS e SLOGO, 2006a). As ações de resposta são influenciadas pelos recursos humanos e as decisões racionais tomadas por estes são fatores importantes, desde que baseadas em informações geradas e disseminadas (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS e MORTANGES, 1999). O fecho do instrumento é formado pelo construto mecanismos de coordenação, que visa refletir o nível de intrafuncional e interfuncional coordenação dentro da empresa (GARRIDO; LARENTS e SLOGO, 2006a). Uma estrutura complexa nas organizações que operam internacionalmente e a política de recursos da empresa podem influenciar os mecanismos de coordenação (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS e MORTANGES, 1999). Para os mesmos autores, a completa mensuração dos mecanismos de coordenação inclui a mensuração do nível de coesão entre os indivíduos em áreas particulares da organização, visto que recursos humanos de diferentes nacionalidades podem causar formação de grupos, sentimento de discriminação ou injustiça, os quais podem resultar em disfunções dentro da organização e redução da eficiência.

Para Toften e Olsen (2003) existe uma relação positiva no uso de informações de mercado externo (orientação para mercado externo), no conhecimento organizacional e na performance exportadora da empresa, como um efeito positivo indireto do conhecimento organizacional na performance exportadora. Este modelo, os autores chamam de Modelo conceitual, é apresentado conforme a figura a seguir:

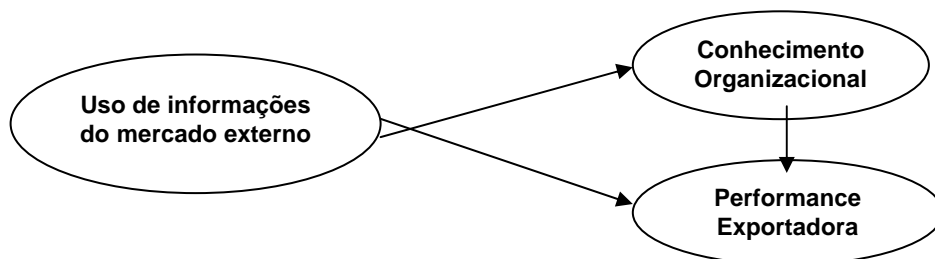


FIGURA 2 – Modelo conceitual
FONTE: Toften e Olsen (2003) p. 98

A orientação para o mercado externo, o conhecimento organizacional e a performance exportadora da empresa estão diretamente relacionados, esta relação faz as empresas perceberem os efeitos do uso sistemático de informação do mercado externo. Por conseqüência, habilitam-se para obter vantagens destas informações, nas quais diferentes dimensões do uso das informações estão associadas a diferentes dimensões de conhecimento e diferentes dimensões de performance exportadora (TOFTEN e OLSEN, 2003).

Para Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002), a orientação para mercado externo de uma organização está relacionada diretamente com o sucesso das exportações. Quanto maior a orientação para o mercado externo, maior é a satisfação das empresas com os resultados das atividades no exterior, incrementando o comportamento do exportador.

2.4 – Performance exportadora

Performance exportadora consiste na mensuração do resultado da atividade exportadora da empresa, podendo ser analisada através de resultados financeiros, como pelos resultados não-financeiros (VOERMAN, 2003). Para Zou; Taylor e Osland (1998), performance exportadora se dimensiona em três diferentes modos: performance financeira das exportações; performance estratégica das exportações e percepção do sucesso nas exportações.

Garrido, Larentis e Slongo (2006b) colocam que a maneira mais usual de medir performance exportadora é através dos resultados financeiros da empresa. Este modo é operacionalizado com o uso de informações como vendas externas, crescimento das vendas externas, lucratividade e intensidade das exportações. No entanto, somente o uso de indicadores financeiros para medir a performance é inadequado

para capturar o valor da internacionalização para a firma. Possivelmente, esta internacionalização faça uma significativa contribuição para a empresa sobreviver, e venha a causar efeito na sua performance ao longo prazo (GEORGIU; FREEMANN e EDWARDS, 2005). Assim, os autores colocam que outra maneira de conhecer a performance exportadora é com a análise dos resultados estratégicos das exportações. Sua mensuração pode ser dada através de dados como: fatia de mercado atingido pela empresa, presença no mercado externo e posicionamento competitivo. O terceiro modo baseia-se na mensuração da atitude e percepção da performance exportadora. Fatores como posição positiva sobre as exportações ou satisfação com as operações no mercado externo, assim como propensão para exportar, são indicadores que demonstram a performance exportadora no âmbito da atitude e percepção da performance.

Zou, Taylor e Osland (1998) desenvolveram uma escala que busca mensurar a performance exportadora, nomeada pelos autores como EXPERF. Esta escala está dividida em três dimensões e busca a captura dos dados subjetivamente, verificando a percepção dos respondentes em: performance financeira (PERFIN), performance estratégica (PEREST) e satisfação com mercado externo (PERSAT).

Garrido, Larentis e Slongo (2006b) validaram o modelo aplicando a escala EXPERF em empresas brasileiras. Os autores dividiram a escala em três dimensões de performance (financeira, estratégica e satisfação) e procederam a criação de três indicadores para cada dimensão, conforme quadro abaixo.

QUADRO 1 – Mensuração de Performance Exportadora

DIMENSÃO DA PERFORMANCE EXPORTADORA	ITENS
PERFORMANCE FINANCEIRA NAS EXPORTAÇÕES	<p>EMPREENHIMENTO EM EXPORTAÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEM SIDO LUCRATIVO; PERFIN 1; • TEM GERADO UM ALTO VOLUME DE VENDAS; PERFIN 2; • TEM ALCANÇADO UM RÁPIDO CRESCIMENTO; PERFIN 3;
PERFORMANCE ESTRATÉGICA NAS EXPORTAÇÕES	<p>EMPREENHIMENTO EM EXPORTAÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEM IMPULSIONADO NOSSA COMPETITIVIDADE GLOBAL; PEREST 1; • TEM FORTALECIDO NOSSA POSIÇÃO ESTRATÉGICA; PEREST 2; • TEM SIGNIFICATIVAMENTE AUMENTADO NOSSA META DE MERCADO EXTERNO; PEREST 3;
SATISFAÇÃO COM O EMPREENHIMENTO INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • A PERFORMANCE DESTE EMPREENHIMENTO EM EXPORTAÇÕES TEM SIDO MUITO SATISFATÓRIO; PERSAT 1; • ESTE EMPREENHIMENTO EM EXPORTAÇÕES TEM SIDO BEM SUCEDIDO; PERSAT 2; • ESTE EMPREENHIMENTO EM EXPORTAÇÕES TEM CORRESPONDIDO PLENAMENTE NOSSAS EXPECTATIVAS; PERSAT 3;

FONTE: GARRIDO, LARENTIS E SLONGO (2006 B) ADAPTADO DE ZOU, TAYLOR E OSLAND (1998) P. 12

Na aplicação do modelo, Garrido, Larentis e Slongo (2006b) observaram que em empresas brasileiras que têm adotado um modo de entrada em mercados estrangeiros mais complexos, a performance destes empreendimentos é superior em relação à performance daquelas empresas que têm adotado estratégias menos complexas. Os autores colocam que estes resultados devem-se ao maior envolvimento destas empresas com as atividades internacionais, conseqüentemente, um maior controle do seu *market mix* e relacionamento com os clientes, gerando para as empresas fontes de informações confiáveis e respostas mais efetivas para as necessidades do mercado.

Kim, et. al. (2002) destacam que a diversificação internacional promove uma performance superior em grandes empresas. Georgiou, Freemann e Edwards (2005), mostram que apesar de recursos financeiros e humanos limitados, a diversificação internacional pode promover uma melhor performance em pequenas empresas também, e esta performance pode mudar dependendo do modo de entrada escolhido. Zou, Taylor e Osland (1998) também mostram relação em estudos sobre internacionalização que associam a performance principalmente a resultados não-financeiros, nos quais a internacionalização promove uma qualificação da empresa e da gerência e desenvolvimento da rede de contatos, o que permite a empresa entrar em mais mercados.

3 – PROPOSIÇÕES

Com a análise de algumas afirmações de diversos autores, buscou-se criar proposições de relação entre os diversos itens pesquisados para a formulação do modelo. Para a formulação das proposições partiu-se da afirmação de Narver e Slater (1990), Cadogan, Diamantopolous e Mortanges (1999) e Macera e Urdan (2004), que indicam que orientação para mercado externo tem relação positiva com performance. Desta maneira, são apresentadas seis proposições acerca do processo de internacionalização.

3.1 – A relação entre estratégia de internacionalização, performance exportadora e orientação para mercado externo

Atividades internacionais que requerem maior comprometimento no modo de entrada, exigem uma liderança com maior formação e que tendem a fazer melhor uso das informações do mercado e menor uso de intermediários. Isto permite um fluxo de informações com maior rapidez e uma aproximação da organização com o mercado externo, porém exige da organização um esforço interfuncional maior (CADOGAN; DIAMANTOPOLOUS e SIGUAW, 2002; CADOGAN; DIAMANTOPOLOUS e MORTANGES, 1999).

A performance exportadora se eleva na proporcionalidade em que se elevam os riscos, nos quais modos de entrada que exigem um maior comprometimento tendem a proporcionar uma melhor performance exportadora (RASHEED, 2005). Com base nas citações e da existência de uma relação positiva entre orientação para mercado e performance exportadora, propõem-se:

Proposição 1: Na medida em que o modo de entrada se torna mais complexo, aumenta a orientação para mercado externo e conseqüentemente a performance exportadora.

3.2 – A relação entre estratégias de marketing internacional, performance exportadora e orientação para mercado externo

O processo de internacionalização da firma exige da empresa uma série de decisões em termos de estratégias de marketing internacional (LINDON *et. al.*, 2000). Estas decisões são cruciais para o desenvolvimento da atividade exportadora e logo afetam a performance destas (VOERMAN, 2003). Para Lindon *et. al.* (2000), as decisões chaves em termos de estratégias de marketing internacional são adaptações do marketing às condições locais, coerência a nível internacional e globalização ou localização no modo de atuar.

As decisões estratégicas em termos de marketing internacional também possuem uma interligação com a orientação para mercado externo da empresa, visto que as teorias de orientação para o mercado surgiram com base no campo macro do marketing. Cadogan e Diamantopoulos (1995) apresentam a orientação para mercado externo em quatro diferentes tópicos: mecanismos de controle, geração de inteligência, disseminação de inteligência e ação de resposta. Já a filosofia do marketing está baseada em criar valor superior para seus clientes (LINDON *et. al.*, 2000). Para isso é necessário formular estratégias de marketing a partir das informações geradas pelo mercado. Sendo assim, quanto maior a orientação para mercado externo, maiores serão as informações geradas pelo mercado e que resultam em uma maior criação de valor para os clientes. Logo, estas colocações permitem propor:

Proposição 2: As decisões chaves no modo de atuar nos diversos mercados em termos de estratégias de marketing internacional influenciam positivamente a orientação para mercado externo e a performance exportadora da firma.

3.3 – A relação entre as atitudes e percepções da gerência, performance exportadora e orientação para mercado externo

Kohli e Jaworski (1990) indicam que fatores relativos ao papel da gerência influencia a orientação para mercados. A personalidade da gerência, atitudes frente à exportação, suas percepções e crenças têm um efeito positivo na performance exportadora das empresas (VOERMAN, 2003).

A autora coloca que gerentes menos rígidos, disposto ao risco, tolerantes ao *stress*, inovadores, pró-ativos e com motivação exportadora tentem a proporcionar um efeito positivo na performance. Além disso, aspectos específicos como nível de complexibilidade do processo de exportação e a prioridade que este da para a atividade externa também possuem efeito positivo. A partir destes fatores que formam as atitudes e percepções da gerência e sua relação na orientação para mercado externo e performance, propõem-se:

Proposição 3: As atitudes e percepções da gerência quanto à rigidez, aversão ao risco, tolerância ao stress, inovação, pró-atividade e motivação exportadora têm um efeito positivo na orientação para mercado externo e a performance exportadora da firma.

3.4 – A relação entre as características internas da empresa, performance exportadora e orientação para mercado externo

Voerman (2003) coloca que as características internas da empresa influenciam na condução e no sucesso da empresa, sendo que características como tamanho da empresa, história da empresa (Idade),

nível tecnológico dos produtos, estrutura (capital social formado por capital estrangeiro e capacidade de produção) e cultura (eficiência administrativa) afetam a performance exportadora da firma. Estudos realizados por Diamantopoulos e Cadogan (1996) também identificaram as características-chaves nas empresas que determinam orientação para mercado externo. Estes fatores formadores das características da empresa contribuem para a formulação da quarta proposição:

Proposição 4: As características internas da empresa formadas por tamanho da empresa, história da empresa, nível tecnológico dos produtos, estrutura e cultura interna têm efeito positivo na performance exportadora e orientação para mercado externo da firma.

3.5 – A relação entre competências da empresa, performance exportadora e orientação para mercado externo

As competências da empresa variam de empresa para empresa e são mensuradas pela experiência da empresa e esta experiência conta, principalmente, no conhecimento de mercados e numa performance mais abrangente (VOERMAN, 2003). A experiência internacional pode ser conhecida pelo número de anos que a empresa exporta, assim como pelo número de países exportados. Outros fatores relativos às competências das empresas estão: a posse de vantagens competitivas em termos de produto, de tecnologia, do nível de custos, da competitividade dos preços e da capacidade de desenvolver novos produtos, os quais são considerados fatores determinantes do grau de envolvimento da empresa com o processo de internacionalização (MAÇÃES e DIAS, 2001).

Para Evans, Treadgold e Mavondo (2000), a experiência internacional aumenta o nível de especialidade em mercados estrangeiros e, conseqüentemente, sua performance. Diamantopoulos e Cadogan (1996) colocam que experiência exportadora reflete no aumento da familiaridade com fontes de informação e com o conhecimento das atividades de exportação, assim, haverá maior efetividade no entendimento das necessidades dos consumidores e na implementação das ações de resposta. Desta maneira, propõe-se:

Proposição 5: As competências da empresa em termos de vantagens competitivas e experiência exportadora aumentam a especialidade da empresa em mercados estrangeiros e, conseqüentemente, uma melhor performance exportadora e orientação para mercado externo da firma.

3.6 – A relação entre as características da gerência, performance exportadora e orientação para mercado externo

As características da gerência têm um impacto positivo no desempenho internacional (ROCHA, 2002). Voerman (2003) coloca que a idade da gerência, nível de educação, experiência exportadora e conhecimento de línguas influenciam na performance exportadora. Contatos com culturas estrangeiras contribuem para a orientação internacional, principalmente se ocorrem cedo na vida do gestor (MAÇÃES e DIAS, 2001).

Cadogan, Diamantopoulos e Sigauw (2002) apresentam as atividades de coordenação, ou seja, de gerência, como um fator antecedente, positivamente relacionados com atividades de orientação para mercado externo. A coordenação indica a qualidade do relacionamento intrafuncional e interfuncional do departamento de exportação e, até mesmo, os relacionamentos interorganizacionais. Visto as colocações acima, permite-se propor que:

Proposição 6: Os fatores formadores das características da gerência como idade, nível de educação, experiência exportadora, conhecimento de línguas e contato com culturas estrangeiras afetam positivamente a orientação para mercado externo e a performance exportadora.

A seguir, é apresentado um modelo teórico proposto para a relação entre estratégias de internacionalização e características internas da empresa com orientação para mercado externo e performance exportadora, onde cada proposição está identificada, ligando seu fator gerador (fator interno ou estratégia) aos resultados (performance exportadora e orientação para mercado externo).

– *outside*. Na alimentação do sistema (*inside*) estão os fatores internos existentes na empresa e a estratégia de internacionalização adotada; como resultado (*outside*) do processo está a orientação para mercado externo e a performance exportadora alcançada pela empresa.

Este trabalho apresenta como limitações o fato de ser um estudo teórico, levando a cabo pesquisas realizadas com objetivos distintos. Destaca-se também, visto as teorias existentes terem enfoques distintos, que o trabalho acabou por focar-se somente em teorias já comprovadas, não levando a juízo teorias aqui não apresentadas. Com o modelo proposto, abrem-se diversas oportunidades de pesquisas para validação das proposições aqui apresentadas. O tema internacionalização desperta o interesse da comunidade acadêmica, assim como de órgãos governamentais e iniciativa privada. Desta maneira, estudos nesta área tem grande aplicabilidade prática. Sendo assim, muito ainda pode ser desenvolvido, visando explicar o processo de internacionalização e, principalmente, a relação empresário / empreendimento internacional.

REFERÊNCIAS

- BUZZEL, Robert D.; QUELCH, John A. e BARTLETT, Christopher A. **Global marketing management, cases and readings**. 3. ed. Boston: Addison-Wesley, 1995.
- CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization. **Journal of Strategic Marketing**, v. 3, p. 41-60, 1995.
- CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS Adamantios e DE MORTANGES, Charles P.. A measure of export marketing orientation: Scale Development and cross-cultural validation. **Journal of International Business Studies**, n. 30, v. 4, p. 689-707, 1999.
- CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios e SIGUAW, Judy A. Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences. **Journal of International Business Studies**, n. 33, v. 3, p. 615-626, 2002.
- DIAMANTOPOULOS, Adamantios; CADOGAN, John W. Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. **Journal of Strategic Marketing**, v. 4, p. 23 – 52, 1996.
- EVANS, Jody; TREADGOLD, Alan e MAVONDO, Feliz T. Psychic distance and the performance of international retailers – A suggested theoretical framework. **International Marketing Review**. v. 17, n. 4, p. 373-398, 2000.
- GARRIDO, Ivan L.; LARENTIS, Fabiano e SLOGO, Luis A. Validation of a scale to measure export market orientation in Brazilian export companies. In.: 2006 BALAS Annual Conference. Lima: **Anais do 2006 BALAS Annual Conference**, 18 p., 2006a.
- _____. International market entry strategies and export performance. In.: 2006 BALAS Annual Conference. Lima: **Anais do 2006 BALAS Annual Conference**, 19 p., 2006b.
- GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo V. e ARRUDA, Carlos. **Internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos Alberto. Da escola de uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. Enanpad 2001, Campinas: **Anais do Enanpad 2001**, 2001.
- KIM, Bowon; KIM, Hyunchan e LEE, Yoonseok. Modes of foreign market entry by Korean SI firms. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**; v. 14, n. 4, p. 13-35, 2002.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J; Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.
- KUAZAQUI, Edmir. **Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.
- LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; RODRIGUES, Joaquim V. e DIONÍSIO, Pedro. **Mercator 2000: teoria e prática do marketing**. 9. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.
- MAÇÃES, Manuel A R.; DIAS, João F. Internacionalização: estudo empírico no sector do vinho do porto. **Revista Portuguesa de Gestão**. p. 72-90, jul./set. 2001.
- MACERA, Andrea Pereira; URDAN, André Torres. Orientação para o mercado externo: teste de um modelo no Brasil e sua aplicação a uma amostra de empresas exportadoras brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 95-115, abr./jun. 2004.
- MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARINHO, Mônica R. M.; PIRES, Jovelino de G. **Comércio exterior: teoria x prática no Brasil**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- MARTINO, Fernando; TREGGAR, Ângela. Market orientation in a sample of Chilean agrifood processing firms. **International Food and Agribusiness Management Review**, ano 4, p. 257-273, 2001.
- MINERVINI, NICOLA. O EXPORTADOR. 3. ED. SÃO PAULO: MAKRON BOOKS, 2001.**
- NARVER, JOHN C.; SLATER, STANLEY F. THE EFFECT OF A MARKET ORIENTATION ON BUSINESS PROFITABILITY. JOURNAL OF MARKETING, V. 54, N. 4, P. 20-35, 1990.**
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratando de metodologia científica: projeto de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo : Pioneira, 1997.
- OSLAND, GREGORY E.; TAYLOR, CHARLES R. E ZOU, SHAOMING. SELECTING INTERNATIONAL MODES OF ENTRY AND**

EXPANSION. MARKETING INTELLIGENCE & PLANNING; V. 19, N. 3, P. 153-161, 2001.

RASHEED, HOWARD S. FOREIGN ENTRY MODE AND PERFORMANCE: THE MODERATING EFFECTS OF ENVIRONMENT. JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT; V. 43, N. 1, P. 41, JANUARY 2005.

ROCHA, Ângela (Org.). **A internacionalização das empresas brasileira**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

TOFTEN, Kjell; OLSEN, Svein Ottar. Export market information use, organizational knowledge, and firm performance. **International Marketing Review**, v. 20, n. 1, p. 95-110, 2003.

VOERMAN, LIANE .THE EXPORT PERFORMANCE OF EUROPEANS SMES. ALBLASSERDAM: LABIRINT PUBLICATIONS, 2003.

ZAZO, José I. G.; BENITO, Javier G. e CANTO, Jesús G. **Factores determinantes del proceso de internacionalización**: el caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. **Economía Industrial**. n. 333, p. 33-48, 2000.

ZOU, Shaoming; STAN, Simona. The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**. v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.

ZOU, SHAOMING; TAYLOR, CHARLES R. E OSLAND, GREGORY E. THE EXPERF SCALE: A CROSS-NATIONAL GENERALIZED EXPORT PERFORMANCE MEASURE. JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING; V. 6. N. 3, P. 10, 1998.