



Revista Base (Administração e Contabilidade)

da UNISINOS

E-ISSN: 1984-8196

cd@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Brasil

CERIBOLA CRESPAM, CRISTINA; SCHERER, FLAVIA LUCIANE; MAFFINI GOMES, CLANDIA
ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS DECISÕES ESTRATÉGICAS E A PERFORMANCE
EXPORTADORA NA INDÚSTRIA GAÚCHA

Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 9, núm. 4, octubre-diciembre, 2012,
pp. 372-392

Universidade do Vale do Rio dos Sinos
São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228652005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS DECISÕES ESTRATÉGICAS E A PERFORMANCE EXPORTADORA NA INDÚSTRIA GAÚCHA

ANALYSIS OF THE RELATION BETWEEN STRATEGIC DECISIONS AND EXPORT PERFORMANCE IN THE INDUSTRY OF RIO GRANDE DO SUL STATE, BRAZIL

CRISTINA CERIBOLA CRESPAM
criscrespam@yahoo.com.br

FLAVIA LUCIANE SCHERER
flaviascherer@globo.com

CLANDIA MAFFINI GOMES
clandia@mail.ufsm.br

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo geral verificar a relação existente entre as decisões estratégicas (estratégias de marketing de exportação e tipos estratégicos) e a *performance* exportadora de 38 empresas exportadoras gaúchas. Além disso, buscou-se caracterizar a atuação internacional das empresas pesquisadas. Para tanto, foi realizada pesquisa descritiva com aplicação de *survey* como procedimento para coleta de dados. Os resultados mostraram que as empresas pesquisadas são na maioria de pequeno e médio porte, que as estratégias com as quais mais se identificaram foram a prospectora e a analista e que a maioria dos respondentes posicionaram-se como possuidores de média à substancial experiência no mercado internacional. No que se refere aos aspectos de atuação internacional, o principal modo de entrada utilizado pelas empresas foi a exportação e mais da metade dos respondentes atende até 15 países. Os resultados apontaram para a existência de relação entre as decisões estratégicas e a *performance* exportadora, uma vez que, com relação a esse aspecto, em termos estratégicos, percebeu-se a diferença de comportamento entre as empresas que adotaram tipos estratégicos diversos, bem como se evidenciou a correlação existente entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação e as dimensões da *performance* exportadora.

Palavras-chave: exportação, modos de entrada, *performance* exportadora, estratégia de marketing de exportação, tipos estratégicos.

ABSTRACT

This study aims at verifying the relation between strategic decisions (export marketing strategy and strategic type) and export performance of 38 exporting companies from Rio Grande do Sul state, Brazil. In addition, it is described the profile and the international performance characteristics. A descriptive research was conducted with application of survey as a procedure for collecting data. The results showed that the surveyed companies are mostly small and medium businesses. The strategy that they most identified was the prospector and the analyst. Most part of the surveyed companies positioned themselves as having from medium to substantial experience in international market. Considering aspects of international operations, the main entry mode used by companies was exportation; in addition, more than half the respondents negotiate with up to 15 countries. The results showed the existence of a relation between stra-

tegic decisions and export performance. Considering export performance, in strategic terms, it was noticed a difference in behavior between companies that have adopted different strategic types, and it is evidenced a correlation between the variables of the marketing strategy of export and the dimensions of export performance.

Key words: exportation, entry modes, export performance, export marketing strategy, strategic type.

INTRODUÇÃO

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

No que se refere aos aspectos gerenciais, para Salera (1969), a administração de marketing é um dos maiores desafios em negócios multinacionais. Sendo que o sucesso em vendas é o maior teste da habilidade de uma firma sobreviver em mercados internacionais altamente competitivos, bem como é um fator essencial em decisões de investimento multinacional.

Naturalmente, questões de marketing vão além do sucesso em vendas, mas o argumento de Salera (1969) remete à ligação forte que existe entre marketing e estratégia, na medida em que a decisão de realizar investimentos em mercados estrangeiros é, essencialmente, (i) uma decisão estratégica – no sentido de que envolve a empresa como um todo em termos de processos, recursos e resultados esperados em um horizonte de prazo mais longo – e (ii) informações de marketing têm papel essencial na avaliação e escolha de alternativas estratégicas.

Nessa linha, assume-se que internacionalizar uma empresa é uma opção estratégica na qual as questões de marketing estão presentes em seu processo de análise e têm impacto sobre resultados projetados e alcançados. Vorhies e Morgan (2003) desenvolveram um estudo que relacionava a configuração da organização de marketing com a estratégia de negócios. Nessa perspectiva, os autores apontam para a existência de uma lacuna no conhecimento sobre as ligações entre organização das atividades de marketing, estratégia de negócios e desempenho de marketing e, então, apresentam como contribuição um estudo empírico para suprir esta lacuna.

Wensley (2000, p. 162) afirma que os princípios básicos da estratégia de marketing "são definidos de modo simples: alcançar sucesso persistente no mercado acima da competição". Explica o autor que a empresa precisa ter as capacidades apropriadas, necessita responder e antecipar-se à demanda

mutável do consumidor, e – por fim – fazer tudo isso de forma mais eficaz e eficiente que seus concorrentes.

Outra decisão estratégica a ser tomada pela empresa ao internacionalizar-se diz respeito ao modo como irá se posicionar diante das oportunidades de mercado, assumindo, assim, perfis estratégicos diferenciados, como: prospector, analista ou defensivo. A empresa com perfil prospector responde rapidamente a sinais prematuros relativos a oportunidades, e essas respostas frequentemente levam a novas ações competitivas, enquanto a empresa que adota o perfil analista raramente é pioneira em lançar novos produtos; no entanto, monitora as ações dos maiores concorrentes nas áreas compatíveis com a base de produto e mercado, podendo frequentemente ser a segunda mais eficiente em lançar produtos. A empresa que se identifica com o perfil defensivo tende a ignorar as mudanças da indústria que não influenciam nas operações correntes da empresa e, ao invés disso, foca na realização do melhor trabalho possível em uma área limitada.

Nesse sentido, as decisões estratégicas estudadas neste trabalho foram as estratégias de marketing de exportação e os tipos estratégicos. As estratégias de marketing de exportação podem ser definidas como as atinentes às decisões em termos de adaptação ou padronização das estratégias com relação aos aspectos do mix de marketing e os tipos estratégicos referem-se ao modo que as empresas apresentam-se diante das oportunidades de mercado ao assumir determinadas ações.

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

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

Percebe-se que estudos que objetivam avaliar a *performance* exportadora das empresas brasileiras têm sido desenvolvidos, como de Christensen *et al.* (1987), Da Rocha e Christensen (1994), Fischer (2006), Dalmoro *et al.* (2007) e Garrido *et al.* (2009), apenas para citar alguns, demonstrando,

deste modo, os esforços dos pesquisadores em consolidar os estudos sobre o tema.

No entanto, o Brasil carece ainda de pesquisas que mensurem a *performance* exportadora de suas empresas, a fim de construir um arcabouço teórico consistente e também uma ampla base de dados empíricos que possam auxiliar as empresas brasileiras na tomada de decisão quando realizarem investimentos para atingir mercados estrangeiros, em especial nas decisões relativas ao investimento para implementação de estratégias de marketing de exportação e ao modo de posicionarem-se diante das oportunidades e ameaças. Atendendo ao presente estudo, buscou-se ampliar os dados empíricos relacionados à avaliação administrativa de empresas gaúchas que se internacionalizaram utilizando a exportação como modo de entrada em mercados externos.

Portanto, o objetivo geral do presente estudo é verificar a relação existente entre as decisões estratégicas (as estratégias de marketing de exportação e os tipos estratégicos) e a *performance* exportadora.

REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista que este estudo visa analisar a dinâmica do processo de internacionalização das empresas gaúchas pesquisadas, mais especificamente o modo de entrada classificado como exportação, agrega-se a este trabalho a seguir um apanhado conceitual sobre este tópico.

Para atender ao objetivo geral e embasar o presente estudo apresentam-se conceitos relacionados à *performance* exportadora, bem como às decisões estratégicas consideradas neste trabalho como sendo as estratégias de marketing de exportação e os tipos estratégicos.

MODO DE ENTRADA: EXPORTAÇÃO

As estratégias de entrada ou modos de entrada em mercados internacionais referem-se não só ao modo utilizado para entrar pela primeira vez em um país, mas também às estratégias empregadas para entrar e para se manter atuando em um mercado internacional. Deste modo, as estratégias de entrada englobam os objetivos, as metas, os recursos e as políticas utilizadas por uma empresa para nortear o desenvolvimento de suas atividades no mercado externo (Root, 1994). No entanto, de acordo com Kouznetsov (2008) um dos mais importantes componentes da estratégia de entrada de uma empresa em termos de riscos e oportunidades é o modo de entrada.

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

As implicações da decisão da estratégia de entrada a ser adotada pela empresa podem oscilar de um menor comprometimento e controle da empresa, na forma de exportação e importação, até um maior comprometimento e controle, quan-

do se decide por utilizar o investimento direto no exterior. Do mesmo modo, a estratégia de entrada determina uma variação em relação aos riscos que a empresa estará disposta a assumir (Nickels; Wood, 1999).

A fim de referir os tipos de modos de entrada, pode-se utilizar a série de passos incrementais, resultado do Modelo de Uppsala ou Modelo do Processo de Internacionalização, descritas por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975): (a) Sem atividades regulares de exportação; (b) Exportação por meio de representantes independentes; (c) Estabelecimento de uma subsidiária de vendas; e (d) Fabricação no exterior. Esse Modelo assume que a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). E, ainda, de acordo com o modelo, espera-se que uma vez iniciado o processo de internacionalização, a tendência é prosseguir indiferentemente de as decisões estratégicas serem tomadas nesta direção ou não (Johanson e Vahlne, 1990).

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

Dib (2008) elenca em seu questionário de pesquisa os seguintes modos de entrada: vendas diretas, distribuidor ou agente/representante, representante em *home office*, escritórios locais de venda, licenciados, *joint venture*, subsidiária no mercado estrangeiro e outros acordos de parceria. Assim, no questionário da presente pesquisa utilizou-se essa categorização mais atualizada com os métodos de atuação em mercados estrangeiros proposta por Dib (2008).

PERFORMANCE EXPORTADORA

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

Assim sendo, nem todos os pesquisadores expõem a definição teórica da expressão *performance* exportadora, a fim de situarem as suas pesquisas. No entanto, alguns fazem essa referência, como Shoham (1996, p. 3), que define conceitualmente *performance* exportadora como "o resultado composto das vendas internacionais da firma".

A conceituação teórica de *performance* exportadora apresentada por Cavusgil e Zou (1994, p. 1) vai ao encontro do modelo por eles proposto. Assim, a *performance* exportadora é "determinada pela coligação entre estratégia de marketing de exportação e os ambientes interno e externo da firma. *Performance* exportadora é concebida como a realização de objetivos estratégicos, bem como de objetivos econômicos".

Ainda, Zou *et al.* (1998) propõe que os três indicadores utilizados para mensurar a *performance* exportadora estão associados com diferentes conceituações do construto, sendo que os modos de conceituar e medir a *performance* exportadora

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

Desse modo, verifica-se que a conceituação teórica de *performance* exportadora está ligada com os indicadores que a medem e com os modelos desenvolvidos e aplicados pelos pesquisadores. Uma tendência nos últimos anos é fazer uso de múltiplas medidas de *performance* exportadora (Shoham, 1998), havendo um balanceamento entre medidas *hard* (vendas e lucros) e *soft* (auto-percepção) (Bencic *et al.*, 2008).

Para operacionalizar o construto da *performance* exportadora neste estudo, utilizou-se a Escala EXPERF, desenvolvida por Zou *et al.* (1998), que agrupa indicadores econômicos, estratégicos e de satisfação.

DECISÕES ESTRATÉGICAS

As decisões estratégicas discutidas no presente trabalho foram as estratégias de marketing de exportação e os tipos estratégicos.

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

Para operacionalizar o construto estratégias de marketing de exportação neste estudo, foi reproduzido o modelo proposto por Cavusgil e Zou (1994) em sua totalidade, o qual é composto por 13 variáveis. As variáveis apresentadas por Cavusgil e Zou (1994) abordam questões concernentes ao grau de adaptação versus padronização, no que se refere ao produto, língua do rótulo, embalagem, abordagem promocional, como já se pôde observar em diferentes estudos, como de Myers (1999) e de Wheeler *et al.* (2008).

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

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

pequenas adequações ou alterações com o intuito de atender às necessidades dos consumidores no mercado de destino; por fim, podem ser totalmente adaptadas, em que os produtos são desenvolvidos especificamente para os consumidores de cada mercado externo atendido pela empresa.

De acordo com um estudo empreendido no Brasil por Oliveira *et al.* (1980), em que foram analisados quatro casos de grandes empresas brasileiras exportadoras de manufaturados, verificou-se baixo grau de adaptação dos produtos destinados ao mercado externo. No entanto, as embalagens demonstraram maior grau de adaptação aos países de destino. Em outro estudo com exportadores brasileiros desenvolvido por Christensen *et al.* (1987) os resultados demonstraram que as empresas que padronizaram seus produtos foram mais bem sucedidas do que as que os adaptaram, devido aos benefícios obtidos com a economia de escala e para evitar custos de modificação.

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

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

Segundo Theodosiou e Leonidou (2003), possivelmente o mais amplamente investigado elemento da estratégia de marketing é a *promoção*. Os resultados da pesquisa desenvolvida pelos autores apontaram para níveis ligeiramente acima da média de adaptação da estratégia de promoção em mercados estrangeiros. Deste modo, destacam alguns aspectos que têm sido frequentemente citados como razões para adaptação da publicidade, tais como: diferenças de linguagem, disponibilidade de meios, normas governamentais, diferenças econômicas e ações dos concorrentes. Esses fatores são responsáveis por ajustes na mensagem publicitária, no seu estilo de execução e no mix de mídia, bem como têm impacto sobre a alocação dos recursos de publicidade e promoção.

A estrutura de *distribuição* para alcançar os mercados internacionais, de acordo com Albaum *et al.* (1998), inclui os canais de marketing intermediários ou instituições que são utilizados pelas empresas para cobrir geograficamente os mercados que desejam atender. Segundo Cateora e Graham (1999) as decisões podem girar em torno da opção entre qual canal

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

Para a definição de tipo estratégico, a presente pesquisa baseia-se na proposta de Miles e Snow (1978), na qual são apresentados quatro tipos – prospector, defensor, analista e reativo – baseados nas respostas que as empresas dão para os problemas: empresarial (domínio produto-mercado), de engenharia (tecnologias para produção e distribuição) e administrativo (racionalização e inovação). Mais recentemente, o tipo reativo deixou de ser considerado como um tipo estratégico por representar, exatamente, a ausência de qualquer postura estratégica, e ser caracterizado por ações meramente reativas. Hambrick (2003), por exemplo, em seu estudo já considerava apenas os tipos estratégicos defensores, analistas e prospectores.

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

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

Quadro 1 – *Tipos estratégicos*.

Chart 1 – *Strategic types*.

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

Fonte: Miles e Snow (1978).

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, que, segundo Mihotra (2006), tem por objetivo principal descrever algo, ou mais especificamente, determinar o grau de associação entre variáveis. Assim, buscou-se verificar a relação entre as decisões estratégicas adotadas e a *performance* das empresas gaúchas pesquisadas que desenvolvem atividades de exportação.

Para tanto, utilizou-se de um *survey* como procedimento para coleta de dados primários, cujo questionário foi submetido à análise de três especialistas e, após as correções sugeridas, foi aplicado no período de setembro de 2009 a fevereiro de 2010.

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

Além disso, utilizou-se a Escala EXPERF, desenvolvida por Zou *et al.* (1998), para operacionalizar o construto da *performance* exportadora, composta por indicadores econômicos, estratégicos e de satisfação. O construto estratégias de marketing de exportação, desenvolvido por Cavusgil e Zou (1994) em seu modelo, foi reproduzido em sua totalidade neste trabalho e é composto por 13 variáveis. Quanto ao tipo estratégico, utilizou-se a tipologia de Miles e Snow (1978).

O público-alvo da pesquisa foi as empresas gaúchas exportadoras. O questionário foi enviado por meio de e-mail para todas as empresas gaúchas constantes no Catálogo de

Exportadores Brasileiros (www.brazil4export.com), no total de 1552 empresas em que não houve distinção de setores de produção, de modo que se obteve a resposta de 38 empresas.

A unidade de análise do estudo foi o empreendimento exportador (*export venture*), em que foi solicitado que os pesquisados focassem ao responder ao questionário na combinação de um produto e um mercado, sendo que inúmeras pesquisas utilizaram-se também dessa unidade de análise (Cavusgil e Zou, 1994; Zou *et al.*, 1998; Myers, 1999; Styles e Ambler, 2000; Richey e Myers, 2001; Lages e Montgomery, 2004).

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

Dentre as estatísticas descritivas expostas neste trabalho estão a de medida central, média e, ainda, a determinação da frequência e frequência percentual. As estatísticas descritivas foram aplicadas para descrever a amostra e caracterizar a atuação internacional.

A outra forma de análise utilizada foi a ANOVA que, segundo Hair Jr. *et al.* (2005b, p. 297), "é usada para avaliar as diferenças estatísticas entre médias de dois ou mais grupos". Quando é feita a ANOVA, o teste F avalia as diferenças entre as médias dos grupos, de modo que consiste na razão entre a variância entre os grupos (VE) e a variância dentro dos grupos (VD). Uma limitação da análise de variância é que só se pode concluir pela existência ou não de diferenças estatísticas em algum ponto entre as médias dos grupos, não se podendo indicar, entretanto, onde estão as diferenças. A ANOVA foi utilizada para verificar a existência de diferenças entre as médias dos três grupos de tipos estratégicos com relação à sua percepção sobre a *perfomance* exportadora.

Por fim, utilizou-se para análise dos dados o Coeficiente de Correlação de Pearson, que, de acordo com Pestana e Gageiro (2003, p. 189), trata-se de "uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia de -1 a 1. Quanto mais próximo estiver dos valores extremos, tanto maior é a associação linear". Pode-se analisar, ainda, se a associação é negativa, e, desse modo, evidenciar que os aumentos de uma variável estão associados, em média, a diminuições de outra, ou positiva, em que a variação entre as variáveis ocorre no mesmo sentido. A correlação foi empreendida entre

as variáveis da estratégia de marketing de exportação e a *performance* exportadora.

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

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

DESCRIPÇÃO DO PERFIL DAS EMPRESAS

EXPORTADORAS GAÚCHAS

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

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

As empresas foram classificadas segundo critério adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em micro, pequena, média e grande, de acordo com o número de funcionários. A análise quanto ao número total de funcionários de cada organização indica o porte das empresas, que se apresenta na Tabela 1.

As empresas participantes da amostra, conforme indicam os dados apresentados na Tabela 1, são na maioria de pequeno e médio porte (cada um 34,21%).

Esses resultados sugerem a força das pequenas e médias empresas pesquisadas, que mesmo possuindo uma menor estrutura organizacional e número de colaboradores buscam novos mercados além das fronteiras nacionais. Ainda, dos 38 respondentes, 20 indicaram o número de funcionários que a empresa possui no mercado de destino, sendo que, desses, 90% não possuem funcionários atuando no exterior, e apenas 2 respondentes informaram possuir 30 e 40 funcionários.

Por meio de questões desenvolvidas por Cavusgil e Zou (1994), pode-se observar outros aspectos caracterizadores das empresas estudadas. Essas variáveis estão mais relacionadas ao envolvimento da empresa com atividades internacionais, como se pode vislumbrar no Quadro 2.

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

Tabela 1 – Porte das empresas.
Table 1 – Companies' size.

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

Quadro 2 – Características das empresas.

Chart 2 – Companies' characteristics.

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

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

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

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

As decisões quanto à extensão de planejamento necessário para o empreendimento e à extensão de comprometimento gerencial com o empreendimento também se podem relacionar com o comprometimento de recursos, mesmo que indiretamente, pois tratam da utilização do tempo, capacidade e investimento nos recursos humanos empresariais. Com relação à extensão de planejamento, a maioria das respostas oscilou entre média e substancial extensão. A extensão de

comprometimento gerencial apresentou média maior, tanto que se mostrou substancial em 31,6% das empresas. Para Aaby e Slater (1989), nas empresas em que há um firme compromisso gerencial com as exportações, a tendência é de que tenham um alto de nível de exportação.

TIPO ESTRATÉGICO

As empresas foram solicitadas a se autodefinirem segundo o tipo estratégico: prospector, analista e defensivo. A Tabela 2 apresenta os dados advindos desta questão.

As estratégias com as quais as empresas mais se identificaram foram a prospectora e a analista. Dentre as pesquisadas, 14 empresas reconheceram-se como prospectoras, sendo que isso evidencia que essas julgam estar arriscando-se em investimentos que as tornem pioneiras no mercado, o que é próprio de empresas que possuem interesse contínuo pela busca de oportunidades de mercado, no caso das empresas que se identificaram como prospectoras. Ainda, 13 empresas definiram-se como analistas, utilizando-se de uma estratégia um pouco mais cuidadosa que a primeira e que reúne características dos tipos prospector e defensor.

A menos citada, por apenas 23,68% das empresas entrevistadas, foi a estratégia defensiva, que busca uma posição mais segura e estável no mercado, sem muitos riscos, com preferência em especialização na área limitada de operação de sua organização, sem a tendência a procurar novas oportunidades fora de seu domínio.

CARACTERIZAÇÃO DA ATUAÇÃO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS EXPORTADORAS GAÚCHAS

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

Tabela 2 – *Tipo estratégico*.Table 2 – *Strategic type*.

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

Um dos requisitos básicos do público-alvo deste estudo é a participação em atividades de exportação, uma vez que se trata do primeiro passo de uma empresa que visa atuar no mercado externo, segundo o Modelo de Uppsala. No entanto, por meio da pesquisa *survey* foi possível verificar os demais modos de entrada em mercados estrangeiros utilizados pelas empresas, conforme se visualiza na Tabela 3.

Quer *et al.* (2007) afirmam que a escolha do modo de entrada mais adequado é uma das decisões estratégicas mais relevantes que uma empresa deve adotar durante o processo de internacionalização. Cumpre informar que os respondentes poderiam selecionar mais de um modo de entrada e que os modos de entrada apresentados no instrumento de coleta de dados foram baseados no questionário de Dib (2008).

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

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

Além dessa variável, foi utilizado para caracterizar a atuação internacional da amostra o número de países que são atendidos pela empresa com seu produto principal, e quais são esses. Apenas 6 respondentes não informaram o número de mercados estrangeiros em que a empresa tem operações regulares. O número de mercados internacionais atendidos oscilou entre 1 e 50 países, conforme Tabela 4.

Foi possível analisar que mais da metade dos respondentes atende até 15 países com o seu principal produto, o

que pode ser considerado um número relativamente alto de mercados de destino. Caso sejam países culturalmente heterogêneos, a necessidade de adaptação de estratégias e/ou produtos é crescente. Na sequência, podem-se verificar outras informações sobre os países de destino das exportações das empresas pesquisadas.

Requisitou-se que os respondentes citassem os países ou os grupos de países que atenderam com seus produtos, de acordo com a classificação desenvolvida por Dib (2008). Os dados estão contidos na Tabela 5. A análise dos dados contidos na Tabela 5 foi feita em conjunto com a referência feita pelas empresas pesquisadas ao definirem o empreendimento exportador, no qual deveriam apontar o principal produto e o principal país de destino, conforme explicação contida na Metodologia.

Verifica-se a importância da determinação do mercado-alvo a partir do entendimento de Quer *et al.* (2007), que referem terem sido, tradicionalmente, as variáveis mais utilizadas nas pesquisas sobre estratégia de entrada, o risco associado com a determinação do país-alvo e sua distância cultural em relação às empresas do país de origem.

Analizando-se os dados da Tabela 5, apontam-se os principais mercados atendidos pelas empresas nos três últimos anos. Segundo informações disponibilizadas pela SECEX/MDIC (2010), no triênio 2006-2008, os Estados Unidos figuravam como o principal destino das exportações do RS. Assim, em uma avaliação conjunta, existe uma confluência das respostas das empresas pesquisadas com a informação do órgão oficial, posto que além de o país ter sido elencado como o principal mercado, na definição do empreendimento exportador, também foi indicado como um dos principais mercados (Tabela 5).

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

Outro aspecto do envolvimento internacional das empresas refere-se à declaração das principais razões da ida para o mercado externo, segundo categorização proposta por Dib (2008). Apesar do pedido aos respondentes de que apontassem o principal motivo que os levou a iniciar as operações no exterior, foram recebidas respostas com a citação de mais de uma razão. Desse modo, todas as respostas foram contabilizadas em um total de 41 ocorrências, que estão apresentadas na Tabela 6.

As principais razões apontadas são bastante divergentes; de um lado, existe o caráter volitivo das empresas em internacionalizarem-se desde o início de suas operações, contando com mais de 35% das respostas e, por outro lado,

Tabela 3 – Modos de entrada.
Table 3 – Entry mode.

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

Tabela 4 – Número de mercados estrangeiros atendidos.
Table 4 – Number of foreign markets covered.

Número de mercados estrangeiros atendidos	Frequência	%
1 a 5	12	31,58
6 a 10	5	13,16
11 a 15	4	10,53
16 a 20	5	13,16
21 a 25	4	10,53
26 a 30	1	2,63
46 a 50	1	2,63
NR	6	15,79
Total	38	100

Tabela 5 – Mercados atendidos.
Table 5 – Markets covered.

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

em que se deu início das operações com o mercado externo, devido a requisições de clientes, com também um pouco mais de 35% dos respondentes. No segundo caso, tem-se uma internacionalização reativa que, em muitas vezes, leva a eventos esporádicos de exportação.

RELAÇÃO ENTRE AS DECISÕES ESTRATÉGICAS E A PERFORMANCE EXPORTADORA

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

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

H₀: M_{PROSPECTORA}=M_{ANALISTA}=M_{DEFENSORA}

H₁: há diferença de médias entre pelo menos dois tipos

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

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

Apresentam-se, no Quadro 4, as médias que as variáveis de cada dimensão da *performance* obtiveram, separando-se pelos tipos estratégicos que as empresas adotaram.

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

Informa-se, no entanto, que ao avaliar-se a dimensão estratégica, os prospectores apresentaram a maior média (3,4286), enquanto os analistas tiveram média de 2,7179, se-

Quadro 3 – Análise de variância.

Chart 3 – ANOVA.

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

Tabela 6 – Motivos que levaram a empresa a iniciar as operações no exterior.

Table 6 – Reasons for the company to start operations abroad.

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

guidos pelos defensivos, com média de 2,2963. Nesse sentido, os prospectores parecem possuir maior concordância com relação a sua *performance* em termos estratégicos, ao verificar que o empreendimento exportador melhorou a competitividade mundial da empresa, fortaleceu a posição estratégica e aumentou a participação de mercado global. No entanto, as empresas que se autodefiniram como analistas ou defensivas têm percepção diferenciada no que diz respeito a sua *performance* estratégica, em que o empreendimento exportador não foi capaz de gerar esse bom desempenho.

A boa percepção das prospectoras relacionada à dimensão estratégica da *performance* pode estar relacionada à

Quadro 4 – Médias da percepção dos prospectores, analistas e

defensivos quanto às dimensões da performance exportadora.

Chart 4 – Average perception of prospectors, analysers and

defenders about the dimensions of export performance.

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

maneira com que essas lidam com as oportunidades, pois se tratam de empresas que valorizam o pioneirismo, em termos de lançamento de novos produtos e busca de novos mercados. Desse modo, classificam as suas experiências internacionais como satisfatórias, posto que são uma forma de demonstrar o interesse contínuo pela busca de oportunidades de mercado.

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

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

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

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

Para verificar a existência de associação entre as dimensões da *performance* exportadora e as variáveis relativas às estratégias de marketing adotadas pelas empresas, utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson. Ao analisarem-se os coeficientes obtidos a partir da correlação entre as variáveis, constatou-se que quase a totalidade apresentou correlação positiva e, assim, indicam que o aumento da percepção de concordância com relação a uma variável representa também

Quadro 5 – Correlação entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação e as dimensões da performance exportadora.

Chart 5 – Correlation between variables of export marketing strategy and dimensions of export performance.

	Econômico	Estratégico	Satisfação
EME1 Especificação do mercado-alvo	*		
	0,330	0,259	0,265
EME2 Número de clientes		*	
	0,297	0,354	0,303
EME3 Metas para exportação	**	**	
	0,472	0,650	0,289
EME4 Adaptação do produto antes		*	
	0,272	0,402	0,160
EME5 Adaptação do produto depois		*	
	0,245	0,329	0,95
EME6 Linguagem do rótulo		*	
	0,144	0,362	0,94
EME7 Adaptação da estratégia de posicionamento		**	
	0,287	0,445	0,181
EME8 Adaptação da embalagem			
	0,101	0,204	-0,005
EME9 Adaptação abordagem promocional		*	
	0,318	0,335	0,62
EME10 Assistência aos distribuidores			
	0,095	0,165	0,84
EME11 Investimento em treinamento dos distribuidores			
	0,224	0,206	0,246
EME12 Assistência de promoção para distribuidores			
	0,160	0,122	0,96
EME13 Competitividade de preço	*	*	**
	0,350	0,368	0,466

Notas: ** Correlação significante ao nível de 0,01. * Correlação significante ao nível de 0,05

crescimento em outra, conforme se pode vislumbrar no Quadro 5.

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

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

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

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

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

De modo geral, evidenciou-se a relação existente entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação e as dimensões da *performance* exportadora, sendo que as associações oscilaram entre muito baixas, baixas e moderadas. Ressalta-se, no entanto, que comparando as dimensões de *performance* exportadora em sua relação com as variáveis de estratégia de marketing de exportação, destacam-se a *Dimensão econômica* e a *Dimensão estratégica*, cuja maioria dos coeficientes de correlação indica associação positiva e baixa.

Por outro lado, a *Dimensão de satisfação* relacionada às variáveis da estratégia de marketing de exportação foi a que

obteve os coeficientes de correlação mais baixos, se comparada às demais, apresentando na sua maioria associações positivas e muito baixas.

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

Em relação ao posicionamento estratégico, o estudo evidenciou que as estratégias com as quais as empresas mais se identificaram foram a prospectora e a analista. Isso evidencia que parte das empresas julga estar arriscando-se em investimentos que as tornem pioneiras no mercado, o que é próprio de

empresas que possuem interesse contínuo pela busca de oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais a tendências ambientais emergentes. No entanto, boa parte das empresas adotou uma estratégia analista em que raramente é pioneira em lançar novos produtos. Entretanto, monitora cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes nas áreas compatíveis com a base de produto e mercado. Assim, a empresa pode frequentemente ser a segunda mais eficiente em lançar produtos.

Outro importante aspecto levantado no estudo dá conta de que 42,1% dos respondentes posicionaram-se como possuidores de substancial experiência no mercado internacional. No que se atina à extensão do comprometimento de recursos para o empreendimento exportador, 39,5% das empresas indicaram haver um comprometimento médio de seus recursos, sendo que poucas respostas (15,8%) situaram-se nos primeiros níveis da escala, verificando-se um comprometimento considerável de recursos pelas empresas com o empreendimento exportador e, desse modo, coloca-se em discussão entendimentos como o de Nickels e Wood (1999), cuja abordagem apresentava que o modo de entrada exportação prescindia de menor comprometimento de recursos quando comparado a outros modos de entrada. Talvez aqui possa haver a percepção do exportador de que está substancialmente comprometido, porque esse é o modo de entrada que ele vivencia e não porque, de fato, haja um comprometimento tão intenso que possa ser equivalente aos demais modos de entrada referenciados por Nickels e Wood (1999).

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

Por meio da caracterização da atuação internacional das empresas pesquisadas, percebeu-se que a exportação foi o principal modo de entrada utilizado pelas empresas, e que indicaram como as principais razões para internacionalização a intenção em internacionalizarem-se desde o início de suas operações e a existência de solicitação vinda de cliente no exterior. Além disso, mais da metade dos respondentes atendia até 15 países.

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

Nesse sentido, a fim de aprofundar os estudos aqui apresentados, sugere-se que sejam feitas novas tentativas de

ampliar o número de empresas participantes, de forma a possibilitar a maior cobertura do vasto espectro de exportadoras existentes na indústria gaúcha.

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

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

REFERÊNCIAS

- AABY, N.E.; SLATER, S.F. 1989. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6(4):7-26. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000001516>
- ALBAUM, G.; STRANDSKOV, J.; DUERR, E. 1998. *International marketing and export management*. Essex, Addison Wesley Longman, 576 p.
- BRENCIC, M.M.; EKAR, A.; VIRANT, V. 2008. The influence of relationship marketing components on export performance: a comparison of transitional vs. established markets. *Nase Gos-podarstvo*, 54(5/6):9-18.
- BILKEY, W.J. 1987. Toward a theory of the export marketing mix. In: S.T. CAVUSGIL (ed.), *Advances in International Marketing*. Greenwich, JAI Press, p. 36-46.
- CATÁLOGO DE EXPORTADORES BRASILEIROS. [s.d.]. Disponível em: <http://www.brazil4export.com/>. Acesso em: 05/03/2009.
- CATEORA, P.R.; GRAHAM, J.L. 1999. *International marketing*. Columbus, McGraw Hill, 742 p.
- CAVUSGIL, S.T.; ZOU, S. 1994. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1):1-21. <http://dx.doi.org/10.2307/1252247>
- CHEN, L.Y.; MUJTABA, B. 2007. The choice of entry mode strategies and decisions for international market expansion. *Journal of American Academy of Business*, 10(2):322-337.
- CHRISTENSEN, C.H.; DA ROCHA, A.; GERTNER, R.K. 1987. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. *Journal of International Business Studies*, 18:61-77. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490412>
- DALMORO, M.; WITTMANN, M.L.; CORSO, K.B.; FALLER, L.P. 2007. Influências das estratégias de marketing internacional na perfor-mance exportadora: um estudo na atividade industrial do Vale do Taquari – RS. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVII, Foz do Iguaçu, 2007. *Anais...* Foz do Iguaçu, ENEGEP, p. 1-9. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630472_9777.pdf. Acesso em: 05/05/2010.
- DA ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H.; CUNHA, C.E. da. 1989. Aggressive and passive exporters: a study in the Brazilian furniture industry. *International Marketing Review*, 39:23-61.
- DA ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. 1994. The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. *Advances in International Marketing*, 6:111-132.
- DIB, L.A.R. 2008. *O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil*. Rio de Janeiro, RJ. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 352 p.
- DOUGLAS, S.P.; CRAIG, C.S. 1992. Advances in international marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 9:291-318. [http://dx.doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90002-3](http://dx.doi.org/10.1016/0167-8116(92)90002-3)
- FISCHER, B.B. 2006. A relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXX, Salvador, 2006. *Anais...* Salvador, ENANPAD, p. 1-15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-1312.pdf>. Acesso em: 10/05/2010.
- GARRIDO, I.L.; VIEIRA, L.M.; SLONGO, L.A.; LARENTIS, F. 2009. A es-calca EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 6(4):312-327. <http://dx.doi.org/10.4013/base.2009.64.03>
- HAIR JR., F.; ANDERSON, R.E. TATHAM, R.L.; BLACK, W. 2005a. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, Bookman, 600 p.
- HAIR, JR., F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. 2005b. *Funda-mentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, Bookman, 471 p.
- HAMBRICK, D.C. 2003. On the staying power of defenders, analyz-ers, and prospectors. *Academy of Management Executive*, 17(4):115-118. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2003.11851883>
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <http://www.ibge.com.br/home/>. Acesso em: 12/07/2009.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. 1990. The mechanism of international-ization. *International Marketing Review*, 7(4):11-22. <http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. 1975. The internationaliza-tion of the firm: four Swedish case studies. *Journal of Man-agement Studies*, 12:305-322. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- KOUZNETSOV, A. 2008. Entry modes employed by multinational manufacturing enterprises and review of factors that af-fect entry mode choices in Russia. *The Business Review*, 10(2):316-323.
- LAGES, L.P.; JAP, S.D. 2002. A contingency approach to marketing mix adaptation and performance in international marketing relationships. Disponível em: <http://fesrvsd.fe.unl.pt/WPFEU-NL/WP2002/wp411.pdf>. Acesso em: 17/05/2010.

- LAGES, L.F.; MONTGOMERY, D.B. 2001. *Export assistance, price adaptation to the foreign market, and annual export performance improvement: a structural model examination*. Research Paper n. 1700, Stanford University.
- LEONIDOU, L.C. 1994. Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1):4-25. <http://dx.doi.org/10.1108/02651339510080070>
- MALHOTRA, N.K. 2006. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. São Paulo, Bookman, 720 p.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York, McGraw-Hill, 274 p.
- MYERS, M.B. 1999. Incidents of gray market activity among U.S. exporters: occurrences, characteristics and consequences. *Journal of International Business Studies*, 30(1):105-126. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490062>
- NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. 1999. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro, LTC, 468 p.
- OLIVEIRA, C.; FIGUEIREDO, K.; SCHMIDT, A. 1980. Transferibilidade das estratégias de marketing para mercados externos: um estudo de casos brasileiros. *Revista de Administração*, 16(4):43-53.
- PESTANA, M.H.; GAGEIRO, J.N. 2003. *Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS*. Lisboa, Editora Silabo, 736 p.
- QUER, D.; CLAVER E.; RIENDA, L. 2007. The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: an integrated approach. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(1):74-87. <http://dx.doi.org/10.1108/13527600710718859>
- ROOT, F.R. 1994. *Entry strategies for international markets*. New York, Lexington Books, 324 p.
- RICHEY, R.G.; MYERS, M.B. 2001. An investigation of market information use in export channel decisions: antecedents and outcomes. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(5):334-353. <http://dx.doi.org/10.1108/09600030110395157>
- SALERA, V. 1969. *Multinational business*. Boston, Houghton Mifflin Company, 460 p.
- SECEX/MDIC. 2010. Exportações Brasileiras por Unidade da Federação. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1078&refr=1076>. Acesso em: 15/03/2010.
- SHOHAM, A.; EVANGELISTA, F.; ALBAUM, G. 2002. Strategic firm type and export performance. *International Marketing Review*, 19(2/3): 236-258. <http://dx.doi.org/10.1108/02651330210430686>
- SHOHAM, A. 1998. Export performance: a conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3):59-81.
- SHOHAM, A. 1996. Marketing-mix standardization: determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*, 10(2):53-73. http://dx.doi.org/10.1300/J042v10n02_04
- SOUZA, C.M.P. 2004. Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 2004(9):1-22.
- STYLES, C.; AMBLER, T. 2000. The impact of relational variables on export performance: an empirical investigation in Australia and UK. *Australian Journal of Management*, 25(3):261-281. <http://dx.doi.org/10.1177/031289620002500302>
- THEODOSIOU, M.; LEONIDOU, L. 2003. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12:141-171. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00094-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00094-X)
- VORHIES, D.W.; MORGAN, N.A. 2003. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67:100-115. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.1.100.18588>
- ZOU, S.; STAN, S. 1998. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5):333-346. <http://dx.doi.org/10.1108/02651339810236290>
- ZOU, S.; TAYLOR, C.R.; OSLAND, G.E. 1998. The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3):37-58.
- WENSLEY, R. 2000. Marketing strategy. In: M.J. BAKER (ed.), *Marketing theory: a student text*. London, Business Press, p. 161-180.
- WHEELER, C.; IBEH, K.; DIMITRATOS, P. 2008. UK Export performance research: review and implications. *International Small Business Journal*, 26(2):207-239. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242607086574>

Submetido: 24/08/2011

Aceito: 08/08/2012

CRISTINA CERIBOLA CRESPAM

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Porto Alegre
Rua Coronel Vicente, 281
90030-040, Porto Alegre, RS, Brasil

FLAVIA LUCIANE SCHERER

Universidade Federal de Santa Maria
Av. Roraima, 1000, prédio 74C
97105-900, Santa Maria, RS, Brasil

CLANDIA MAFFINI GOMES

Universidade Federal de Santa Maria
Av. Roraima, 1000, prédio 74C
97105-900, Santa Maria, RS, Brasil

ANEXO

Prezado (a) Senhor (a):

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

Atenciosamente,

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

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

Indique o produto escolhido: _____

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

Indique o país de destino escolhido: _____

BLOCO 1
ESTRATÉGIA DE MARKETING DE EXPORTAÇÃO

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

1. Grau de especificação do mercado-alvo

Vaga

1
2
3
4
5

Clara

2. Número de clientes de exportação

Poucos

1
2
3
4
5

Muitos

3. Nível de metas definidas para vendas em exportação para o produto

Modesto

1
2
3
4
5

Alto

4. Grau de adaptação do produto antes da exportação ao país destino

Nenhum

1
2
3
4
5

Substancial

5. Grau de adaptação do produto após a entrada no país destino

Nenhum

1
2
3
4
5

Substancial

6. Extensão em que o rótulo do produto está em linguagem do país destino

Nenhum

1
2
3
4
5

Substancial

7. Grau de adaptação da estratégia de posicionamento do produto

Nenhum

1
2
3
4
5

Substancial

8. Grau de adaptação da embalagem ao país destino

Nenhum

1
2
3
4
5

Substancial

9. Grau de adaptação da abordagem promocional ao país destino

Nenhum

1
2
3
4
5

Substancial

10. Assistência para distribuidor/subsidiária estrangeira (próprio ou terceiro)

Nenhum

1
2
3
4
5

Substancial

11. Investimento em treinamento de vendas para os distribuidores/subsidiárias estrangeiras (próprios ou terceiros)

Nenhum

1
2
3
4
5

Substancial

12. Extensão da assistência de promoção fornecida para distribuidores/subsidiárias estrangeiras (próprios ou terceiros)

Nenhum

1
2
3
4
5

Substancial

13. Grau da competitividade do preço de venda no país de destino

Não competitivo

1
2
3
4
5

Extremamente competitivo

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

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

BLOCO 2

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

1. Quantos funcionários a empresa possui em tempo integral?
_____ (no Brasil)
_____ (no principal país destino)

2. Qual foi o volume de vendas do principal produto exportado? _____ (em R\$, como média dos últimos 3 anos)

3. Qual foi a percentagem das vendas/lucro advindos das operações internacionais da empresa no ano de 2008?

3.1 _____ % do total das vendas 3.2 _____ % do total de lucro

4. Há quantos anos a empresa está envolvida em negócios internacionais? _____ anos

5. Qual é o número de mercados estrangeiros em que a empresa tem operações regulares? _____

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

6. Posição relativa da empresa no setor

Menor

1
2
3
4
5

Dominante

7. Experiência internacional da empresa

Nenhum

1
2
3
4
5

Substancial

8. Quantidade de recursos que a empresa tem para o desenvolvimento da exportação

Nenhum

1
2
3
4
5

Substancial

9. Extensão de planejamento necessário para esse empreendimento

Nenhum

1

2

3

4

5

Substancial

10. Extensão de comprometimento gerencial com o empreendimento

Nenhum

1

2

3

4

5

Substancial

11. Extensão do comprometimento de recursos com o empreendimento

Nenhum

1

2

3

4

5

Substancial

3. Posição do produto na empresa

Produto novo para a empresa

1

2

3

4

5

Produto estabelecido

4. Grau de originalidade do produto (*design, características, etc.*)

Comum

1

2

3

4

5

Original (único)

5. Grau da especificidade cultural do produto

Sem especificidades culturais

1

2

3

4

5

Especificidades culturais

6. Exigências de manutenção do produto/assistência técnica

Nenhum

1

2

3

4

5

Substancial

BLOCO 3 CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO

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

1) Produto de consumo.

2) Produto industrial.

3) Outro (descreva): _____

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

2. Investimento em treinamento da força de vendas necessário para alavancar o produto

Nenhum

1

2

3

4

5

Substancial

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

BLOCO 4 TIPOS ESTRATÉGICOS

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

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

BLOCO 5 CARACTERÍSTICAS DO SETOR NO BRASIL

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

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

2. Grau de orientação tecnológica do setor

Sem tecnologia intensiva

- 1
2
3
4
5

Tecnologia intensiva

3. Extensão da competição de preços do setor no Brasil

Baixa

- 1
2
3
4
5

Alta

BLOCO 6 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE DESTINO

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

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

2. Demanda potencial do país de destino
Limitada

- 1
2
3
4
5

Ampla

3. Similaridade cultural do país de destino com o mercado doméstico

Não similar

- 1
2
3
4
5

Similar

4. Sofisticação da infraestrutura do país de destino
Não bem desenvolvido

- 1
2
3
4
5

Altamente desenvolvido

5. Intensidade da competição no mercado de destino
Não competitivo

- 1
2
3
4
5

Muito competitivo

6. Grau de exposição do produto no país de destino

Limitado1
2
3
4
5**Amplo**

7. Grau de familiaridade do produto com o consumidor

Não familiar1
2
3
4
5**Familiar**

8. Existência de barreiras legais e regulatórias no mercado de destino

Nenhum1
2
3
4
5**Amplo**

9. Reputação de sua empresa no mercado de destino ou no segmento específico ao qual se destina seu produto (em relação aos concorrentes no mercado de destino)

Muito menor1
2
3
4
5**Muito maior**

10. Conhecimento que sua empresa possui do mercado de destino ou segmento específico ao qual se destina o seu produto (em relação aos concorrentes no mercado de destino)

Muito menor1
2
3
4
5**Muito maior**

11. Conhecimento técnico possuído pela sua empresa em comparação com o conhecimento técnico dos concorrentes em relação a este tipo de produto no mercado de destino

Muito menor1
2
3
4
5**Muito maior**

12. Preço (FOB) do produto em relação ao preço (FOB) dos produtos de seus concorrentes no mercado de destino

Muito menor1
2
3
4
5**Muito maior**

13. Percepção que os clientes têm da qualidade do seu produto em relação à percepção que têm da qualidade dos produtos concorrentes no mercado de destino

Muito menor1
2
3
4
5**Muito maior**

14. Percepção que os consumidores têm dos diferenciais de seu produto em relação aos diferenciais dos produtos concorrentes no mercado de destino (considere outros diferenciais que não o preço)

Muito menor1
2
3
4
5**Muito maior**

BLOCO 7
PERFORMANCE EXPORTADORA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Este empreendimento exportador:

5.1 Tem sido muito lucrativo

Não concordo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Concordo totalmente

5.2 Tem gerado um alto volume de vendas

Não concordo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Concordo totalmente

5.3 Tem atingido rápido crescimento

Não concordo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Concordo totalmente

5.4 Tem melhorado nossa competitividade mundial

Não concordo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Concordo totalmente

5.5 Tem fortalecido nossa posição estratégica

Não concordo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Concordo totalmente

5.6 Tem aumentado significativamente nossa participação de mercado global

Não concordo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Concordo totalmente

5.7 A *performance* deste empreendimento exportador tem sido muito satisfatória

Não concordo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Concordo totalmente

5.8 Este empreendimento exportador tem sido muito bem sucedido

Não concordo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Concordo totalmente

5.9 Este empreendimento exportador tem alcançado integralmente nossas expectativas

Não concordo

1
2
3
4
5

Concordo totalmente

BLOCO 8 ATUAÇÃO INTERNACIONAL

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

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

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

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

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

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

BLOCO 9 RESPONDENTE

1. Sexo:

3. Há quanto tempo trabalha no setor: _____ anos.

() Feminino.

4. Cargo que ocupa atualmente: _____

() Masculino.

2. Idade: _____ anos.

5. Já ocupou outro(s) cargo(s) na empresa? Se sim, qual (is)?
