

CARACTERÍSTICAS DA FIRMA, MARKETING INTERNACIONAL E DESEMPENHO EXPORTADOR: UM SURVEY COM EXPORTADORAS MINEIRAS

CHARACTERISTICS OF THE COMPANY, INTERNATIONAL MARKETING AND EXPORTER
PERFORMANCE: A SURVEY OF EXPORTERS IN MINAS GERAIS

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA, MARKETING INTERNACIONAL Y DESEMPEÑO EXPORTADOR:
UN SURVEY CON EXPORTADORAS DEL ESTADO DE MINAS GERAIS (BRASIL)

Magno Luiz Coelho de Moura

Mestre

Faculdade Batista de Minas Gerais

coelhomoura@hotmail.com

Luiz Carlos Honório

Doutor

Faculdade Novos Horizontes

luiz.honorio@unihorizontes.br

Submetido em: 16/03/2010

Aprovado em: 01/09/2011

RESUMO

O artigo procura identificar preditores internos e externos à firma que influenciam as estratégias de *marketing* internacional e o desempenho exportador, tendo em vista o modelo teórico-empírico de Cavusgil e Zou (1994). Realizou-se um levantamento exploratório de dados do tipo *survey*, de natureza descritiva e explicativa, em 50 empresas exportadoras mineiras do setor de manufatura. Estatísticas univariada e multivariada foram empregadas no estudo, recorrendo-se ao uso de regressão múltipla para mensurar os relacionamentos previstos no modelo empregado na pesquisa. Os resultados evidenciam que o comprometimento foi o preditor interno que mais influenciou as estratégias de *marketing* internacional. A experiência, outro preditor interno, afetou a estratégia de *marketing* associada ao suporte ao distribuidor estrangeiro, enquanto que a especificidade cultural do produto influenciou as estratégias associadas à adaptação da promoção e ao suporte à distribuição. O grau de intensividade tecnológica do setor foi o preditor externo que mais influenciou as estratégias de *marketing* relacionadas à adaptação do produto e ao preço, enquanto que o nível de competição do mercado agiu sobre todo o composto de *marketing* internacional. O desempenho exportador, avaliado em termos do percentual de vendas internacionais, não revelou ser influenciado pelos preditores da firma e pelas estratégias de *marketing* internacional.

PALAVRAS-CHAVE: Características da firma. *Marketing* internacional. Desempenho exportador.

ABSTRACT

This article seeks to identify internal and external predictors of the company that influence international marketing strategies and export performance, based on the theoretical and empirical model of Cavusgil and Zou (1994). An exploratory, descriptive and explanatory study was carried out with fifty exporting companies in the manufacturing sector, located in the State of Minas Gerais. Univariate and multivariate statistics were used in this study, with the use of multiple regressions to measure the predicted relations

on the model used in this research. The results show that the internal predictor that most influenced international marketing strategies was commitment. Experience, another internal predictor, affected the marketing strategy in relation to support for the foreign distributor, while the cultural specificity of the product influenced the strategies of adaptation in relation to promotion and distribution support. The level of technological intensiveness of industry was the external predictor that most influenced the marketing strategies related to product adaptation and price, while the level of market competition influenced the whole international marketing mix. The export performance, evaluated in terms of international sales percentage, did not prove to be influenced by the company acted at the whole or the international marketing strategies.

KEYWORDS: Company characteristics. International marketing. Export performance.

RESUMEN

El artículo procura identificar predictores internos y externos a la empresa que influyen sobre las estrategias de *marketing* internacional y el desempeño exportador, desde el punto de vista del modelo teórico-empírico de Cavusgil y Zou (1994). Se realizó un relevamiento exploratorio de datos de tipo *survey*, de naturaleza descriptiva y explicativa, en 50 empresas exportadoras del sector de manufactura del Estado de Minas Gerais. En el estudio se empleó estadística univariada y multivariada, recurriendo al uso de regresión múltiple para mensurar los relacionamientos previstos en el modelo utilizado en la investigación. Los resultados evidencian que el compromiso fue el predictor interno que más influyó sobre las estrategias de *marketing* internacional. La experiencia, otro predictor interno, afectó la estrategia de *marketing* asociada al soporte al distribuidor extranjero, mientras que la especificidad cultural del producto influyó sobre las estrategias asociadas a la adaptación de la promoción y al soporte a la distribución. El grado de intensidad tecnológica del sector fue el predictor externo que más influyó sobre las estrategias de *marketing* relacionadas a la adaptación del producto y al precio, mientras que el nivel de competición del mercado actuó sobre todo el compuesto de *marketing* internacional. El desempeño exportador, evaluado en términos de porcentaje de ventas internacionales, no reveló haber sufrido influencias de los predictores de la empresa ni de las estrategias de *marketing* internacional.

PALABRAS CLAVE: Características de la empresa. *Marketing* internacional. Desempeño exportador.

1 INTRODUÇÃO

A demora da abertura comercial, que só veio a ocorrer nos anos de 1990, e a pequena participação nas negociações internacionais contribuíram para que o Brasil ocupasse uma posição tímida, 1,3% em 2010, em relação ao fluxo de comércio de mercadorias entre os países no mercado internacional, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2011). Com isso, o país começou a participar efetivamente do comércio global mais tarde. Tal tendência acabou por contribuir para que também as empresas nacionais não adquirissem a chamada "cultura exportadora"; ou seja, não se tornaram empresas focadas em diferentes mercados externos, na medida em que não comprometeram recursos e pessoas, limitando-se somente a atender ao mercado doméstico. Por outro lado, essa situação conduziu as empresas nacionais a um novo contexto competitivo, no qual a busca por mercados externos passou a fazer parte do seu cotidiano (MACHADO, 2005). Concomitantemente, a globalização, intensificada pelas tecnologias de comunicação e pela redução dos custos de transporte, promoveu uma maior interação entre empresas de diferentes nações, proporcionando um aumento no volume de negócios internacionais no mundo. Como consequência, as empresas devem adotar novas formas de comercializar, segundo as características dos diferentes países, em termos de suas leis, forças políticas, hábitos e costumes, entre outros aspectos, sendo que muitos são de difícil identificação (MEYER; MURPHY, 2006; CARDOSO, 2008).

A discussão acerca da internacionalização de empresas não é nova, sendo abordada por muitos autores há bastante tempo, intensificando-se principalmente a partir da década de 1980, por meio da crescente internacionalização da economia e da pulverização de capitais pelo mercado mundial, em um processo conhecido como globalização (CAMARGOS; BARBOSA, 2004). Empresas de todos os portes e setores estão cada vez mais almejando atuar no mercado estrangeiro, muitas vezes lançando mão das mais diferentes alternativas, ora contratando profissionais para auxiliá-las e participando de feiras internacionais, ora solicitando ajuda de pessoas de seu relacionamento, oferecendo seus produtos em *sites* institucionais ou procurando câmaras ou associações comerciais do seu setor. Todavia é necessário que a empresa busque sua internacionalização guiada por estratégias bem definidas, caso queira obter melhor desempenho internacional (MELIN, 1992; SMITH; ZEITHAML; HONÓRIO, 2009). Este artigo enfatiza as atividades internacionais realizadas por intermédio das exportações.

De acordo com Cavusgil e Zou (1994), o desempenho exportador é influenciado, de um lado, pelas estratégias de *marketing*, existindo alguns fatores que contribuem para este fim, como produto oferecido, contato realizado com os distribuidores ou agentes estrangeiros, estratégia de promoção utilizada e preço aplicado na operação e, de outro, por determinadas características da firma, como experiência e comprometimento internacional. Em essência, os autores consideram existir uma relação de dependência entre as estratégias de *marketing* de exportação e determinadas forças tanto internas à firma – características da empresa e do produto –, quanto externas a ela – setor e mercado internacional. Consideram também que o desempenho exportador é intermediado pela estratégia de *marketing* para a exportação, contrariando estudos que haviam apontado uma relação direta entre as características do produto, do setor e do mercado internacional com o desempenho exportador. Entretanto o modelo destes autores não foi aplicado na realidade brasileira, devendo-se acreditar que certas particularidades nacionais, tais como características culturais ou nível de desenvolvimento econômico do país, possam permitir que achados diferenciados sejam encontrados.

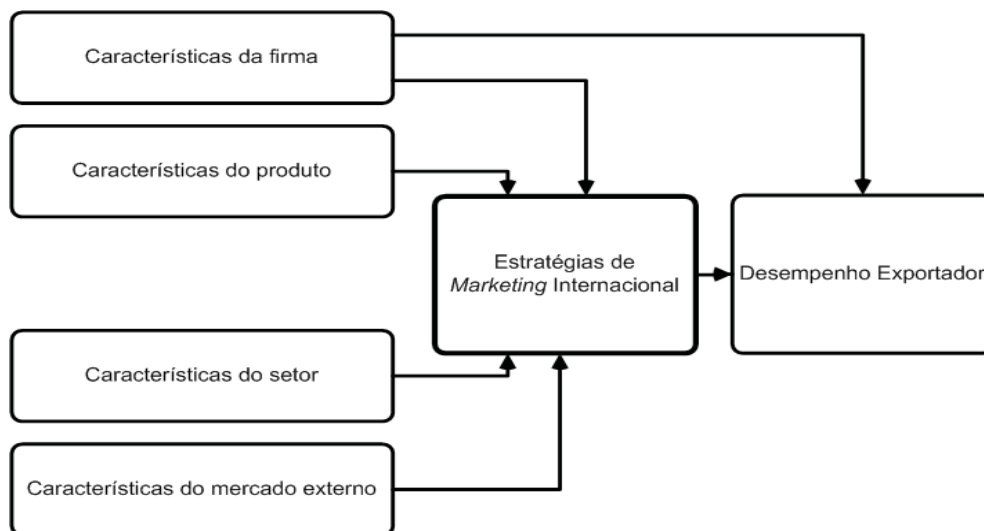
Por essa razão, o artigo pretende explorar a aplicabilidade do modelo de Cavusgil e Zou (1994) na realidade brasileira, especialmente no estudo do comportamento das exportadoras mineiras de manufaturados, tendo em vista, por um lado, a amplitude do modelo a ser utilizado no estudo e, por outro lado, idiosincrasias da região que serviu de base para o levantamento dos dados. Sobre o modelo de pesquisa, reitera-se a diversidade de diferentes determinantes internos (firma e produto) e externos (setor e mercado externo), afetando as estratégias de *marketing* internacional de uma organização, os quais, por sua vez, influenciando o desempenho exportador, no caso deste artigo mensurado pelo percentual de vendas estrangeiras. Essa amplitude, certamente, poderá conferir uma exploração mais consistente do fenômeno sob investigação. No que tange à posição ocupada por Minas Gerais nas exportações nacionais, dados revelam que entre as 40 principais exportadoras brasileiras, 13 delas (32,5%) estão presentes no território mineiro (MDIC, 2011). Acrescenta-se que há claras evidências de que as políticas federais continuarão fortemente voltadas para o aumento das exportações. Com isso, esta atividade se torna uma oportunidade para toda empresa brasileira, independentemente do seu porte ou setor, sendo ainda um passo estratégico para o estado mineiro se tornar um centro dinâmico da economia brasileira no que se refere às atividades de exportação. Outro ponto relevante refere-se ao crescimento e ao fortalecimento das aglomerações produtivas locais no estado mineiro, conciliadas à realidade das cadeias produtivas globais, que têm se mostrado, em diversas partes do mundo, fomentadoras de crescimento econômico (BDMG, 2002). Além disso, os dados obtidos subsidiariam o fornecimento de orientações gerenciais direcionadas ao aprimoramento da gestão estratégica das exportações realizadas pelas empresas pesquisadas, tendo em vista que iniciativas desta natureza contribuem para o entendimento das experiências de empresas que procuram competir na economia mundial.

Diante desse quadro, o objetivo central da pesquisa pode ser desdobrado em dois momentos. No primeiro, busca-se identificar as características internas da firma – comprometimento de recursos, experiência internacional e produto – e externas – setor e mercado – que influenciam as estratégias de *marketing* internacional. No segundo, procura-se analisar a influência de determinadas características da firma – experiência e comprometimento internacional – e das estratégias de *marketing* internacional sobre o desempenho de empresas mineiras de manufaturados em termos do indicador escolhido para esta pesquisa: percentual de vendas obtido com as operações de exportação em relação ao total de vendas. Para alcançar tal objetivo, o artigo se estrutura em quatro seções, que abordam, sucessivamente: referencial teórico desenvolvido para a sustentação empírica do estudo; procedimentos metodológicos utilizados na investigação; resultados encontrados; e considerações finais da pesquisa realizada.

2 MODELO DA PESQUISA E CONSTRUTOS TEÓRICOS

O modelo de Cavusgil e Zou (1994) considera que a estratégia de *marketing* para a exportação é determinada por forças internas – características da firma e do produto – e por forças externas – características do setor e do mercado. O desempenho exportador, por sua vez, é determinado pela estratégia de *marketing* para a exportação e pelas características da firma, como a experiência adquirida neste tipo de atividade. O modelo, portanto, incorpora dois eixos de análise. O primeiro diz respeito às estratégias de *marketing* de exportação que podem sofrer a influência de determinadas características internas – da firma e do seu produto – e externas – do setor e do mercado. O segundo eixo diz respeito ao desempenho exportador, que pode ser afetado por determinadas características da firma e pelas estratégias de *marketing* internacional (Figura 1).

Figura 1 - Estrutura da estratégia do *marketing* de exportação e o desempenho exportador



Fonte: Cavusgil e Zou (1994, p. 3).

Inicialmente, discutem-se os aspectos teóricos e empíricos do primeiro eixo de análise. Neste artigo, apenas as associações significativas entre as variáveis apoiadas pelas hipóteses do estudo desenvolvido por Cavusgil e Zou (1994) serão consideradas, tanto no sentido positivo quanto no negativo. Para o alcance desse propósito, introduz-se a discussão das estratégias de *marketing* internacional, que serão observadas em função de determinadas características internas e externas à firma. As estratégias de *marketing* internacional são: 1º) adaptação do produto; 2º) adaptação na promoção; 3º) suporte ao distribuidor ou subsidiária no mercado externo; e 4º) capacidade da empresa de atuar com preços competitivos (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

Rocha e Almeida (2006) afirmam que as empresas precisam, em primeiro lugar, realizar adequações no produto destinado ao mercado externo e verificar se elas incluem alterações nas embalagens, atendem aos requisitos de qualidade, asseguram o posicionamento competitivo no mercado externo, possibilitam a formação de preços e identificam os canais de distribuição eficientes. Assim, a adaptação do produto abrange, de acordo com Czinkota (2001), vários aspectos, como: desenvolvimento de novos produtos, composição da marca, embalagem e rotulação. Para este fim, as empresas podem escolher entre duas estratégias para ampliar sua base nos mercados externos: de adaptação ou padronização do produto. É pertinente apontar que a adaptação é recomendável quando se observa maiores diferenças entre o mercado-alvo e de origem em termos de gostos, preferências, cultura, competição, perfil sócio-econômico, custos associados aos fatores de produção, critérios de decisão e processos de compra (CAVUSGIL; ZOU, 1994; SHOHAM, 1999; LEONIDOU *et al.*, 2002). Para Cavusgil e Zou (1994), as empresas que pretendem competir internacionalmente terão maior sucesso com essa estratégia, uma vez que as condições ambientais ou as preferências dos consumidores são diferentes do mercado doméstico. Já a padronização é mais atrativa quando

os custos de adaptação são altos, as necessidades dos compradores são convergentes ou similares, as economias de escala (produção, marketing e P&D) e de aprendizagem/experiência podem ser obtidas (SAMIEE; ROTH, 1992; TERPSTRA; SARATHY, 2000; LEONIDOU *et al.*, 2002), de modo que a redução de custos possa ser alcançada (PORTER, 1990).

A variável adaptação da promoção tem como elementos do *mix* promocional: publicidade ou propaganda, vendas pessoais, relações públicas e promoção das vendas (TERPSTRA; SARATHY, 2000; CZINKOTA, 2001). A distribuição, conforme defende Czinkota (2001), relaciona-se com o tempo e o lugar de fornecimento do produto e com o momento de sua transferência de propriedade. Duas questões devem ser tratadas neste estágio: 1) os métodos de entrada no mercado estrangeiro, considerando que aqueles envolvendo o processo de produção no mercado doméstico implicam níveis mais baixos de comprometimento de recursos e de complexidade de operação, como é o caso da exportação. Já os métodos ligados à produção no mercado internacional – por exemplo, projetos *greenfield* – demandam níveis mais acentuados de comprometimento e de complexidade (ROOT, 1994; BUCKLEY; CASSON, 1998); e 2) a seleção dos canais de distribuição nos mercados onde uma organização realiza as suas operações, tendo em conta, inclusive, questões logísticas para fins de melhoria na eficiência competitiva (TERPSTRA; SARATHY, 2000).

A fixação de preços competitivos vincula-se à realização de metas financeiras da empresa e ao seu ajustamento à realidade do mercado-alvo (CZINKOTA, 2001), devendo-se levar em consideração aspectos como: posicionamento estratégico adotado pela empresa, circunstâncias do ambiente externo, estrutura de custos da empresa, comportamento da clientela e ofertas e comportamento da concorrência (NAGLE e HOLDEN, 2003). A lucratividade é o vetor da política de preços adotada por uma empresa, significando dizer que tanto uma política de preços baixos quanto de preços altos pode aumentar o desempenho financeiro. Isso vai depender da combinação de certas circunstâncias, por exemplo, nível de elasticidade entre preço e demanda, existência de economias de escala, escopo ou aprendizado, relação entre preço e qualidade do produto entre outros quesitos.

As características da firma são importantes, na medida em que demonstram a capacidade de escolha das estratégias de *marketing* apropriadas a serem implementadas nos mercados externos. Tais escolhas se dão principalmente em função do conhecimento que a empresa possui sobre o mercado externo e dos recursos necessários à implementação dessas estratégias. Por essa razão, as características consideradas relevantes no estudo de Cavusgil e Zou (1994) foram: experiência da firma em negócios internacionais e nível de comprometimento de recursos com os negócios estrangeiros. No estudo de Cavusgil e Gil (1994), a experiência e o comprometimento influenciaram tanto as estratégias de *marketing* de exportação quanto o desempenho exportador. Contudo, no que tange às estratégias de *marketing* de exportação, a experiência da firma influenciou positivamente a sua capacidade de adaptar as estratégias promocionais a diferentes mercados e de realizar adaptações nos seus produtos. Já o nível de comprometimento da firma com negócios internacionais impactou positivamente o suporte que a empresa oferece ao distribuidor no exterior (CAVUSGIL; ZOU, 1994). Duas hipóteses podem ser formuladas, tendo em vista essas considerações empíricas:

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

H2: O comprometimento da firma está positivamente relacionado com o suporte ao distribuidor no exterior.

Para Cavusgil e Zou (1994), as características do produto podem afetar a posição de vantagem competitiva da empresa, geralmente influenciada pela adoção de estratégias ofensivas ou defensivas. As características do produto podem ser verificadas por meio dos seguintes indicadores: grau de especificidade cultural, diferenciação e apresentação, complexidade técnica e experiência da empresa na sua fabricação. Esse último foi retirado do presente estudo por ser de difícil mensuração. Dessa forma, os autores verificaram em seu estudo que a especificidade cultural do produto se associou positivamente à sua adaptação para o mercado externo. A diferenciação do produto influenciou positivamente tanto a adaptação do produto quanto a adaptação das estratégias de promoção. Portanto se formulam as seguintes hipóteses:

H3: A especificidade cultural do produto está positivamente relacionada à sua adaptação para o mercado externo.

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

A intensidade da atividade exportadora e a estratégia de *marketing* internacional variam dependendo do setor industrial do qual a empresa faz parte (CAVUSGIL; ZOU, 1994). Nesse sentido, a característica do setor e a sua estrutura devem ser consideradas como determinante-chave da estratégia de atuação da empresa no ambiente do mercado internacional. Para a elaboração da estratégia de *marketing* internacional, deve-se analisar a relação entre a estrutura da indústria e a estratégia do mercado, buscando incorporar aquelas variáveis que são mais significativas, como o sistema de mercado, as intervenções governamentais e a presença de concorrentes internacionais no mercado externo. Adicionalmente, deve-se verificar o aspecto da competição do setor em relação à tecnologia intensiva e ao preço, para efetuar adaptações na estratégia, caso seja necessário. No estudo realizado por Cavusgil e Zou (1994), o grau de intensividade tecnológica do setor influenciou positivamente o suporte que a empresa oferece ao seu distribuidor estrangeiro e à sua capacidade de atuar com preços competitivos e negativamente a adaptação da promoção e do produto. Assim, postula-se a seguinte hipótese:

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

O último componente do primeiro eixo de análise do modelo de pesquisa proposto que influencia a escolha da estratégia de *marketing* internacional é a característica do mercado externo. É preciso identificar sob que condições o mercado externo cria as oportunidades ou as ameaças para os exportadores. Uma estratégia de *marketing* internacional bem formulada deverá medir as forças da empresa com as oportunidades do mercado, neutralizando suas fraquezas, de um lado, e as ameaças do mercado, de outro (DERESKY, 2004; GRISI; BRITO; BARBERO, 2005). Dessa forma, algumas características-chave do mercado-alvo da exportação que podem afetar a escolha das estratégias de *marketing* internacional são: potencial de demanda, similaridade cultural com o mercado doméstico, familiaridade do mercado com o produto da empresa, familiaridade dos clientes com a marca e a similaridade dos aspectos legais e dos marcos regulatórios. Cavusgil e Zou (1994) verificaram em seu estudo que a intensidade da competição no mercado estrangeiro influenciou positivamente as estratégias de *marketing* de exportação no composto completo, incluindo produto, promoção, preço e distribuição. Já a familiaridade com a marca exerceu influência negativa no grau de adaptação da promoção para o mercado externo, ou seja, quanto maior a familiaridade dos clientes no mercado externo com a marca da empresa, menor será a adaptação na promoção dos produtos. As seguintes hipóteses sustentam essas associações:

H6: A intensidade da competição no mercado externo está positivamente relacionada ao composto completo da estratégia de *marketing* de exportação.

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

O segundo eixo do modelo analítico corresponde ao desempenho exportador, que pode sofrer a influência direta das características da firma, sem que essa relação seja necessariamente intermediada pelas estratégias de *marketing* de exportação. Complementam esse eixo de análise os argumentos segundo os quais o desempenho exportador é diretamente influenciado pelas estratégias de *marketing* internacional.

Gençtürk e Kotabe (2001) afirmam que existem três dimensões que devem ser consideradas na busca do sucesso das exportações: eficiência, efetividade e posição competitiva. A eficiência é definida pela relação entre os recursos que as empresas empregam e a produção alcançada por elas. Neste caso, a lucratividade seria o indicador mais utilizado. A efetividade está relacionada ao sucesso que a empresa obtém no relacionamento estabelecido com a concorrência. Os indicadores mais utilizados para medir a efetividade seriam: crescimento das vendas e *market share*. A terceira dimensão, que diz respeito à posição competitiva da empresa, está relacionada à utilização de competências distintas, como: estilo de gestão das atividades de exportação e utilização das estratégias de *marketing* mais adequadas para inserção em mercados externos. Cavusgil e Zou (1994) complementam sugerindo que o desempenho exportador pode ser mensurado por, pelo menos, quatro aspectos: 1º) extensão

pela qual os objetivos estratégicos da empresa foram alcançados; 2º) crescimento médio anual das vendas associadas à exportação; 3º) lucratividade geral obtida nas operações de exportação nos últimos cinco anos; e 4º) sucesso percebido pelos executivos envolvidos nas operações de exportação. Observa-se, portanto, ser mais comum mensurar o desempenho exportador focando-se em resultados financeiros, embora a captura dos resultados estratégicos da exportação possa ser também levada em consideração (ZOU; TAYLOR; OSLAND, 1998).

Estudos sobre o desempenho financeiro no estrangeiro remetem ao termo denominado de 'grau de internacionalização'. Esse termo diz respeito ao processo de crescimento e de criação de valor das operações efetuadas pela firma no mercado estrangeiro. Trata-se de um processo que à medida que vai se transcorrendo, possibilita à firma chances de aumentar seu desempenho internacional em termos do retorno financeiro obtido com os negócios internacionais e da ampliação do escopo geográfico onde as operações são realizadas (BARRINGER; GREENING, 1998; ZAHRA *et al.*, 2000; LU; BEAMISH, 2001). Portanto indicadores tanto financeiros quanto não financeiros podem ser utilizados para mensurar o desempenho internacional em três dimensões sugeridas por Sullivan (1994), quais sejam: estrutural (ativos, subsidiárias e empregados no exterior), financeira (receitas oriundas das transações estrangeiras) e psicológica (orientação gerencial para a internacionalização). Na revisão de literatura feita por Sullivan (1994), o percentual de vendas realizadas no mercado estrangeiro havia sido apontado como o indicador mais utilizado para mensurar o desempenho internacional até a data de publicação de seu artigo. Estudos posteriores a esse levantamento continuaram utilizando as vendas internacionais como indicador de desempenho internacional (TALLMAN; LI, 1996; BLOODGOOD *et al.*, 1996; HITT *et al.*, 1997; ZAHRA *et al.*, 2000; LU; BEAMISH, 2001; MAJOCCHI; ZUCHELLA, 2003; RASHEED, 2005; CARNEIRO, 2007). Por essa razão, este artigo utilizou o percentual de vendas na exportação em relação ao total de vendas como indicador de avaliação de desempenho exportador.

Cavusgil e Zou (1994) argumentam que a utilização de competências-chave da empresa constitui a base para a criação de vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, estratégias de *marketing*, competência internacional da empresa e comprometimento dos gestores são fatores-chave para o bom desempenho das exportações. Entretanto as estratégias de *marketing* devem ser deliberadas – ou seja, formalmente comunicadas pela alta direção das empresas – para que possam ter um melhor desempenho nos mercados internacionais. Nessa perspectiva, o que determina o desempenho exportador são os fatores relacionados ao comprometimento de recursos com a atividade exportadora, à adaptação dos produtos ao mercado externo e às ações de continuidade das operações. Ou seja, o desempenho das exportações será determinado pelas estratégias de *marketing* empregadas para atender aos mercados externos. Nesse sentido, os autores verificaram em seu estudo que a realização de mudanças nos produtos e o investimento na capacitação técnica e de vendas do distribuidor potencializavam os resultados das exportações das empresas pesquisadas. Assim considerado, formula-se a seguinte hipótese:

H8: A adaptação do produto e o suporte fornecido ao distribuidor estão positivamente associados ao volume de vendas da exportação.

Finalizando o segundo eixo de análise do modelo de pesquisa proposto, Cavusgil e Zou (1994) argumentam que a experiência internacional da firma e o comprometimento de recursos associaram-se positivamente com o desempenho das empresas exportadoras por eles investigadas. Em reforço a este argumento, é importante ressaltar diversos estudos sobre a internacionalização defendendo que a experiência internacional pode influenciar as decisões da firma relativas ao comprometimento de recursos no mercado estrangeiro, bem como o desempenho de suas atividades atuais (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; AHLNE, 1977; KLEIN; ROTH, 1990; GRIPSRUD, 1990; WELCH; LUOSTARINEN, 1993; STÖTTINGER; SCHLEGELMICH, 1998; BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000; CADOGAN; DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2002). Welch & Luostarinen (1993), por exemplo, advertem que o envolvimento com o mercado estrangeiro é mais forte quando os principais decisores da firma comandam deliberadamente o processo estratégico internacional, o que cria as bases para a sustentação das atividades atuais e do futuro comprometimento de recursos com o mercado estrangeiro. Entende-se que o resultado das vendas internacionais seja um termômetro desse processo.

Todavia Holzmuller e Kasper (1991) verificaram em estudo realizado com pequenas e médias empresas exportadoras austríacas que não são apenas os fatores cognitivos – relacionados à

experiência no comércio exterior, ao conhecimento das estratégias de *marketing* e à eficiência na produção – que são importantes para o desempenho exportador. Fatores não cognitivos relacionados à atitude e ao sistema de valores e normas das empresas também devem ser considerados. Os argumentos sugeridos por estes autores denotam que as variações das estratégias de *marketing*, as competências empresariais e o envolvimento da alta gerência têm impacto direto no desempenho das exportações das empresas. Ou seja, variáveis tanto quantitativas quanto qualitativas devem ser avaliadas na aferição do desempenho exportador (GRISI; BRITO; BARBERO, 2005; MACHADO, 2005). O conjunto desses argumentos permite que a seguinte hipótese seja formulada:

H9: A experiência e o comprometimento de recursos estão positivamente associados ao volume de vendas da exportação.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um levantamento exploratório de campo tipo *survey*, realizado *ex post facto*, de natureza descritiva e explicativa. A natureza descritiva justifica-se pela aplicação de um instrumento quantitativo, que tem por finalidade descrever as características gerais do comportamento exportador das empresas participantes da pesquisa. A descrição dessas características também serviu de base para a função explicativa (análise de regressão múltipla), cujo principal objetivo foi analisar a influência dos determinantes internos e externos à firma sobre as estratégias de *marketing* de exportação e, de parte destes construtos, sobre o desempenho exportador (BABBIE, 1999; HAIR JR. *et al.*, 2005). A natureza exploratória deveu-se à oportunidade de aplicar na realidade brasileira um modelo teórico-empírico que propõe explicar as ações tomadas pela firma em prol da internacionalização.

A população da pesquisa constituiu-se de cerca de 600 empresas mineiras que realizam operações de exportação classificadas em uma base de dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI), denominada Catálogo de Exportadores Brasileiros (CEB). A amostra final foi composta por 50 empresas, o que perfaz um percentual de retorno de quase 10,0% dos questionários, os quais puderam ser respondidos em uma página disponibilizada no formato *Internet/Website*. A unidade de observação ficou constituída por proprietários, analistas de comércio exterior, diretores comerciais, gerentes de exportação ou outros profissionais envolvidos com operações de exportação.

Um questionário estruturado e adaptado de Cavusgil e Zou (1994) foi disponibilizado aos informantes, via Internet, compondo-se de sete partes, cada uma delas representando os construtos da pesquisa. O primeiro englobava dados acerca das características da empresa e compreendia os seguintes indicadores: número de empregados para dimensionar o tamanho da empresa, o tempo de realização dos negócios no estrangeiro para destacar a experiência internacional, a quantidade de mercados atendidos para configurar a extensão dos negócios no exterior e o comprometimento internacional. A maioria dessas variáveis foi representada no questionário por escalas ordinais, com exceção da última variável, que foi disposta em uma escala de intensidade do tipo *Likert* de 5 pontos com quatro indicadores expressando o comprometimento de recursos, o planejamento, o envolvimento da gerência e a implementação de mudanças para a realização de operações de exportação.

O segundo construto abrangia considerações sobre as características dos produtos comercializados, compreendendo 4 indicadores dispostos em escalas de intensidade do tipo *Likert* de 5 pontos, que avaliavam aspectos associados à exclusividade e à especificidade do produto, bem como a necessidade de treinamento da força de vendas e de assistência técnica para a comercialização do produto. O terceiro construto investigava aspectos específicos das características do setor de atuação, recorrendo a um indicador para caracterizar o setor de atuação da empresa, e um indicador para mensurar o grau de intensividade tecnológica do setor no qual a empresa atuava. No quarto construto, uma escala de intensidade de 5 pontos permitia examinar as características do mercado externo por meio de sete indicadores que mensuravam o potencial de demanda, o grau de distribuição, a semelhança cultural com o mercado doméstico, a sofisticação de infraestrutura de *marketing*, a intensividade da competição, o grau de familiaridade do cliente com o produto e a extensão de barreiras legais e marcos regulatórios. Disposto em uma escala de concordância do tipo *Likert* de 5 pontos, o quinto construto compreendia as estratégias de *marketing* internacional, com 11 indicadores dimensionando aspectos associados à adaptação do produto, à adaptação da

promoção, ao suporte ao distribuidor e à prática de preços competitivos. O último construto dizia respeito ao desempenho exportador, mensurado por uma escala ordinal que indicava o percentual total de vendas de exportação realizadas no mercado internacional em relação ao total de vendas da empresa. Vale ressaltar que todas as variáveis com escalas ordinais foram transformadas em contínuas, para que a técnica da análise de regressão pudesse ser aplicada. Um valor em uma ordem contínua foi imputado a essas variáveis, respeitando-se a ordenação original das categorias que correspondiam a elas no questionário (MALHOTRA, 2001).

Os dados da pesquisa foram tratados e analisados utilizando-se o Programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Para a descrição dos dados univariados, empregou-se a distribuição de frequência, enquanto que os dados multivariados foram tratados mediante a aplicação da técnica de regressão múltipla. Três diretrizes foram adotadas para tratar os dados da análise de regressão. A primeira envolveu a verificação dos coeficientes R^2 ajustados e *Beta*, segundo os quais quanto maiores os seus valores, maior o poder de explicação da equação de regressão – ou seja, melhor previsão da variável dependente. A segunda considerou a medida *VIF* (*variance inflation factor*), cujos valores mais altos indicam multicolinearidade (correlação previsível) na associação entre as variáveis. A terceira compreendeu o valor de *F*, que indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis envolvidas na regressão (HAIR JR. *et al.*, 2005).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Integra esta pesquisa uma amostra de 50 empresas, assim distribuídas em termos de tamanho: 24 de pequeno porte (48,0%); 16 de grande porte (32,0%); e 10 de médio porte (20,0%). Quanto ao tempo de realização de negócios internacionais, a maioria das empresas (78,0%) mostrou ser experiente com mais de 6 anos atuando no estrangeiro. É importante observar que esta questão não considerava se as operações da empresa no exterior eram esporádicas ou não. Observou-se que 82,0% das empresas atendem até 15 mercados. Em termos de localização das empresas pesquisadas, 78,0% situam-se em Belo Horizonte, Contagem, Betim e Santa Luzia, regiões onde se concentra a industrialização do estado de Minas Gerais. Quanto ao tipo de produto comercializado, constatou-se que a maior parte das empresas (56,0%) vendia produtos de consumo. Os principais setores de atuação das empresas pesquisadas são: alimentos, bebidas e fumo (22,0%); mineração (14,0%); siderurgia/metallurgia e moveleiro, com o percentual de 10,0% para cada um desses setores. Os principais mercados de destino das vendas internacionais são: Europa (72,0%), América do Sul (70,0%) e América do Norte (62,0%). Quase a metade da amostra (48,0%) disse obter um volume de vendas internacionais que não ultrapassa 15% das vendas totais; enquanto que 38,0%, um percentual variando de 16% a 55%.

Antes de apresentar os resultados gerais da análise de regressão e avaliar as hipóteses de pesquisa propostas pelo estudo, é necessário apresentar a matriz de correlação entre as variáveis, com as médias e os desvios-padrão (TAB. 1). De modo geral, a magnitude das correlações que se observa na Tabela 1 sugere que a multicolinearidade não constituiu um problema sério na pesquisa, uma vez que os valores não se aproximam de 1,00.

Tabela 1 - Médias, desvios padrões e correlações

Variáveis		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Características da firma	1. Experiência internacional	—											
	2. Comprometimento internacional	16	—										

Características do produto	3. Especificidade cultural	25*	37***	–									
	4. Diferenciação	20	31**	55***	–								
Características do setor	5. Grau de intensividade tecnológica	13	53***	38***	21	–							
Características do mercado externo	6. Competição internacional	37***	65***	38***	22	58***	–						
	7. Familiaridade com a marca	36***	35**	40***	18	40***	58***	–					
Estratégias de marketing internacional	8. Adaptação do produto	15	42***	33**	23	32**	56***	14	–				
	9. Adaptação da promoção	23	49***	47***	31**	23*	48***	26*	69***	–			
	10. Suporte ao distribuidor	32**	42***	50***	38***	19	31**	18	43***	77***	–		
	11. Preços competitivos	07	41***	.10	11	44***	52***	43***	31**	39***	19	–	
Desempenho exportador	12. Volume de vendas externas	10	-03	-05	12	-28*	-17	-16	-12	-07	03	-09	–
Média		2.24	3.64	2.86	3.09	3.14	3.14	3.16	3.37	2.76	2.79	3.60	1.52
Desvio-Padrão		0.80	0.97	1.09	1.19	1.26	0.79	0.82	0.96	1.32	1.30	1.09	0.74
Coeficiente de Variação		35.71	26.65	38.11	38.51	40.13	25.16	25.95	28.49	47.83	46.59	30.28	48.68

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Valores arredondados considerando-se níveis de significância de $p < 0.10^*$, $p < 0.05^{**}$, $p < 0.01^{***}$

Inicialmente, serão exibidos os resultados da regressão dos preditores da firma, do produto, do setor e do mercado externo com relação às estratégias de *marketing* internacional, correspondendo ao primeiro eixo de análise do modelo proposto para a pesquisa (TAB. 2).

Tabela 2 - Modelo de regressão para os preditores internos e externos à firma das estratégias de *marketing* internacional

Preditores da firma	Variáveis Dependentes				VIF
	Adaptação do produto	Adaptação da promoção	Suporte ao distribuidor	Preços Competitivos	
Experiência internacional	0.09	0.16	0.26**	0.01	1.02
Comprometimento internacional	0.40***	0.46***	0.38***	0.41***	1.02
R ²	0.18	0.26	0.25	0.16	
R ² ajustado	0.15	0.23	0.21	0.13	
F	5.21***	8.39***	7.68***	4.65**	
Preditores do produto	Variáveis Dependentes				VIF
	Adaptação do produto	Adaptação da promoção	Suporte ao distribuidor	Preços Competitivos	
Especificidade cultural	0.29*	0.44***	0.41***	0.05	1.44
Diferenciação	0.08	0.07	0.16	0.09	1.44
R ²	0.11	0.23	0.27	0.02	
R ² ajustado	0.07	0.20	0.24	0.00	
F	2.97*	7.01***	8.60***	0.35	
Preditores do setor	Variáveis Dependentes				VIF
	Adaptação do produto	Adaptação da promoção	Suporte ao distribuidor	Preços Competitivos	
Intensividade tecnológica	0.33**	0.24*	0.19	0.44***	1.00
R ²	0.11	0.05	0.04	0.20	
R ² ajustado	0.09	0.04	0.02	0.18	
F	5.70**	2.81*	1.86	11.71***	
Preditores do mercado Externo	Variáveis Dependentes				VIF
	Adaptação do produto	Adaptação da promoção	Suporte ao distribuidor	Preços Competitivos	
Competição internacional	0.74***	0.49**	0.32*	0.40***	1.52
Familiaridade com a marca	-0.29**	-0.02	-0.01	0.19	1.52
R ²	0.38	0.23	0.10	0.29	
R ² ajustado	0.35	0.20	0.06	0.26	
F	14.20***	7.01***	2.58*	9.67***	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* testados em níveis de significância $p < 0.10^*$, $p < 0.05^{**}$ e $p < 0.01^{***}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, em que valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR *et al.*, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis correlacionadas, com valores baixos indicando uma contribuição pequena ou insignificante ao modelo da pesquisa.

A Tabela 2 evidencia que comprometimento internacional foi o preditor da firma que manteve um relacionamento estatístico positivo com todas as variáveis designadoras das estratégias de *marketing* internacional em $p < 0.01$, enquanto que experiência internacional revelou um relacionamento estatístico positivo apenas com suporte ao distribuidor estrangeiro em $p < .05$. Nestas associações, o poder de explicação da equação de regressão em cada variável dependente foi apenas moderado (tendendo a baixo), segundo se verifica pelos valores dos coeficientes de regressão ajustado (R^2), que variaram de 23,0% a 13,0%. Esses resultados não confirmam a hipótese H1, uma vez que a experiência da firma não mostrou nenhum relacionamento significativo com as variáveis de adaptação do produto e adaptação da promoção, conforme sugerido no estudo realizado por Cavusgil e Zou (1994). Entretanto as decisões de escolha de distribuidores em mercados internacionais, normalmente, envolvem compromissos e obrigações legais de longo prazo com as empresas e pessoas no exterior (TERPSTRA; SARATHY, 2000). Essa consideração reforça a associação positiva encontrada pela presente pesquisa entre experiência internacional e suporte ao distribuidor, pressupondo-se que maior experiência pode possibilitar maior segurança no relacionamento estabelecido com distribuidores internacionais. A hipótese H2 foi confirmada totalmente, porque o comprometimento internacional se associou positivamente à variável suporte ao distribuidor, confirmando as evidências anteriores do estudo de Cavusgil e Zou (1994), porém complementando-o, considerando que, além deste elemento de *marketing*, o comprometimento influenciou também a adaptação do produto e a adaptação da promoção, bem como os preços competitivos praticados pelas empresas exportadoras mineiras pesquisadas.

Quanto aos preditores do produto, a Tabela 2 evidencia que a especificidade cultural exibiu um relacionamento positivo mais significativo com a adaptação da promoção e o suporte ao distribuidor em $p < 0.01$. As equações de regressão para estes relacionamentos exibiram valores R^2 ajustado com um poder de explicação moderado, variando de 23,0% a 27,0%. Em um nível de significância um pouco menor ($p < 0.10$) aparece o relacionamento entre a especificidade cultural e a adaptação do produto, porém com um poder de explicação muito baixo (7,0%). A variável preditora relativa à diferenciação não revelou nenhum relacionamento estatístico significativo com as variáveis dependentes das estratégias de *marketing* internacional. Esses resultados confirmam totalmente a hipótese H3, uma vez que a especificidade cultural do produto mostrou um relacionamento positivo com a adaptação do produto, conforme sugerido por Cavusgil e Zou (1994). Contudo se verificou um relacionamento mais significativo entre a especificidade cultural com a adaptação da promoção e o suporte ao distribuidor. Pode ser que as empresas pesquisadas vinculem a especificidade cultural do produto com a necessidade de elaborar mais eficientemente estratégias de promoção, publicidade e propaganda, conciliadas ao suporte efetivo aos distribuidores no mercado externo como uma alternativa para conseguir a colocação do produto no mercado estrangeiro. A hipótese H4 não foi confirmada, uma vez que a diferenciação não mostrou qualquer tipo de relacionamento com as variáveis designadoras das estratégias de *marketing* internacional, contrariando os achados anteriores de Cavusgil e Zou (1994). Supõe-se que as empresas fabricantes de produtos de consumo, como é o caso da maioria das exportadoras mineiras participantes da presente pesquisa, desejam ofertar produtos capazes de serem comercializados em diferentes mercados sem a necessidade de grandes adaptações, beneficiando-se de economias de escala (SAMIEE; ROTH, 1992; TERPSTRA; SARATHY, 2000; LEONIDOU *et al.*, 2002). É razoável admitir que por essa razão a diferenciação não seja considerada como opção para a inserção nos mercados onde atuam.

Em termos do preditor do setor de atuação, os resultados da Tabela 2 evidenciaram que o grau de intensividade tecnológica mostrou associações positivas mais significativas com a fixação de preços competitivos em $p < 0.01$ e adaptação do produto em $p < 0.05$. As equações de regressão para estes relacionamentos exibiram valor R^2 ajustado de poder de explicação tendendo a baixo, expressando percentuais de 18,0% e 9,0%, respectivamente. Em um nível de significância um pouco menor ($p < 0.10$) aparece o relacionamento entre o grau de intensividade tecnológica do setor e a adaptação da promoção. Esses resultados confirmam parcialmente a hipótese H5, uma vez que o grau de intensividade tecnológica do setor influenciou significativamente a adaptação do produto e a formação de preços competitivos (CAVUSGIL; ZOU, 1994), confirmando a primeira parte da hipótese H5. Esse relacionamento é compreensível uma vez a adaptação do produto abrange, de acordo com Czinkota (2001), vários aspectos, como: desenvolvimento de novos produtos, composição da marca, embalagem e rotulação. Certamente esses requisitos implicam um nível maior de intensividade tecnológica do setor para fins de aumentar a competitividade no mercado. Todavia também exibiu um relacionamento positivo, em valor de $p < .10$, com a adaptação da

promoção, contrariando a suposição de que tal relacionamento seria negativo, conforme observado no estudo de Cavusgil e Zou (1994). Curiosamente, não se mostrou significativa a influência do grau de intensividade tecnológica sobre suporte ao distribuidor estrangeiro. Os resultados sugerem que a maioria das empresas participantes da pesquisa atua em setores pouco intensivos em tecnologia. Em setores tecnológicos mais intensivos, as mudanças ocorrem muito mais rapidamente, exigindo-se mais daquelas empresas que quiserem continuar competitivas. Portanto as empresas precisariam investir em inovação tecnológica, bem como em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, máquinas e equipamentos, sob pena de não atenderem ao padrão de exigência dos consumidores locais (CAVUSGIL; ZOU, 1994; TERPSTRA; SARATHY, 2000).

Conforme se observa na Tabela 2, o preditor do mercado externo relacionado à intensidade de competição internacional exibiu associações positivas com todas as variáveis do composto das estratégias de *marketing* internacional, com maior significância ($p < 0.01$) para a adaptação do produto e adaptação da promoção e para a fixação de preços competitivos. O poder de explicação para essas associações variou de 23,0% a 35,0%. Já o preditor associado ao grau de familiaridade com a marca mostrou um relacionamento negativo com a adaptação do produto em $p < 0.05$, com um poder de explicação de 35,0%. Tais resultados confirmam totalmente a hipótese H6, uma vez constatado que o preditor associado à competição internacional influenciou significativamente as variáveis que designam o composto completo das estratégias de *marketing* internacional. Como visto, os estudos sobre competição internacional sugerem que as estratégias de *marketing* interferem diretamente na competitividade das empresas. Ou seja, as empresas que possuem estratégias deliberadas conseguirão visualizar mais facilmente seus alvos por terem realizado estudos que lhes permitem atuar de maneira eficiente (DERESKY, 2004; GRISI; BRITO; BARBERO, 2005). Entretanto a hipótese H7 não foi confirmada pelos resultados, tendo em vista que a adaptação da promoção não foi influenciada negativamente pela familiaridade com a marca, segundo achado de Cavusgil e Zou (1994), mas sim pela adaptação do produto. Este resultado parece indicar que os respondentes da pesquisa entendem por marca o próprio produto da empresa.

Completando a análise de regressão, a Tabela 3 apresenta os resultados encontrados para o segundo eixo do modelo de pesquisa proposto, ou seja, a associação dos preditores das características da firma (experiência e comprometimento de recursos) e das estratégias de *marketing* internacional com o desempenho exportador, mensurado pelo volume de vendas internacionais.

Tabela 3 - Modelo de regressão para a associação entre os preditores das características da firma e das estratégias de *marketing* internacional com o desempenho exportador

Preditores da firma e das estratégias de <i>marketing</i> internacional	Volume de vendas internacionais	R ²	R ² ajustado	F	VIF
Experiência internacional	0.10	0.02	-0.03	0.35	1.02
Comprometimento internacional	0.06	0.02	-0.03	0.35	1.02
Adaptação do produto	-0.19	0.03	-0.06	0.36	1.89
Adaptação da promoção	-0.03	0.03	-0.06	0.36	4.32
Suporte ao distribuidor	0.11	0.03	-0.06	0.36	2.71
Preços competitivos	0.02	0.03	-0.06	0.36	1.20

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes *Beta* testados em níveis de significância $p < 0.10^*$, $p < 0.05^{**}$ e $p < 0.01^{***}$. A sigla VIF diz respeito ao indicador de multicolinearidade entre as variáveis independentes, em que valores altos acima de 1 indicam a presença dessa situação (HAIR *et al.*, 1998). O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis correlacionadas com valores baixos, indicando uma contribuição pequena ou insignificante ao modelo da pesquisa.

Os resultados da Tabela 3 mostram que não houve relacionamento significativo entre quaisquer dos preditores das características da firma e das estratégias de *marketing* internacional com o desempenho exportador. Esses resultados não confirmaram a hipótese H9, porque a variável relativa

ao volume de vendas externas não mostrou ser influenciada por nenhuma das estratégias de *marketing* internacional. Tal evidência contraria o estudo de Cavusgil e Zou (1994) e outros estudos que mostraram o desempenho exportador sendo influenciado pelas características de *marketing* internacional e/ou da firma (experiência e comprometimento) (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; KLEIN; ROTH, 1990; GRIPSRUD, 1990; WELCH; LUOSTARINEN, 1993; STÖTTINGER; SCHLEGELMICH, 1998; BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000; CADOGAN, DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2002). Entretanto fatores específicos externos à firma devem ser analisados no estudo de seu comportamento exportador. Cyrino e Barcellos (2006), por exemplo, comentam que o desempenho econômico recente das exportações brasileiras foi impulsionado por diversos fatores externos, como produtividade do agronegócio, preços elevados das *commodities* agrícolas e minerais, e câmbio favorável, e não apenas por competências específicas da firma. Esses autores complementam que as empresas brasileiras não consideram as operações em mercados externos como uma estratégia sustentada de crescimento, mas como uma alternativa compensatória para baixos desempenhos obtidos no mercado doméstico. Por essa razão, é razoável admitir que as empresas exportadoras apresentadas neste artigo, de modo geral, não estão elaborando ou implementando estratégias deliberadas para sustentar as suas operações internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1993).

Os resultados da Tabela 3 também refutam uma das teorias mais difundidas sobre a internacionalização que defende a experiência internacional como um fator que pode influenciar as decisões da firma relativas ao comprometimento de recursos no mercado estrangeiro, bem como o desempenho de suas atividades atuais (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Uma explicação alternativa para este achado reside no fato de que a maioria das exportadoras mineiras investigadas neste artigo é pequena e média, levando-se a pressupor que empresas deste porte devem orientar seus esforços para o mercado doméstico, priorizando suas atividades locais. Além disso, empresas com estas características se dispõem a comprometer poucos recursos com as operações no exterior, devido a limitações de capital e à baixa orientação gerencial para operações que podem envolver maior exposição a riscos (HOLZMULLER; KASPER, 1991). Esse comportamento impediria a criação de uma base para a sustentação das atividades atuais e do futuro comprometimento de recursos com o mercado estrangeiro, segundo advertem Welch e Luostarinen (1993).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da análise de regressão evidenciaram que as estratégias de *marketing* internacional das empresas participantes da pesquisa são influenciadas pelas características tanto internas (da firma e do produto) quanto externas (do setor e do mercado). Todavia nem todos os relacionamentos significativos postulados pelas hipóteses foram confirmados, reforçando a crença de que certas particularidades nacionais podem interferir nos achados de uma pesquisa.

Comprometimento internacional foi o preditor da firma que mais influenciou as estratégias de *marketing* internacional em termos dos quatro elementos: produto, promoção, preços e distribuição. Esperava-se que este preditor exercesse influência apenas em dois elementos, suporte ao distribuidor estrangeiro e aos preços competitivos. Isso significa que, para comprometerem-se internacionalmente, as empresas pesquisadas deveriam também realizar adaptações nos produtos e na promoção para o mercado externo. Em relação à experiência internacional da firma, acreditava-se que fosse influenciar a estratégia de *marketing* internacional nos elementos de produto e promoção, conforme sugerido pela literatura. Todavia os resultados encontrados mostraram que a experiência da firma está mais fortemente relacionada ao suporte ao distribuidor estrangeiro, o que não é surpreendente, uma vez que quanto mais experiente for a firma em operações internacionais, tanto maior serão as suas condições de oferecer suporte mais adequado aos seus parceiros no exterior.

Confirmando achados anteriores, observou-se que a especificidade cultural do produto está positivamente associada à sua adaptação para o mercado externo e que a intensidade da competição neste ambiente está relacionada com o composto completo das estratégias de *marketing* para a exportação.

Finalmente, foi possível perceber que o volume de vendas internacionais das empresas estudadas, preditor do desempenho exportador, não revelou ser influenciado pela experiência e pelo comprometimento de recursos e tampouco pelas estratégias de *marketing* internacional, não

confirmando os achados encontrados por Cavusgil e Zou (1994) e outros estudiosos de negócios internacionais. Isso sugere a realização de estudos adicionais para investigar possíveis razões que possam explicar tal comportamento ou, então, ampliar a quantidade de indicadores tanto tangíveis quanto intangíveis a serem utilizados para medir o desempenho exportador, atendendo às recomendações daqueles autores.

De um ponto de vista metodológico, é oportuno salientar alguns aspectos que interferiram na consecução e na análise da pesquisa. O primeiro é que a análise *ex post facto*, mesmo sendo amplamente utilizada em pesquisas sobre negócios internacionais, pode apresentar vieses difíceis de serem equacionados – por exemplo, aqueles resultantes da investigação dos aspectos subjacentes às decisões internacionais de firmas com experiência de atuação no mercado estrangeiro. O segundo é que o tamanho pequeno da amostra de pesquisa, embora tenha atendido às exigências de aplicação da técnica multivariada utilizada, não proporciona bases suficientes para se fazerem generalizações. O terceiro é que julgamentos pessoais, que usualmente circunscrevem os instrumentos de pesquisa que utilizam fontes primárias de dados, podem introduzir erros significativos na medição dos resultados, não obstante o instrumento de coleta ter sido pré-testado com executivos diretamente envolvidos com negócios internacionais. É também importante mencionar que, não obstante uma série de Betas significativos terem sido revelados pela análise de regressão realizada, muitos deles não apontaram um relacionamento significativo entre as variáveis, denotando um baixo impacto das variáveis independentes nas dependentes em termos de poder de explicação. Por essa razão, os resultados encontrados pelo artigo necessitam ser confirmados em pesquisas futuras, apesar de o estudo ter sido caracterizado como exploratório.

REFERÊNCIAS

- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BARRINGER, B. R.; GREENING, D. W. Small business growth through geographic expansion: a comparative study. **Journal of Business Studies**, v. 13, n. 6, p. 467-492, 1998.
- BDMG. **Minas Gerais do século XXI**. Belo Horizonte: Rona, 2002.
- BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research – a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- BLOODGOOD, J. M.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 20, n. 4, p. 61-76, 1996.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analysing foreign market entry strategies extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.
- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J. A. Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 3, p.615-626, Third Quarter, 2002.
- CARDOSO, F. H. Um mundo surpreendente. In: BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. (Orgs.). **Brasil globalizado: o Brasil em um mundo surpreendente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CARNEIRO, J. M. T. **Desempenho de exportação de empresas brasileiras**: uma abordagem integrada. Tese, (Doutorado em Administração) – COPPEAD, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da UFRJ- Rio de Janeiro, 2007.
- CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-21, jan. 1994.
- CNI. (2007). **Catálogo de exportadores brasileiros**. Brasília. Recuperado em: 15 junho, 2007, de<<http://www.brazil4export.com/>>.
- CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: Tanure, B.; Duarte, R. G. (Orgs). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

- CZINKOTA, M. R. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DERESKY, H. **Administração global**: estratégica e interpessoal. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- 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.
- GRIPSRUD, G. The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 21, n. 3, p. 469-485, 1990.
- GRISI, C. C. H.; BRITO, R. P.; BARBERO, E. R. Competição global: uma contribuição para o estudo da competitividade da indústria paulista. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM; R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT, M. A.; HOSKISSOM, R. E.; KIM, H. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 767-798, 1997.
- HOLZMULLER, H. H.; KASPER, H. On a theory of export performance: personal and organization determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. **Management International Review**, v. 31, p. 45-70, 1991.
- HONÓRIO, L. C. **A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas**: um survey com empresas brasileiras de manufaturados. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- JOHANSON, J.; WAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. . The internationalization of the firm four Swedish cases. **The Journal of Management Studies Oxford**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.
- KLEIN, S.; ROTH, V. J. Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. **International Marketing Review**, v. 7, n. 5, p. 27-38, 1990.
- LEONIDOU, L.; KATSIKEAS, C.; SAMIEE, S. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 1, p. 51-67, 2002.
- MACHADO, M. A. O envolvimento exportador e a performance exportadora: uma revisão analítica em busca de uma tipologia explanatória para a exportação. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- MAJOCCHI, A.; ZUCHELLA, A. Internationalization and performance: findings form a set of Italian SMEs. **International Small business Journal**, v. 21, n. 3, p. 249-268, 2003.
- MDIC. **Conhecendo o Brasil em números**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl1312203713.pdf>. Acesso em: 22/08/2011.
- _____. **Estatísticas de comércio exterior**. Balança comercial brasileira: unidades da Federação. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php>. Acesso em: 22/08/2011.
- LU, J. W; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 565-586, 2001.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 98-118, 1992
- NAGLE, T.; HOLDEN, R. **Estratégia e táticas de preço**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

- PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations**, New York: Free Press, 1990
- RASHEED, H. S. Foreign entry mode and performance: the moderating effects of environment. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 1, p. 41-54, 2005.
- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: Tanure, B.; Duarte, R. G. (Orgs). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- SAMIEE, S.; ROTH, K. The influence of global marketing standardization on performance. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, 1992.
- SHOHAM, A. Bounded rationality, planning, standardization or international strategy, and export performance: a structural model examination. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 2, p. 24-50, 1999.
- STÖTTINGER, B.; SCHLEGELMICH, B. B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p. 357-372, 1998.
- SEDE. **Panorama do comércio exterior de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Secretaria do Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais, 2008.
- SMITH, A. D.; ZEITHAML, C. The intervening hand: contemporary international expansion of the regional bell operating companies. **Journal of Management Inquiry**, v. 8, n. 1, p. 34-64, 1999.
- SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, p. 325-342, 1994.
- TALLMAN, S.; LI, J. Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 1, p. 179-196, 1996.
- TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. USA: Thomson – South Western, 2000.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. Internationalization: evolution of a concept. In: BUCKLEY, P. J.; GHAURI, P. N. (Ed). **The internationalization of the firm: a reader**. London: Academic Press, 1993.
- ZAHRA, S. A.; IRELAND, D. R.; HITT, M. A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.
- ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The expperf scale: a cross-national generalized export performance measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 37-58, 1998.