



Desenvolvimento em Questão

ISSN: 1678-4855

davidbasso@unijui.edu.br

Universidade Regional do Noroeste do  
Estado do Rio Grande do Sul  
Brasil

Mendonça Nogueira Paiva, Caroline; Nunes de Alcântara, Juciara; Cintra, Evandro  
Marcus; Leal Calegário, Cristina Lélis

Fatores que Influenciam as Estratégias de Exportação da Firma  
Desenvolvimento em Questão, vol. 13, núm. 31, julio-septiembre, 2015, pp. 173-197  
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
Ijuí, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75239796007>

- 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

# Fatores que Influenciam as Estratégias de Exportação da Firma

Caroline Mendonça Nogueira Paiva<sup>1</sup>

Juciara Nunes de Alcântara<sup>2</sup>

Evandro Marcus Cintra<sup>3</sup>

Cristina Lélis Leal Calegário<sup>4</sup>

## Resumo

A estratégia de exportação da firma consiste no instrumento que possibilita sua entrada nos mercados externos além de ser a principal responsável pelo seu sucesso. Existem fatores mercadológicos e da própria firma, porém, que influenciam estas estratégias. O presente artigo buscou compreender quais e como os fatores do ambiente (interno e externo) impactam nas estratégias de exportação das empresas. Por se tratar de um artigo de revisão, a partir de uma pesquisa bibliográfica foi possível identificar que existem fatores mercadológicos que influenciam no estabelecimento e no sucesso destas estratégias. Eles estão ligados às características do mercado de origem da empresa, tais como a concentração do mercado, políticas cambiais e programas governamentais bem como às características do mercado de exportação, tais como os condicionantes regulatórios, econômicos e socioculturais. Por outro lado, atributos da empresa, tais como capacidade de produção, estágio de internacionalização, experiência, tamanho e níveis de tecnologia, são capazes de impulsionar ou limitar sua habilidade de exportação, impactando diretamente em suas estratégias. Conclui-se que a

<sup>1</sup> Mestre em Estratégia, Marketing e Inovação pela Universidade Federal de Lavras (Ufla) e doutoranda em Administração de Empresas da Universidade Federal de Lavras (Ufla). Professora substituta da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ). carolmn\_be@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA) e doutoranda em Administração de Empresas da Universidade Federal de Lavras (Ufla). Professora substituta da Universidade Federal de Lavras (Ufla). juciaranalcantara@gmail.com

<sup>3</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Lavras (Ufla). evandro.cintra@live.com

<sup>4</sup> Doutora em *Agricultural And Applied Economics* pela *University of Georgia* (2005). Professora da Universidade Federal de Lavras (Ufla). ccalegario@prpg.ufla.br

literatura em estratégias de exportação ainda não está totalmente consolidada, havendo pleno espaço para desenvolvimento de novas teorias que expliquem o dinamismo e a flexibilidade de empresas bem como as influências do mercado em suas estratégias ao operar em mercados internacionais.

**Palavras-chave:** Estratégia de exportação da firma. Fatores do ambiente interno e externo. Revisão de literatura.

## **FACTORS INFLUENCING EXPORT STRATEGY OF THE FIRM**

### **Abstract**

---

Export strategy of the firm is a instrument that allows firm entry in foreign markets and it's mainly responsible for firms success in the foreign market. However, there are some factors that influence these strategies like firm specific advantages and export market features. This paper aims to understand what and how internal and external environmental factors impact on firms export strategies. As a literature review, it was possible to identify that existing market factors influence the implementation and success of firm export strategies. Identified factors are related to home market characteristics , such as market concentration, exchange rate policies and government programs, characteristics of the host market, including environmental regulatory constraints, economic and socio-cultural features of consumers. On the other hand, firms specific attributes, as production capacity, stage of internationalization, experience, size and technology levels, are able to boost or limit firm ability to export, directly impacting on their strategies. It was conclude that the literature on export strategies is not fully consolidated yet and there is room for full development of new theories that explain the dynamism and flexibility of the firms as well as the market influences in firms strategies, while operating in international markets.

**Keywords:** Firms Export Strategy. Internal and external environment factors. Literature Review.

A intensificação da concorrência em escala global levou um número crescente de empresas a buscar oportunidades em mercados internacionais como forma de maximizar o seu lucro ou para resguardar a sua posição e sua sobrevivência no mercado (Leonidou; Katsikeas; Samiee, 2002). Com a diversificação de mercados a partir da exportação, há uma oportunidade de a firma se tornar menos dependente do mercado doméstico. Além deste benefício, a firma exportadora pode usar a sua experiência internacional para se tornar uma forte competidora em seu país de origem (Lages; Montgomery, 2004).

A estratégia de exportação da firma consiste no instrumento que possibilita sua entrada nos mercados externos além de ser a principal responsável pelo seu sucesso naquele mercado. Assim, a internacionalização vem cada vez mais ganhando espaço nas decisões de empresas de variados setores. Com isso, muitas firmas buscam desenvolver também estratégias internacionais para suas atividades, gerando uma vantagem competitiva que vai além do mercado doméstico de atuação (Ghedine; Zen; Prévot, 2010).

Embora se reconheça a importância e relevância destas estratégias para a atividade internacional, pouco tem sido escrito sobre as estratégias específicas para empresas de menor porte. Conhecer as estratégias utilizadas por elas, todavia, torna-se fundamental para a elaboração de novas políticas de incentivo à exportação direcionada para este porte de empresa. Além disto, torna-se relevante entender como as estratégias destas empresas são formadas, principalmente para avaliar seu desempenho internacional.

Assim, o presente artigo usou a revisão de literatura para investigar quais fatores do ambiente (interno e externo) impactam na formulação das estratégias de exportação das empresas. Mais especificamente, buscou-se identificar quais são as estratégias de exportação abordadas na literatura de internacionalização e marketing internacional. De forma específica, este trabalho condensa fatores do mercado de exportação e do mercado doméstico bem como as características da firma identificadas em outros trabalhos de estratégias de exportação.

## Metodologia

Como procedimento metodológico escolheu-se realizar um artigo de revisão de caráter teórico e descritivo. Sobre seu procedimento técnico, é caracterizado como pesquisa bibliográfica, uma vez que a revisão foi elaborada em busca de material publicado, coletados em periódicos de impacto internacional.

Os artigos selecionados estão focados nas estratégias de exportação levando em consideração estudos empíricos sobre o tema no período de 1990 a 2013. Este período foi escolhido porque, a partir dos anos 90, a globalização do mercado foi observada com maior intensidade, gerando oportunidades de crescimento das organizações que estavam ancoradas na atividade exportadora (Campos, 2002). Este fato possibilitou a ampliação dos estudos sobre o tema, que serviram de base para este trabalho.

A seleção dos artigos foi realizada por meio de consulta a três pesquisadores renomados na área de estratégia de exportação, levando em consideração a publicação em língua inglesa e o fator de impacto do periódico. Desta forma, 15 periódicos foram indicados para a pesquisa, todavia, deste total, apenas 7 continham trabalhos alinhados com o objetivo deste trabalho. Os *journals* pesquisados foram: *European Journal of Marketing*, *Journal of Marketing*, *Journal of International Marketing*, *International Marketing Review*, *Journal of Business Research*, *Journal of Small Business Management*, *International Business Review*.

As expressões associadas ao fenômeno de estratégias para a exportação (Exportação PMEs, Estratégia de Exportação e Marketing Internacional) foram consultadas nas palavras-chave dos artigos e também na busca geral com os mesmos termos supracitados entre aspas, uma vez que em dois dos *journals* consultados não foi possível a opção de pesquisa por palavras-chave.

Assim, em uma primeira seleção 96 artigos foram pré-selecionados, todos de acordo com os procedimentos descritos anteriormente, ou seja, busca pela palavra-chave. Foi necessário realizar, contudo, uma segunda seleção, com uma leitura prévia dos artigos selecionados verificando se a estrutura destes estavam de acordo com os critérios da pesquisa.

Os critérios utilizados para enquadramento dos artigos foram: artigos empíricos, contendo hipóteses ou proposição, e um modelo teórico com descrição de variáveis de estratégia de exportação. Esta triagem resultou em um total de 37 artigos que compõem o objeto final de análise e que embasou esta revisão.

## **Revisão Bibliográfica**

### ***Estratégias de Exportação da Firma***

As estratégias de exportação encontradas na literatura de marketing internacional foram agrupadas em oito categorias de estratégias: produto, promoção, precificação de canais, posicionamento, inovação, serviços e parcerias. Estes elementos permitem à firma atingir seus objetivos de exportação ao responder às forças que moldam o mercado externo (Leonidou; Paliha-wadana; Theodosiou, 2011). Desta forma, a literatura evidencia que uma estratégia de exportação adequada é crucial para o comércio internacional e permite à firma obter altos níveis de desempenho no exterior (Cavusgil; Chan; Zhang, 2003; Zou; Cavusgil, 2002).

A primeira categoria refere-se aos atributos do produto, que reforçam a imagem da marca, bem como a capacidade da firma de atender às necessidades dos clientes, aumentando seu nível de satisfação e a fidelidade dos clientes do mercado-alvo (Zou; Fang; Zhao, 2003). A qualidade do produto é considerada fundamental para o sucesso da exportação (Lages; Silva; Styles, 2009) e sua melhoria é o primeiro passo para que a firma diferencie

sua oferta de seus concorrentes, sendo a oferta de serviços agregados outro fator relevante para gerar valor para o cliente e melhorar o desempenho do empreendimento (Kaleka, 2011).

A literatura em Marketing mostra que a promoção e a publicidade exercem inúmeras influências sobre as vendas, lucro, diferenciação de produtos, satisfação dos clientes, dentre outros fatores, exercendo impacto direto sobre o desempenho do produto no mercado (Rinallo; Basuroy, 2009). Sendo assim, a empresa deve adaptar seus esforços de promoção quando forem necessários no sentido de responder às preferências dos clientes locais, aos padrões de mídia e aos regulamentos de publicidade, para criar uma imagem da marca mais favorável entre os clientes (Zou; Cavusgil, 2002).

A política de preços de exportação pode ser definida como as manipulações que as firmas realizam nos preços de seus produtos/serviços para se adaptarem às condições do mercado de exportação (Obadia, 2013).

A gestão eficaz dos custos, bem como as táticas de precificação, ajuda a empresa a responder aos desafios dos concorrentes e às mudanças no mercado de exportação (Zou; Fang; Zhao, 2003). A política de precificação pode ser manipulada de diversas maneiras, tais como descontos por volume de vendas, condições de crédito, compensações cambiais (Obadia, 2013). Ela também pode responder à divergência em diversos fatores, como objetivos de marketing, políticas de concorrência, taxas de inflação e políticas governamentais (Theodosiou; Leonidou, 2003 apud Navarro et al., 2010).

As operações de exportação incorrem em vários custos que afetam o preço dos produtos. Dentre estes custos, pode-se destacar a investigação do mercado estrangeiro, a negociação com os distribuidores, os custos de transporte, tarifas, dentre outros (Zou; Fang; Zhao, 2003). Por outro lado, a exportação oferece a oportunidade de servir novos clientes e, consequentemente, explorar economias de escala, atingindo menores custos de produção (Lages; Montgomery, 2004), tornando a empresa maior e mais competitiva

(Freeman; Edwards; Schroder, 2006) e fornecendo mais valor ao reduzir seus preços e os custos percebidos pelos clientes, aumentando, assim, a satisfação destes mesmos clientes (Leonidou; Palihawadana; Theodosiou, 2011).

A escolha do canal de distribuição é outro fator estratégico visto como de melhor eficácia e eficiência em atingir o cliente final (Gabrielsson; Kirpalani; Luostarinen, 2002). Cavusgil e Zou (1994 apud Navarro et al., 2010) afirmam que as empresas comprometidas com a atividade de exportação planejam cuidadosamente as tarefas de logística para seus empreendimentos. Estas empresas tendem a oferecer apoio aos seus parceiros de distribuição nos mercados externos, aumentando a troca de informações para superar problemas (Navarro et al., 2010).

Além do canal de vendas que pode ser direto (produtor vende diretamente ao consumidor final) ou indireto (são utilizados intermediários de canais), o produtor deve considerar uma grande variedade de canais intermediários, e estes podem ser distribuidores, revendedores e varejistas (Gabrielsson; Kirpalani; Luostarinen, 2002), para sua inserção no mercado externo. Estes distribuidores enfrentam os concorrentes e abordam o mercado de maneira e intensidade diferenciadas de acordo com suas características culturais e institucionais (Kaleka, 2011).

Com relação ao posicionamento, pode-se afirmar que ele diz respeito à superioridade da empresa exportadora para os clientes no mercado de exportação (Morgan; Kaleka; Katsikeas, 2004), atingindo e sustentando uma vantagem posicional. Essa vantagem ocorre porque a firma oferece mais valor aos seus clientes quando comparada as ofertas concorrentes (Navarro et al., 2010), incapazes de adquirir e instituir um conjunto de capacidades e recursos que sejam comparáveis (Hughes et al., 2010).

Esta vantagem de posição competitiva surge a partir da integração das competências e recursos da firma (Gençtürk; Kotabe, 2001), refletindo o grau em que a empresa realiza sua estratégia de exportação (Leonidou; Palihawadana; Theodosiou, 2011). O posicionamento também reflete o



grau de adaptabilidade da firma no mercado de exportação, ou seja, como a firma se adapta em um ambiente de mudança (Rundh, 2007), cujas pressões competitivas podem necessitar de personalização para atingir uma vantagem sobre os rivais (Gregory; Karavdic; Zou, 2007).

O grau de inovação é outro fator que afeta as estratégias da firma no mercado estrangeiro. A inovação ocorre quando as empresas estimulam os funcionários a questionar as normas organizacionais e a desafiar pressupostos existentes, a fim de repensar seus aspectos estratégicos, sua oferta de produtos e soluções que oferece aos clientes (Lages; Silva; Styles, 2009). A inovação representa o aprendizado sobre os produtos existentes, resultando em ajustes na tecnologia e recursos para aprimorar as habilidades e procedimentos bem como a composição do produto, as estratégias da empresa, os segmentos do mercado, dentre outros fatores (Hughes et al., 2010).

Vantagem de serviço inclui componentes relacionados à oferta de serviços, como velocidade de entrega, confiabilidade e pós-venda (Morgan; Kaleka; Katsikeas, 2004), que tendem a ser altamente valorizados pelos clientes no mercado externo (Navarro et al., 2010), como uma importante fonte de vantagem competitiva para empresas (Sichtmann; Selasinsky; Diamantopoulos, 2011).

Alcançar vantagens de serviço nos mercados internacionais exige esforço para a empresa, principalmente em razão da distância cultural e diferenças no ambiente institucional dos países (Kaleka, 2011), portanto este deve ser um tópico de especial atenção ao decidir por se tornar um exportador.

Na atividade de exportação, a utilização de redes pessoais se torna uma estratégia importante para facilitar as relações comerciais (Freeman; Edwards; Schroder, 2006). Esta rede de relacionamento muitas vezes é tratada como parceria e pode ser firmada tanto com os envolvidos nos canais de distribuição quanto com os clientes.

As parcerias incluem capacidades de compartilhamento de informações, comunicação e desenvolvimento de relações de longo prazo por parte da firma exportadora com seus distribuidores (Lages; Lages; Lages, 2005). A principal função de uma rede de relacionamentos é fornecer contatos que podem ser utilizados pela empresa ao entrar em um mercado (Freeman; Cavusgil, 2007). A comunicação entre um exportador e seus distribuidores facilita a ligação do canal em virtude do efeito da comunicação na confiança e compromisso mútuos (Zou; Fang; Zhao, 2003).

Por outro lado, o gerenciamento do relacionamento com clientes é essencial para o desempenho superior da firma, uma vez que ela se torna mais sensível às necessidades dos clientes, aumentando sua capacidade de gerar benefícios a eles (Lages; Silva; Styles, 2009). Na exportação as parcerias são fundamentais, uma vez que quando ambas as partes de uma relação estão envolvidas na resolução de problemas, isso aumenta a probabilidade de se chegar a uma solução mutuamente satisfatória (Mohr; Spekman, 1994 apud Lages; Silva; Styler, 2009).

### ***Perspectivas teóricas utilizadas para formulação das estratégias de exportação***

Três perspectivas teóricas foram encontradas nos estudos para explicar as diversas forças que influenciam a formulação das estratégias de exportação da firma: a organização industrial (OI), a teoria institucional (TI) e a visão baseada em recursos (RBV). As duas primeiras se concentram na explicação da influência dos fatores externos à firma, ao passo que a terceira foca nos fatores internos e intrínsecos à firma.

De acordo com os pressupostos teóricos da Organização Industrial (OI), o mercado e a estrutura da indústria determinam a elaboração das estratégias da firma, ou seja, sua conduta, os quais apresentam implicações positivas sobre seu desempenho (Zou e Cavusgil, 2002). Assim, as estratégias da firma são elaboradas em resposta às pressões do ambiente econômico em

que ela está inserida, o que garante sua sobrevivência e desempenho (Porter, 1996). Desta forma, de acordo com os pressupostos da OI, o principal determinante do desempenho da firma são suas estratégias, elaboradas a partir das pressões das forças externas do ambiente e da indústria.

Derivada a partir dos fundamentos da OI, a Teoria Institucional (TI) postula que as instituições, definidas como as “regras do jogo”, consistem nas restrições que estruturam as interações humanas (North, 1991; Peng, 2003) e são normalmente agrupadas em regras formais (leis e regulações) e restrições informais (costumes, normas e culturas). Desta forma, as diferenças nos vários níveis macro da sociedade, como as instituições regulatórias, os padrões sociais e as normas culturais entre os países, potencialmente condicionam as estratégias da firma (North, 1991).

A combinação destas duas perspectivas teóricas configura o ambiente econômico, normativo e social tanto do país de origem quanto do hospedeiro, que incidem e influenciam a formulação das estratégias das empresas exportadoras (Peng, 2003).

A terceira perspectiva teórica, a visão baseada em recursos (RBV), sustenta que a heterogeneidade das firmas determina suas vantagens competitivas em razão do domínio de recursos raros, valiosos e de difícil imitação e substituição (Barney, 1991; Prahalad; Hamel, 1990; Teece; Pisano; Shuen, 1997). Desta forma, as estratégias da firma são moldadas a partir da combinação destes recursos específicos, os quais geram melhor desempenho e vantagem ante os concorrentes (Zou; Cavusgil, 2002).

Estas três perspectivas teóricas ofereceram suporte para entender e agrupar os fatores determinantes das estratégias evidenciados na literatura consultada. Os fatores foram divididos em: (i) fatores do mercado de origem, que agrupam as características e influências do país de origem da firma, como a concentração industrial, a taxa de câmbio e os incentivos e programas governamentais de apoio à exportação; (ii) os fatores do mercado

de exportação, que contemplam o ambiente regulatório, como as regras formais impostas pelo Estado para atuação naquele país, os condicionantes do mercado externo, como o tamanho, o crescimento, e a demanda potencial do mercado de exportação, e os condicionantes socioculturais, como as preferências e gostos dos consumidores; (iii) as características específicas da firma, que consistem no ambiente interno determinado pelo conjunto de recursos que a firma possui, entre eles, o tamanho, a experiência, os financeiros, humanos, a capacidade produtiva e inovativa, bem como o comprometimento do gestor com a exportação e o estágio de internacionalização. O enquadramento dos artigos dentro dos fatores delineados está representado no Anexo 1.

### ***Fatores do Mercado Doméstico***

No mercado doméstico, a concentração industrial do setor impulsiona a firma para o comércio exterior em busca de novos mercados. A alta concentração do mercado consiste na saturação do mercado interno que, dentre outros motivos, pode ser ocasionada pela entrada de concorrentes estrangeiros. A intensa competição interna se torna um grande estímulo à exportação em razão da queda nas vendas, lucros e redução do *market share*, comprometendo o crescimento da firma (Leonidou et al., 2007). Embora esta não seja uma boa razão para a expansão do mercado (Francis; Collins-Dodd, 2000), este estímulo reativo em respostas às pressões internas incide sobre as estratégias de exportação da firma, como a diferenciação dos produtos e as políticas de crédito e de preço, para determinar o posicionamento da firma no mercado externo e garantir a sua competitividade naquele mercado.

Forças e políticas governamentais, todavia, também contribuem para a comercialização das empresas em mercados externos. Políticas governamentais de apoio à exportação são desenvolvidas por todos os países para

obtenção de competitividade internacional (Czinkota, 2002), abrangem medidas intervencionistas de políticas fiscais e cambiais, e, também, abrangem programas exclusivos de incentivo e apoio à exportação, direcionados para a capacitação das firmas para a atividade internacional (Leonidou; Palihawadana; Theodosiou, 2011; Seringhaus; Rosson, 1998).

As políticas cambiais consistem na administração da taxa de câmbio, ou seja, a taxa que expressa o valor da moeda externa em relação à moeda nacional. Um câmbio desvalorizado gera um efeito benéfico sobre as exportações, à medida que o câmbio valorizado produz um efeito contrário, favorecendo as importações. Desta forma, os governos buscam manter uma taxa que equilibre ou proporcione superávit na balança comercial, ocasionando consequente crescimento econômico. As oscilações da taxa de câmbio afetam a capacidade de compra do importador, e fazem com que as firmas alterem suas políticas de preços e descontos, escolham canais de distribuição mais baratos, e optem por estratégias de diferenciação, entre outras (Leonidou; Katsikeas; Samiee, 2002).

Os programas de apoio à exportação geralmente são encontrados em modalidades principais: os programas de promoção e os de financiamento. Os programas de promoção incluem treinamentos, orientações e informações sobre o mercado exterior e sobre os processos de exportação, participação em feiras e missões internacionais (Francis; Collins-Dodd, 2004; Gençtürk; Kotabe, 2001; Seringhaus; Rosson, 1998). Os programas de financiamento geralmente abrangem os créditos de embarque e desembarque e os seguros de crédito (Ahmed et al., 2006; Crick; Czinkota, 1995; Julian, 2003; Leonidou; Palihawadana; Theodosiou, 2011; Seringhaus; Rosson, 1998).

A literatura tem evidenciado o impacto destes programas governamentais sobre a competitividade internacional das firmas (Ahmed et al., 2006; Crick; Czinkota, 1995; Czinkota, 2002; Gillespie; Riddle, 2004) auxiliando-as na formação e na escolha das estratégias adequadas para entrada e atuação no mercado externo.

## ***Fatores do Mercado de exportação***

A adequação das estratégias de exportação ao contexto em que esta será efetuada tem sido abordada por diversos estudos no campo de marketing internacional como fator crucial para o desempenho da firma no exterior (Hultman; Robson; Katsikeas, 2009). A configuração das forças presentes no mercado de exportação que influenciam as estratégias de exportação das firmas foi extraída a partir dos pressupostos da OI e da TI, e foram divididas em condicionantes regulatórios, econômicos e socioculturais.

Os condicionantes regulatórios são, geralmente, designados para proteção dos consumidores, das empresas e da sociedade (Hultman; Robson; Katsikeas, 2009), e forçam as empresas a adaptarem seus produtos para um mercado de exportação específico segundo os padrões técnicos, de saúde ou de vigilância sanitária (Cavusgil; Chan; Zhang, 2003) daquele país. Isso ocorre porque, em muitos mercados, as exigências são tamanhas que a empresa tem de lidar com regras legislativas, culturais e econômicas se desejar realizar suas atividades (Lages; Montgomery, 2004).

Os condicionantes econômicos consistem na estrutura do mercado de exportação, como o tamanho do mercado, o crescimento e a demanda potencial. Já os condicionantes socioculturais são constituídos pelos sistemas de valores, costumes, religião, níveis de educação dos consumidores e podem apresentar impactos significantes nas preferências e padrões de uso dos consumidores (Hultman; Robson; Katsikeas, 2009). Ela engloba o conhecimento, opiniões, tradições, normas e hábitos dos indivíduos em uma sociedade e causa impacto nas estratégias da firma (Pipkin, 2009).

Ainda sobre os aspectos culturais, a distância cultural apresenta sua influência, podendo envolver também diferenças de sistema jurídico de um país, incentivos, práticas administrativas e estilos de trabalho que dificultam o acesso a determinados mercados hospedeiros (Hofstede, 1980 apud Sakarya; Eckman; Hyllegard, 2007).

As características do mercado de exportação também tem relativa importância nas estratégias de exportação da empresa. Segundo Sakarya, Eckman e Hyllegard, (2007), o tamanho do mercado, a taxa de crescimento, os ajustes entre as preferências do cliente e do produto e a rivalidade competitiva, constituem critérios para as estratégias de decisão da empresa. Assim, juntamente com os demais condicionantes, afetam na escolha para qual país as empresas entrantes devem direcionar suas exportações.

### ***Características da Firma***

As características da firma também apresentam grande influência em suas estratégias de exportação. Elas referem-se ao ambiente interno e correspondem ao conjunto de recursos que a firma apresenta, como capacidade de produção, estágio de internacionalização, entusiasmo do gestor, *market share*, recursos financeiros e humanos e tecnologia utilizada. “Assim, os recursos da empresa são a base para o desenvolvimento de uma estratégia organizacional que gere uma vantagem competitiva sustentável no mercado” (Ghedine; Zen; Prévot, 2010, p. 2). A primeira característica apresentada é a capacidade de produção, que está relacionada com as decisões a respeito de instalações, sendo determinada pela planta industrial, equipamentos e recursos humanos, envolvendo a adaptação às demandas cíclicas e a utilização da capacidade como fator influenciador nas decisões tomadas pelos competidores (Bazzotti, 2001). Esta, por meio da previsão da demanda, pode influenciar nas estratégias da firma sobre: maximizar a utilização da capacidade instalada, definir a capacidade de acordo com a demanda prevista e evitar que a empresa deixe de atender a demanda já existente (Bazzotti, 2001).

O estágio em que o processo de internacionalização da firma se encontra pode impactar suas estratégias de operação e, à medida que as empresas tornam-se altamente internacionalizadas, a sua tendência para

cooperar e formar alianças aumenta, posto que estas parcerias podem ser importantes na conquista de novos mercados (Gabrielsson; Kirpalani; Luostarinen, 2002).

Quanto ao entusiasmo do gestor, pode-se afirmar que seu compromisso, ou seja, vontade da gestão da firma para alocar recursos organizacionais, gerenciais e financeiros para o empreendimento (Cadogan et. al, 2005 apud Sichtmann; Selasinsky; Diamantopoulos, 2011), pode influir nas estratégias da firma principalmente de exportação, uma vez que os gestores comprometidos podem aceitar carga de trabalho extra e de complexidade associados a operações de exportação (Sichtmann; Selasinsky; Diamantopoulos, 2011).

A busca por espaço no mercado ou *market share* também tem seu papel como influenciador nas estratégias da firma, considerando que interfere no mercado competidor, principalmente em relação às ações dos concorrentes. O desempenho estratégico da empresa refere-se a sua participação no mercado global e a sua posição competitiva em relação aos principais rivais (Zou; Cavusgil, 2002).

Outros fatores relacionados às capacidades da firma que influenciam em suas estratégias de exportação estão pautados em seus recursos financeiros e humanos. Os recursos financeiros permitem que as empresas melhorem a profundidade de procedimentos de planejamento, que irão permitir aos gestores introduzir estratégias mais adaptadas às necessidades dos diferentes mercados externos (Cavusgil; Zou, 1994 apud Lages; Montgomery, 2004).

Já os recursos humanos abrangem as políticas existentes na empresa com o objetivo de manter os funcionários motivados, trabalhando em equipe e buscando atingir as metas de exportação da organização (Bazzotti, 2001).

A utilização de tecnologia é de suma importância para o desenvolvimento das estratégias de exportação da firma e seu funcionamento como um todo. Assim, “a aquisição de tecnologia refere-se aos esforços da administração para a aquisição de tecnologia, principalmente por meio de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), para o avanço nos objetivos corpora-



tivos” (Knight, 2000, p. 16). A maior automatização resultante da aquisição de tecnologia é também um meio para que as empresas se tornem mais flexíveis e aumentem sua produtividade, tornando-se mais competitiva em âmbito mundial (Knight, 2000).

O tamanho é outro influenciador nas estratégias de exportação das firmas. Ele impacta desde a quantidade de funcionários e gestores ligados à atividade de exportação, além de fatores para a alocação de recursos para tal operação (Katsikeas, 1994). Com isso, há um consenso de que grandes empresas apresentam mais recursos humanos e financeiros, possuem maior capacidade de produção, conseguem atingir economias de escala elevadas e, por consequência, enfrentam menores riscos em operações de exportação (Bonaccorsi, 1992; Brouthers et al., 2009 apud Navarro et al., 2010).

Assim, o tamanho da empresa pode condicionar a capacidade da firma em obter, interpretar e utilizar a informação proveniente de mercados estrangeiros (Navarro et al., 2010, p. 47) influenciando nas possíveis decisões e estratégias de exportação.

A experiência de exportação da firma refere-se ao nível de conhecimento sobre mercados estrangeiros (Navarro et al., 2010). Segundo Gregory, Karavdic e Zou (2007), empresas experientes são mais propensas a identificar a demanda do mercado e possuem uma melhor compreensão de como se adaptar às forças do mercado externo, o que pode contribuir para mais bem estimar as estratégias de exportação da firma.

Ainda sobre esse entendimento, a experiência adquirida propicia aos gestores o conhecimento necessário para controlar o grau de envolvimento internacional da empresa (Freeman; Cavusgil, 2007), uma vez que exportadores inexperientes são mais propensos a precisarem de assistência governamental para fortalecer seus recursos e obterem êxito no processo de internacionalização (Francis; Collins-Dodd, 2000).

Sendo assim, as estratégias da firma devem estar em consonância com seus recursos e suas capacidades, pois isso possibilita maior segurança nas tomadas de decisão por parte dos gestores e nas ações planejadas para a atividade de exportação.

## Discussões e Conclusões

A partir da pesquisa realizada nas publicações sobre Marketing Internacional e do referencial teórico traçado, foi possível identificar que existem oito estratégias que são mais aplicadas nas empresas em suas atividades de exportação. São elas: Canais, Inovação, Oferta de Serviços, Parcerias, Posicionamento, Preço, Produto e Promoção. Estas estratégias são deliberadas pelas firmas, com o objetivo principal de obter vantagens competitivas no mercado de exportação.

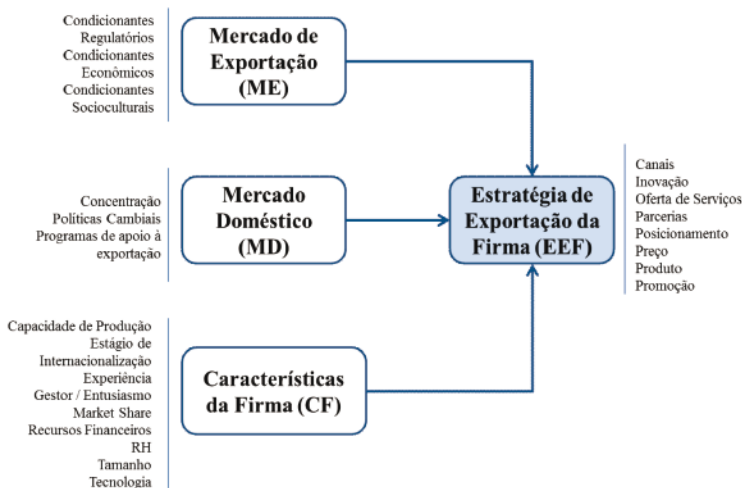
Vale salientar que existem inúmeros fatores mercadológicos que influenciam no estabelecimento e no sucesso destas estratégias. Eles estão ligados às características do mercado de origem da empresa, tais como a concentração do mercado, políticas cambiais e programas governamentais e às características do mercado de exportação. Neste cenário, são influenciadores nas estratégias de exportação da firma os condicionantes regulatórios, econômicos e socioculturais.

Por outro lado, as características da empresa envolvida na atividade de exportação atuam diretamente em suas estratégias. Aspectos como capacidade de produção, estágio de internacionalização, experiência, tamanho e níveis de tecnologia, dentre outros, são capazes de impulsionar ou limitar sua habilidade de exportação, impactando diretamente no seu desempenho exportador. A Figura 1 representa, com um diagrama, os fatores que influenciam as estratégias de exportação da firma, e foi traçada como modelo teórico a ser seguido neste trabalho.

É indiscutível a importância da atividade de exportação para o desenvolvimento econômico das nações, e o papel das estratégias tem recebido atenção dos acadêmicos há bastante tempo. Com o conhecimento das estratégias utilizadas pelas grandes corporações, em razão da sua larga experiência e do domínio de grande quantidade de recursos estratégicos, elas se tornaram conhecidas mundialmente e, com isso, conseguem se estabelecer no mercado internacional mais facilmente, exportando grandes e consideráveis volumes para países diferentes de sua origem.

Observa-se, contudo, que cada vez mais empresas de pequeno porte têm se empenhado em atender mercados estrangeiros, e muitas delas têm obtido relevante sucesso nesta atividade. Tendo em vista as limitações de recursos característicos das pequenas empresas e às especificações e exigências do mercado internacional, pesquisadores têm se engajado na investigação de quais estratégias as empresas de menor porte têm utilizado para alcançar considerável sucesso na exportação de seus produtos.

Figura 1 – Modelo teórico: fatores que influenciam a estratégia de exportação da firma



Fonte: Elaborado pelos autores.

Algumas teorias contribuíram nesta explicação, contudo vê-se que outras estratégias utilizadas por estas empresas têm sido desenvolvidas continuamente, e com isso, há a necessidade de utilizar outras teorias para entender a dinâmica estratégica de internacionalização das PMEs. Uma teoria que pode contribuir significativamente é a teoria contingencial, uma vez que se percebe que as firmas de menor porte possuem capacidade de utilizar diferentes estratégias para operar em distintos mercados, em uma configuração de suas habilidades e recursos com a demanda e especificidades do mercado de exportação.

Desta forma, conclui-se que a literatura em estratégias de exportação de PMEs ainda não está totalmente consolidada, havendo pleno espaço para desenvolvimento de novas teorias que expliquem o dinamismo e a flexibilidade de empresas de pequeno porte em operar em mercados internacionais.

## Referências

- AHMED, Z. U. et al. Firm internationalization and export incentives from a Middle Eastern perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 13, n. 4, p. 660-669, 2006.
- AXINN, C. N.; NOORDEWIER, T.; SINKULA, J. M. Export Strategies and Export Performance: an empirical investigation of a products/markets typology. In: CAVUSGIL, S. T. (Ed.). *Advances in International Marketing*. 8. ed. Connecticut: Greenwich, 1996. p. 205.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAZZOTTI, A. *Decisões estratégicas de produção como suporte a uma estratégia de negócios: um estudo de caso na indústria de fertilizantes*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- CAMPOS, A. L. V. *O impacto das estratégias de exportação no desempenho das empresas: o caso do programa SEBRAEExport móveis*. Dissertação de Mestrado, UFRGS, Porto Alegre, 2002.

CAVUSGIL, S. T.; CHAN, K.; ZHANG, C. Strategic Orientations in Export Pricing: A Clustering Approach to Create Firm Taxonomies. *Journal of International Marketing*, v. 11, n. 1, p. 47-72, mar. 2003.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, v. 12, n. 1, p. 57–81, 2004.

CHUNG, H. F. L. Structure of marketing decision making and international marketing standardisation strategies. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 5/6, p. 794–825, 2009.

CRICK, D.; CZINKOTA, M. R. Export assistance Another look at whether we are supporting the best programs. *International Marketing Review*, v. 12, n. 3, p. 61-72, 1995.

CZINKOTA, M. R. Export promotion: A framework for finding opportunity in change. *Thunderbird International Business Review*, v. 44, n. 3, p. 315-324, maio. 2002.

DIAMANTOPOULOS, A.; KAKKOS, N. Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration. *Journal of International Marketing*, v. 15, n. 3, p. 1–31, 2007.

FRANCIS, J.; COLLINS-DODD, C. The Impact of Firms’ Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 3, p. 84-103, set. 2000.

\_\_\_\_\_. Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, v. 21, n. 4/5, p. 474-495, 2004.

FREEMAN, S.; CAVUSGIL, S. T. Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internalization. *Journal of International Marketing*, v. 15, n. 4, p. 1-40, 2007.

FREEMAN, S.; EDWARDS, R.; SCHRODER, B. How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, v. 14, n. 3, p. 33-63, set. 2006.

GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V. H. M.; LUOSTARINEN, R. Multiple Channel Strategies in the European Personal Computer Industry. *Journal of International Marketing*, v. 10, n. 3, p. 73-95, 2002.

GENÇTÜRK, E. F.; KOTABE, M. The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. *Journal of International Marketing*, v. 9, n. 2, p. 51-72, 2001.

GHEDINE, T.; ZEN, A. C.; PRÉVOT, F. A influência da internacionalização no desenvolvimento de recursos e capacidades vinculadas à estratégia de operações da firma: o Caso Marcopolo S.A. *SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, v. 13, p. 1-16, 2010.

GILLESPIE, K.; RIDDLE, L. Export promotion organization emergence and development: a call to research. *International Marketing Review*, v. 21, n. 4/5, p. 462-473, 2004.

GREGORY, G.; KARAVDIC, M.; ZOU, S. The Effects of E-Commerce Drivers on Export Marketing Strategy. *Journal of International Marketing*, v. 15, n. 2, p. 30-57, 2007.

HAN, C. M.; KIM, J. M. Korean Marketing in China: An Exploratory Analysis of Strategy-Performance Relationships. *Journal of International Marketing*, v. 11, n. 2, p. 79-100, 2003.

HAN, J. K.; CHUNG, S. W.; SOHN, Y. S. Technology Convergence: When Do Products to Dedicated Products? Convergence Products. *Journal of Marketing*, v. 73, p. 97-108, July, 2009.

HUGHES, M. et al. Realizing Product-Market Advantage in High-Technology International New Ventures: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation. *Journal of International Marketing*, v. 18, n. 4, p. 1-21, 2010.

HULTMAN, M.; ROBSON, M. J.; KATSIKEAS, C. S. Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing*, v. 17, n. 4, p. 1-23, dez. 2009.

JULIAN, C. C. Export Marketing Performance: A Study of Thailand Firms. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 2, p. 213-221, abr. 2003.

KALEKA, A. When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resources and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance. *Journal of International Marketing*, v. 19, n. 1, p. 40-58, 2011.

KATSIKEAS, C. S. Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics. *International Marketing Review*, v. 11, n. 3, p. 33-53, 1994.

KATSIKEA, E. S.; THEODOSIOU, M.; MORGAN, R. E.; PAPAVALASSIOU, N. Export Market Expansion Strategies of Direct-Selling Small and Medium-Sized Firms: Implications for Export Sales Management Activities. *Journal of International Marketing*, v. 13, n. 2, p. 57-92, 2005.

KNIGHT, G. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 2, p. 12-32, jun. 2000.

LAGES, L. F.; LAGES, C.; LAGES, C. R. Into Annual Reports: The APEV Scale and the PERFEX Scorecard. *Journal of International Marketing*, v. 13, n. 3, p. 79-104, 2005.

LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 9/10, p. 1.186-1.214, 2004.

LAGES, L. F.; SILVA, G.; STYLES, C. Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing*, v. 17, n. 4, p. 47-70, 2009.

LEONIDOU, L. C. et al. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, v. 24, n. 6, p. 735-770, 2007.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; SAMIEE, S. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, v. 55, n. 1, p. 51-67, jan. 2002.

LEONIDOU, L. C.; PALIHAWADANA, D.; THEODOSIOU, M. National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage and Performance. *Journal of International Marketing*, v. 19, n. 2, p. 1-29, 2011.

MALHOTRA, N. K.; AGARWAL, J.; ULGADO, F. M. Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, v. 11, n. 4, p. 1-31, 2003.

MOEN, Ø. The Born Globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, v. 19, n. 2, p. 156-175, 2002.

MORGAN, N. A.; KALEKA, A.; KATSIKEAS, C. S. Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, v. 68, n. January, p. 90-108, 2004.

- NAVARRO, A. et al. Antecedents and Consequences of Firms' Export Commitment: An Empirical Study. *Journal of International Marketing*, v. 18, n. 3, p. 41-61, 2010.
- NORTH, D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspective*, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.
- OBADIA, C. Competitive Export Pricing: The Influence of the Information Context. *Journal of International Marketing*, v. 21, n. 2, p. 62-78, jun. 2013.
- PENG, M. W. *Institutional Transitions and Strategic Choices*. n. 1. 1997, p. 275-296, 2003.
- PIPKIN, A. *Marketing internacional: uma abordagem estratégica*. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2009.
- PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- RINALLO, D.; BASUROY, S. Does Advertising Spending Influence Media Coverage of the Advertiser? *Journal of Marketing*, v. 73, p. 33-46, nov. 2009.
- RUNDH, B. International marketing behavior amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 1/2, p. 181-198, 2007.
- SAKARYA, S.; ECKMAN, M.; HYLLEGARD, K. H. Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, v. 24, n. 2, p. 208-238, 2007.
- SERINGHAUS, F. H. R.; ROSSON, P. J. Management and performance of international trade fair exhibitors: government stands vs independent stands, *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, p. 398-412, 1998.
- SICHTMANN, C.; SELASINSKY, M. VON; DIAMANTOPOULOS, A. Service Quality and Export Performance of Business-to-Business Service Providers: The Role of Service Employee- and Customer-Oriented Quality Control Initiatives. *Journal of International Marketing*, v. 19, n. 1, p. 1-22, 2011.
- SOLBERG, C. A.; DURRIEU, F. Strategy development in international markets: a two tier approach. *International Marketing Review*, v. 25, n. 5, p. 520-543, 2008.
- STEWART, D. B.; MCAULEY, A. Congruence of domestic and export marketing strategies - An empirical investigation of its performance implications. *International Marketing Review*, v. 17, n. 6, p. 563-586, 2000.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.



THIRKELL, P. C.; DAU, R. Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters. *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 9/10, p. 813–829, 1998.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*, v. 66, p. 40-56, oct. 2002.

ZOU, S.; FANG, E.; ZHAO, S. The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*, v. 11, n. 4, p. 32-55, dez. 2003.

# Anexo 1

## – Quadro de Referência por categoria analisada

Estratégias da Firma	Chetty; Campbell-Hunt (2004); Chung (2009); Diamantopoulos; Kakkos (2007); Francis; Collins-Dodd (2000); Freeman; Cavusgil (2006); Gabrielsson; Kirpalani; Luostarinen (2002); Gençtürk; Kotabe (2001); Gregory; Karavdic; Zou (2007); Han; Kim (2003); Hughes et al (2010); Hultman; Robson; Katsikeas (2009); Julian (2003); Kaleka (2011); Katsikea; Theodosiou; Morgan (2005); Knight (2000); Lages; Montgomery (2004); Lages; Lages; Lages (2009); Leonidou; Katsikeas; Samicee (2002); Leonidou; Paliawadana; Theodosiou (2011); Moen (2002); Morgan; Kaleka; Katsikeas (2004); Navarro et al. (2010); Obadia (2013); Rundh (2007); Solberg; Durrieu (2008); Stewart; McAuley (2000); Thirkell; Dau (1998); Zou; Cavusgil (2002); Zou; Fang; Zhao (2003).
Mercado de Exportação	Cavusgil; Chan; Zhang (2003); Francis; Collins-Dodd (2000); Gabrielsson; Kirpalani; Luostarinen (2002); Gençtürk; Kotabe (2001); Hultman; Robson; Katsikeas (2009); Lages; Montgomery (2004); Leonidou; Paliawadana; Theodosiou (2011); Malhotra; Agarwal; Ulgado (2003); Morgan; Kaleka; Katsikeas (2004); Rundh (2007); Sakarya; Eckman; Hyllegard (2007); Solberg; Durrieu (2008); Zou; Cavusgil (2002).
Mercado Doméstico	Francis; Collins-Dodd (2000); Gençtürk; Kotabe (2001); Julian (2003); Leonidou; Katsikeas; Samicee (2002); Leonidou et al. (2007); Leonidou; Paliawadana; Theodosiou (2011); Obadia (2013).
Características da Firma	Francis; Collins-Dodd (2000); Freeman; Cavusgil (2007); Freeman; Edwards; Schroder (2006); Gabrielsson; Kirpalani; Luostarinen (2002); Gregory; Karavdic; Zou (2007); Katsikeas (1994); Knight (2000); Lages; Montgomery (2004); Navarro et al. (2010); Rundh (2007); Sichtmann; Selasinsky; Von; Diamantopoulos (2011); Zou; Cavusgil (2002).

Recebido em: 27/11/2013

Accito em: 24/11/2014