

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**DOUTORADO**

**A Relação Entre Orientação para Mercado Externo, Estratégias de Internacionalização  
e *Performance* Exportadora.**

Ivan Lapuente Garrido

Janeiro 2007

**IVAN LAPUENTE GARRIDO**

**A Relação Entre Orientação para Mercado Externo, Estratégias de Internacionalização  
e *Performance* Exportadora.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul -PPGA/UFRGS  
como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor  
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

**Janeiro, 2007**

## AGRADECIMENTOS

- ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo, pelo apoio dado desde a minha entrada no programa de Doutorado até a finalização desta tese, contribuindo de maneira fundamental com seu conhecimento e experiência, mas, principalmente, com sua amizade;
- aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFRGS, especialmente aos professores Carlos Alberto Vargas Rossi, Fernando Bins Luce e Walter Meucci Nique;
- aos professores Dr. André Torres Urdan, Dr. Fernando Bins Luce e Dr. Walter M. Nique, que contribuíram na avaliação do exame de qualificação e do projeto de tese;
- aos funcionários do PPGA que sempre me trataram com a maior cortesia e presteza possível;
- aos grandes amigos Fabiano Larentis e Lourdes Oliveira do CEPA pelo apoio à pesquisa e pelo carinho e amizade que me ofereceram;
- a todos os colegas de aula, principalmente à Joysi, ao Daniel e ao Luciano, com quem constantemente dividia as expectativas, tensões e prazeres da caminhada do Doutorado.

## RESUMO

A orientação para o mercado vem sendo bastante estudada, principalmente a partir da década de 90. Esses estudos, entretanto, focaram, predominantemente o mercado doméstico das organizações. Somente no final dos anos 90 e no início dos anos 2000, os estudos em orientação para mercado passaram a orientar-se também para o mercado internacional. Nesta tese, investigam-se os temas orientação para o mercado externo, *performance* internacional e estratégias de internacionalização de empresas. Visa-se, especificamente, aprofundar o conhecimento das relações existente entre eles. Para isso, alguns passos foram fundamentais no desenvolvimento da pesquisa: a proposição de um modelo teórico hipotetizando as relações entre os temas; a validação de escalas confiáveis para capturar o nível de orientação para mercado externo e *performance* exportadora das organizações; o teste empírico das hipóteses. Por meio de pesquisa exploratório-descritiva, realizou-se um levantamento com aproximadamente 600 empresas exportadoras brasileiras. Como resultados gerais, além da validação das escalas de orientação para mercado externo e *performance* internacional das organizações, foi possível verificar que as estratégias de internacionalização e a experiência internacional das organizações moderam positivamente a relação entre orientação para mercado externo e *performance* internacional. Outros resultados e implicações do estudo também foram discutidos.

## **ABSTRACT**

The market orientation has been studied a lot, mainly from the 90s. These studies, however, focused, predominantly the domestic market of the organizations. Only by the end of the 90s, and the beginning of the 2000s, the studies in market orientation started being guided to the International Market too. In this thesis, it investigates the themes, international market orientation, international performance and entry strategies for international markets. The main objective is to go deeper into the knowledge of their relation. To study this, some steps were extremely important in the research development: the proposal of a theoretic model hypothesizing the relation among the themes, the validity of trustful scales to catch the level of international market orientation export performance of the organizations, the empiric test of the hypothesis. Through descriptive-exploratory research, it was made a study with nearly 600 Brazilian export companies. As general results, besides the validity of the orientation scales to foreign market and international performance of the organizations, it was possible to verify that the internationalization strategies and the international experiences of the organizations moderate positively the relation between foreign market and international performance. Other results and implications of the study were also discussed.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ANTECEDENTES E CONSEQÜÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA MERCADO .....	24
FIGURA 2: O MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO DE NARVER E SLATER.....	26
FIGURA 3: O MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO DE CADOGAN E DIAMANTOPOULOS ...	33
FIGURA 4: ORIENTAÇÃO PARA MERCADO NA DIMENSÃO INTERNACIONAL .....	34
FIGURA 5: RELACIONAMENTOS CAUSAIS DOS DETERMINANTES INTERNOS DO COMPORTAMENTO EXPORTADOR .....	40
FIGURA 6: CARACTERÍSTICAS-CHAVE DAS ALTERNATIVAS MODAIS .....	51
FIGURA 7: CLASSIFICAÇÃO DOS MODOS DE ENTRADA EM FUNÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DE PROPRIEDADE E OPERAÇÕES NO PAÍS HOSPEDEIRO. ....	52
FIGURA 8: MODELO TEÓRICO PROPOSTO PARA A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO, MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS E <i>PERFORMANCE</i> EXPORTADORA .....	78
FIGURA 9: DISTRIBUIÇÃO DE EMPRESAS POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	113
FIGURA 10: DISTRIBUIÇÃO DE EMPRESAS PELO DESTINO EXPORTADOR .....	114
FIGURA 11: DISTRIBUIÇÃO DE EMPRESAS POR FATURAMENTO EXPORTADOR.....	114
FIGURA 12: DISTRIBUIÇÃO DE EMPRESAS POR TEMPO DE ATUAÇÃO NO COMÉRCIO EXTERIOR	115
FIGURA 13: O MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO .....	123
FIGURA 14: MODELO DA <i>PERFORMANCE</i> EXPORTADORA .....	130
FIGURA 15: ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO E <i>PERFORMANCE</i> EXPORTADORA .....	134
FIGURA 16: MODELO SINTÉTICO DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO E <i>PERFORMANCE</i> EXPORTADORA .....	149

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: CRÍTICAS À ESCOLA DE UPPSALA .....	43
QUADRO 2: SELEÇÃO DOS MODOS DE ENTRADA BASEADO NOS RECURSOS DA EMPRESA.....	53
QUADRO 3: COMPARAÇÃO ENTRE OS PONTOS FORTES E FRACOS DAS ABORDAGENS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	54
QUADRO 4: CATEGORIZAÇÃO DOS MODOS DE ENTRADA CONFORME A COMPLEXIDADE .....	56
QUADRO 5: UMA COMPARAÇÃO DAS FORMAS DE MENSURAÇÃO DE <i>PERFORMANCE</i> EXPORTADORA NOS ESTUDOS DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO.....	60
QUADRO 6: MOEDAS BRASILEIRAS.....	61
QUADRO 7: PLANOS ECONÔMICOS BRASILEIROS .....	62
QUADRO 8: CONTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS EXPORTADORAS AO CRESCIMENTO DO PERÍODO 1998 - 2004 .....	67
QUADRO 9: DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES CLASSIFICADAS EM GRUPOS DE PRODUTOS 1998 - 2004 .....	67
QUADRO 10: EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS SEGUNDO PRINCIPAIS MERCADOS 1998 - 2004.....	68
QUADRO 11: EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE 2004 POR TAMANHO DE EMPRESA.....	68
QUADRO 12: COMPARAÇÃO DOS MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS.....	72
QUADRO 13: RESUMO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA.....	78
QUADRO 14: RESUMO DA CONCEPÇÃO DA PESQUISA .....	83
QUADRO 15: ÍNDICES DE ESTIMAÇÃO UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DE MODELOS .....	89
QUADRO 16: CATEGORIZAÇÃO DAS QUESTÕES DA ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO .....	95
QUADRO 17: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	97
QUADRO 18: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	103
QUADRO 19: DESCRIÇÃO DOS ITENS QUE COMPÕE O CONSTRUTO DE GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA .....	108
QUADRO 20: DESCRIÇÃO DOS ITENS QUE COMPÕE O CONSTRUTO DE DISSEMINAÇÃO INTELIGÊNCIA EXPORTADORA .....	109
QUADRO 21: DESCRIÇÃO DOS ITENS QUE COMPÕE O CONSTRUTO DE AÇÃO DE RESPOSTA ....	110
QUADRO 22: DESCRIÇÃO DOS ITENS QUE COMPÕE O CONSTRUTO DE COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL.....	111
QUADRO 23: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ESTUDADA .....	113
QUADRO 24: CONSTRUTO FINAL DE GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA.....	117
QUADRO 25: CONSTRUTO FINAL DE DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA .....	118
QUADRO 26: CONSTRUTO FINAL DE AÇÃO DE RESPOSTA .....	120
QUADRO 27: CONSTRUTO FINAL DE AÇÃO DE RESPOSTA .....	121
QUADRO 28: ESCALA EXPERF ADAPTADA.....	127
QUADRO 29: RESUMO DOS RESULTADOS DAS HIPÓTESES DA PESQUISA .....	145
QUADRO 30: RESUMO DOS RESULTADOS DAS HIPÓTESES DA PESQUISA .....	150

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA .....	98
TABELA 2: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA .....	99
TABELA 3: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO AÇÃO DE RESPOSTA .....	99
TABELA 4: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL .....	100
TABELA 5: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA PARA OS CONSTRUTOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO.....	100
TABELA 6: ANÁLISE DISCRIMINANTE E MULTICOLINEARIDADE .....	101
TABELA 7: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA .....	105
TABELA 8: CARGAS FATORIAIS DOS INDICADORES RESULTANTES.....	105
TABELA 9: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA .....	105
TABELA 10: CARGAS FATORIAIS DOS INDICADORES RESULTANTES.....	105
TABELA 11: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO AÇÃO DE RESPOSTA .....	106
TABELA 12: CARGAS FATORIAIS DOS FATORES SELECIONADOS .....	106
TABELA 13: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA .....	116
TABELA 14: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA .....	118
TABELA 15: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO AÇÃO DE RESPOSTA .....	119
TABELA 16: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL .....	120
TABELA 17: RESUMO DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DOS CONSTRUTOS QUE COMPÕES A ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO .....	122
TABELA 18: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO.....	123
TABELA 19: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO.....	124
TABELA 20: CARGAS FATORIAIS RESULTANTES PARA OS INDICADORES QUE COMPÕEM OS CONSTRUTOS DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO .....	125
TABELA 21: ANÁLISE DISCRIMINANTE.....	125
TABELA 22: MULTICOLINEARIDADE.....	126
TABELA 23: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO <i>PERFORMANCE</i> FINANCEIRA .....	128
TABELA 24: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO <i>PERFORMANCE</i> ESTRATÉGICA....	128
TABELA 25: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO <i>PERFORMANCE</i> SATISFAÇÃO .....	129
TABELA 26: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO <i>PERFORMANCE</i> EXPORTADORA..	130
TABELA 27: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO <i>PERFORMANCE</i> EXPORTADORA..	131
TABELA 28: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO MODELO DE <i>PERFORMANCE</i> EXPORTADORA..	131
TABELA 29: CARGAS FATORIAIS DO MODELO DE <i>PERFORMANCE</i> EXPORTADORA .....	132
TABELA 30: ANÁLISE DISCRIMINANTE.....	132
TABELA 31: MULTICOLINEARIDADE.....	132
TABELA 32: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO E <i>PERFORMANCE</i> EXPORTADORA .....	135
TABELA 33: CARGAS FATORIAIS PADRONIZADAS DO MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO E <i>PERFORMANCE</i> EXPORTADORA .....	135
TABELA 34: RESULTADOS DA ANÁLISE DE VARIÂNCIA .....	137
TABELA 35: RESULTADO DA ANOVA.....	138

TABELA 36: RESULTADO DA ANOVA.....	139
TABELA 37: RESULTADO DA ANOVA.....	140
TABELA 38: O EFEITO MODERADOR DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA SOBRE A RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO E <i>PERFORMANCE</i> TOTAL.....	141
TABELA 39: O EFEITO MODERADOR DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA SOBRE A RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO E AS DIFERENTES DIMENSÕES DA <i>PERFORMANCE</i> EXPORTADORA ...	142
TABELA 40: O EFEITO MODERADOR DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE A RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO E <i>PERFORMANCE</i> TOTAL .....	144
TABELA 41: O EFEITO MODERADOR DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE A RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO E AS DIMENSÕES DE <i>PERFORMANCE</i> EXPORTADORA .	144

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	17
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	17
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO .....	21
2.1.1 <i>Orientação para o mercado: os estudos de Kohli e Jaworski</i> .....	22
2.1.2 <i>Orientação para o mercado: os estudos de Narver e Slater</i> .....	25
2.1.3 <i>Orientação para o mercado: o estudo de Matsuno e Mentzer</i> .....	27
2.1.4 <i>Outros estudos em orientação para mercado</i> .....	28
2.2 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO .....	30
2.2.1 <i>Os estudos de Cadogan e Diamantopoulos</i> .....	31
2.2.2 <i>O modelo sintético de orientação para mercado de Cadogan e Diamantopoulos</i> .....	32
2.2.3 <i>A orientação para mercado e a dimensão internacional</i> .....	33
2.2.4 <i>A mensuração de orientação para mercado externo</i> .....	37
2.2.5 <i>Os antecedentes e as conseqüências da orientação para mercado externo</i> .....	37
2.3 ESTUDOS SOBRE DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO EXPORTADOR .....	39
2.4 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	41
2.4.1 <i>Teorias de internacionalização de empresas</i> .....	41
2.4.2 <i>A escola de Uppsala</i> .....	42
2.4.2.1 <i>Críticas ao modelo tradicional de Uppsala</i> .....	43
2.4.3 <i>A abordagem contingencial</i> .....	43
2.4.3.1 <i>Críticas à abordagem Contingencial</i> .....	45
2.5 OS MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS .....	45
2.5.1 <i>Os modos de exportação</i> .....	46
2.5.2 <i>Os modos contratuais</i> .....	47
2.5.3 <i>Os modos de investimentos</i> .....	48
2.6 SELEÇÃO DOS MODOS DE ENTRADA .....	49
2.6.1 <i>A decisão sobre o modo de entrada na abordagem não-contingencial</i> .....	49
2.6.2 <i>A decisão sobre o modo de entrada na abordagem contingencial</i> .....	50
2.7 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DAS ESCOLAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	53
2.8 CATEGORIZAÇÃO DOS MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS .....	55
2.9 PERFORMANCE INTERNACIONAL .....	56
2.9.1 <i>Medidas de performance nos estudos de orientação para mercado externo</i> .....	57
2.10 COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO .....	60
2.10.1 <i>A evolução do setor externo brasileiro</i> .....	62
2.10.2 <i>Uma análise das exportações brasileiras</i> .....	66
<b>3 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA .....</b>	<b>70</b>
3.1.1 <i>Hipóteses da pesquisa</i> .....	73
3.1.1.1 <i>A relação entre os modos de entrada e a performance exportadora</i> .....	73
3.1.1.2 <i>A relação entre modos de entrada e a geração de inteligência</i> .....	73
3.1.1.3 <i>A relação entre modos de entrada e a disseminação de inteligência</i> .....	75
3.1.1.4 <i>A relação entre modos de entrada e a ação de resposta</i> .....	76
3.1.1.5 <i>A relação entre os modos de entrada em mercados internacionais, orientação para mercado externo e performance exportadora</i> .....	76
3.1.1.6 <i>A relação entre a experiência internacional e os modos de entrada</i> .....	77
<b>4 MÉTODO .....</b>	<b>79</b>
4.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA .....	79
4.2 ETAPA EXPLORATÓRIA .....	79
4.2.1 <i>O Modelo Conceitual</i> .....	80
4.2.2 <i>Validação das Escalas usadas</i> .....	80

4.2.3 Verificação da adequação do modelo de orientação para mercado externo e performance exportadora...	82
4.3 ETAPA DESCRITIVA.....	82
4.4 PLANO DE AMOSTRAGEM.....	83
4.5 COLETA DE DADOS.....	84
4.6 PROCEDIMENTOS GERAIS PARA VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	85
4.7 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS.....	86
4.7.1 Tratamento dos Dados.....	86
4.7.2 Análises Estatísticas.....	87
<b>5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>91</b>
5.1 RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA.....	91
5.1.1 Resgate do Modelo Conceitual da Pesquisa.....	91
5.1.2 Adaptação e Validação das Escalas de Orientação para Mercado Externo.....	92
5.1.2.1 A Escala de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999).....	93
5.1.2.2 A escala de Orientação para mercado de Matsuno e Mentzer.....	102
5.1.2.3 A escala final.....	106
5.2 RESULTADOS DA ETAPA DESCRITIVA.....	136
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>147</b>
6.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA.....	147
6.2 ANÁLISE DO OBJETIVO GERAL DA PESQUISA.....	150
6.2.1 Relação entre estratégias de entrada e performance exportadora.....	151
6.2.2 Relação entre os construtos de orientação para mercado externo e estratégias de entrada em mercado internacionais.....	151
6.2.3 O efeito moderador das estratégias de internacionalização sobre a relação orientação para mercado externo e performance exportadora.....	152
6.2.4 Os efeitos da experiência internacional.....	152
6.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO.....	153
6.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO.....	154
6.5 INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	155
6.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	155
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO A: ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO DE CADOGAN, DIAMANTOPOULOS E MORTANGES (1999).....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO B: ESCALA EXPERF DE ZOU TAYLOR E OSLAND (1998).....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE A: ESCALA ADAPTADA DE CADOGAN, DIAMANTOPOULOS E MORTANGES (1999).....</b>	<b>170</b>
<b>APÊNDICE B: ESCALA ADAPTADA DE MATSUNO E MENTZER (2000).....</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICE C: ESCALA MISTA DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO, ADAPTADA DE CADOGAN, DIAMANTOPOULOS E MORTANGES (1999) E MATSUNO E MENTZER (2000).....</b>	<b>177</b>
<b>APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO FINAL APLICADO.....</b>	<b>179</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Estuda-se, nesta tese, a relação entre três temas relevantes para o desenvolvimento teórico e gerencial em marketing. O primeiro diz respeito à orientação para mercado, com foco em mercados internacionais. O segundo trata de teorias de internacionalização de empresas e enfatiza as estratégias ou modos de entrada em mercados internacionais. O terceiro aborda a *performance* exportadora das organizações.

Pesquisas sobre temas internacionais têm recebido relevante importância em estudos acadêmicos. Werner e Brouthers (2002) apresentaram uma revisão de alguns importantes *journals* acadêmicos e em *management* (*Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Management*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management Studies*, *Strategic Management Journal* e *Industrial and Labor Relations Review*, entre outros), na qual verificaram o elevado crescimento das pesquisas com foco em aspectos relacionados ao gerenciamento internacional, tais como processos de internacionalização, decisões de modos de entrada, gerenciamentos de subsidiárias e expatriados. O crescimento dos estudos com enfoque internacional é igualmente significativo em outras áreas funcionais como finanças, contabilidade e sistemas de informações gerenciais.

O tema orientação para mercado tem sido bastante estudado, principalmente a partir da década de 90. Ele representou a retomada do *marketing concept*, com ênfase no entendimento da sua implementação e nas conseqüências para as organizações. Durante a década de 90, esses estudos concentraram sua atenção predominantemente no ambiente doméstico de atuação das organizações. Somente no final da década de 90 e no início dos anos 2000, os estudos em orientação para mercado passaram a enfocar mais intensamente o cenário internacional, através dos estudos de Cadogan e Diamantopoulos (1995) que sintetizaram e adaptaram para o ambiente internacional os modelos de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990). Nos estudos em ambientes exportadores, similarmente ao que ocorrera com os estudos no ambiente doméstico, foi encontrada relação positiva entre orientação para mercado e *performance*.

O outro tema componente desta tese são as estratégias de internacionalização das organizações, mais especificamente, as estratégias de internacionalização ou modos de entrada em mercados internacionais. Para Osland, Taylor e Zou (2001), após uma empresa

decidir por sua internacionalização, deve tomar outra decisão estratégica crucial relativa ao modo como entrará e atuará em mercados externos.

A seleção do modo de entrada tem sido explicada por um conjunto de fatores que agem de forma conjunta sobre o processo decisório da organização. Esses fatores comumente são classificados em fatores externos (relativos ao país de origem da empresa e relativos ao país hospedeiro do empreendimento internacional) e fatores internos (baseados nos fatores de produto e nos recursos da empresa) (ROOT, 1994). A seleção do modo de entrada capaz de transferir, do mercado doméstico para o mercado internacional, os recursos que geram vantagem competitiva para a organização podem ser o caminho para uma *performance* superior (OSLAND, TAYLOR E ZOU, 2001).

Nesta tese, são estudadas as possíveis relações entre os temas abordados – orientação para mercado externo, estratégias de internacionalização e *performance* exportadora. Espera-se, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento das teorias sobre internacionalização e competitividade das organizações.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para Kohli e Jaworski (1990), orientação para o mercado representa o engajamento de um ou mais departamentos de uma organização em atividades de geração de informação e entendimento das necessidades e dos fatores que afetam os consumidores atuais e futuros; a disseminação dessas informações através dos vários departamentos da empresa; o engajamento de vários departamentos em atividades a fim de atender às necessidades dos consumidores. Em outras palavras, orientação para o mercado refere-se à totalidade da organização envolvida em gerar e disseminar informação bem como em agir de forma a responder às informações geradas.

Narver e Slater (1990) defendem que orientação para mercado consiste em três componentes comportamentais – orientação para o consumidor, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional – e em dois critérios de decisões - foco no longo prazo e foco na lucratividade.

Deshpandé e Farley (1999) definem orientação para mercado como o conjunto de processos e atividades interfuncionais dirigidos para criar e satisfazer clientes através da contínua avaliação das suas necessidades.

Uma empresa orientada para o mercado possui capacidade superior para compreender mercados (sentindo oportunidades, prevendo movimentos dos concorrentes e tomando decisões baseadas em fatos) e para atrair e manter clientes (entregando valor superior, encorajando a lealdade e alavancando os investimentos no mercado) (DAY, 2001).

Narver e Slater (1990) vêem a orientação para mercado como um contínuo, em que maior grau de orientação para o mercado conduz à maior lucratividade. Kohli e Jaworski (1990) afirmam que orientação para o mercado unifica o foco dos esforços na organização, conduzindo a uma *performance* superior.

A orientação para mercado, segundo Hunt e Morgan (1995), é um recurso potencial que pode conduzir a vantagens competitivas, por ser socialmente complexa (sua estrutura tem componentes que são altamente interconectados), provavelmente ela se tornará mais efetiva com o passar do tempo, sendo rara e difícil de ser imitada pelos concorrentes.

A orientação para mercado pode ser considerada uma forma adicional e distinta que conduz a organização à vantagem competitiva sustentável, possibilitando o alcance de níveis superiores de *performance* (NARVER e SLATER, 1990; KOHLI e JAWORSKI, 1990; HUNT E MORGAN, 1995). Mas, apesar de orientação para mercado ser considerada essencial para conduzir uma organização à vantagem competitiva, diversas pesquisas propõem que ela, *de per si*, não é suficiente. Nesses estudos, a relação orientação para mercado e *performance* é influenciada por diversos fatores, como turbulências do mercado (SLATER E NARVER, 1994); orientações estratégicas (NOBLE, SINHA e KUMAR, 2002; MATZUNO e MENTZER, 2000; PELHAM 1997); aprendizagem organizacional e inovação (NOBLE, et al., 2002; PERIN, 2000; MATZUNO E MENTZER, 2000; FARREL, 2000; LUKAS E FERREL, 2000; BAKER E SINKULA, 1999; HURLEY E HULT, 1998; SINKULA, BAKER E NOORDWIER, 1997; SLATER E NARVER, 1995; DAY, 1994; DESHPANDE, FARLEY, WEBSTER, 1993), entre outros.

Ainda que orientação para mercado e a relação com *performance* tenham, nos últimos 15 anos, despertado grande interesse de pesquisadores e profissionais de marketing, a relação entre orientação para mercado externo e *performance* internacional constitui um tema mais recente e menos explorado. Os poucos trabalhos que têm buscado relacionar o grau de orientação para mercado externo com *performance* exportadora têm, de forma geral, encontrado relação positiva e significativa, entre estes estudos estão os de Cadogan *et al.* (2002); Akyol e Akerhurst (2003) e Francis e Collins-Dodd (2000).

Cadogan e Diamantopoulos (1995) apresentam integração dos conceitos dominantes de orientação para o mercado (NARVER e SLATER, 1990; e KOHLI e JAWORSKI, 1990),

adaptados para o mercado externo. Os autores propõem que as conceitualizações de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990) e de Kohli e Jaworski (1990) apresentam modelos semelhantes, mas capturam algumas informações diferentes em seus construtos. Kohli e Jaworski (1990), nos elementos de disseminação da inteligência e na ação de resposta, respectivamente, incorporam a distinção entre procedimento de disseminação formal e informal e *design* e implementação dos tipos de resposta. Narver e Slater (1990), nos componentes da coordenação interfuncional, focam nas atividades dirigidas para o crescimento da cooperação interdepartamental em complemento à geração, disseminação e ação de resposta à inteligência de mercado.

Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) desenvolveram um instrumento para identificar o grau de orientação para o mercado nas operações de comércio exterior das empresas e demonstraram a existência de um coeficiente de correlação positiva entre as empresas com orientação para o mercado e aspectos da *performance* exportadora.

Embora ainda representando um número pequeno, algumas pesquisas conseguiram comprovar a existência de relação positiva entre orientação para mercado externo e *performance* internacional (FRANCIS e COLLINS-DODD, 2000; CADOGAN et al., 2002; AKYOL e AKERHURST, 2003; MACERA e URDAN, 2004).

Da mesma forma que a orientação para mercado, a orientação centrada no mercado externo também pode conduzir à *performance* superior, mas infere-se, igualmente, que isso possa ser insuficiente para que uma organização atinja vantagem competitiva. Outros fatores podem influenciar a relação com a *performance*.

Nesta pesquisa, a proposta é estudar a relação entre orientação para mercado externo e *performance*, considerando, como fator moderador dessa relação, as estratégias de entrada em mercados internacionais.

Após a decisão de internacionalizar-se, uma empresa deve escolher uma estratégia de internacionalização ou de atuação em mercados externos (CATEORA e GRAHAM, 2001). Essa decisão deve levar em consideração aspectos do mercado-alvo, tais como potencial, atratividade, tamanho, crescimento, competição, distância e acessibilidade, bem como aspectos da empresa, divididos em recursos, filosofia e objetivos (WHITELOCK, 2002). Uma empresa que decide internacionalizar-se deve escolher uma estratégia de entrada em mercados internacionais que seja compatível com o potencial do mercado e também com as habilidades, envolvimento com ações de marketing e comprometimento de recursos que ela esteja preparada para adotar (CATEORA e GRAHAM, 2001). As estratégias de entrada em mercados internacionais adotadas pelas empresas determinam o grau de comprometimento,

risco, controle e, em alguns casos, o retorno que a empresa busca em relação ao mercado externo (TERPSTRA e SARATHY, 1997).

As formas de entrada em mercados internacionais podem se diferenciar em função da quantidade de recursos necessária, entendida como os recursos tangíveis e intangíveis envolvidos no processo; da quantidade de controle, ou seja, da disposição e da habilidade para influenciar decisões em mercados externos; do nível de risco da tecnologia, significando o risco de transferência de tecnologia para os mercados externos (OSLAND et al., 2001).

Um modo de entrada em um mercado internacional, segundo Root (1994), é um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais, ou seja, é a efetivação da internacionalização de uma firma. É de grande importância destacar que, apesar de o nome – modos ou estratégias de entrada – aparentemente representar somente a forma inicial ou de entrada de uma empresa em um mercado internacional, seu significado é mais amplo, pois ele representa, sim, a estratégia usada para entrar, atuar e desenvolver-se em um mercado estrangeiro. O termo pode assim ser intercambiável com estratégias de internacionalização ou estratégias de atuação em mercados internacionais.

Root (1994) sugere a seguinte classificação para os modos de entrada: modos de entrada de exportação: exportação indireta, exportação direta; modos de entrada contratuais: licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviço, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros; modos de entrada de investimentos: investimentos individuais, através de novos empreendimentos ou aquisições, e *joint ventures*, através de novos empreendimentos ou aquisições.

Segundo Nickels e Wood (1997), quanto mais complexa a forma de entrada, maiores são os riscos, o comprometimento de recursos e a necessidade de controle. Todavia, melhores podem ser os retornos. Nesse sentido, Cateora e Graham (2001) identificam que exercer maior controle sobre a estratégia de marketing gera maior potencial de retorno para as organizações. Cavusgil e Zou (1994) identificaram que a adaptação de produtos, o suporte ao distribuidor ou parceiro internacional, a experiência ou competência internacional e o nível de envolvimento com o empreendimento internacional estão relacionados de forma positiva com a *performance* internacional. Campa e Guillen (1999) ratificam que o investimento externo direto, a forma mais complexa de estratégia de internacionalização, pode fornecer às empresas vantagens estratégicas, não apenas por que amplia as capacidades da empresa em mercados externos, mas também por que leva à acumulação de novas aprendizagens e capacidades competitivas.

Considerando a existência e a importância da relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora, bem como a importância da seleção da estratégia de entrada e atuação em mercados externos para o sucesso dos empreendimentos internacionais, apresenta-se, para a condução deste estudo, a seguinte questão problema: **Qual a relação entre orientação para mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e *performance* internacional?**

## 1.2 OBJETIVOS

### **Objetivo Geral**

Avaliar a relação entre orientação para mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e *performance* internacional.

### **Objetivos Específicos**

- Selecionar e validar uma escala para verificar a orientação para mercado externo das empresas exportadoras brasileiras;
- selecionar e validar uma escala de mensuração de *performance* exportadora das empresas brasileiras;
- classificar as empresas brasileiras conforme suas estratégias de entrada em mercados internacionais;
- desenvolver um modelo teórico, propondo relações entre orientação para mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e *performance* internacional.

## 1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As pesquisas de marketing relacionando orientação para o mercado e *performance* têm adquirido grande relevância. São diversas as pesquisas publicadas neste sentido (NARVER e SLATER, 1990, 2000; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; JAWORKI e KOHLI, 1993). Não são, entretanto, conforme visto anteriormente, tão representativos os estudos que

visam relacionar orientação para o mercado externo e *performance* exportadora (FRANCIS e COLLINS-DODD, 2000).

Ao analisarem-se as pesquisas em orientação para mercado, observa-se, de forma geral, o crescimento gradual do interesse pelo tema, nas décadas de 80 e 90. Os estudos iniciaram com a observação de aspectos conceituais teóricos de orientação para mercado e o desenvolvimento de escalas de mensuração (JAWORSKI e KOHLI, 1993; KOHLI, JAWORSKI e KURMAR, 1993; KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER 1990). Eles evoluíram e aprofundaram-se no conhecimento desse fenômeno através da verificação do comportamento da relação orientação para mercado e *performance* moderado por diversos fatores, como turbulências do mercado (SLATER e NARVER, 1994), orientações estratégicas (NOBLE, SINHA e KUMAR, 2002; MATZUNO e MENTZER, 2000; PELHAM 1997), aprendizagem organizacional e inovação (NOBLE, SINHA e KUMAR, 2002; MATZUNO e MENTZER, 2000; FARREL, 2000; LUKAS e FERREL, 2000; BAKER e SINKULA, 1999; SINKULA, BAKER e NOORDWIER, 1997; SLATER e NARVER, 1995; DESHPANDE, FARLEY, WEBSTER, 1993), entre outros.

Os estudos sobre orientação para mercado externo tendem a seguir esse mesmo caminho. Inicialmente houve o desenvolvimento teórico do tema, bem como o de uma escala para mensuração do grau de orientação das organizações para mercado externo (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS e MORTANGES, 1999; DIAMANTOPOULOS e SCHOUN, 1996; DIAMANTOPOULOS e CADOGAN, 1996). Ainda não há estudos dedicados ao refinamento da escala, embora já tenham sido realizados trabalhos que testam a robustez da escala e a relação orientação para mercado externo e *performance* exportadora (AKYOL e AKERHURST, 2003; MACERA e URDAN, 2004). Entretanto, o aprofundamento dos estudos sobre os moderadores dessa relação está ainda em fase inicial.

Pesquisas que contribuam para o desenvolvimento do tema são, portanto, necessárias. A partir do estudo das teorias de internacionalização, sobressaem dois fatores para justificar a relevância do estudo. O primeiro fator são as proposições das escolas de internacionalização para explicar que as operações externas das empresas estão baseadas na capacidade da organização em lidar com as informações e na capacidade de aprendizagem. A escola de Uppsala postula que as empresas se internacionalizam a partir do crescimento obtido no mercado doméstico. Posteriormente, ao atuarem em mercados externos, utilizam-se de estratégias mais simples, selecionam mercados psiquicamente<sup>1</sup> mais próximos a elas e

---

<sup>1</sup> Distância psíquica refere-se ao distanciamento cultural entre mercados e países (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

evoluem de forma gradual, através do aprendizado experimental, para a atuação em mercados com maior distância psíquica e com estratégias de entrada mais complexas (HEMAIS e HILAL in Rocha 2002; JOHANSON e VAHLNE, 1997). As escolas contingenciais propõem que as empresas tomam decisões racionais para a escolha das estratégias de entrada e para a seleção de mercados externos. Supõem-se, em ambas as abordagens, a necessidade de disponibilidade de informações de mercado e de conhecimento para lidar com elas (GAO, 2004; WHITELOCK, 2002; HILL, HWANG e KIM, 1990; ANDERSON e GATINGTON, 1986).

O segundo fator recai sobre o maior ou menor controle sobre as diferentes variáveis mercadológicas com as quais as empresas se defrontam, a partir das estratégias de entrada que adotam para a obtenção de vantagem competitiva internacional. Esse nível de controle, principalmente sobre decisões mercadológicas, pode influenciar o processo de aprendizagem e inovação em cada organização (SHARMA e ERRAMILI, 2004; OSLAND, TAYLOR e ZOU, 2001; ROOT, 1994).

Esta pesquisa, além de propor a replicação, no Brasil, da escala desenvolvida por Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999), para avaliar orientação para mercado externo e *performance* exportadora, amplia os conhecimentos relativos ao tema, já que nenhuma pesquisa que busque identificar a relação entre orientação para mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e *performance* exportadora foi encontrada.

A presente pesquisa é igualmente relevante no contexto empresarial, pois de acordo com Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999), medida de orientação para mercado no contexto exportador também pode ser útil para os exportadores, ao auxiliar no monitoramento dos seus comportamentos e processos internos e como forma de diagnosticar e identificar áreas que requerem maior orientação para mercado.

Especificamente no contexto empresarial e econômico do Brasil, o governo aponta para a necessidade do desenvolvimento do comércio exterior brasileiro para gerar o crescimento do país e diz que, para isso, é necessário agregar valor às exportações através do domínio da cadeia logística de distribuição e do uso de marcas próprias. Diz ainda que há estreita relação da lucratividade das empresas com a proximidade com o mercado-alvo. (Informativo MDIC / SECEX, julho 2002 em [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)).

Entretanto, na contramão dessas afirmações, o número de empresas brasileiras que atuam internacionalmente é muito pequeno e extremamente concentrado em grandes empresas. Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o número de micro, pequenas e médias empresas que atuam no comércio exterior

chega próximo a 16.000, o que representa menos de 11% do volume exportado, enquanto as grandes empresas (cerca de 4.200) representam 89% das exportações ([www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)).

A maior compreensão dos temas propostos e das suas possíveis relações pode, pois, contribuir tanto para o conhecimento do modelo exportador brasileiro quanto para a indicação de alternativas que ampliem a competitividade das empresas nacionais.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado conforme a divisão a seguir apresentada.

Capítulo 1 – Introdução: apresenta a definição do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a relevância do estudo.

Capítulo 2 – Referencial Teórico: apresenta a revisão da literatura sobre os temas relevantes para o estudo; discorre sobre orientação para mercado que serviu ~~fam~~ de base para os trabalhos de orientação para mercado externo; apresenta os estudos de orientação para mercado externo; discute *performance* exportadora e as abordagens de internacionalização de empresas; finaliza com uma análise sobre a evolução do comércio exterior brasileiro.

Capítulo 3 – Modelo Teórico: apresenta o modelo conceitual de relação entre orientação para mercado externo, *performance* exportadora e estratégias de internacionalização.

Capítulo 4 – Método: apresenta o método usado para a consecução da pesquisa e para o tratamento e a análise dos dados.

Capítulo 5 – Apresentação dos Resultados: apresenta os resultados da pesquisa divididos em suas fases. Os resultados da fase exploratória são o modelo conceitual de relação entre orientação para mercado externo, *performance* exportadora e estratégias de internacionalização, e a validação das escalas de orientação para mercado e *performance* exportadora. Como resultados da fase descritiva, apresentam-se os resultados dos testes das hipóteses de pesquisa.

Capítulo 6 – Conclusão: resgata os objetivos da pesquisa e discute os resultados encontrados no estudo, apresenta suas implicações acadêmicas e gerenciais e propõe novos estudos sobre o tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão da literatura sobre os temas relevantes para o estudo. No início, apresenta o tema orientação para mercado, principalmente os estudos de Narver e Slater e de Kohli e Jaworski que serviram de base para os trabalhos sobre orientação para mercado externo. Em seguida, são apresentados os estudos relativos à orientação para mercado externo, tendo como expoentes as pesquisas de Cadogan e Diamantopoulos. No campo da internacionalização, são apresentadas as diferentes abordagens sobre o processo de internacionalização das empresas e suas influências sobre a seleção dos modos de entrada em mercados internacionais. Apresentam-se, ainda, discussão sobre a mensuração de *performance* exportadora e análise descritiva sobre as formas que foram usadas para medi-la nos estudos sobre orientação para mercado externo. Finalizam o capítulo, o histórico e a apresentação do comércio exterior brasileiro.

### 2.1 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO

O foco em vendas representava, de uma maneira geral, até a metade da década de 50, a orientação das organizações. Sob esta orientação, as empresas focadas no curto prazo viam nos grandes volumes de vendas de seus produtos o meio para atingir a lucratividade. Somente na segunda metade dessa década, na sociedade pós-guerra em que a economia da escassez foi substituída pela abundância, o consumidor se fortaleceu. A orientação das organizações em busca da lucratividade substituiu, então, como centro da estratégia competitiva, o volume de vendas e os produtos, pelo consumidor e sua satisfação no longo prazo (WEBSTER, 1988).

O consumidor da década de 90 vivia em um ambiente de abundância de produtos e de capacidade produtiva excessiva, em um cenário econômico pessimista e estagnado, era bem informado e consciente, sendo capaz de julgar o valor dos produtos e serviços à sua disposição. Nesse cenário, o valor central do conceito de estratégia era a resposta às necessidades desses consumidores (WEBSTER, 1994).

Essa orientação, mais voltada para o consumidor e para o mercado, é conhecida como *marketing concept*.

Day (1994) diz que o *marketing concept* representa a aproximação entre empresas e consumidores e que as empresas melhor equipadas para responder às necessidades do mercado e antecipar-se às mudanças são as mais capacitadas para atingir vantagem competitiva de longo prazo e rentabilidade superior. Afirma, entretanto, que o *marketing concept* representa mais um artigo de fé do que uma prática para o gerenciamento de negócios, pois pouco se conhecia sobre as definições e características de uma organização orientada para o mercado.

No final da década de 80 e na década de 90, houve a retomada do *marketing concept*, principalmente pela busca do conhecimento na implementação de uma estratégia corporativa e de negócios, focando consumidores, concorrentes e mercados como ponto central para a conquista da vantagem competitiva de longo prazo (WEBSTER, 1988; KOLHI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993).

Jaworski e Kohli (1993) dizem que o *marketing concept* representa o alicerce para o pensamento em marketing e é a fundamentação filosófica para a orientação para mercado.

### **2.1.1 Orientação para o mercado: os estudos de Kohli e Jaworski**

A partir revisão da literatura sobre *marketing concept*, Kohli e Jaworski (1990) identificaram três pilares sobre os quais a teoria se alicerça: foco no consumidor, marketing coordenado e lucratividade. Concluíram eles que uma organização orientada para o mercado é aquela na qual se manifestam operacionalmente esses três pilares.

Kohli e Jaworski (1990) usam o termo orientação para mercado significando a implementação do *marketing concept*. Os autores definem orientação para mercado como a totalidade da organização engajada na geração de inteligência a respeito das necessidades, correntes e futuras, dos consumidores; na disseminação dessa inteligência pelos departamentos da organização; na ação de resposta da organização à inteligência gerada e disseminada (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

Orientação para o mercado, para Kohli e Jaworski (1990), é acessada por três construtos de igual importância: geração de inteligência; disseminação de inteligência; ação de resposta.

A ‘geração de inteligência’ representa a busca pela compreensão das necessidades correntes e futuras dos consumidores, analisadas sob a influência de diversos fatores, tais

como a concorrência, os governos e as tecnologias. A busca por esse conhecimento pode se dar tanto por pesquisas formais, como por interações informais com os consumidores ou, ainda, por dados gerais que a empresa possa gerar. Os autores destacam a importância de essa inteligência ser gerada coletivamente por indivíduos de todos os departamentos da organização.

A ‘disseminação da inteligência’ representa o compartilhamento, formal e informal, das informações geradas por todos os departamentos da organização. A importância da disseminação reside na necessidade de participação de todas as pessoas na resposta efetiva às necessidades do mercado.

Selecionar os mercados-alvo, desenhar ofertas de produtos e/ou serviços que atendam favoravelmente às necessidades dos consumidores, com base na inteligência gerada e disseminada na organização, representam a ‘ação de resposta’. Segundo o modelo proposto por Kohli e Jaworski (1990), essa é uma responsabilidade de toda a organização e não somente do departamento de marketing.

Kohli e Jaworski (1990) sugerem que se veja orientação para mercado como um contínuo e não como um posicionamento dicotômico, em que uma organização ou é, ou não é orientada para mercado. Nessa visão de contínuo, o que se acessa é o grau de orientação para mercado de uma empresa.

O modelo conceitual de Kohli e Jaworski (1990) propõe a existência de antecedentes (condições que impulsionam ou desencorajam a orientação para mercado); de variáveis moderadoras (que fortaleceriam ou enfraqueceriam a relação entre orientação para mercado e *performance*); de conseqüências ou resultados da orientação para mercado, dadas por indicadores de *performance*.

A Figura 1 apresenta o modelo conceitual de Kohli e Jaworski (1990) dos antecedentes e das conseqüências de uma orientação para mercado.

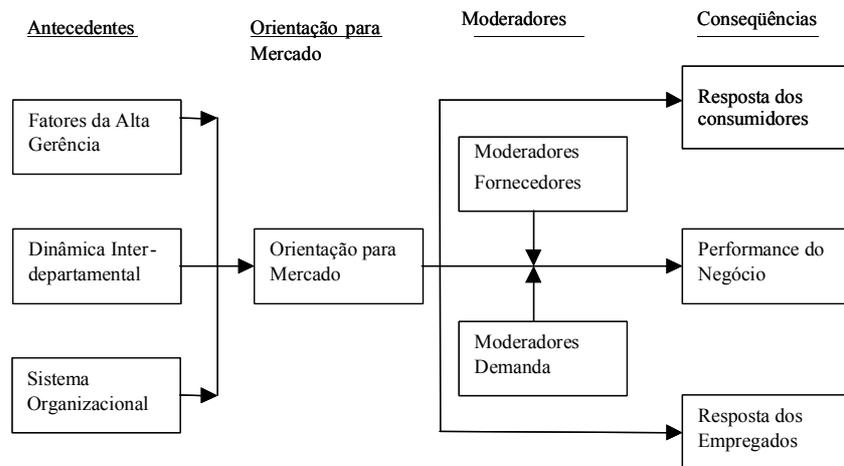


Figura 1: Antecedentes e conseqüências da orientação para mercado

Fonte: Kohli e Jaworski (1990, p.7).

Como antecedentes, os autores propõem: (a) fatores relativos ao papel da alta gerência em relação a ausência de *gaps* de comunicação e ações relativas à orientação para mercado, aversão a risco, crescimento profissional e educação gerencial, atitudes positivas em relação à mudança, habilidade dos executivos de marketing em conquistar a confiança dos executivos de outras áreas; (b) fatores relativos aos relacionamentos formais e informais entre os departamentos da organização em termos de conflito interdepartamental, conectividade entre departamentos e aceitação de idéias geradas por outros departamentos; (c) o sistema organizacional da empresa (grau de departamentalização, formalização ou centralização), pelo sistema de recompensas e pela aceitação de comportamentos políticos. Como moderadores, os autores sugerem: turbulência de mercado, turbulência tecnológica e intensidade competitiva. As conseqüências da orientação para mercado ocorreriam pela *performance* do negócio e pelas respostas dos empregados e dos consumidores.

Jaworski e Kohli (1993) testaram empiricamente as hipóteses acerca de antecedentes, moderadores e conseqüências da orientação para mercado.

Do ponto de vista dos antecedentes, os autores confirmaram as seguintes hipóteses: (a) maior ênfase da alta gerência para orientação para mercado resulta em maior geração e disseminação de inteligência e ação de resposta; (b) maior conflito interdepartamental acarreta menor disseminação de inteligência e ação de resposta; (c) maior conectividade interdepartamental gera maior disseminação e ação de resposta, esta última, confirmada

apenas parcialmente, pois houve diferenças entre as amostras estudadas; (d) maior dependência em fatores baseados no mercado para a avaliação e recompensa dos executivos acarreta maior grau nos três construtos de orientação para o mercado. Quanto aos antecedentes relativos ao sistema organizacional da empresa, as hipóteses que a formalização, centralização ou departamentalização da organização afetariam o grau de orientação para mercado apresentaram resultados difusos ou não confirmados.

As hipóteses referentes à relação entre orientação para mercado e *performance* foram confirmadas, com exceção da medida objetiva de *market share*. Jaworski e Kohli (1993) indicam que *market share* pode não ser um bom indicador de *performance* de curto prazo e que por isso uma pesquisa de corte transversal não capturaria resultados positivos de longo prazo. Foi também confirmada a hipótese que orientação para mercado gera resposta positiva dos empregados.

Não foi confirmada nenhuma forma de moderação dos fatores de turbulência do mercado, turbulência tecnológica ou intensidade competitiva sobre orientação para mercado, ou seja, a relação entre orientação para mercado e *performance* é robusta para todos os contextos propostos.

Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram uma escala para mensurar orientação para mercado – a escala MARKOR, composta por vinte itens, divididos em três construtos: o de geração de inteligência (composto por seis itens); o de disseminação de inteligência (com cinco itens) e a ação de resposta (com nove itens).

### **2.1.2 Orientação para o mercado: os estudos de Narver e Slater**

Segundo Narver e Slater (1990), orientação para mercado é uma cultura organizacional capaz de gerar o comportamento necessário para criação de valor superior para os consumidores e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva sustentável. O modelo proposto pelos autores apresenta três componentes comportamentais - orientação para o consumidor, orientação para o concorrente, coordenação interfuncional - e dois critérios de decisão - foco no longo prazo e lucratividade. A Figura 2 demonstra o modelo proposto pelos autores.

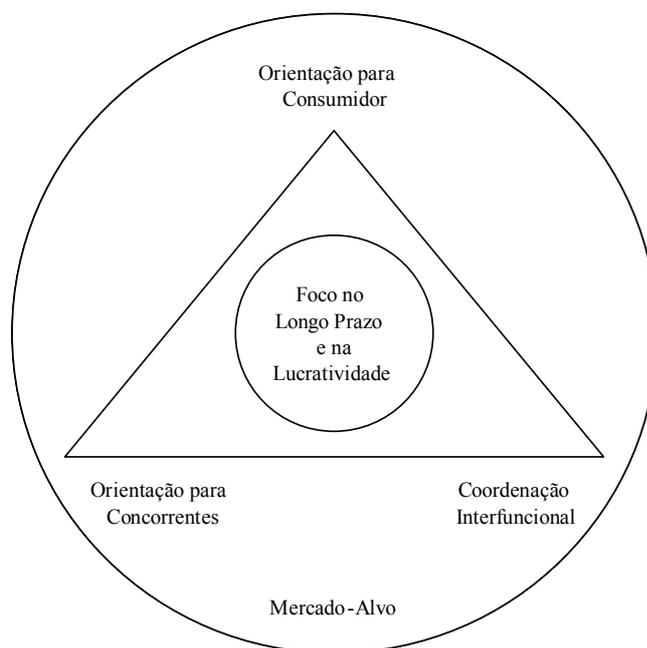


Figura 2: O modelo de orientação para mercado de Narver e Slater  
 Fonte: Narver e Slater (1990, p.23).

A orientação para o consumidor significa o conhecimento sobre a totalidade da cadeia de valor do comprador, no momento atual e futuro. A orientação para a concorrência diz respeito ao entendimento das forças e fraquezas de curto prazo, bem como das capacidades estratégicas de longo prazo dos concorrentes atuais e futuros. Por coordenação interfuncional entende-se a utilização coordenada dos recursos da organização na criação de valor superior para os consumidores. O foco no longo prazo significa a contínua descoberta e implementação de valores adicionais para os consumidores. A lucratividade superior representa o objetivo a ser seguido (NARVER e SLATER, 1990).

Para Narver e Slater (1990), o construto de orientação para mercado é unidimensional - seus componentes são profundamente relacionados entre si e, assim, possuem igual importância. Os autores testaram o construto e a relação com *performance* superior para três tipos de negócios: distribuição, produtos especializados e *commodities*. A *performance* foi mensurada pelo retorno sobre o investimento. Foi encontrada relação satisfatória entre os três componentes comportamentais com *performance* superior para os três tipos de negócio. A confiabilidade sobre os critérios de decisão – foco no longo prazo e lucratividade – foi, entretanto, considerada insuficiente.

Slater e Narver (1994) investigaram de que forma os ambientes competitivos podem afetar a relação entre orientação para mercado e *performance*. Os resultados de tal estudo reforçam tanto os achados de Narver e Slater (1990), ao indicarem que orientação para mercado tem relação positiva com *performance*, quanto os de Kohli e Jaworski (1990), ao demonstrarem que essa relação independe do ambiente competitivo.

### 2.1.3 Orientação para o mercado: o estudo de Matsuno e Mentzer

Matsuno e Mentzer (2000) indicam que a questão da relação entre orientação para mercado e *performance*, apesar de já bastante investigada, não foi bem analisada sob o enfoque de diferentes estratégias. Assim, examinam empiricamente o papel dos tipos de estratégia de negócio como potenciais moderadores da relação orientação para mercado – *performance*.

Os autores estudam quatro posicionamentos estratégicos: *defenders*, *prospectors*, *analyzers* e *reactors* (baseados em MILES e SNOW, 1978). Os *defenders* são organizações com domínio estreito de produto-mercado. Como resultado desse foco estreito, essas organizações raramente precisam fazer significativos ajustes em sua tecnologia, estrutura ou métodos de operação, uma vez que elas devotam atenção primária em melhorar a eficiência das suas operações existentes. Os *prospectors* são as organizações que estão quase continuamente pesquisando oportunidades de mercado, elas regularmente experimentam potenciais respostas a emergentes tendências ambientais. Essas organizações, freqüentemente são criadoras de mudanças e incertezas para as quais, seus competidores devem responder, contudo, devido à sua forte preocupação com inovação de produto e mercado, essas organizações usualmente não são completamente eficientes. Os *analyzers* são organizações que operam em dois tipos de produto e mercado dominantes, um relativamente estável e outro mutável. No mercado estável, essas organizações operam rotineiramente e eficientemente através de estruturas e processos formalizados. Em sua área mais turbulenta, monitoram fortemente seus competidores à procura de novas idéias e, rapidamente, adotam as idéias que lhes parecem mais promissoras. Os *reactors* são organizações nas quais a alta gerência ~~freqüentemente~~ percebe a ocorrência de mudanças e incertezas, ~~ocorrendo em suas organizações,~~ mas são inábeis para responder eficientemente. Raramente fazem ajustes de qualquer ordem até que sejam forçados pela pressão ambiental.

A lógica central de Matzuno e Mentzer (2000) é que a implementação de uma estratégia em particular é essencialmente um processo de adaptação organizacional ao ambiente de mercado, no qual a orientação para mercado tem um papel fundamental.

Os autores sugerem que a literatura sobre estratégia aponta três pontos relevantes para a sua proposição teórica: (1) uma companhia escolhe sua estratégia baseada no seu entendimento do ambiente; (2) uma escolha estratégica direciona a atenção da companhia para certas dimensões de *performance*; (3) uma companhia tenta sobressair-se em uma determinada dimensão de *performance*. A hipótese geral dos autores sugere que companhias mais orientadas para mercado são mais hábeis para identificar informações relevantes de mercado, partilhar essas informações e tomar decisões baseadas nessas informações o que as conduz ao alcance de um determinado critério de *performance* mais do que a todas as dimensões de *performance*. Assim, os autores propõem que o relacionamento entre orientação para mercado e *performance* é moderado pelo tipo estratégico adotado.

De uma forma geral, os autores identificaram que os *prospectors* são mais orientados para mercado que os *analysers* e os *defenders* e que os *prospectors* têm *performance* superior aos *analyzers* e aos *defenders*.

#### **2.1.4 Outros estudos em orientação para mercado**

Deshpandé (1982) identificou que executivos que atuam em empresas mais descentralizadas e com procedimentos menos formalizados para execução das atividades de marketing utilizam mais intensamente informações de pesquisa e que o tempo de experiência desses executivos e o maior nível de observação de normas não influenciam na intensidade do uso de informações.

Desphandé, Farley e Webster (1993) realizaram um estudo com empresas japonesas e seus consumidores-chave para examinar, simultaneamente, o impacto da cultura, da inovação e da *performance* dos negócios. Os autores identificaram que as melhores *performances* estão associadas à cultura com ênfase em vantagem competitiva e superioridade de mercado. Identificaram ainda que a orientação para consumidor, sob a perspectiva do consumidor, está relacionada positivamente com *performance*. Na orientação para consumidor, sob a perspectiva da organização, a relação com *performance* não foi identificada. Outro resultado significativo encontrado foi a relação positiva entre inovação e *performance*.

Pelham (1997a) propõe que a relação entre orientação para mercado e *performance* é de natureza indireta. Defende que altos níveis de entendimento dos consumidores, de atenção com a satisfação dos consumidores e grande conhecimento das capacidades dos concorrentes conduzem à customização mais apropriada dos produtos e serviços oferecidos. Pelham (1997a) propõe um construto de efetividade da empresa, combinando os seguintes elementos de *performance*: qualidade do produto; qualidade dos novos produtos; retenção dos consumidores. O estudo identificou que: (a) a relação entre orientação para mercado e efetividade da empresa é positiva e significativa; (b) a efetividade da empresa é uma variável mediadora da relação orientação para mercado e lucratividade; (c) a influência da orientação para mercado sobre o crescimento das vendas e sobre *market share* dá-se indiretamente, através da efetividade da empresa.

Appiah-Adu (1997) examinou se a relação positiva entre orientação para mercado e *performance*, normalmente encontrada em grandes organizações, também ocorria em setores de pequenos negócios. Para isso, utilizou, como amostra, empresas do Reino Unido com 10 a 50 funcionários. Foram examinados também os possíveis efeitos do crescimento de mercado, da intensidade competitiva, da turbulência de mercado e tecnológica sobre a relação orientação para mercado e *performance*. O autor identificou que, para pequenos negócios, a orientação para mercado exerce impacto positivo sobre o sucesso de novos produtos, o qual tem efeito sobre o crescimento das vendas e, conseqüentemente, sobre a lucratividade. Identificou também que a turbulência de mercado, a intensidade competitiva e o crescimento do mercado são moderadores da relação orientação para mercado e *performance* e que a turbulência tecnológica não modera a relação em ambiente de pequenos negócios.

Sinkula, Baker e Noordwier (1997) verificaram a influência da orientação para aprendizagem nos processos de geração e de disseminação de inteligência e no grau com que as organizações modificavam suas estratégias de marketing. Demonstraram influência positiva da aprendizagem organizacional sobre os processos de geração e disseminação de inteligência de mercado e da intensidade dos processos de geração e da disseminação de inteligência sobre o dinamismo dos programas de marketing.

Baker e Sinkula (1999) apontaram que a orientação para aprendizagem afeta indiretamente a *performance* organizacional, na medida em que incrementa a qualidade da postura de orientação para mercado da organização e influencia diretamente a *performance* organizacional, pois facilita a aprendizagem de ciclo duplo, promovendo a inovação de produtos, procedimentos e sistemas.

Matsuno, Mentzer e Rentz (2000) aprimoraram as propriedades da escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kurmar (1993). A escala MARKOR, segundo Matsuno et al. (2000) foca o grupo de comportamentos usados pela firma para responder a aspectos críticos de mercado – consumidores, competidores, aspectos legais, forças sociais e macroeconômicas. Os autores dizem que, apesar de toda a teoria existente que conduziria à inclusão de múltiplos *stakeholders* na operacionalização de uma escala de orientação para mercado, a escala MARKOR foca principalmente o domínio dos consumidores e dos competidores e não explicita como outros fatores de mercado, por exemplo: ambiente legal e regulatório e ambiente macroeconômico, podem influenciar a competição e os consumidores.

Para o refinamento da escala, os três grupos teóricos de Kohli e Jaworski (1990) - geração de inteligência, disseminação de inteligência, ação de resposta - foram mantidos, mas as fronteiras dos *stakeholders* e os fatores de mercado foram ampliados. Foram incluídos fatores relativos a elementos macroeconômicos (taxas de troca, fundamentos macroeconômicos de países estrangeiros), a fornecedores (novas capacidades técnica fornecedores), a tendências sociais e culturais (crescimento de um segmento particular correspondente a diferentes estilos de vida), ao ambiente regulatório (segurança de produto, normas trabalhistas).

Farrel (2000) diz que a orientação para mercado facilita a orientação para aprendizagem e que ambas têm impacto positivo sobre a *performance* organizacional.

Para Lukas e Ferrel (2000), a orientação para o cliente aumenta a introdução de produtos inovadores e reduz a adoção de produtos similares aos existentes no mercado; a orientação para a concorrência aumenta a introdução de produtos similares aos existentes e reduz a introdução de produtos inovadores; a coordenação interfuncional aumenta a introdução de produtos inovadores e reduz o lançamento de produtos similares aos existentes.

Noble, Sinha e Kumar (2002), contrariamente às suas expectativas, encontraram pequena evidência de efeitos mediadores de aprendizagem e inovação sobre a relação entre orientações estratégicas e *performance*.

## 2.2 ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO

Na década de 90, ressurgiu o interesse prático e acadêmico em orientação para mercado, entretanto, apesar da relevante importância das operações internacionais para a

sobrevivência das organizações, os estudos concentraram seu interesse nos mercados domésticos (DIAMANTOPOULOS e CADOGAN, 1996).

Mesmo que as pesquisas em internacionalização já estudassem diversos determinantes do comportamento de marketing para exportação (WHITELOCK, 2002; WOODCOCK, BEAMISH e MAKINO, 1994; DICHTL, KOEGLMAYR e MUELLER, 1990; CAVUSGIL e NEVIN, 1981; JOHANSON e VAHLNE, 1977; entre outros), a adaptação do construto de orientação para o mercado para o ambiente internacional e a verificação da possível relação com *performance* internacional passou a ser explorada somente a partir de meados da década de 90, início dos anos 2000, tendo como principais expoentes os estudos de Cadogan e Diamantopoulos (1995), Diamantopoulos e Cadogan (1996); Cadogan, Diamantopoulos e Mortangen (1999); Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002).

A seguir, são apresentados os estudos sobre orientação para mercado externo.

### **2.2.1 Os estudos de Cadogan e Diamantopoulos**

Cadogan e Diamantopoulos (1995) indicaram a existência de poucas pesquisas a respeito das conseqüências da orientação para mercado nas atividades de internacionalização das organizações. Para eles, a simples transposição do construto de orientação para mercado, do ambiente doméstico para o ambiente internacional, representa uma miopia e essa decisão tem conduzido a numerosos erros e falhas em negócios, em um tempo no qual a habilidade em operar internacionalmente se torna cada vez mais importante para a sobrevivência das organizações.

Com base nos dois conceitos dominantes de orientação para o mercado – Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) – Cadogan e Diamantopoulos (1995) propõem um modelo de adaptação do construto de orientação para o mercado ao ambiente internacional.

Os modelos de Kohli e Jaworski e de Narver e Slater mostram uma rede nomológica similar sobre orientação para consumidor, orientação para competidor e coordenação interfuncional, explorando um domínio semelhante para geração e disseminação de inteligência e ação de resposta. Entretanto, as duas visões de orientação para o mercado também capturam elementos únicos. Para Kohli e Jaworski (1990), por exemplo, os elementos de disseminação de inteligência e ação de resposta respectivamente incorporam a distinção entre procedimentos de disseminação formais e informais e distinguem entre formas de *design*

e de implementação de ação de resposta. Narver e Slater (1990), nos componentes de coordenação interfuncional, focam atividades que diretamente aumentam a cooperação interdepartamental em acréscimo à geração e à disseminação da inteligência e à ação de resposta (CADOGAN e DIAMANTOPOULOS, 1995).

No âmbito operacional, o grau de sobreposição dos dois modelos também é elevado, embora haja algumas observações a serem consideradas. Cadogan e Diamantopoulos (1995) consideram que Narver e Slater (1990), na operacionalização de orientação para consumidor, são ambíguos a respeito das medidas de disseminação de informações do consumidor e que, na geração de informação sobre os competidores, nenhuma forma de medida foi explicitamente incluída. Apontam, ainda, que os indicadores para verificar as medidas de geração de informação sobre as influências exógenas do mercado são insuficientes. Outro aspecto refere-se à terminologia usada nos instrumentos de medida. Todos os itens de Jaworski e Kohli (1993) capturam atividades específicas relativas às perspectivas dos respondentes sobre os componentes de geração, disseminação e ação de resposta. Para Narver e Slater (1990) é incluído um número de itens com significados incertos ou bastante amplos, que permitem múltiplas interpretações, por exemplo, na mensuração de orientação para consumidor, os respondentes são solicitados a indicar o quanto a empresa, constantemente, mede seu nível de comprometimento para servir consumidores, o que pode permitir diferentes formas de interpretação e avaliação.

### **2.2.2 O modelo sintético de orientação para mercado de Cadogan e Diamantopoulos**

Cadogan e Diamantopoulos (1995), a partir da identificação das convergências e divergências dos modelos de orientação para mercado de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990), propõem um construto de orientação para mercado representando a síntese dessas duas propostas. A Figura 3 apresenta o modelo de orientação para mercado proposto por Cadogan e Diamantopoulos (1995).

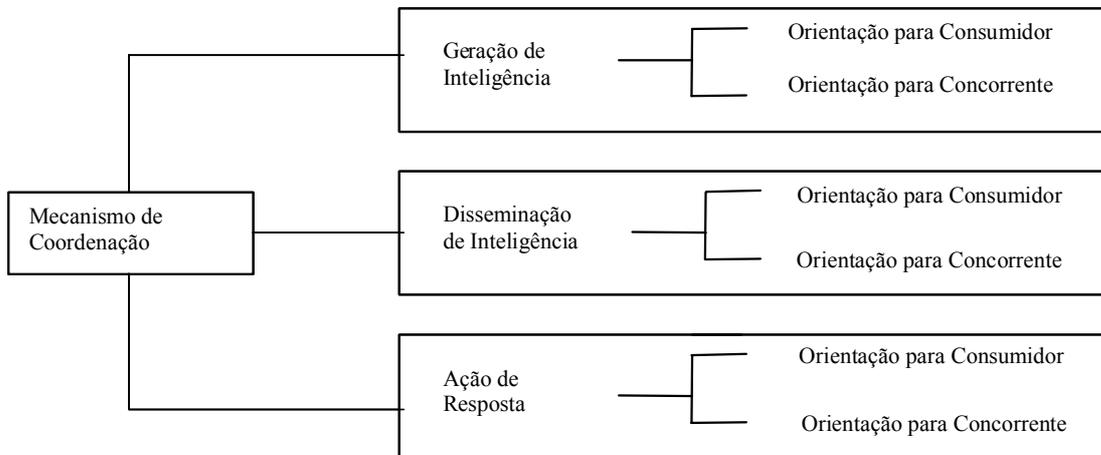


Figura 3: O modelo de orientação para mercado de Cadogan e Diamantopoulos  
 Fonte: Cadogan e Diamantopoulos (1995, p.49)

Sob esta perspectiva modificada, orientação para consumidor e orientação para competidor refletem o foco do comportamento associado à geração, disseminação e ação de resposta à inteligência de mercado, realizadas durante todo o processo através da coordenação interfuncional. O mecanismo de coordenação interfuncional garante que as atividades genéricas associadas à orientação para mercado sejam realizadas de forma efetiva e eficaz (CADOGAN e DIAMANTOPOULOS, 1995).

O mecanismo de coordenação interfuncional inclui o elemento da dependência interfuncional de Narver e Slater (1990), integrado com o elemento de responsabilidade partilhada por toda a organização, de Kohli e Jaworski (1990), e a adição de uma dimensão suplementar às atividades interfuncionais, a da dinâmica das interações entre membros, pois as funções individuais afetarão a habilidade da organização em criar valor superior para os compradores alvo (CADOGAN e DIAMANTOPOULOS, 1995).

### 2.2.3 A orientação para mercado e a dimensão internacional

Os componentes de orientação para mercado permanecem, conceitualmente, os mesmos, entretanto a operacionalização dos construtos, quando focados em um ambiente internacional, implicam modificações nos itens de medida existentes, bem como a inclusão de

novos fatores, uma vez que as empresas se expõem a forças ambientais diferentes e mais complexas que aquelas enfrentadas no mercado doméstico. Forças legais, políticas, econômicas, competitivas, tecnológicas e sócio-culturais, tanto quanto logísticas e geográficas, influenciarão as empresas na implementação do *marketing concept*. A Figura 4 apresenta o modelo de orientação para mercado na dimensão internacional proposto por Cadogan e Diamantopoulos (1995).

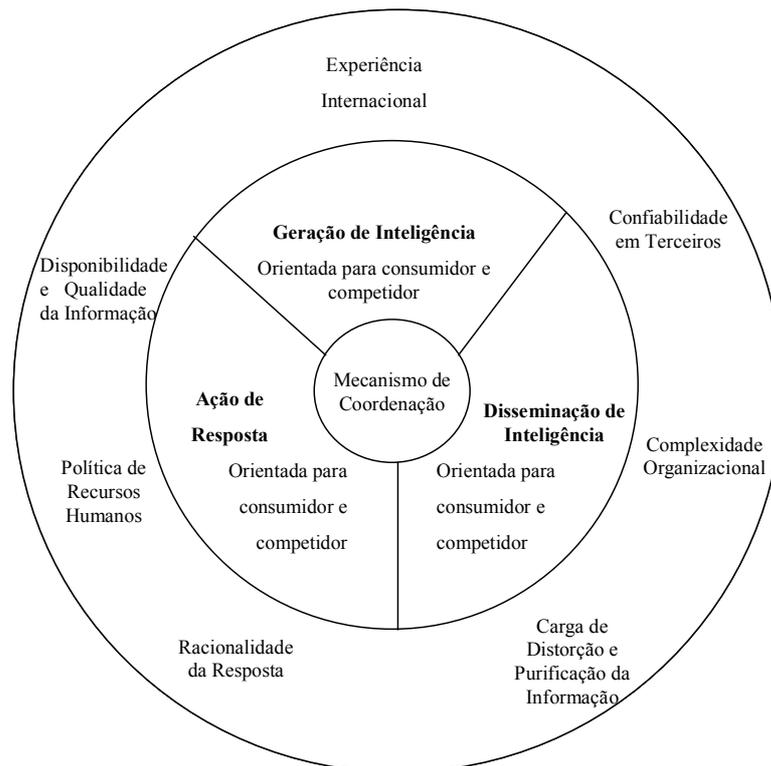


Figura 4: Orientação para mercado na dimensão internacional  
 Fonte: Cadogan e Diamantopoulos (1995, p. 50)

O círculo externo da Figura 4 pode ser entendido como o conjunto de filtros que irão interferir no processo pelos quais as empresas acessam e utilizam as informações sobre o ambiente internacional.

Na adaptação do construto de orientação para mercado ao cenário internacional, Cadogan e Diamantopoulos (1995) fizeram as seguintes considerações sobre geração e disseminação de inteligência, ação de resposta e mecanismo de coordenação interfuncional:

- na atividade de geração de inteligência, no ambiente internacional, são três os fatores que influenciam a habilidade da empresa em gerar inteligência em âmbito

internacional: (a) ‘experiência em mercados internacionais’: aumenta a familiaridade, a variedade e a satisfação com a disponibilidade das fontes de informação; (b) ‘disponibilidade e qualidade das informações’: dados secundários são menos disponíveis no ambiente internacional e o custo para a obtenção de dados primários é elevado, assim, o acesso às informações torna-se mais difícil, principalmente às informações sobre competidores e consumidores. Nesse contexto, a qualidade pode assumir maior importância do que a quantidade de informação; (c) ‘confiança em terceiros’: nas operações internacionais o uso de parcerias é muito comum, isso pode representar um perigo na filtragem de informações, reduzindo a habilidade da empresa na geração de informações qualificadas;

- na dimensão internacional de disseminação da informação, o processo de informação pode ser impedido: (a) pela ‘carga de purificação e distorção da informação’ causada por adaptação para uso de dados secundários, padronização de dados primários, conhecimento insuficiente dos membros da organização a respeito de operações internacionais ou, ainda, por ser o mercado internacional considerado em um plano inferior ao doméstico, levando a filtragem ou a não disseminação informações relevantes; (b) pela ‘complexidade organizacional’: uma organização internacionalizada torna-se mais complexa, acarretando maior disseminação formal e menor disseminação informal das informações;
- a ação de resposta, no ambiente internacional, é afetada: (a) pela ‘racionalidade na formulação da resposta’: empresas que respondem com base na racionalidade devem adaptar seus produtos, preços e programas promocionais em maior extensão que firmas que baseiam suas decisões em julgamentos ou intuições; (b) pela ‘política de recursos humanos’: o uso de funcionários nativos pode aumentar a eficiência da ação de resposta por estarem mais familiarizados com a cultura, ambiente e condições políticas locais;
- o mecanismo de coordenação é influenciado: (a) pela ‘complexidade organizacional’: considera-se, além da coordenação intra e interfuncional do departamento de exportação, em função dos diferentes tipos de arranjos de internacionalização (alianças, *joint ventures*), a coordenação interorganizacional; (b) pela ‘política de recursos humanos’: o grau de coesão entre os indivíduos deve ser incorporado à medição do mecanismo de coordenação, pois as diferenças de nacionalidade em subsidiárias podem gerar grupos e disfunções na cooperação

entre os membros, além disso, o sistema de recompensa usado pode gerar, nos membros do país de origem, foco em vendas e lucratividade, desprezando o moral dos funcionários nativos.

Diamantopoulos e Cadogan (1996) identificaram as características-chave de uma empresa orientada para mercado externo. Buscaram entender, em particular, a importância das atividades de geração e disseminação de inteligência e de ação de resposta; o quanto a coordenação interfuncional afeta essas atividades; quais as principais questões que influenciam na habilidade da empresa em ser orientada para mercado em ambientes externos. Os autores reforçam a importância das operações externas para a sobrevivência do negócio. Do ponto de vista de 'geração de inteligência', indicam que a forma da sua implementação é marcadamente diferente entre as empresas: o foco da coleta de dados pode variar entre um escopo amplo, englobando consumidor, competidor e as influências exógenas do mercado; um escopo moderado, considerando consumidores e competidores; um escopo estreito, orientado somente para informações dos consumidores. Quanto mais complexo o ambiente do mercado e quanto maiores a dependência das atividades de exportação e a experiência exportadora da empresa, mais amplo será o escopo das atividades de geração de inteligência.

Nas atividades de 'disseminação de inteligência', a variação ocorre de acordo com a velocidade e a direcionalidade da disseminação. Empresas com mecanismos rápidos de disseminação de inteligência tendem a fazê-lo multidirecionalmente. Quanto maior a dependência da exportação, maior será o valor da inteligência gerada e, então, maior a velocidade de disseminação; quanto maior a organização, mais sofisticados serão os mecanismos de geração de inteligência (DIAMANTOPOULOS e CADOGAN, 1996).

A 'ação de resposta' foi classificada como de alto ou de baixo grau. A de alto grau considera consumidores, competidores e ambiente externo em seu desenho e implementação. A de baixo grau considera somente as necessidades dos consumidores. Os autores propõem que, quanto maiores a experiência exportadora, a geração e a disseminação de informação, maior será a ação de resposta e a efetividade de implementação.

Quanto mais forte o 'mecanismo de coordenação', mais efetiva serão a geração e a disseminação de inteligência, bem como a ação de resposta (DIAMANTOPOULOS e CADOGAN, 1996).

Nas proposições dos autores, as variáveis - experiência exportadora, dependência das exportações, complexidade e turbulência do mercado externo - são moderadores do grau de orientação para o mercado.

#### **2.2.4 A mensuração de orientação para mercado externo**

Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) desenvolveram e validaram empiricamente um instrumento para mensurar o grau de orientação para mercado externo e a relação com *performance* em negócios internacionais. Seguiram a perspectiva de Cadogan e Diamantopoulos (1995) que propõem um modelo integrativo dos estudos de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990) adaptado ao ambiente internacional.

O construto de orientação para mercado externo, proposto por Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) consiste em três componentes comportamentais (geração de inteligência exportadora, com 11 itens; disseminação da inteligência exportadora, com 18 itens; ação de resposta, com 17 itens, todos orientados para competidores e consumidores) e em uma dimensão integrativa (mecanismo de coordenação, com 25 itens). Cada item foi medido por meio de uma escala de 5 pontos do tipo Likert.

A escala foi testada com amostra de empresas da Alemanha e do Reino Unido, a fim de confirmar a validade entre diferentes culturas. Foi encontrada relação positiva entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.

Posteriormente, a escala foi utilizada por Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002), Akyol e Akehurst (2003) e Macera e Urdan (2004).

O Anexo A apresenta a escala de orientação para mercado externo de Cadogan et al. (1999).

#### **2.2.5 Os antecedentes e as conseqüências da orientação para mercado externo**

Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002) aprofundaram o estudo sobre orientação para mercado, testando hipóteses relativas aos fatores antecedentes e às conseqüências de orientação para mercado externo. Neste estudo, foram pesquisadas 206 empresas exportadoras dos Estados Unidos.

Como fatores antecedentes, positivamente relacionados com atividades de orientação para mercado externo, são propostas experiência exportadora das empresas; dependência das atividades de exportação; coordenação das exportações. Experiência exportadora reflete no aumento da familiaridade com fontes de informação e com o conhecimento das atividades de

exportação, assim, haverá maior efetividade no entendimento das necessidades dos consumidores e na implementação das ações de resposta. Dependência exportadora significa maior lucro advindo de vendas no exterior, justificando maior investimento em geração e disseminação de informações e conseqüente aumento da percepção da importância da inteligência de mercado externo. A coordenação indica a qualidade do relacionamento intrafuncional e interfuncional do departamento de exportação e, até mesmo, dos relacionamentos interorganizacionais.

Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002) usaram a turbulência no ambiente de exportação como possível moderador da relação orientação para mercado externo e *performance* exportadora, propondo que, em ambientes de alta turbulência, a relação é elevada e que, em ambientes de baixa turbulência, a relação é baixa. A orientação para mercado externo e a *performance* exportadora tiveram por base a proposta de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999).

Nos fatores antecedentes, a experiência exportadora, quando medida pelo número de países em que uma empresa atua, resulta em relação positiva com orientação para mercado externo. O número de anos de atuação, entretanto, contrariamente às expectativas dos autores, reflete-se em um coeficiente de relação negativo com orientação para mercado. Os autores propõem que isso se deve ao aumento da complexidade e à formalização das organizações, advindos de seu crescente envolvimento com atividades de comércio exterior, tornando-as menos adaptáveis às mudanças ambientais. A dependência de exportação e a coordenação exportadora demonstraram-se positivamente relacionadas com o grau de orientação para mercado externo (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS e SIGUAW, 2002).

Foi verificada a relação positiva de orientação para mercado externo e *performance* exportadora, considerando-se a satisfação com as exportações, no entanto, do ponto de vista de crescimento de volume das exportações, essa relação não foi encontrada. Os autores apontam que esse pode não ser um objetivo das organizações. Quanto ao impacto da turbulência do ambiente, não foram encontrados efeitos moderadores sobre as medidas de *performance*, indicando que orientação para mercado afeta positivamente a *performance*, independente da turbulência do ambiente internacional (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS e SIGUAW, 2002).

### 2.3 ESTUDOS SOBRE DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO EXPORTADOR

Comportamento exportador diz respeito às atitudes das organizações ou dos seus executivos em relação ao comércio internacional. Cavusgil e Nevin (1981) dizem que duas explicações têm sido dadas para justificar os motivos pelos quais, em geral, as empresas têm relutância em exportar. A primeira explicação é a ausência, em macronível, de incentivos e estímulos de políticas nacionais de exportação; a segunda explicação sustenta que os reais problemas são internos da empresa, originados da atitude dos gerentes corporativos em verem os negócios de exportação como negócios marginais.

Cavusgil e Nevin (1981) propõem um modelo de relacionamentos causais entre os determinantes internos do comportamento exportador. O modelo indica que as variações no comportamento exportador das empresas podem ser explicadas, em grande parte, pelas diferenças internas das empresas e das características gerenciais. Os quatro grupos de determinantes internos são: (a) expectativa dos gerentes sobre os efeitos que as exportações exercem sobre o crescimento da empresa. Executivos tendem a formar expectativas sobre riscos e rentabilidade das operações de exportação com base em suas experiências e na experiência de outras empresas; (b) nível de comprometimento gerencial e financeiro organizacional com as atividades de marketing internacional; (c) vantagens diferenciais derivadas da natureza dos produtos, dos mercados, da orientação tecnológica e dos recursos da empresa; (d) força da aspiração gerencial pela busca objetivos de crescimento, lucratividade e desenvolvimento do negócio. Os quatro grupos não operam da mesma maneira no processo causal. Especificamente, vantagens da empresa e aspirações gerenciais precedem o comprometimento de recursos e as variáveis de expectativa. Os dois primeiros grupos funcionam como antecedentes dos dois últimos (Figura 5).

As variações no comportamento exportador das empresas podem ser explicadas, em um grau substancial, pelas diferenças internas da empresa e das características gerenciais. Os resultados parecem suportar que a resistência em exportar pode estar largamente atribuída à ausência de determinação da alta gerência para exportação. A alta gerência deveria ser capaz de aumentar substancialmente sua probabilidade de exportação pelo reforço da importância do crescimento como um objetivo organizacional, bem como o impacto positivo das exportações sobre o crescimento, comprometendo recursos para que a empresa se engaje num planejamento sistemático de mercado para explorar mercados externos.

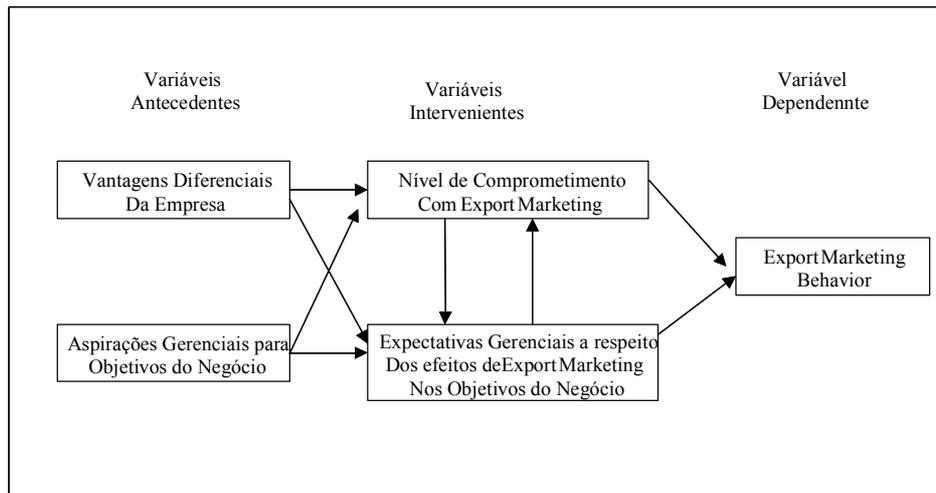


Figura 5: Relacionamentos causais dos determinantes internos do comportamento exportador  
 Fonte: Cavusgil e Nevin 1981, pg. 115

Dichtl, Koeglmaier e Mueller (1990), em pesquisa realizada em cinco diferentes países, desenvolveram um construto para mensurar a orientação de executivos para atividades de exportação dos negócios. Os autores identificaram que somente condições objetivas favoráveis às empresas, tais como número de empregados ou tamanho da empresa, produtos e lucratividade com as exportações, não são suficientes para criar e manter sucesso exportador. Somente onde elementos subjetivos, como atitudes favoráveis em relação à mudança e às atividades de exportação, também estão presentes é que há sucesso exportador. As características consideradas favoráveis são a baixa distância psíquica, a formação educacional gerencial elevada, a proficiência em línguas estrangeiras, a experiência em viagens internacionais, a baixa aversão ao risco, a flexibilidade, a propensão à mudança, as atitudes positivas em relação ao comércio exterior como estratégia empresarial.

Francis e Collins-Dodd (2000), em pesquisa realizada com pequenas e médias empresas canadenses de alta tecnologia no setor de telecomunicações, investigaram o relacionamento entre orientação estratégica para a exportação e *performance* exportadora em empresas de alta tecnologia. O estudo identificou duas dimensões de orientação de marketing para o mercado externo: a proativa e a conservadora. Na dimensão proativa, a motivação para exportação é a demanda proveniente do mercado externo. As informações são baseadas em pesquisas primárias e a estratégia para geração de vendas contempla arranjos de vendas localizados no exterior (investimento externo direto), atividades de marketing no exterior e uso de distribuidores. A dimensão conservadora tem, como motivações para a exportação, razões financeiras ou pressões do mercado local. Ela utiliza fontes secundárias para coleta de

informações e as estratégias para geração de vendas são o uso de associações, arranjos governamentais, consultores, agentes ou feiras de negócios. A dimensão proativa demonstra um efeito positivo e significativo sobre a *performance* das exportações. A dimensão conservadora tem efeito oposto, ou seja, está associada a *performances* mais pobres.

Akyol e Akehurst (2003), baseados no modelo de orientação para mercado proposto por Cadogan e Diamantopoulos (1995), verificaram a existência de relação positiva entre orientação para mercado externo e *performance* em trabalho realizado na indústria de vestuário da Turquia.

No Brasil, o modelo de Cadogan e Diamantopoulos (1995) foi testado por Macera e Urdan (2004) que encontraram validade discriminante apenas parcialmente satisfatória para os construtos de geração de inteligência e disseminação de inteligência e relação positiva parcial entre orientação para mercado e *performance* exportadora. Dentre as observações dos autores, encontram-se a possibilidade de a amostragem ser pequena e a necessidade de aprimoramento do modelo de orientação para mercado externo, seja pela elaboração de uma nova escala, seja pelo refinamento da escala de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999).

## 2.4 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Esta seção apresenta as teorias sobre internacionalização de empresas e seus enfoques sobre a seleção dos modos de entrada em mercados internacionais e define a categorização dos modos de entrada em mercados internacionais utilizada na pesquisa.

### 2.4.1 Teorias de internacionalização de empresas

Pode-se, de uma forma geral, dividir as teorias a respeito de internacionalização de empresas em dois grandes grupos, conforme a racionalidade usada na decisão sobre o processo de internacionalização da empresa. De um lado está a escola de Uppsala, baseada no desenvolvimento incremental das atividades de internacionalização de acordo com a experiência adquirida pelas empresas (HEMAIS e HILAL in ROCHA, 2002) e, de outro, a

abordagem contingencial sobre a decisão de entrada em mercados internacionais, feita de maneira racional e planejada (GAO, 2004; WHITELOCK, 2002).

Apresentam-se, a seguir, as principais características de cada uma dessas abordagens.

#### **2.4.2 A escola de Uppsala**

A Escola de Uppsala ou Escola Nórdica, como também é conhecida porque os estudos desta abordagem foram realizados em empresas suecas, vê a internacionalização da firma como um processo baseado em aprendizagem. Um dos pressupostos da escola é que a internacionalização da firma é consequência de seu crescimento. O processo de internacionalização não é visto como uma atividade deliberada e planejada, baseado em uma análise racional, mas sim como passos de natureza incremental, beneficiando-se da aprendizagem sucessiva através do aumento crescente do comprometimento com mercados internacionais (HEMAIS e HILAL in ROCHA, 2002).

Johanson e Vahlne (1977) dizem que o processo de internacionalização das firmas é produto de uma série de decisões incrementais. As empresas iniciam exportando via um agente, posteriormente estabelecem uma subsidiária de vendas e, em alguns casos, passam a produzir no país hospedeiro. Além do aumento do envolvimento inicial com o mercado mais próximo, são buscados novos mercados, mais distantes, à medida que ocorre a redução da distância psíquica desses mercados pelo ganho de experiência da empresa. O processo de internacionalização segue um procedimento incremental, não sendo, portanto, resultado de uma estratégia ótima de alocação de recursos originada de análises comparativas das alternativas de exportação para mercados estrangeiros.

Três características dessa abordagem se destacam: (a) as empresas se internacionalizam a partir do seu crescimento no mercado local ou doméstico; (b) o processo se desenvolve de forma incremental, com aumento gradual do envolvimento com os mercados internacionais com base no ganho de experiência da firma, indicando que o início das atividades ocorre através de exportações e evolui até chegar a investimentos diretos no mercado-alvo; (c) os mercados selecionados inicialmente eram mais próximos ao mercado doméstico, apresentando menor distanciamento psíquico.

### 2.4.2.1 Críticas ao modelo tradicional de Uppsala

Segundo Hemais e Hilal (in Rocha, 2002), vários autores sugerem que o modelo de Uppsala perdeu seu poder explicativo, pelo fato de vários novos entrantes eliminarem etapas do processo de crescimento gradativo e seqüencial previsto pela abordagem.

O Quadro 1 demonstra os principais pontos críticos à abordagem de Uppsala.

<b>Autores</b>	<b>Críticas à Escola de Uppsala</b>
Johnson e Vahlne (1990)	Maior poder explanatório somente para estágios iniciais do processo de internacionalização, não sendo suficiente para explicar estágios mais avançados de internacionalização.
Reid (1983) (in Hemais e Hilal, 2002)	O modelo proposto pela escola de Uppsala é demasiado geral, não contemplando a heterogeneidade de recursos e oportunidades do mercado.
Stubbart (1992) (in Hemais e Hilal, 2002)	Não considera a possibilidade dos gestores fazerem escolhas estratégicas referente ao processo de internacionalização.
Pedersen (1999) (in Hemais e Hilal, 2002)	Não considera todas as possibilidades de formas de entrada em mercados internacionais.
Withelock (2002)	Não considera determinantes estratégicos, como os diferentes efeitos da indústria e concorrência.

Quadro 1: Críticas à escola de Uppsala

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico

Além dessas críticas, pode-se incluir que o processo de aprendizagem considerado na abordagem de Uppsala é somente o experimental, desconsiderando a possibilidade de outras formas de aprendizado, como o aprendizado formal e gerencial de comércio exterior; a contratação de executivos com experiência prévia em outras organizações; pesquisas realizadas por outras empresas.

### 2.4.3 A abordagem contingencial

Na abordagem contingencial, as decisões sobre internacionalização das empresas são tomadas de forma racional e planejada. Os principais estudos nesse tema são o paradigma eclético e o modelo dos custos de transação.

O paradigma eclético explica a integração vertical da internacionalização, a partir de três grupos de vantagem: (a) vantagens específicas da propriedade, seja de algum ativo ou de capacidades da organização; (b) vantagens da internalização, advindas da capacidade da empresa em transferir ativos para mercados internacionais; (c) vantagens de localização,

provenientes da localização dos empreendimentos internacionais da empresa. A análise conjunta desses três grupos de vantagem determina o arranjo de produção no exterior (DUNNING 1980 e 1988). O modelo explica somente os arranjos produtivos no exterior, não contemplando os demais arranjos de internacionalização.

Anderson e Gatington (1986) apresentam o modelo dos custos de transação. Afirmam que o nível de controle desejado pela empresa tem impacto crítico sobre seu processo de internacionalização. Para eles, o controle é o mais importante determinante específico de risco e de retorno.

Whitelock (2002) diz que situações de maior controle implicam maior custo associado. Assim, os benefícios devem ser comparados aos custos da integração.

Segundo Whitelock (2002), na abordagem baseada na estratégia de negócio, a firma analisa os *trade-offs* entre um número diverso de variáveis para decidir sobre sua internacionalização. Essas variáveis podem ser: oportunidade de mercado, distância psíquica, acessibilidade, barreiras para seleção dos mercados, experiência internacional, orientação para exportação, comprometimento de recursos, intensidade competitiva.

Duarte e Canal (2002), por meio de revisão bibliográfica, sugerem diversos fatores como influenciadores do processo de internacionalização: (a) características da empresa: esforços em pesquisa e desenvolvimento, tamanho da empresa, intensidade de propaganda, número de subsidiárias e experiência prévia; (b) características do país hospedeiro: restrições do governo hospedeiro, riscos associados ao país hospedeiro, crescimento do mercado-alvo, distância cultural.

Hill, Hwang e Kim (1990) dizem que, além do controle, o comprometimento de recursos e a disseminação de riscos afetam a decisão sobre a escolha dos modos de atuação em mercados internacionais.

Gao (2004) identifica quatro categorias de variáveis contingenciais que podem influenciar o processo de internacionalização das empresas: (a) fatores do ambiente externo (país hospedeiro): risco país, incerteza da demanda, potencial de mercado, restrições políticas e diferenças culturais; (b) fatores do ambiente interno: tamanho da empresa, experiência internacional, características do produto e comprometimento de recursos; (c) fatores estratégicos, que compreendem diferenças nacionais, economias de escala, concentração e sinergia global; (d) fatores relacionais, que incluem confiança e relacionamento entre o entrante e o sócio potencial.

Observa-se, de forma geral, que, na abordagem contingencial, a decisão sobre a internacionalização da empresa acontece de forma planejada. A empresa deve considerar uma

série de diferentes fatores, sejam eles endógenos ou exógenos e decidir, racional e deliberadamente, sobre a estratégia que melhor a capacitará à obtenção de vantagens competitivas no mercado internacional.

#### 2.4.3.1 Críticas à abordagem Contingencial

Johnson e Vahlne (1990) dizem que o paradigma eclético foca fundamentalmente a explicação do modelo de produção internacional, descuidando-se das demais formas de internacionalização. Os autores afirmam que o modelo não explica as mudanças dos modos de entrada utilizados, ou seja, a evolução gradual para a adoção de modos de entrada mais complexos. Ao contrário do dinamismo da escola de Uppsala, ele é estático.

O modelo de custos de transação (ANDERSON e GATIGNON, 1986) sugere diversas formas de relação entre o controle exercido pela empresa e seus respectivos custos e os modos de entrada, tais como: modos de entrada de maior controle são mais eficientes em indústrias com maior conteúdo proprietário; para produtos mais customizados e para marcas com maior valor; o grau de controle está associado à experiência internacional cumulativa da empresa.

Para Hill, Hwang e Kim (1990), essa explicação é imperfeita por não contemplar o contexto global de uma empresa multinacional, pois trata de cada decisão de forma isolada. Estes autores propõem que a inter-relação entre o nível de controle, o comprometimento de recursos, a disseminação do risco e os modos de entrada conduzirá a uma decisão adequada. A partir da proposição dessa inter-relação, eles elaboraram uma série de proposições teóricas baseadas em fatores que influenciarão a decisão, tais como necessidade de coordenação estratégica, demanda, concorrência, conhecimento da empresa, distância psíquica. Entretanto, eles não definem como um fator pode anular ou interferir em outro, pois analisam esses fatores sob uma condição *ceteris paribus*.

## 2.5 OS MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Modo de entrada em um mercado internacional, segundo Root (1994), é um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais, ou seja, é a

efetivação da internacionalização de uma firma. As estratégias de entrada em um mercado internacional contemplam objetivos, metas, recursos e políticas que guiarão os negócios internacionais de uma empresa por um período suficiente para ela atingir crescimento sustentável no mercado externo.

Cabe ressaltar que, apesar de as expressões ‘modos de entrada’ ou ‘estratégias de entrada’ erroneamente aparentarem significar a estratégia usada para entrar (pela primeira vez) em um mercado externo, elas efetivamente significam o arranjo institucional que a empresa usa tanto para entrar como para se manter atuando e se desenvolvendo em um mercado internacional. Nesta tese, as expressões estratégias de entrada, modos de entrada e estratégias de internacionalização são intercambiáveis.

Root (1994) sugere a seguinte classificação para os modos de entrada:

- modos de entrada de exportação: exportação indireta, exportação direta;
- modos de entrada contratuais: licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviço, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros;
- modos de entrada de investimentos: investimentos individuais, através de novos empreendimentos ou aquisições, e *joint ventures*, através de novos empreendimentos ou aquisições.

### **2.5.1 Os modos de exportação**

Os modos de exportação representam a forma mais simples de entrada nos mercados internacionais. Nesta forma de entrada, os produtos de uma empresa são fabricados fora do mercado-alvo e, posteriormente, a ele transferidos. É considerada a forma de entrada com os menores graus de envolvimento, risco e controle. Suas principais formas são a exportação direta e a exportação indireta (CATEORA e GRAHAM, 2001; ROOT, 1994; TERPSTRA e SARATHY, 1997).

A exportação indireta ocorre quando a empresa que deseja exportar utiliza-se de intermediário doméstico. Este pode ser um agente exportador, uma organização cooperativa ou uma comercial exportadora. Cabe ao intermediário a operacionalização de negócios com o importador internacional. A exportação indireta oferece, como vantagem, baixo volume de investimentos e baixo grau de risco. Há, ainda, o aproveitamento do conhecimento dos

intermediários sobre os mercados explorados (CATEORA e GRAHAM, 2001; ROOT, 1994; TERPSTRA e SARATHY, 1997).

Na exportação direta, a empresa que deseja se internacionalizar realiza suas próprias exportações. As diversas formas dessas operações podem ocorrer por meio de: departamento interno de exportação; subsidiária de vendas no exterior; vendedores-viajantes de exportação; agentes ou distribuidores localizados no mercado-alvo. As exportações diretas oferecem ao exportador vantagens como o controle parcial ou total sobre o planejamento de marketing; maior velocidade de informações sobre o mercado devido ao menor número de intermediários; maior proteção sobre os ativos da empresa - marcas, patentes, tecnologias e processos. As exportações diretas exigem maior necessidade de investimentos iniciais, maior necessidade de informações e estão sujeitas a maiores riscos do que as exportações indiretas (CATEORA e GRAHAM, 2001; ROOT, 1994; TERPSTRA e SARATHY, 1997).

### **2.5.2 Os modos contratuais**

Os modos contratuais representam uma forma de transferência de tecnologia ou habilidades humanas de uma empresa, para um parceiro no mercado internacional, através da associação entre ambos. As principais formas de associações são os licenciamentos e as franquias (CATEORA e GRAHAM, 2001; KOTLER, 1998; TERPSTRA e SARATHY, 1997; ROOT, 1994).

Através do licenciamento, a empresa que deseja se internacionalizar transfere para um parceiro no exterior o uso de sua propriedade industrial (patentes, marcas ou *know how*) em troca de *royalties* ou outras formas de compensação. Para o uso de licenciamento, essa propriedade industrial deve ser reconhecida como atrativa pelo parceiro internacional. O licenciamento oferece uma série de vantagens como modo de entrada em mercados internacionais. É uma forma de desviar barreiras de custos ou quotas de exportações exigidas pelo mercado-alvo, porque a empresa, ao invés de exportar produtos físicos, transfere ativos intangíveis, sem restrições. Esta é também uma forma de evitar os riscos políticos do país hospedeiro. Considerando-se os fatores internos das empresas, as vantagens do licenciamento estão relacionadas positivamente com a quantidade de serviços agregada ao produto e com a necessidade de adaptações do produto para o mercado-alvo. Este modo de entrada é interessante, quando a empresa não possui grande capacidade de comprometimento de

recursos. O licenciamento apresenta a desvantagem do baixo controle sobre as atividades de marketing no mercado-alvo. O potencial de lucratividade é baixo, quando comparado aos modos de exportação ou investimentos e há o risco de se criar um competidor potencial em outros mercados ou, até mesmo, no mercado do licenciador (CATEORA e GRAHAM, 2001; ROOT, 1994; TERPSTRA e SARATHY, 1997).

A franquia representa uma forma mais ampla de licenciamento, na qual o franqueador, além de transferir o direito de uso do nome da empresa, da marca e da tecnologia, também apóia o franqueado na organização, no marketing e no gerenciamento geral. O serviço, neste caso, é um elemento de grande importância. Em troca do apoio, o franqueado realiza os investimentos necessários à consecução do empreendimento e paga determinadas taxas ao franqueador (ROOT, 1994).

### **2.5.3 Os modos de investimentos**

Os modos de investimento envolvem a propriedade de uma unidade de produção no mercado-alvo internacional. Essas unidades produtivas podem contemplar todo o processo de fabricação ou apenas uma linha de montagem dos produtos. Os investimentos em produção no exterior normalmente se realizam por três razões específicas: para obter matérias-primas; para produzir a menor custo; para penetração nos mercados-alvo (ROOT, 1994)

Os investimentos externos oferecem, como vantagem à empresa que se internacionaliza, a possibilidade do controle total sobre as atividades internacionais, permitindo maior exploração de sua vantagem competitiva no mercado. A redução de custos, em função de acesso a matérias primas, economia com transportes e ganhos no processo produtivo, bem como a maior capacidade para adaptação de produtos e ofertas ao mercado local e a maior confiabilidade e velocidade de entrega também representam vantagens. Como desvantagens deste método de entrada, estão maior necessidade de investimentos, maior prazo para o retorno dos investimentos, maior exposição geral a riscos, maior necessidade de informações, dificuldade de desinvestimento, no caso de fracasso (CATEORA e GRAHAM, 2001; ROOT, 1994; TERPSTRA e SARATHY, 1997).

Os investimentos externos podem efetivar-se por meio de novos empreendimentos, aquisições e *joint ventures* (ROOT, 1994).

No caso de aquisições, identifica-se, além das vantagens já citadas de forma geral, a possibilidade de entrada mais rápida no mercado, com a conseqüente redução, em relação aos novos empreendimentos, do prazo de retorno sobre o investimento. Nas aquisições, adquire-se também algumas habilidades humanas de natureza gerencial e técnica. Como desvantagens da aquisição, estão as dificuldades e custos para a localização de empresas adequadas e as políticas dos governos locais.

A *joint venture* representa o compartilhamento de um investimento internacional com um sócio. Este investimento pode ser classificado, de acordo com o percentual de propriedade, em majoritário, minoritário ou igualitário. Uma das vantagens da *joint venture* é o menor comprometimento de recursos em relação às demais formas de investimento e a conseqüente redução de riscos. Há também a possibilidade de acessar maior conhecimento a respeito do mercado, devido à experiência do sócio local. As principais desvantagens estão relacionadas à possibilidade de conflitos entre os sócios acerca de investimentos, marketing e outras políticas (ROOT, 1994).

## 2.6 SELEÇÃO DOS MODOS DE ENTRADA

Partindo do princípio que, após decidir-se pela internacionalização, uma das decisões mais significativas da empresa é a forma de entrada no mercado internacional (OSLAND, TAYLOR e ZOU, 2001), e que o modo de entrada selecionado representa o arranjo institucional que possibilita a transferência, de forma competitiva, dos recursos da organização para mercados externos (ROOT, 1994), esta seção apresenta a visão das abordagens não-contingencial e contingencial, sobre a seleção dos modos de entrada em mercados internacionais.

### 2.6.1 A decisão sobre o modo de entrada na abordagem não-contingencial

Segundo a escola de Uppsala, o modo de entrada em um mercado internacional é conseqüência do conhecimento e da aprendizagem experimental das empresas sobre comércio exterior. A internacionalização não acontece de forma racional e planejada. Após decidir por sua internacionalização, a empresa inicia suas atividades, optando por métodos de entrada

com menor comprometimento (exportação). Ela evolui, gradualmente, à medida que adquire experiência, para modos de entrada mais complexos, podendo chegar até o investimento externo direto (JOHANSON e VAHLNE, 1977; WHITELOCK, 2002).

Segundo Hemais e Hilal (in Rocha, 2002), vários autores têm criticado o modelo de internacionalização de Uppsala por ter perdido parte de seu poder explicativo. Essas críticas se fundamentam no fato de muitos entrantes eliminarem etapas do processo seqüencial previsto pela Escola Nórdica, entrando diretamente em mercados de grande distância psíquica e de formas não incrementais.

### **2.6.2 A decisão sobre o modo de entrada na abordagem contingencial**

Na abordagem contingencial, as empresas analisam diversos fatores que influenciam na escolha do modo de entrada em mercados internacionais e optam pelo mais adequado.

Anderson e Gatington (1986) apresentam uma teoria para a escolha do modo de entrada em mercados internacionais baseada nos custos de transação. Para eles, o controle é o fator crítico para o futuro da empresa no ambiente internacional, entretanto, o controle traz consigo comprometimento de recursos elevado e isto aumenta o grau de risco das empresas. Assim, a seleção do modo de entrada se dá pela análise da necessidade de controle, comprometimento de recursos e grau de risco que a empresa está disposta a correr.

Osland, Taylor e Zou (2001) categorizam os modos de entrada de acordo com: (a) quantidade de comprometimento de recursos requerida; (b) quantidade de controle; (c) nível de risco de tecnologia. Recursos são os ativos dedicados ao investimento e que não podem ter outros usos, eles podem ser de natureza intangível (ex.: habilidades gerenciais) ou tangível (ex.: dinheiro ou máquinas). Controle significa a possibilidade de a empresa decidir sobre sistemas e métodos gerais de operação em um mercado. O risco de tecnologia representa o potencial de transferência para uma empresa local do conhecimento aplicado pela empresa que se internacionaliza.

Nesse mesmo sentido, Woodcok, Beamish e Makino (1994) sugerem que o modo de entrada deve estar de acordo com a indústria, com a empresa e com os fatores do mercado-alvo selecionado. Para os autores, os métodos de entrada também podem ser categorizados conforme a necessidade de recursos e controles.

Estas três categorias (quantidade de comprometimento de recursos requerida; quantidade de controle e nível de risco de tecnologia) são altamente correlacionadas, ou seja, maior controle implica maior comprometimento de recursos e menor risco de transferência de tecnologia (OSLAND et al. 2001; WOODCKOK et al. 1994).

A Figura 6 apresenta as características-chave dos diferentes modos de entrada em mercados internacionais.

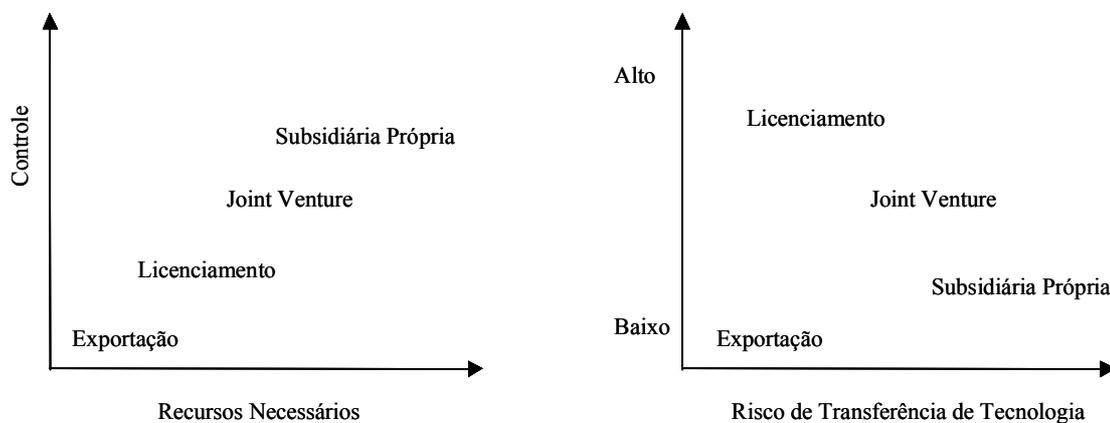


Figura 6: Características-chave das alternativas modais  
Fonte: Osland, Taylor e Zou (2001, p. 155)

Gao (2004) afirma que a contingência racional, quando aplicada às pesquisas sobre seleção dos modos de entrada em mercados internacionais, considera as capacidades, os recursos internos e as metas e objetivos estratégicos da empresa, bem como as diversas forças do ambiente externo, a fim de se obter *performance* superior. Na busca pelo modo de entrada mais adequado, a empresa deve comparar os diferentes modos de entrada sob a perspectiva de custos e retornos. A decisão sobre o modo mais adequado, então, pode ser vista como um *trade off* entre os benefícios do controle e os custos dos recursos comprometidos.

Sharma e Erramilli (2004) dizem que os modos de entrada determinam duas decisões estratégicas-chave: a localização das atividades de produção e de marketing (dentro ou fora do país hospedeiro) e o grau de propriedade sobre as atividades (total, parcial ou nenhuma). A Figura 7 apresenta a classificação proposta pelos autores.

<b>Propriedade do entrante</b>	<b>Total</b>	Exportação Direta via canal próprio da empresa (subsidiária de vendas, direto para consumidores)	Subsidiária de Controle Total. (novo empreendimento ou aquisição)
	<b>Parcial</b>		<i>Joint Venture</i> de produção ou de marketing (maioritário 50-50, minoritário)
	<b>Nenhum</b>	Exportação Indiretas, Exportações Diretas via Intermediários no país hospedeiro.	Modos Contratuais (licenciamento, franchising)
		<b>Somente Marketing</b>	<b>Produção e Marketing</b>
		<b>Operações do entrante no país hospedeiro</b>	

Figura 7: Classificação dos modos de entrada em função das características de propriedade e operações no país hospedeiro.

Fonte: Sharma e Erramilli (2004, p.3)

O estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável que conduza a retornos superiores sobre os recursos das firmas, em um ambiente competitivo dinâmico é o objetivo central das empresas. Os modos de entrada variam significativamente em termos de custos incorridos pela firma e também em termos de benefícios obtidos. Nesse contexto, a escolha dos modos de entrada representa um *trade off* entre custos e benefícios. O desafio é selecionar um modo de entrada que permita à empresa transferir recursos do mercado doméstico para o mercado internacional, sem afetar a habilidade de gerar a desejada vantagem competitiva (SHARMA e ERRAMILI, 2004).

As decisões básicas dizem respeito à localização das atividades de produção e ou de marketing e à propriedade do empreendimento. O Quadro 2 descreve diferentes cenários de escolha do modo de entrada, segundo essas decisões (SHARMA e ERRAMILI, 2004).

ATIVIDADES DE PRODUÇÃO		ATIVIDADES DE MARKETING		Modo de entrada favorecido pelo modelo de Recursos da Empresa
Probabilidade da empresa de estabelecer vantagem comparativa no país hospedeiro.	Habilidade da empresa para transferir os recursos geradores de vantagem para os sócios no país hospedeiro.	Probabilidade da empresa de estabelecer vantagem competitiva no país hospedeiro.	Habilidade da empresa para transferir os recursos geradores de vantagem para os sócios no país hospedeiro.	
Baixa	Não se Aplica	Baixa	Não se Aplica	Não entrar; Exportação Indireta
Baixa	Não se Aplica	Alta	Alta	Exportação direta via intermediários no país hospedeiro
Baixa	Não se Aplica	Alta	Baixa	Exportação Direta via canais próprios da empresa.
Alta	Alta	Alta	Alta	Modos Contratuais (Licenciamento, <i>Franchising</i> )
Alta	Alta	Alta	Baixa	<i>Joint Venture</i> de Produção
Alta	Baixa	Alta	Alta	<i>Joint Venture</i> de Marketing
Alta	Baixa	Alta	Baixa	Subsidiária de controle total

Quadro 2: Seleção dos modos de entrada baseado nos recursos da empresa

Fonte: Sharma e Erramilli (2004, p.11)

## 2.7 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DAS ESCOLAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Com base no breve referencial discutido, elaborou-se o Quadro 3, que apresenta os pontos fortes e fracos nas diferentes abordagens sobre internacionalização das empresas.

	<b>Escola de Uppsala</b>	<b>Abordagens Contingenciais</b>
Pontos Fracos	Pouco poder explanatório para os estágios mais avançados de internacionalização das empresas; Modelo generalista, não contempla heterogeneidade dos mercados e oportunidades; Não considera todas as formas de entrada em mercados internacionais; Muito centrado na aprendizagem experimental e seqüencial das organizações; Não contempla a possibilidade de decisões racionais por parte das organizações; Não explica a existência de empresas que nascem internacionalizadas, já que a internacionalização é fruto do crescimento da empresa no mercado doméstico.	Modelo estático, não explica a evolução no processo de internacionalização; Não explica como a heterogeneidade e as oportunidades do mercado interagem sobre o processo de internacionalização, uma vez que analisa cada variável independentemente ( <i>ceteris paribus</i> ); Muito focada em arranjos produtivos (principalmente na teoria eclética); Necessita de uma informação perfeita de mercado para a tomada de decisão.
Pontos Fortes	Bom poder explanatório para os estágios iniciais de internacionalização das empresas; Forte poder explanatório para mercados de baixa concorrência; Contempla a capacidade de aprendizagem das organizações; Processo dinâmico, pois explica a evolução do processo de internacionalização das organizações.	Contempla a possibilidade da decisão racional por parte das organizações; Contempla a heterogeneidade do mercado e das oportunidades, incluindo inúmeras variáveis que influenciam na decisão de internacionalização; Contempla, indiretamente, formas de aprendizagem não somente advindas da experiência da empresa em atuar no mercado internacional; Pode explicar as empresas que nascem internacionalizadas.

Quadro 3: Comparação entre os pontos fortes e fracos das abordagens de internacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico da pesquisa

Por essa análise, observa-se que os modelos não são necessariamente excludentes, mas sim complementares, como uma espécie de contínuo. Empresas com pouca experiência ou situadas em indústrias ou mercados de baixa concorrência podem se internacionalizar através da experiência que adquirem no comércio internacional e gradualmente evoluírem na adoção de modos de atuação em mercados internacionais com estratégias mais complexas, ou seja, podem iniciar suas atuações com exportações diretas para países com menores distâncias psíquicas e evoluírem até a utilização de investimentos externos diretos em países com maiores distâncias psíquicas, conforme a abordagem da escola de Uppsala.

Em ambientes mais competitivos ou desenvolvidos, talvez seja exigido um elevado grau de racionalização na decisão de entrada em mercados internacionais a fim de transferir para esses mercados as vantagens competitivas das organizações. Neste caso, a abordagem contingencial apresenta maior poder explicativo que a escola de Uppsala, sem entretanto anulá-la ou contradizê-la em sua totalidade.

## 2.8 CATEGORIZAÇÃO DOS MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Com base no referencial teórico apresentado sobre modos de entrada em mercados internacionais, apresenta-se, a seguir, a proposição de categorização dos modos de entrada usada na pesquisa.

Observa-se que o grau de comprometimento de recursos organizacionais, a necessidade de controle e o grau de risco que as organizações estão dispostas a correr são os principais fatores que impactam a seleção do modo de entrada (OSLAND, TAYLOR e ZOU, 2001; WOODCOK, BEAMISH e MAKINO, 1994). Outro fator que classifica os modos de entrada é o grau de propriedade do entrante sobre o empreendimento (SHARMA e ERRAMILI, 2004).

Root (1994) dividiu os modos de entrada em modos de exportação, contratuais e de investimento.

Para esta pesquisa, utilizou-se uma adaptação da proposição de Root (1994) anteriormente descrita. Os modos de entrada foram re-agrupados em duas categorias, em função da quantidade de recursos comprometida, do grau de controle sobre as atividades de marketing internacional, da propriedade e dos riscos sobre o empreendimento. Elas foram denominadas: ‘modos de baixa complexidade’ e ‘modos de alta complexidade’.

Os modos de baixa complexidade comprometem menores volumes de recursos, oferecem menores níveis de controle sobre as atividades de marketing internacional e expõe a organização a menores riscos que os demais modos de entrada. Aqui se enquadram as exportações diretas aos clientes internacionais e as exportações indiretas.

Os modos de alta complexidade representam os acordos contratuais, como licenciamentos e franquias, e os investimentos externos diretos através de novos empreendimentos ou aquisições e das *joint ventures*. Nesta categoria, estão incluídas as subsidiárias de vendas e de distribuição localizadas no exterior, diferentemente do que faz Root (1994) que classifica estes modos como exportação direta. Esta categoria representa o maior envolvimento da organização com internacionalização e apresenta o maior nível de comprometimento de recursos, de risco e de controle. Existe, nestes modos, a posse parcial ou total sobre o empreendimento.

O Quadro 4 demonstra os modos de entrada classificados segundo o grau de complexidade de envolvimento das organizações com o mercado externo.

Categoria	Modos de entrada
Baixa Complexidade	Exportação Direta através de agentes no mercado-alvo; Exportação Direta para clientes finais; Exportação Indireta através de agentes no mercado local.
Alta Complexidade	Acordos contratuais: Licenciamento, Franquias, Acordos técnicos, Contratos de gerenciamento, Contratos de produção, entre outros. Novos Empreendimentos: unidades de produção, subsidiárias de venda, subsidiárias de distribuição. Aquisições: unidades de produção, subsidiárias de venda e subsidiárias de produção. <i>Joint ventures.</i>

Quadro 4: Categorização dos modos de entrada conforme a complexidade

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico

## 2.9 PERFORMANCE INTERNACIONAL

Esta seção apresenta estudos a respeito de *performance* internacional.

Katsikeas, Piercy e Ioannidis (1996) comentam as discrepâncias encontradas em alguns pontos importantes na análise de determinantes de *performance* de exportação. Os autores dizem que foram encontrados vários resultados contraditórios a respeito da influência de variáveis como tamanho da empresa, experiência exportadora, tecnologia de produção, preços, orientação no mercado doméstico, fatores ambientais sobre a *performance* exportadora das organizações. Dizem também que muitos estudos a respeito do comportamento de *performance* exportadora falham no controle das influências relativas dos modos de entrada em mercados externos, dos destinos exportadores, dos estágios de exportação ou indústria sobre a *performance* exportadora.

Os dois principais modos identificados na literatura para acessar *performance* são os modos objetivos - através de dados concretos de lucratividade, volume de vendas, entre outros - e os modos subjetivos, ou seja, a opinião dos executivos sobre esses indicadores.

Em pesquisa empírica com 87 empresas gregas, Katsikeas, Piercy e Ioannidis (1996) identificaram as seguintes relações: (a) problemas com informação e comunicação com mercado externo têm impacto negativo na *performance*; (b) empresas que possuem vantagem competitiva em função da capacidade de marketing têm impacto positivo na *performance* exportadora; (c) o uso de pesquisa de mercado e de planejamento têm impacto positivo na *performance* exportadora; (d) tamanho da empresa e experiência internacional não são determinantes de *performance* exportadora.

Zou, Taylor e Osland (1998) apontam para a ausência de consenso em estudos que buscam identificar fatores correlacionados com o sucesso das vendas internacionais. Afirmam que a principal razão para isso é a ausência de uma escala unificada para medir *performance* exportadora.

A escala EXPERF, apresentada por Zou, Taylor e Osland (1998), propõe três dimensões para acessar *performance* exportadora: financeira, estratégica e de satisfação com o empreendimento externo. Os autores validaram a escala, a fim de assegurar que *performance* possa ser decomposta nas três dimensões propostas e que essa tridimensionalidade possa ser generalizada para diversos países. A escala foi validada por meio de pesquisa empírica no Japão e nos Estados Unidos. O Anexo B apresenta a escala EXPERF de Zou, Taylor e Osland (1998).

Zou e Stan (1998) fizeram, entre 1987 e 1997, uma síntese da literatura empírica dos determinantes de *performance* exportadora e identificaram as seguintes categorias utilizadas como formas de mensuração de *performance*: vendas - inclui medidas de volume de exportação ou de intensidade exportadora; lucros - medida absoluta da lucratividade da exportação e medidas relativas comparativas com mercado doméstico; crescimento - mudanças no volume de vendas ou na lucratividade em um determinado período de tempo; sucesso - crença dos gerentes sobre a contribuição das exportações para o sucesso ou lucratividade de toda a empresa; atingimento de resultados - gerentes comparam resultados das exportações com seus objetivos; escalas gerais - escalas do tipo geral, para avaliar itens de *performance* como um todo.

### **2.9.1 Medidas de *performance* nos estudos de orientação para mercado externo**

Os principais estudos com relação à orientação para mercado externo são os de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999); Francis e Collins-Dodd (2000); Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002); Akyol e Akehurst (2003); Macera e Urdan (2004).

A seguir, apresenta-se uma síntese das formas usadas para mensurar *performance* exportadora em cada um desses trabalhos.

***Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999)***

Neste estudo, os autores buscaram o desenvolvimento e a validação de um instrumento para medir orientação para mercado externo e *performance* em negócios internacionais.

Para medir *performance* exportadora, os autores valeram-se de três medidas distintas. A primeira focou a *performance* das vendas a qual foi computada através da divisão das vendas externas anuais pelo número de empregados. A segunda focou a *performance* relativa aos objetivos dos gerentes: aos respondentes foi solicitado que indicassem a importância relativa de quatro objetivos-chave de exportação (vendas externas, lucratividade da exportação, *market share* internacional, taxa de entrada em novos mercados) e, posteriormente, foi verificado o grau de satisfação com cada um desses objetivos. A terceira medida de *performance* envolveu um item global de sucesso de exportação da empresa, mensurado através da percepção do respondente.

O modelo foi testado em empresas exportadoras do Reino Unido e da Alemanha.

***Francis e Collins-Dodd (2000).***

Os autores identificaram duas dimensões de orientações de marketing internacional: proativa e conservadora. O estudo indica que a orientação proativa para exportação contribui para o sucesso das empresas canadenses de alta tecnologia, de pequeno e médio portes.

No estudo, a *performance* exportadora foi mensurada através da intensidade de exportação; vendas externas; crescimento da intensidade exportadora e margem bruta de lucratividade das exportações. A intensidade exportadora foi avaliada através da verificação da percentagem de vendas externas sobre as vendas anuais totais; as vendas externas, através do volume vendido em dólares; o crescimento da intensidade exportadora, através do crescimento da intensidade entre o ano atual e os últimos três anos; a lucratividade, através da comparação entre a margem de lucro obtida com exportações e a margem de lucro obtida com operações domésticas.

Os autores não incluíram nenhuma medida atrelada a objetivos estratégicos, porque julgaram que os objetivos podem variar muito, dependendo do estágio de envolvimento da empresa com o mercado externo, o que cria fontes de variação incontroláveis.

***Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002)***

A proposta deste artigo foi estudar os antecedentes específicos de exportação para orientação para mercado externo e as conseqüências de *performance*, usando o ambiente exportador como moderador no relacionamento entre orientação para mercado externo e

*performance*. A pesquisa empírica foi realizada com 206 empresas da *Export Yellow Pages* disponibilizadas pelo *U. S. Department of Commerce*.

A *performance* exportadora foi medida através de uma escala subjetiva para verificar satisfação com as exportações. Os itens diziam respeito aos objetivos de exportação da empresa e incluíam medidas de volume de vendas externas, lucros da exportação, *market share*, taxa de entrada em novos mercados. O crescimento das exportações foi verificado através da comparação das vendas externas nos últimos três anos, igualmente avaliado de forma subjetiva.

Uma questão de caráter global de sucesso de exportação foi incluída, capturando a percepção geral sobre a *performance* exportadora geral.

### ***Akyol e Akehurst (2003)***

Neste estudo, os autores avaliaram a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora na indústria de vestuário da Turquia. Foi utilizada a escala de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) para medir orientação de mercado externo. A *performance* exportadora foi mensurada através de dados objetivos e subjetivos.

Foram usadas cinco dimensões para medir *performance*: vendas externas - volume financeiro; crescimento das exportações - crescimento nos últimos três anos em termos de percentagem; satisfação com operações de exportação - nível de satisfação em termos de vendas externas, *market share*, taxa de entrada em novos mercados; *performance* competitiva - *performance* em relação ao principal competidor em termos de volume de vendas, *market share*, taxa de entrada em novos mercados; *performance* exportadora geral - satisfação geral com *performance* exportadora.

### ***Macera e Urdan (2004)***

Estes autores investigaram a orientação para mercado em empresas exportadoras brasileiras. Usaram a escala de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) para avaliar o grau de orientação para mercado externo.

A *performance* exportadora foi mensurada através de três indicadores de desempenho: o tempo de atuação da empresa em atividades exportadoras; o faturamento advindo das exportações; a participação do faturamento das exportações sobre o faturamento total das empresas.

Pode-se observar que a forma de mensurar *performance* representou um aspecto controverso nos trabalhos de orientação para mercado externo. Verificou-se uma diferença

considerável entre os tipos de indicadores usados, seja pela composição dos indicadores, seja pelo uso de formas objetivas ou subjetivas de mensuração.

O Quadro 5 apresenta um resumo das mensurações de *performance* nas pesquisas de orientação para mercado externo.

Trabalho	Medida de Orientação para Mercado Externo	Medidas de <i>Performance</i>	Natureza da Escala
Cadogan, Diamantopoulos, Mortanges 1999	Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999)	Volume Vendas por empregados; objetivos gerenciais; satisfação geral.	Objetiva
Francis e Collins-Dodd, 2000.	Orientação Proativa e Conservadora para exportação	Intensidade de exportação; vendas externas; crescimento da intensidade exportadora e margem bruta de lucratividade das exportações.	Objetiva
Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw, 2002	Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999)	Escala de quatro itens para verificar satisfação com as exportações. Mediam os objetivos de exportação da empresa e incluíam: volume de vendas externas, lucros da exportação, <i>market share</i> , taxa de entrada em novos mercados. O crescimento das exportações verificado através da comparação das vendas externas nos últimos três anos. Solicitado comparação com a taxa de expansão da em relação à expansão do seu principal concorrente. Satisfação geral com o sucesso das exportações.	Subjetiva
Akyol e Akehurst, 2003.	Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999)	Escala com cinco dimensões: vendas externas; crescimento das exportações; satisfação com operações de exportação: vendas externas, <i>market share</i> , taxa de entrada em novos mercados; <i>Performance Competitiva - performance</i> em relação ao principal competidor em termos de volume de vendas, <i>market share</i> , taxa de entrada em novos mercados; <i>Performance Exportadora Geral</i> - verifica satisfação geral.	Objetiva e Subjetiva
Macera e Urdan, 2004.	Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999)	Indicadores: o tempo de atuação da empresa em atividades exportadoras; o faturamento advindo das exportações; e a participação do faturamento das exportações sobre o faturamento total das empresas.	Objetiva

Quadro 5: Uma comparação das formas de mensuração de *performance* exportadora nos estudos de orientação para mercado externo

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico

Na presente pesquisa, para se mensurar a performance exportadora das empresas pesquisadas, utilizou-se a escala EXPERF de Zou, Taylor e Osland (1998).

## 2.10 COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO

O comércio exterior brasileiro é relativamente recente. Para Lanzana (2002), o ano de 1968 representa o início de um processo de maior abertura do país ao comércio internacional.

Pode-se verificar o crescimento da internacionalização da economia brasileira através da análise do desempenho das exportações e importações neste período. As exportações passaram de US\$ 1,9 bilhão, em 1968, para US\$ 118,3 bilhões, em 2005, representando um crescimento de mais de 6000% e as importações passaram de US\$ 1,9 bilhão em 1968 para US\$ 73,5 bilhões, em 2005, significando um aumento de quase 3800% (Dados do MDIC: [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)).

Isolados de qualquer outra análise, esses números representariam crescimento extremamente significativo, porém, quando comparados com o potencial da economia brasileira e com o fluxo mundial de comércio, perdem bastante da sua força. Apesar de o Brasil estar entre as principais economias mundiais, ele representa menos de 1% do fluxo mundial de comércio (GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO, 2004; LANZANA, 2002).

O cenário econômico brasileiro, ao longo das últimas décadas foi marcado por instabilidade e constantes mudanças. Foram seis diferentes moedas somente a partir da década de oitenta (Quadro 6) e, pelo menos, sete planos de estabilização econômica no mesmo período (Quadro 7).

<b>Moeda Brasileiras</b>	<b>Período de Vigência</b>
Cruzeiro (Cr\$)	vigente de 1/11/1942 a 12.02.1967
Cruzeiro Novo (NCr\$)	vigente de 13/02/1967 a 14/05/1970
Cruzeiro (Cr\$)	vigente de 15.05.1970 a 27/02/1986
Cruzado (CZ\$)	vigente de 28.02.1986 a 15.01.1989
Cruzado Novo (NCz\$)	vigente de 16.01.1989 a 15.03.1990
Cruzeiro (Cr\$)	vigente de 16.03.1990 a 31.07.1993
Cruzeiro Real (CR\$)	vigente de 1.08.1993 a 30.06.1994
Real (R\$)	vigente a partir de 01.07.1994

Quadro 6: Moedas Brasileiras

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gremaud et al (2004), Lanzana (2002), ([www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)), ([www.funcex.com.br](http://www.funcex.com.br))

<b>Planos Econômicos</b>	<b>Observações</b>
<b>Plano Cruzado 1</b>	Lançado em fevereiro de 1986, no governo de José Sarney. A moeda (Cruzeiro) perde três zeros e vira Cruzado. Preços, tarifas, serviços, correção cambial e salários são congelados.
<b>Plano Cruzado 2</b>	Lançado em novembro de 1986. As novas medidas incluem aumento da poupança com estímulos fiscais, de impostos indiretos, das tarifas públicas e do estímulo às exportações.
<b>Plano Bresser</b>	Lançado em junho de 1987. Preços e salários são congelados por 90 dias. Em seguida, se determina que os reajustes salariais ocorrerão toda a vez que a inflação chegar a 20%. O Cruzado sofre uma desvalorização de 10,56% e é criada a Unidade de Referência de Preços (URP).
<b>Plano Verão</b>	Lançado em janeiro de 1989. A moeda (Cruzado) perde algarismos e ganha o nome de Cruzado Novo. Preços, salários e tarifas são novamente congelados.
<b>Plano Collor 1</b>	Lançado em março de 1990, no governo de Fernando Collor de Mello. O Cruzeiro volta a vigorar como moeda. Há o confisco de poupanças, as tarifas públicas sofrem um aumento, os preços são parcialmente congelados e a maior parte das restrições às importações acabam abolidas.
<b>Plano Collor 2</b>	Lançado em fevereiro de 1991. A cesta básica sofre tabelamento. Adota-se uma política de congelamento flexível de preços.
<b>Plano Real</b>	Lançado em julho de 1994 pelo então ministro Fernando Henrique Cardoso, que depois se tornaria presidente. O Cruzeiro Real é lançado e posteriormente é substituído pelo Real. A filosofia do novo plano é buscar a estabilização sem congelamento de preços, o governo utiliza-se da Unidade de Referência de Valor, a URV. Medidas como controle dos gastos públicos, aceleração do processo de privatização das estatais e o controle da demanda, por meio da elevação dos juros, são utilizadas.

Quadro 7: Planos Econômicos Brasileiros

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gremaud et al (2004), Lanzana (2002), ([www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)), ([www.funcex.com.br](http://www.funcex.com.br))

Esse cenário de instabilidade refletiu-se em um comportamento bastante variável para as exportações brasileiras, conforme se vê a seguir, na apresentação de um breve histórico da evolução do comércio internacional brasileiro.

### 2.10.1 A evolução do setor externo brasileiro

Apresenta-se, a seguir, uma breve descrição da evolução do comércio exterior brasileiro dividida em cinco períodos – de 68 a 80; de 81 a 85; de 85 a 90; a década de 90; os anos 2000.

#### De 1968 a 1980

O Brasil adotou uma política de minidesvalorizações em períodos curtos e constantes, buscando manter a paridade do poder de compra entre preços internos e externos. O governo implementou uma série de medidas de crédito e tributárias para promover as exportações, tais como isenção e recuperação de impostos. As exportações atingiram crescimento médio anual

de 27% . Até 1973, houve grande crescimento dos investimentos externos diretos no país e também elevado aumento dos empréstimos externos contraídos para financiar o crescimento.

A crise do petróleo, em 1974, interrompeu o crescimento brasileiro. O aumento das despesas com importação provocou déficit na balança comercial do país. Como, nesse período, a disponibilidade de recursos externos era abundante, o Brasil aumentou seu endividamento externo para tentar manter o crescimento do país. Em 1979, o endividamento brasileiro se agravou com a nova crise do petróleo e com a nova pressão das importações sobre a balança comercial. As exportações responderam positivamente à abertura comercial brasileira e cresceram a taxas próximas a 18% ao ano, inferiores, porém, ao crescimento das importações que montaram a quase 21% ao ano, causando déficit na balança comercial e na balança de pagamentos. Como consequência houve grande crescimento da dívida externa (GREMAUD, 2004; LANZANA, 2002).

### **De 1981 a 1985**

Entre 1981 e 1983, o Brasil enfrentou uma das piores recessões de sua história e associou esta crise à situação das contas externas do país. A elevação das taxas internacionais de juros, associada ao elevado endividamento externo, provocou um fortíssimo déficit nas contas brasileiras. Como consequência desse aumento da taxa de juros e do desvio do fluxo monetário internacional para países com menores taxas de risco ocorreu a redução de empréstimos ao Brasil, que necessitou recorrer ao Fundo Monetário Internacional (FMI).

Apesar de tudo, as exportações brasileiras, nesse período, foram superiores às importações, mas o endividamento e as taxas de juros internacionais acarretaram déficit à balança de pagamentos. O governo incentivou as exportações pela maxidesvalorização da moeda, realizada em fevereiro de 1983, e pela política de achatamento salarial com objetivos de redução da demanda, geração de excedentes exportadores e redução de custos de produção. Com essas medidas adotadas, ocorreu, já em 1984, significativo crescimento das exportações acompanhado por forte redução das importações. Como consequência, o governo obteve superávit na balança de pagamentos.

Registrou-se, neste período, significativo crescimento da economia norte-americana que impulsionou a demanda por produtos brasileiros. A economia brasileira apresentava um elevado grau de ociosidade, o que permitiu o crescimento sem o comprometimento do equilíbrio econômico do país (GREMAUD, 2004; LANZANA, 2002).

## **De 1985 a 1990**

Esta fase retratou uma economia tumultuada. Uma série de planos econômicos buscaram a redução da inflação e a estabilização da balança de pagamentos: em 1986, o Plano Cruzado; em 1987, o Plano Bresser; em 1988, a política feijão com arroz de Mailson da Nóbrega; 1989, o plano Verão; em 1990, o Plano Collor,. O período apresentou intensa divergência na forma de condução da política cambial, partindo do congelamento, passando por sistemas de desvalorização controlada e chegando ao sistema de câmbio flutuante. Isso resultou em retração das exportações, elevação das importações e sucessivos saldos negativos da balança de pagamentos brasileira (GREMAUD, 2004; LANZANA, 2002).

## **Década de 90**

A década de 90 constituiu-se em um período de abertura comercial brasileira. Esse período iniciou-se em 1988, no governo José Sarney, quando foram extintas muitas das barreiras comerciais não tarifárias existentes à época, bem como diversos regimes especiais de importação e foram reduzidas as alíquotas de importação. O governo Collor prosseguiu com a extinção de barreiras à importação e definiu um programa de redução gradual de tarifas sobre importação. A abertura comercial constituiu-se em meta explícita desse governo. O governo Fernando Henrique Cardoso deu continuidade a esse processo de abertura, principalmente na primeira metade de seu mandato, na segunda metade esse ritmo foi menor, fruto de pressões de segmentos industriais que apresentaram sérios problemas de competitividade. Esse processo de abertura comercial tornou evidente a baixa competitividade da indústria nacional que, em consequência, ficou extremamente dependente de taxas cambiais favoráveis à exportação (GREMAUD, 2004; LANZANA, 2002).

O plano real foi o grande responsável por mudanças significativas no setor externo da economia brasileira na última década. Para Lanzana (2002), o plano real pode ser analisado em duas fases, de 1994 até 1999 e de 1999 em diante.

A primeira fase caracterizou-se pela continuidade da abertura comercial brasileira, adotou-se um processo de redução de alíquotas de importação com apreciação cambial, que tornou o processo de estabilização econômica extremamente dependente do setor externo. Inicialmente (entre julho de 1994 e março de 1995), ocorreu forte pressão de demanda interna, em função da redução da inflação, e significativo aumento das importações, devido à redução das alíquotas de importação e à apreciação cambial. Em 1995, a crise mexicana

colocou em dúvida a política econômica brasileira que apresentava elevado déficit em conta corrente e volume de reservas lastreado em capital volátil de curto prazo, definindo alta vulnerabilidade às decisões dos investidores internacionais. O governo adotou, a partir de então, a política de bandas cambiais e desvalorizações cambiais e uma série de medidas monetárias (como aumento de juros e depósitos compulsórios) que reduziram a atividade da economia e as importações. Esse período caracterizou-se por forte recessão da economia e conduziu ao superávit da balança comercial. Houve também elevação das reservas do país, favorecidas pela entrada de capitais financeiros atraídos pelos elevados juros do mercado.

No final de 1995, com a economia em estabilidade relativa, o governo iniciou a flexibilização monetária: reduziu depósitos compulsórios e taxa de juros e ampliou prazos de financiamento, buscando a expansão da atividade econômica. Com a expansão da indústria aumentou a importação e, conseqüentemente, a pressão sobre a balança comercial, ocasionando novo déficit. Os capitais internacionais tiveram seu prazo de permanência no país ampliado. Essa estabilidade prolongou-se até meados de 1997, quando houve a crise asiática. Em 1988, a crise da Rússia ocasionou forte saída de capitais do Brasil, elevando o risco país. Para conter essas situações, o governo aumentou as taxas de juros e adotou medidas para a melhoria das contas públicas. Essa crise evidenciou a vulnerabilidade da economia brasileira a choques externos. A saída do capital internacional continuou. O Brasil elevou o tamanho da banda cambial, porém o capital internacional continuou a sair e a cotação do real atingiu o teto da banda cambial. O Brasil foi compelido a adotar a livre flutuação cambial.

Começou então a segunda fase do Plano Real. Inicialmente, ocorreu a superdesvalorização do real e o dólar passou a apresentar alta volatilidade, com elevação em períodos de compras e recuo em períodos de oferta, como ocorre em mercados livres. Apesar dessas medidas político-econômicas, as exportações brasileiras apresentaram, até meados de 2002, resultados muito fracos. Somente a partir de junho de 2002, houve quebra no ritmo de crescimento e aumento expressivo nas exportações do país (LANZANA, 2002).

Alguns fatores são apontados por Markwald e Ribeiro (2005), para explicar esse crescimento:

- a elevação cambial resultante das desvalorizações, a partir de 1999, e das variações cambiais, em 2001 e 2002;

- os impactos das reformas estruturais, como liberalização comercial, privatizações e desregulamentações, ocorridas na década de 90, que provocaram aumento da competitividade da indústria brasileira;
- o resultado positivo na competitividade do agronegócio brasileiro, em termos qualitativos e quantitativos;
- a diversificação de produtos e mercados na pauta das exportações brasileiras;
- a expansão do comércio mundial, nos anos de 2003 e 2004;
- o aumento dos preços internacionais dos *commodities*.

### ***Os anos 2000***

As exportações cresceram de US\$ 55,1 bilhões em 2000 para US\$ 118 bilhões em 2005, representando crescimento de, aproximadamente, 114 %. O crescimento brasileiro no comércio exterior deu-se acima das taxas de crescimento do comércio mundial, propiciando ao país um ganho de *market-share*. Nesse período, o Brasil aumentou sua participação no comércio mundial em 13,64% (MDIC, [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)).

#### **2.10.2 Uma análise das exportações brasileiras**

Segundo dados da Fundação Centro de Estudos em Comércio Exterior (FUNCEX), comparando a evolução do desempenho exportador brasileiro entre 1998 e 2004, observam-se os seguintes aspectos (Quadro 8): ([www.funcex.com.br](http://www.funcex.com.br))

- houve aumento da base líquida de empresas exportadoras, com o acréscimo de 4.057 empresas;
- 83,2% do crescimento das exportações foi efetuado por empresas exportadoras já estabelecidas, portanto com experiência em comércio exterior;
- a contribuição dos exportadores esporádicos é muito pequena, 2,2%.

Contribuição das Empresas Exportadoras ao Crescimento do Período 1998 - 2004								
Exportadores	Valor exportado (US\$ Milhões)		Número de Firms		Exportação Média por Firma (US\$ Milhões)		Variação das Exportações 2004 - 1998 (US\$ Milhões)	Contribuição ao Crescimento (em %)
	1998	2004	1998	2004	1998	2004		
<b>Todos</b>	51.100	96.245	13.905	17.962	3.675	5.358	45.145	100
<b>Estabelecidos</b>	43.612	81.157	6.796	6.796	6.417	11.942	37.545	83,2
<b>Esporádicos</b>	-	1.008	-	1.340	-	0,752	1.008	2,2
<b>Novos</b>	-	14.080	-	9.826	-	1.433	14.080	31,2
<b>Desistentes</b>	7.488	-	7.109	-	1.053		- 7.488	-16,6
<b>Entrada Líquida</b>				2.717			3.893	8,6
<b>Substituição</b>							2.699	6,0

Quadro 8: Contribuição das Empresas Exportadoras ao Crescimento do Período 1998 - 2004

Fonte: Adaptado de FUNCEX, Markwald e Ribeiro, 2005.

Sob a perspectiva dos setores exportadores e dos produtos exportados (Quadro 9), observa-se que, entre os anos de 1998 e 2004, não houve significativa alteração na estrutura dos grupos de produtos exportados. Variações consideráveis ocorreram no crescimento da participação dos produtos energéticos, em função do expressivo aumento das exportações de petróleo e derivados, e da participação dos produtos manufaturados intensivos em P&D, durante os anos 2000 e 2002, resultante da forte exportação de aviões e aparelhos celulares.

Desempenho das Exportações Classificadas por Grupos de Produtos 1998 - 2004				
Categorias	Participação percentual na pauta			
	1998	2000	2002	2004
<b>Primários e Semimanufaturados</b>	<b>50,7</b>	<b>46,6</b>	<b>52,0</b>	<b>51,9</b>
Agrícolas	36,1	30,9	34,6	34,8
Minérios	13,9	14,1	12,5	12,5
Energéticos	0,7	1,6	4,9	4,6
<b>Manufaturados</b>	<b>48,1</b>	<b>51,4</b>	<b>46,2</b>	<b>46,5</b>
Indústrias intensivas em trabalho	8,5	9,0	8,2	7,4
Indústrias intensivas em economia de escala	21,9	19,9	18,5	20,4
Indústrias produtoras de bens de capital	10,5	9,3	9,0	11,3
Indústrias intensivas em P&D	7,2	13,2	10,5	7,5
<b>Outros produtos</b>	<b>1,2</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>	<b>1,6</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quadro 9: Desempenho das Exportações Classificadas em Grupos de Produtos 1998 - 2004

Fonte: Adaptado de FUNCEX, Markwald e Ribeiro, 2005.

Considerando os mercados de destino das exportações brasileiras, houve reorientação. Observam-se, nos dados do Quadro 10, redução da participação dos mercados tradicionais, principalmente no Mercosul, e aumento da participação para mercados não tradicionais, seguindo as tendências do comércio mundial, principalmente no aumento de participação do mercado asiático.

Exportações Brasileiras Segundo Principais Mercados		
Regiões, países e blocos econômicos	Orientação Geográfica das exportações (em %)	
	1998	2004
<b>Mercados Tradicionais</b>	<b>80,3</b>	<b>70,5</b>
Mercosul	17,3	9,2
União Européia	29,5	25,0
EUA + Canadá	20,4	22,3
Outros	13,1	14,0
<b>Mercados não tradicionais</b>	<b>18,6</b>	<b>28,0</b>
China	1,8	5,6
Ásia-Pacífico	4,1	5,3
América Central e Caribe	0,8	2,1
Outros	11,9	15,0
Provisão de Navios	1,1	1,5
Total	100	100

Quadro 10: Exportações Brasileiras Segundo Principais Mercados 1998 - 2004

Fonte: Adaptado de FUNCEX, Markwald e Ribeiro, 2005.

Outro fator que merece destaque nas exportações brasileiras é a relação Exportações/PIB. Em 1998, as exportações do país atingiram menos de 7% do PIB, em 2004, essa participação foi de 16%. Essa relação demonstra o crescimento da importância relativa das atividades de comércio internacional para a economia do Brasil.

Apesar do aparentemente bom desempenho das exportações brasileiras nos anos 2000, alguns indicadores demonstram, entretanto, que esse resultado é menos expressivo do que parece. O Brasil apresentou, em 2005, PIB em torno dos US\$ 796 bilhões, o que o coloca entre as principais economias do mundo, no entanto seu crescimento esteve abaixo do crescimento do PIB mundial nos últimos anos. As exportações brasileiras, no ano de 2005, representaram somente 1,16% das exportações mundiais. A participação do país nas importações mundiais ficou em 0,72%, conferindo-lhe participação de somente 0,93%, no comércio mundial. Outro fator preocupante é a elevada concentração das exportações brasileiras em grandes empresas: cerca de 89% do volume exportado é realizado por 20,1% do volume de empresas do país. O Quadro 11 demonstra a segmentação das exportações brasileiras por tamanho de empresas e por valor exportado, no ano de 2004.

Porte da Empresa	No. Empresas	% Número Empresas	Exportações em US\$ milhões	% Valor das exportações
Micro e Pequena	10.790	51,6	2.555	2,6
Média	5.254	25,1	7.810	8,1
Grande	4.213	20,2	85.880	89,0
Pessoa Física	645	3,1	230	0,2
Total	20902	100,00	96.475	100,00

Quadro 11: Exportações Brasileiras de 2004 por Tamanho de Empresa.

Fonte: MDIC / SECEX ([www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex))

O governo brasileiro aponta a necessidade de desenvolvimento do comércio exterior do Brasil para gerar o crescimento do país e, diz que para isso é necessário agregar valor às exportações, através do domínio da cadeia logística de distribuição e do uso de marcas próprias. Diz, ainda, que há estreita relação entre a lucratividade das empresas e a proximidade do mercado-alvo (Informativo MDIC / SECEX, julho 2002 em [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)).

Esse posicionamento indica para as empresas maior controle sobre suas decisões de internacionalização e sobre seu composto mercadológico internacional.

Rocha (2001) apresenta uma combinação de fatores ambientais e motivacionais e como ela impacta a internacionalização das empresas brasileiras. De forma geral, os fatores ambientais são o crescimento econômico, o crescimento da economia mundial, as políticas governamentais de apoio à exportação, o grau de abertura econômica mundial, o crescimento do mercado interno e a política cambial. Como fatores motivacionais, estão os pedidos originados no exterior, os incentivos governamentais, a competitividade dos produtos e a percepção de risco. Quando esses fatores combinados favorecem o comércio internacional para as empresas brasileiras, ocorrem movimentos de expansão em busca da internacionalização, caso contrário, as empresas freiam suas atuações internacionais.

Rocha (2002) vê, como saídas para superar os fatores que impedem a internacionalização mais efetiva das empresas brasileiras, a maior exposição de empresários e executivos brasileiros às atividades no exterior e sua maior formação cultural em programas de idiomas e em comércio internacional. Diz, ainda, que o governo deve estimular e coordenar esse processo. De acordo com a posição da autora, nota-se que as empresas precisariam estar mais orientadas para comércio exterior, principalmente no sentido de gerarem maior inteligência exportadora.

### 3 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o modelo conceitual que propõe a relação entre orientação para mercado externo, estratégia de entrada em mercados internacionais e *performance* exportadora. As hipóteses construídas no modelo conceitual da pesquisa foram desenvolvidas a partir dos estudos teóricos referentes aos temas: orientação para mercado externo, *performance* exportadora, estratégias de atuação em mercados internacionais. Essas hipóteses foram submetidas à avaliação de três acadêmicos de negócios internacionais e de três executivos de comércio exterior.

Inicialmente, apresenta-se uma síntese a respeito de orientação para mercado externo e de estratégias de entrada em mercados externos que serviram de base para a formulação das hipóteses.

#### **Orientação para mercado externo**

O modelo de Cadogan e Diamantopoulos (1995) propõe que orientação para consumidor e orientação para competidor refletem o foco do comportamento associado à geração, disseminação e ação de resposta à inteligência de mercado, realizado durante todo o processo, através da coordenação interfuncional.

Os autores afirmam que, na dimensão internacional, conceitualmente, os componentes de orientação para mercado permanecem os mesmos, entretanto, como o cenário internacional pode expor as organizações a fatores ambientais mais complexos e variados que aqueles encontrados no mercado doméstico, a operacionalização dos construtos necessita modificações e adaptações, a fim de contemplar essa diferença ambiental (CADOGAN e DIAMANTOPOULOS, 1995).

As adaptações sugeridas pelos autores são as seguintes: a geração de inteligência pode ser afetada pela experiência em mercados internacionais, pela disponibilidade e qualidade das informações e pela confiança em terceiros; a disseminação da inteligência é influenciada pela carga de purificação e distorção da informação e pela complexidade organizacional; a ação de resposta pode ser afetada pela racionalidade na formulação da resposta e pela política de recursos humanos; o mecanismo de coordenação é afetado pela complexidade organizacional e da política de recursos humanos.

Apesar do tema orientação para mercado externo ainda ser relativamente pouco estudado, alguns trabalhos (AKYOL e AKEHURST, 2003; CADOGAN,

DIAMANTOPOULOS e SIGUAW, 2002; DIAMANTOPOULOS e CADOGAN, 1996; CADOGAN e DIAMANTOPOULOS, 1995) já contribuíram para a melhor compreensão do assunto. Destacam-se, a seguir, alguns desses resultados:

- a implementação da geração de inteligência, do ponto de vista de escopo, é marcadamente diferente entre as organizações, podendo ser ampla (englobando consumidor, competidor e influências exógenas do mercado); moderada (compreendendo consumidor e competidor) ou estreita (somente consumidores) (DIAMANTOPOULOS e CADOGAN, 1996);
- a ação de resposta pode ser de alto grau (considerando consumidores, competidores e ambiente externo) ou de baixo grau (considerando somente consumidores) (DIAMANTOPOULOS e CADOGAN, 1996);
- o nível de comprometimento gerencial e financeiro organizacional está relacionado com o comportamento exportador da empresa (CAVUSGIL e NEVIN, 1981);
- a baixa distância psíquica, a formação educacional elevada dos executivos, a proficiência em línguas, a experiência em viagens internacionais, a baixa aversão ao risco, a flexibilidade, a propensão à mudança e as atitudes positivas em relação ao comércio internacional contribuem para o sucesso exportador das organizações (DICHTL, KOEGLMAYR e MUELLER, 1990);
- dimensões proativas, como o uso de pesquisas primárias, o uso de arranjos complexos de vendas localizados no exterior, as atividades de marketing no mercado internacional e o uso de distribuidores, demonstram efeitos positivos sobre a *performance* exportadora ( FRANCIS e COLLINS-DODD, 2000).

### **Estratégias de entrada em mercados internacionais**

Root (1994) define modos de entrada como o arranjo institucional que a organização adota para transferir, para o mercado externo, produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos.

De acordo com a categorização dos modos de entrada em mercados internacionais proposta na subseção 2.8 deste trabalho, apresenta-se, no Quadro 12, uma síntese comparativa das características de cada um desses modos.

<b>Modos de Entrada em Mercado Internacionais</b>		
<b>Baixa Complexidade</b>	<b>Alta Complexidade</b>	
<b>Exportação Direta (menos via subsidiárias de vendas e distribuição) e Exportação Indireta.</b>	<b>Franquias, Licenciamentos e Contratos de Produção.</b>	<b>Joint Venures; Divisões no Exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuição) e Aquisições.</b>
Pouco ou nenhum controle sobre as atividades de marketing internacional. Uso de intermediários no processo de internacionalização.  Maior dificuldade para acesso e seleção de informações. Maior possibilidade de filtros na comunicação. Menor possibilidade de acessar o mercado. Menor necessidade de recursos e investimentos. Média possibilidade de transferência de tecnologias.  Menor possibilidade de conflito interfuncional.  Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo. Menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior. Menor risco na operação. Inexistência de posse sobre o empreendimento.	Grande controle sobre as atividades de marketing internacional.  Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.  Bom acesso a informações.  Média possibilidade de filtros na comunicação. Média possibilidade de acessar mercados. Média necessidade de investimentos e recursos. Maior possibilidade de transferência de tecnologias.  Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em função das diferenças culturais.  Médio contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo. Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior. Médio risco na operação. Inexistência de posse direta sobre o empreendimento.  Elevado risco de formação de concorrentes.	Total controle sobre as atividades de marketing internacional.  Inexistência de intermediários ou parceiros no processo de internacionalização (atuação direta). Maior acesso a informações.  Menor possibilidade de filtros na comunicação. Maior possibilidade de acessar mercados. Necessidade de maior investimentos e recursos. Menor possibilidade de transferência de tecnologia.  Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em função da complexidade organizacional. Elevado contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo. Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior. Maior risco na operação. Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento. Uso de funcionários nativos no mercado-alvo.

Quadro 12: Comparação dos modos de entrada em mercados internacionais

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico apresentado.

Os modos de entrada foram categorizados como de baixa e alta complexidade, em função de características de comprometimento de recursos, nível de controle, riscos e grau de propriedade sobre o investimento a que a organização está exposta ou detém. Os modos de baixa complexidade comprometem menores volumes de recursos, oferecem menores níveis de controle sobre as atividades de marketing internacional e expõe a organização a menores riscos que os demais modos de entrada. Nos modos de alta complexidade, há maior envolvimento da organização com a internacionalização, eles apresentam maior

comprometimento de recursos, de risco e de controle. Nestes modos, existe a posse parcial ou total sobre o empreendimento.

### 3.1.1 Hipóteses da pesquisa

Apresentam-se, a seguir, as hipóteses de relação entre os temas da pesquisa.

#### 3.1.1.1 A relação entre os modos de entrada e a *performance* exportadora

Estratégias de entrada em mercados externos tendem, de forma geral, a conduzir as organizações a maior controle sobre seu composto mercadológico, bem como concedem a elas maior liberdade e velocidade na tomada de decisões. Propiciam igualmente maior aproximação com o mercado (consumidores e concorrentes) e com as fontes de informação disponíveis (DIAMATOPOULOS e CADOGAN, 1996, ROOT, 1994). Outra possibilidade é terem as empresas que adotam estratégias mais complexas, segundo o modelo de Uppsala, maior experiência internacional (JOHNSON e VALNE, 1977). Estratégias mais complexas podem indicar maior comprometimento da organização com as atividades internacionais (CAVUSGIL e NEVIN, 1981). Esses fatores conduziriam, em conjunto, à maior *performance* exportadora. A partir desses pontos, formula-se a primeira hipótese da pesquisa.

**H1: Existe relação positiva e significativa entre estratégias de entrada mais complexas em mercados internacionais e *performance* exportadora.**

#### 3.1.1.2 A relação entre modos de entrada e a geração de inteligência

O uso de estratégias de entrada mais complexas em mercados internacionais podem, de forma ampla, acarretar maior grau de geração de inteligência sobre mercado externo.

Modos de entrada mais complexos diminuem o uso de intermediários nas operações internacionais (ROOT, 1994). Os intermediários, em muitos momentos, podem ter uma visão de mercado diferente da visão da organização que representam ou apresentarem necessidades

não compatíveis com as estratégias dessa organização, o que pode significar o uso de filtros no processo de seleção das informações a serem geradas (CADOGAN e DIAMANTOPOULOS, 1995; CADOGAN, DIAMANTOPOULOS e MORTANGES, 1999).

Em estratégias mais complexas, como investimentos diretos no exterior, a empresa utiliza-se normalmente de funcionários nativos no mercado-alvo (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS e MORTANGES, 1999), isso pode acelerar o aprendizado da empresa e pode reduzir o distanciamento psíquico e cultural com o mercado.

Estratégias mais complexas exigem, por parte da organização que está se internacionalizando, o uso de executivos com elevada formação educacional. Lideranças com formação gerencial elevada tendem a usar informações no processo de decisão de forma mais acentuada e, desse modo, se comprometem mais com a geração de inteligência de mercado (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS e MORTANGES, 1999).

Em estratégias mais complexas, o contato direto da empresa com seus consumidores, com seus concorrentes e com o ambiente internacional é, de maneira geral, mais intenso. Isso faz com que o aprendizado da organização sobre o mercado internacional seja maior e mais veloz, ocasionando maior confiabilidade nas fontes das informações geradas e, portanto, na qualidade dessas informações (CATEORA e GRAHAM, 1997; ROOT, 1994).

O uso de modos de entrada mais complexos aproxima a organização do mercado e possibilita-lhe o uso de informações primárias sob um escopo mais amplo (DIAMANTOPOULOS e CADOGAN, 1996; FRANCIS e COLLINS-DODD 2000). Quanto mais complexa a estratégia adotada pela organização para se internacionalizar, maior será o volume de esforços e comprometimento da alta gerência da empresa com o empreendimento (OSLAND, TAYLOR e ZOU, 2001; ROOT, 1994). Essa intensidade provocará maior preocupação com geração e uso de informações.

Apresenta-se, assim, a seguinte hipótese:

**H2: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de geração de inteligência de mercado externo das organizações.**

### 3.1.1.3 A relação entre modos de entrada e a disseminação de inteligência

Estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais apresentam diversas características que podem influenciar o grau de disseminação de inteligência de mercado externo, nas organizações.

Organizações que adotam modos mais complexos de entrada em mercados internacionais utilizam menos intermediários em seu processo de internacionalização (ROOT, 1994). A menor influência desses intermediários nas operações internacionais proporciona a circulação da informação de forma mais rápida (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS e MORTANGES, 1999) e pode acarretar menor distorção e purificação das informações disseminadas.

Estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais ocasionam maior comprometimento da organização com essas atividades (OSLAND, TAYLOR E ZOU, 2001). O maior comprometimento e o envolvimento de todas as áreas funcionais da organização com as atividades internacionais podem proporcionar tanto maior fluxo de informações a respeito desses mercados, quanto maior interesse e menor resistência por parte de toda a organização em relação às informações geradas.

A formação gerencial dos executivos responsáveis pela atividade internacional das organizações está relacionada com a crença no valor da informação, isso facilita a disseminação da informação gerada por toda a organização (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS e MORTANGES, 1999). Estratégias mais complexas exigem executivos com maior formação gerencial e experiência (ROOT, 1994). Formação educacional gerencial elevada, baixa aversão ao risco, flexibilidade, baixa distância psíquica tendem a influenciar positivamente o sucesso exportador (DICHTK, KOEGLMAYR e MUELLER 1990).

Apresenta-se, desta forma, a seguinte hipótese:

**H3: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de disseminação da inteligência de mercado externo das organizações.**

#### 3.1.1.4 A relação entre modos de entrada e a ação de resposta

A ação de resposta da organização pode, igualmente, ser influenciada pelas estratégias de entrada nos mercados internacionais.

Estratégias mais complexas permitem às organizações maior poder decisório sobre suas ações, seja pelo menor uso de intermediários ou de sócios, seja pela proximidade com o mercado. Proporcionam também maior controle sobre as decisões a respeito do composto mercadológico internacional (OSLAND, TAYLOR e ZOU, 2001; ROOT, 1998).

A proximidade de diversas áreas funcionais da organização com o mercado externo acelera a percepção geral de mudanças, tanto sobre concorrentes, quanto sobre consumidores e sobre as demais forças ambientais (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS e SIGUAW, 2002). Essa maior proximidade com consumidores e mercados pode capacitar as organizações a anteciparem-se às mudanças e responderem mais rapidamente às necessidades dos consumidores (DAY, 1994). Altos níveis de entendimento dos consumidores e concorrentes conduzem à customização mais apropriada dos seus produtos e serviços (DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1997).

Modos de entrada mais complexos aproximam a empresa dos seus consumidores, concorrentes e mercado (ROOT, 1994). A maior proximidade e o maior acesso aos mercados internacionais podem gerar maior agilidade por parte das organizações no desenho e implementação de ações.

Esses fatores contribuem de forma relevante para a quarta hipótese:

**H4: Existe relação positiva e significante entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de ação de resposta das organizações à inteligência gerada e disseminada.**

#### 3.1.1.5 A relação entre os modos de entrada em mercados internacionais, orientação para mercado externo e *performance* exportadora

Com base nas quatro hipóteses anteriores, segundo as quais a seleção de modos de entrada mais complexos afeta positivamente a geração de inteligência, a disseminação de inteligência e a ação de resposta em seus empreendimentos internacionais e na existência de

uma relação positiva entre orientação para mercado e *performance* exportadora, elabora-se a seguinte hipótese:

**H5: As estratégias de entrada em mercados internacionais moderam a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.**

**H5.1: O uso de modos de entrada mais complexos modera positivamente a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.**

### 3.1.1.6 A relação entre a experiência internacional e os modos de entrada

Com base, tanto na abordagem não-contingencial quanto na abordagem contingencial de internacionalização das organizações, é possível propor que a experiência internacional pode influenciar na seleção dos modos de entrada.

Na abordagem não-contingencial, o método de entrada usado tende a evoluir em complexidade, conforme a empresa adquire experiência internacional (WHITELOCK, 2002; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Na abordagem contingencial, a seleção do modo de entrada se dá de forma racional, pela análise da necessidade de controle, pelo comprometimento de recursos e pelo grau de risco que a empresa está disposta a correr (OSLAND, TAYLOR e ZOU, 2001; WOODCOCK et al., 1994; ANDERSON e GATINGTON, 1986). A base para essa decisão é a disponibilidade de informações confiáveis.

A experiência internacional das organizações aumenta a familiaridade com as informações e a confiabilidade nas fontes dessas informações (CADOGAN e DIAMANTOPOULOS, 1995).

Assim, propõe-se que:

**H6: A experiência internacional modera a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.**

**H6.1: Maior experiência internacional modera positivamente a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.**

A Figura 8 mostra um modelo esquemático das hipóteses formuladas e o Quadro 13 apresenta um resumo dessas hipóteses.

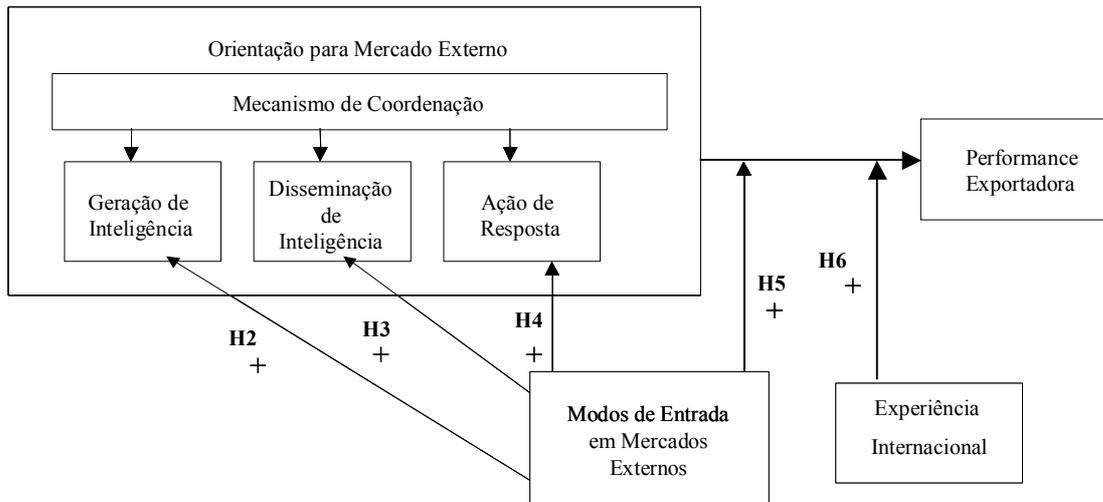


Figura 8: Modelo teórico proposto para a relação entre orientação para mercado externo, modos de entrada em mercados internacionais e *performance* exportadora

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico estudado

Resumo das Hipóteses da Pesquisa
H1: Existe relação positiva e significativa entre estratégias de entrada mais complexas em mercados internacionais e <i>performance</i> exportadora.
H2: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de geração de inteligência de mercado externo das organizações.
H3: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de disseminação da inteligência de mercado externo das organizações.
H4: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de ação de resposta das organizações à inteligência gerada e disseminada.
H5: As estratégias de entrada em mercados internacionais moderam a relação entre orientação para mercado externo e <i>performance</i> exportadora.
H5.1: O uso de modos de entrada mais complexos modera positivamente a relação entre orientação para mercado externo e <i>performance</i> exportadora.
H6: A experiência Internacional modera a relação entre Orientação para mercado externo e <i>performance</i> exportadora.
H6.1: Maior experiência internacional modera positivamente a relação entre Orientação para mercado externo e <i>performance</i> exportadora.

Quadro 13: Resumo das Hipóteses da Pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

## 4 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método usado para consecução da pesquisa e para o tratamento e a análise dos dados.

### 4.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA

Malhotra (2004) define concepção da pesquisa como o detalhamento dos procedimentos a serem usados na obtenção das informações necessárias para a resolução do problema de pesquisa.

O método proposto para o desenvolvimento desta pesquisa está baseado em Malhotra (2004), segundo o qual, a pesquisa pode ser classificada como exploratória ou conclusiva. Pesquisa exploratória é aquela que auxilia a maior compreensão de um problema estudado, através do fornecimento de critérios sobre ele. A pesquisa conclusiva visa à descrição de características ou funções do mercado (descritiva) ou determina relações de causa e efeito (causal).

A proposta para a consecução deste estudo dividiu-se em duas grandes etapas: uma exploratória e outra conclusiva descritiva. Descrevem-se, a seguir, os procedimentos adotados em cada delas.

### 4.2 ETAPA EXPLORATÓRIA

Os focos da etapa exploratória foram a busca da compreensão do problema a ser estudado e a formulação de hipóteses a respeito do problema de pesquisa levantado. Visou especificamente, à identificação teórica das possíveis relações entre orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e *performance* das organizações nesses mercados.

Esta etapa, depois de concluída, alcançou os seguintes resultados:

- o desenvolvimento, a partir do referencial teórico apresentado, de um modelo conceitual da relação entre orientação para mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e *performance* exportadora;
- a validação das escalas para mensuração de orientação para mercado externo e *performance* exportadora para aplicação em empresas exportadoras brasileiras;
- a verificação da adequação do modelo que propõe a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.

#### 4.2.1 O Modelo Conceitual

O modelo conceitual da relação entre os temas da pesquisa foi construído, tendo como base o referencial teórico elaborado para o estudo. No referencial teórico, buscou-se o aprofundamento nos temas referentes à orientação para o mercado, orientação para o mercado externo, *performance* exportadora, teorias de internacionalização, estratégias de entrada em mercados internacionais e comércio exterior brasileiro.

A partir das relações estabelecidas entre esses temas, elaborou-se um conjunto de sete hipóteses sobre as formas de relação entre orientação para mercado externo, *performance* exportadora e estratégias de entrada em mercados internacionais. As hipóteses foram submetidas à avaliação de três acadêmicos da área de internacionalização de empresas e a três executivos de comércio exterior.

O modelo conceitual encontra-se detalhado no capítulo 3.

#### 4.2.2 Validação das Escalas usadas

##### *A escala de orientação para o mercado externo.*

Para a efetivação do estudo, foram necessárias a adaptação e a validação de escalas para a mensuração do nível de orientação para mercado externo e para *performance* exportadora.

Três escalas de orientação para mercado externo foram testadas. Utilizou-se, inicialmente, a escala proposta por Cadogan et al. (1999). Essa escala foi selecionada por ser o estudo mais significativo sobre o tema e por já ter sido utilizada em diferentes países. Os

resultados encontrados apresentaram algumas limitações, assim, procedeu-se à verificação de uma segunda escala, adaptada a partir da escala utilizada por Matsuno e Mentzer (2000). Essa escala foi selecionada em função da similaridade do estudo que os autores realizaram com a proposta desta tese. Matsuno e Mentzer buscaram analisar se as estratégias organizacionais moderavam a relação entre orientação para mercado e *performance*. A escala foi adaptada para o ambiente internacional e testada empiricamente. Os resultados não foram satisfatórios. Decidiu-se então pela retomada da escala de Cadogan et al. (1999), efetuando-se, porém, a partir das análises baseadas no primeiro teste da escala, algumas alterações, tais como a modificação de algumas questões reversas; a adequação de alguns termos técnicos de comércio exterior; a exclusão de questões com conteúdos muito semelhantes; a inclusão de alguns indicadores da escala de Matsuno e Mentzer (2000) que se mostraram significativos. Esta nova escala apresentou resultados satisfatórios. Os procedimentos qualitativos, estatísticos e a análise dos resultados de todas as três escalas encontram-se detalhadas no capítulo 5 que trata dos resultados da pesquisa.

#### ***A Escala de Performance Exportadora.***

A escala selecionada para mensurar a *performance* exportadora das organizações pesquisadas foi a EXPERF de Zou et al. (1998).

A escala EXPERF é composta por três dimensões exportadoras: a financeira; a estratégica; a de satisfação com o empreendimento externo. Cada dimensão é composta por três itens medidos de forma subjetiva por meio de uma escala do tipo Likert. A escala EXPERF foi proposta pelos autores a partir da consideração que os achados difusos em estudos na área internacional podem estar relacionados à ausência de uma forma de mensuração confiável e unificada de *performance* (ZOU, TAYLOR e OSLAND 1998). A escala foi validada no Japão e nos Estados Unidos, representando mercados culturalmente diferentes.

Além da validação já verificada em diferentes mercados (e culturas), outro fator efetivo para a seleção dessa escala foi o uso de medidas subjetivas. Conforme os autores, há forte correlação entre o uso desse tipo de mensuração e os resultados objetivos de *performance* (ZOU et al., 1998). Esse fato é importante devido à diversidade das empresas brasileira no que diz respeito a faturamento, formas de atuação e experiência internacional, bem como aos possíveis diferentes efeitos dos fatores macroeconômicos que atuam sobre cada indústria. Esses fatores poderiam impossibilitar a análise comparativa de dados objetivos de empresas tão diversas.

A validação da escala de *performance* seguiu procedimentos idênticos aos da validação da escala de orientação para mercado. Os procedimentos qualitativos, estatísticos e a análise dos resultados da validação da escala EXPERF encontram-se detalhadas no capítulo 5 que trata dos resultados da pesquisa.

#### **4.2.3 Verificação da adequação do modelo de orientação para mercado externo e *performance* exportadora.**

Como a teoria propõe relação positiva e significativa entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora (Cadogan et al. 1999), foi necessário, para a validação final das escalas usadas e do modelo geral de orientação para mercado externo, verificar essa relação.

Esse modelo foi testado e validado pelo uso de Modelagem de Equações Estruturais. Encontraram-se tanto adequados índices de ajuste do modelo, como significativa relação positiva entre os construtos que compõem o modelo e também entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.

Os resultados e análises dessa verificação encontram-se detalhados no capítulo 5 de apresentação dos resultados da pesquisa.

### **4.3 ETAPA DESCRITIVA**

O objetivo geral da etapa descritiva foi a verificação empírica das hipóteses elaboradas no modelo conceitual desenvolvido. Foram estudadas sete hipóteses construídas a partir do referencial teórico e das entrevistas com acadêmicos e executivos do comércio exterior.

A descrição dos testes realizados e a análise dos resultados obtidos encontram-se detalhados no capítulo 5 que trata da apresentação dos resultados da pesquisa.

O Quadro 14 apresenta um resumo, que demonstra a concepção e a execução da pesquisa.

	<b>Objetivos da Etapa</b>	<b>Coleta e Análise dos Dados</b>
Etapa Exploratória	Desenvolver o modelo conceitual da pesquisa  Validar a escala de orientação para mercado externo  Validar a escala de <i>performance</i> exportadora  Validar o modelo de orientação para mercado externo	Dados secundários (bibliografia)  Dados primários: entrevistas com executivos e acadêmicos de comércio internacional e <i>survey</i> com empresas brasileiras exportadoras.  Análise quantitativa com ANOVA e Modelagem de Equações Estruturais
Etapa Descritiva	Testar o Modelo conceitual desenvolvido para a pesquisa	<i>Survey</i> , corte transversal com amostras de empresas brasileiras exportadoras organizadas por quotas de acordo com a estratégia de internacionalização usada pela empresa.  Modelo analisado com o uso da Modelagem de Equações Estruturais, com a Análise de Regressão e com a ANOVA.

Quadro 14: Resumo da concepção da pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

#### 4.4 PLANO DE AMOSTRAGEM

As empresas exportadoras brasileiras representam a população alvo desta pesquisa. O Brasil conta com cerca de 16000 empresas cadastradas como exportadoras. Foi usado, como base para o contato com as empresas, o cadastro dos importadores/exportadores brasileiros fornecido pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI).

A amostra foi do tipo não probabilístico (MALHOTRA, 2004), extraída por conveniência do cadastro dos importadores/exportadores brasileiros, fornecido pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI) e representou empresas que usam diferentes estratégias de entrada em mercados internacionais. Os dados referentes às empresas exportadoras brasileiras estão à disposição no *site* <http://www.brazilexport4.com>.

Um ponto fundamental para a efetivação da pesquisa foi a disponibilidade de amostra significativa que permitisse a verificação das proposições do estudo. Para isso foi necessária a identificação da existência de organizações exportadoras estratificadas de acordo com suas estratégias de entrada em mercados internacionais, conforme o modelo desenvolvido para este estudo.

Para a efetivação da pesquisa, em função da busca pela validação das escalas usadas, foi necessária a coleta de dados em três momentos distintos.

A primeira coleta de dados, para a tentativa de validação da escala de Cadogan et al. (1999) e da escala EXPERF de Zou et al. (1998), ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2005. Foram contatadas, por telefone, 600 empresas brasileiras exportadoras, para verificar, tanto a disponibilidade em responder aos questionários da pesquisa, quanto para a identificação das modalidades de estratégia utilizadas para entrada em comércio exterior, a fim de garantir a viabilidade da pesquisa. De um total de 330 empresas dispostas a participar da pesquisa, aproximadamente 78% utilizam estratégias de exportação para entrada em mercados internacionais e 22% utilizam estratégias contratuais e de investimentos. Isso tornou a pesquisa viável do ponto de vista da amostragem.

A segunda coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2006 e teve como objetivo a tentativa de validação da escala adaptada do estudo de Matsuno e Mentzer (2000). Foram entrevistadas 60 empresas brasileiras exportadoras.

A terceira coleta de dados teve como objetivo a validação de uma escala de orientação para mercado externo baseada, principalmente, em Cadogan et al. (1999), mas que agregava alguns indicadores provenientes da escala adaptada do estudo de Matsuno e Mentzer (2000). Foram pesquisadas 219 empresas exportadoras brasileiras durante o mês de agosto de 2006. Aproximadamente 68% das empresas utilizam estratégias de exportação, ou seja, de baixa complexidade, conforme o modelo desenvolvido para a pesquisa, e 32% utilizam estratégias de acordos contratuais ou de investimento, ou seja, de alta complexidade.

As empresas pesquisadas em cada uma das coletas encontram-se devidamente caracterizadas no capítulo 5 de apresentação dos resultados.

#### 4.5 COLETA DE DADOS

Para a pesquisa do tipo *survey*, os dados foram coletados por meio telefônico, sete pesquisadores foram treinados e acompanhados durante o processo das entrevistas. A pesquisa por meio telefônico foi escolhida por diversas razões: a necessidade de o tempo de coleta ser pequeno a fim de os respondentes estarem expostos às mesmas condições do ambiente externo, tais como câmbio e taxa de juros; a extensão dos questionários poderia ser desestimulante para os respondentes; a imposição de filtros como a necessidade que a resposta fosse dada pelos executivos responsáveis por comércio exterior; as quotas de diferentes estratégias de entrada em mercados internacionais. As entrevistas telefônicas foram assistidas

por computador. Nesta forma de coleta, o tempo de entrevista é reduzido, a qualidade dos dados é realçada e evitam-se etapas como codificação de questionários e introdução de dados no computador (MALHOTRA, 2004).

O questionário utilizado para a coleta de dados foi do tipo estruturado, no caso da mensuração da orientação para mercado externo. As descrições das formas de adaptação e validação dos instrumentos e modelos estão descritas no capítulo 5 de apresentação dos resultados. O estudo foi de corte transversal único, coletando informações uma única vez da amostra selecionada (MALHOTRA, 2004).

Os sujeitos de pesquisa foram os executivos de marketing internacional, responsáveis pela estratégia de internacionalização das empresas, os quais estavam indicados no cadastro utilizado. Esses dados não estavam, porém, totalmente atualizados, sendo necessário, muitas vezes, primeiro identificar os respondentes para ter a garantia de coletar os dados a partir da fonte responsável pelo comércio exterior nas organizações estudadas.

Foram realizadas diversas entrevistas com acadêmicos de marketing internacional e com executivos de comércio exterior, inicialmente para a análise do modelo conceitual da pesquisa e, nos demais momentos, para a análise qualitativa das escalas empregadas. Para a condução da primeira entrevista, utilizaram-se o referencial teórico e o modelo conceitual desenvolvido para a pesquisa. Para as entrevistas de validação das escalas, foram utilizadas as próprias escalas, bem como os resultados estatísticos encontrados em cada fase.

#### 4.6 PROCEDIMENTOS GERAIS PARA VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A validação dos instrumentos de coleta de dados (escalas de orientação para mercado externo e *performance* exportadora) ocorreu em duas etapas. Primeiro, as escalas originais foram traduzidas para a Língua Portuguesa por um especialista e, em seguida, entrevistas em profundidade foram realizadas com executivos e acadêmicos de comércio exterior para ajuste dos termos específicos, compreensão das questões, análise qualitativa dos instrumentos, acessibilidade e comodidade de respostas. Posteriormente, as escalas foram testadas empiricamente e analisadas quantitativamente.

Utilizou-se uma escala do tipo Likert com seis pontos (de 1- discordo totalmente a 6 – concordo totalmente) para capturar a opinião dos respondentes em relação aos indicadores,

tanto sobre a orientação para mercado externo quanto sobre a *performance* exportadora. Uma escala desse tipo, quando se considera a soma geral dos indicadores, pode ser tratada como uma escala intervalar, possibilitando o uso de multivariadas técnicas de análise estatística (NUNNALLY e BERSTEIN, 1995).

#### 4.7 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS

A análise quantitativa dos dados contemplou as seguintes etapas: tratamento dos dados, análises estatísticas através do uso de modelagem de equações estruturais, análise de variância e análise de regressão múltipla.

##### 4.7.1 Tratamento dos Dados

Para Hair Jr. et al. (2005), antes de aplicar qualquer técnica multivariada, o pesquisador deve avaliar o ajuste dos dados da amostra com as suposições estatísticas da técnica multivariada a ser usada na análise dos dados. A análise cuidadosa dos dados conduz à melhor previsão e à avaliação mais precisa de dimensionalidade. Análises multivariadas presumem normalidade, homoscedasticidade e linearidade (HAIR Jr. et al., 2005).

Os dados coletados, antes de serem analisados, passaram pelos seguintes tratamentos:

- **observações atípicas (*outliers*)** – foi verificada a existência de respondentes que apresentavam padrões de resposta muito diferentes dos demais (Bagozzi, 1994; Kline, 1998). Essa verificação foi realizada através de avaliação multivariada. Segundo Hair Jr. et al. (2005), a medida  $D^2$  de Mahalanobis (uma medida da distância, em um espaço multidimensional, de cada observação em relação ao centro médio das observações, resultando em uma medida de centralidade multidimensional) pode ser usada para esse propósito. Os autores sugerem que um nível de significância de 0,001 seja utilizado como base para determinar uma observação atípica;
- **dados omissos:** deve-se verificar se os dados omissos podem afetar a generalidade dos resultados, para isso, as razões que levaram à existência de dados perdidos devem ser identificadas (HAIR Jr. et al., 2005). Kline (1998) indica que os dados

omissos não devem ser superiores a uma faixa de 5% a 10% das respostas de uma variável e, ainda, que essa omissão seja aleatória;

- **normalidade:** Hair Jr. et al. (2005) sugerem a verificação da normalidade dos dados baseada nos valores de assimetria e curtose. Kline (1988) aponta que variáveis com valores absolutos de índices de assimetria acima de |3| podem ser muito assimétricas e com valores de curtose acima de |10| podem ser problemáticas para a normalidade dos dados. A normalidade dos dados foi observada através da verificação dos valores de assimetria e curtose;
- **homoscedasticidade:** segundo Hair Jr. et al., 2005, refere-se à suposição que as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio das variáveis preditoras. A homoscedasticidade foi verificada através dos diagramas de dispersão;
- **linearidade:** o modo mais comum de verificação da linearidade é através do exame de diagramas de dispersão das variáveis (HAIR Jr. et al., 2005). A linearidade das variáveis foi avaliada através dos diagramas de dispersão.

#### 4.7.2 Análises Estatísticas

As análises estatísticas ocorreram com o uso do SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) para análises descritivas para o tratamento de dados e para análises de variância e de regressão múltipla. Foi usado o AMOS (*Analysis of Moment Structures*) para a modelagem de equações estruturais na validação e adaptação das escalas de orientação para mercado externo e *performance* exportadora e para a verificação de algumas das proposições do modelo teórico desenvolvidas para o estudo.

Segundo Hair Jr. et al. (2005), a modelagem de equações estruturais examina uma série de relações de dependência simultaneamente, quando uma variável dependente se torna independente em subseqüentes relações de dependência. As seguintes razões destacam essa técnica: a) é um método direto para tratar com múltiplas relações simultaneamente; b) apresenta habilidade para avaliar relações e fornecer transição da análise exploratória para a análise confirmatória.

Hair Jr. et al. (2005) propõem o uso de modelagem de equações estruturais de acordo com três estratégias, adotadas em consonância com o objetivo do pesquisador. Estas

estratégias são: modelagem confirmatória; de modelos concorrentes; de desenvolvimento de modelos.

Foi usada a estratégia de modelagem confirmatória. Ela representa o uso mais direto em modelagens de equações estruturais, através da avaliação de sua significância estatística (HAIR Jr. et al., 2005). Esta proposta é adequada para a pesquisa, pois, na fase exploratória do estudo, buscou-se a validação ou confirmação dos modelos de orientação para mercado externo e para *performance* exportadora.

Hair Jr. et al. (2005) definem sete estágios para o uso de modelagem de equações estruturais: 1) desenvolvimento de um modelo teórico; 2) construção de um diagrama de caminhos de relações causais; 3) conversão de um diagrama de caminhos em um conjunto de modelos estrutural e de mensuração; 4) escolha do tipo de matriz de dados e estimação do modelo proposto; 5) avaliação da identificação do modelo estrutural; 6) avaliação dos critérios de qualidade de ajuste; 7) interpretação e modificação do modelo, se teoricamente justificado.

O método de avaliação utilizado foi o de máxima verossimilhança e a matriz de entrada de dados foi a de covariância. Esses métodos, além de serem os padrões do programa AMOS, são os mais utilizados no uso de modelagem de equações estruturais (HAIR Jr. et al., 2005; KLINE, 1998). Cada um dos construtos foi analisado separadamente e, por fim, o modelo como um todo, conforme sugere Bagozzi (1994).

Kline (1998) sugere que, mesmo que não haja uma resposta única ao modelo testado, deve-se proceder à adequação do modelo proposto. A qualidade do ajuste mede a correspondência da matriz de dados de entrada observados com aquelas previstas pelo modelo proposto (HAIR Jr. et al., 2005).

Existem diversas medidas de ajustamento, Hair Jr. et al. (2005) as classificam de três formas: a) medidas de ajuste absoluto: avaliam apenas o ajuste geral do modelo, determinam o grau em que o modelo geral prediz a matriz de covariância ou correlação; b) medidas de ajuste incremental: comparam o modelo proposto com um modelo nulo; c) medidas de ajuste parcimonioso: acertam as medidas de ajuste para fornecer uma comparação entre modelos com diferentes números de coeficientes estimados.

O Quadro 15 apresenta os principais índices de estimação utilizados na avaliação de modelos.

- Qui-quadrado sobre graus de liberdade ( $\sigma^2/GL$ )	Indica as diferenças entre as matrizes observada e estimada. Valores até 5 indicam que o modelo representa os dados observados.
- Goodness-of-fit (GFI)	Indica o grau de ajustamento do modelo. Varia de 0 (baixo ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito). Valores iguais ou superiores a 0,8 são aceitos.
- <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	Medida que corrige a tendência do qui-quadrado de rejeitar o modelo especificado. Valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis.
- <i>Adjusted Goodness-of-fit Index</i> (AGFI)	Representa uma extensão do GFI ajustado ao número de graus de liberdade do modelo proposto e do modelo nulo. Varia de 0 (baixo ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito). Valores superiores a 0,8 são aceitáveis.
- <i>Turcker-Lewis Index</i> (TLI)	Índice que combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre os modelos proposto e nulo. Varia de 0 a 1, sendo valores superiores a 0,9 aceitáveis.
- <i>Normed Fit Index</i> (NFI)	Comparação relativa entre o modelo proposto e o modelo nulo. Varia de 0 a 1, sendo valores superiores a 0,9 considerados aceitáveis.
- <i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	Comparação relativa entre o modelo proposto e o modelo nulo. Varia de 0 a 1, sendo valores superiores a 0,8 considerados aceitáveis. Considerado mais apropriado em estratégias de desenvolvimento de modelos.

Quadro 15: Índices de estimação utilizados na avaliação de modelos

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa com base em Hair Jr. et al. (2005)

Após o ajuste geral do modelo, a mensuração de cada construto pode ser avaliada quanto à unidimensionalidade e à confiabilidade.

A unidimensionalidade é demonstrada quando os indicadores de um construto têm ajuste aceitável sobre um modelo de um só fator. O uso de medidas de confiabilidade, como o alfa de Cronbach, não garante a unidimensionalidade, mas assume que ela existe (HAIR Jr. et al., 2005). O alfa de Cronbach foi estimado para os construtos analisados.

Confiabilidade representa uma medida de consistência interna dos indicadores de um construto, descrevendo o grau em que estes indicam o construto latente. Foi calculada a confiabilidade de cada construto separadamente. Um valor de referência, comumente usado para confiabilidade aceitável, é 0,7, apesar de valores abaixo deste serem aceitáveis em pesquisas de natureza exploratória (HAIR Jr. et al., 2005).

A variância extraída representa uma medida de confiabilidade, indica a quantidade geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente. Foi calculada a variância extraída para cada um dos construtos separadamente. Sugerem-se valores superiores a 0,5 para um construto (HAIR Jr. et al., 2005).

A validade convergente de cada um dos construtos foi verificada em função das cargas fatoriais resultantes, dos resíduos padronizados abaixo de 12,581 (GARVER e MENTZER,

1999), da confiabilidade composta (acima de 0,70) e da variância extraída (acima de 0,50) (HAIR Jr. et al., 2005).

A validade discriminante entre os construtos foi verificada a partir do que recomendam Fornell e Larcker (1981), ou seja, a variância extraída de cada construto deve ser maior que as variâncias compartilhadas (correlação ao quadrado) entre os construtos.

Por fim, os índices de ajuste do modelo geral de orientação para mercado e sua relação com *performance* exportadora, bem como a relação direta e significativa entre eles, foram verificados.

Na fase descritiva, buscou-se a confirmação das hipóteses do modelo conceitual. Após a análise dos modelos com o uso da modelagem de equações estruturais, foram realizados testes de comparação das médias através de análise multivariada de variância, testes de correlação e análises de regressão múltipla.

A análise de variância (ANOVA) representa uma técnica estatística usada para determinar se as amostras de dois ou mais grupos sugerem populações com médias iguais (HAIR Jr. et al., 2005). A análise de variância foi usada para verificar se empresas de diferentes grupos estratégicos apresentavam diferentes e significantes médias de geração de inteligência exportadora, disseminação de inteligência, ação de resposta, coordenação interfuncional, orientação para mercado externo e *performances* exportadoras.

A análise de regressão múltipla é uma técnica que possibilita analisar a relação entre uma variável dependente e variáveis independentes ou preditoras. Por meio da análise de regressão, também é possível verificar o efeito moderador de uma segunda variável independente sobre uma relação entre uma outra variável dependente e independente (HAIR Jr. et al., 2005). Para determinar se o efeito moderador é significativo, deve-se estimar a equação não moderada e, em seguida, a equação moderada. Caso a variação em  $R^2$  seja estatisticamente significativa, pode-se considerar a existência do efeito moderador (HAIR Jr. et al., 2005).

Foram verificados os efeitos moderadores das estratégias de entrada em mercados internacionais e da experiência internacional sobre a relação orientação para mercado externo e *performance* exportadora.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente se apresentam os resultados da fase exploratória da pesquisa – resgata-se o modelo conceitual de relação entre orientação para mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e *performance* exportadora, apresenta-se a validação das escalas para mensuração de orientação para mercado externo e *performance* exportadora – posteriormente, apresentam-se os resultados da fase descritiva da pesquisa, ou seja, a testagem empírica das relações propostas no modelo conceitual.

### 5.1 RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA

A fase exploratória contempla o modelo conceitual com as hipóteses formuladas para a pesquisa; a adaptação e validação das escalas de orientação para mercado externo e de *performance* exportadora; a verificação de adequação do modelo de orientação para mercado externo e *performance* exportadora para as empresas brasileiras exportadoras pesquisadas.

#### 5.1.1 Resgate do Modelo Conceitual da Pesquisa

São resgatadas, a seguir, as hipóteses formuladas com base no referencial teórico e que serviram de base para o desenvolvimento da tese:

H1: Existe relação positiva e significativa entre estratégias de entrada mais complexas em mercados internacionais e *performance* exportadora.

H2: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de geração de inteligência de mercado externo das organizações.

H3: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de disseminação da inteligência de mercado externo das organizações.

H4: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de ação de resposta das organizações à inteligência gerada e disseminada.

H5: As estratégias de entrada em mercados internacionais moderam a relação entre orientação para mercado externo e performance exportadora.

H5.1: O uso de modos de entrada mais complexos modera positivamente a relação entre orientação para mercado externo e performance exportadora.

H6: A experiência internacional modera a relação entre orientação para mercado externo e performance exportadora.

H6.1: Maior experiência internacional modera positivamente a relação entre orientação para mercado externo e performance exportadora.

### **5.1.2 Adaptação e Validação das Escalas de Orientação para Mercado Externo**

Três escalas para capturar a orientação das empresas para mercado externo foram testadas: a escala de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999), a escala de Matsuno e Mentzer (2000) e uma nova escala baseada principalmente em Cadogan et al. (1999), mas incluindo alguns fatores propostos por Matsuno e Mentzer (2000).

A escala de Cadogan et al. (1999) foi selecionada como primeira referência para a pesquisa por ser a única escala de orientação para mercado com foco específico no ambiente internacional e por ser a escala mais utilizada em estudos que tratam da orientação para mercado externo. Visto que os resultados da validação desta escala não foram totalmente satisfatórios, buscou-se a testagem de outras escalas.

A escala de Matsuno e Mentzer (2000), mesmo não sendo uma escala orientada para mercado externo, foi escolhida em função da semelhança desta pesquisa com o tipo de estudo que os autores desenvolveram. Matsuno e Mentzer buscaram, nesse trabalho, estudar a moderação do tipo estratégico adotado pelas organizações sobre a relação orientação para mercado e *performance*, o que se assemelha conceitualmente às propostas da presente pesquisa. A escala foi adaptada para o ambiente internacional e testada em empresas brasileiras, entretanto os resultados encontrados foram, de maneira geral, inferiores aos encontrados para a escala de Cadogan et al. (1999).

Por fim, uma escala híbrida, baseada principalmente no refinamento da primeira adaptação realizada da escala de Cadogan et al. (1999) e incluindo alguns indicadores da escala adaptada de Matsuno e Mentzer (2000) que apresentaram bons resultados, foi testada e apresentou resultados satisfatórios.

A seguir estão descritos os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados, bem como os resultados encontrados para cada uma das três escalas testadas.

#### 5.1.2.1 A Escala de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999)

Conforme mencionado no referencial teórico da pesquisa, o construto de orientação para mercado externo proposto pelos autores consiste em três componentes comportamentais (geração de inteligência exportadora, disseminação de inteligência exportadora e ação de resposta) e em uma dimensão integrativa (mecanismo de coordenação), considerada um antecedente da orientação para mercado externo.

Na tentativa de adaptação e validação dessa escala, foram percorridos os passos a seguir descritos. Primeiro, traduziu-se a escala de orientação para mercado externo de Cadogan et al. (1999) para a Língua Portuguesa. Em seguida, efetuou-se a análise qualitativa do questionário por meio de entrevistas com executivos e acadêmicos da área de comércio exterior. Por fim, efetuou-se a aplicação empírica do instrumento em empresas exportadoras brasileiras e procedeu-se à análise dos dados com o uso de modelagem de equações estruturais (análise fatorial confirmatória).

A tradução do questionário foi realizada por uma tradutora especializada. Os termos técnicos relativos ao comércio internacional foram adaptados após uma entrevista-consulta com um executivo da área de comércio internacional.

O instrumento, já em Língua Portuguesa, foi submetido, através de entrevistas em profundidade, à análise de três executivos e de três acadêmicos de comércio exterior, a fim de se verificarem aspectos da tradução, ou seja, se os significados do questionário em inglês e em português eram correspondentes. Foram também analisados aspectos de facilidade e comodidade para os respondentes.

Alguns problemas na tradução de termos técnicos foram identificados nessas entrevistas e foi preciso adaptá-los à linguagem do comércio exterior brasileiro. Por exemplo, o termo *export customers* fora traduzido por clientes de exportação e depois foi modificado

para clientes no exterior; *export markets* fora traduzido por mercados de exportação e depois foi substituído por mercados externos. Houve grande cuidado para verificar se o entendimento dos termos mantinha o caráter do questionário original, ou seja, se o entendimento das questões, por parte dos respondentes, não perderia o significado após a tradução do questionário.

Pontos negativos, na percepção dos entrevistados, diziam respeito à extensão do questionário, o qual, no original, contém 71 questões, e à aparente semelhança entre várias delas, já que umas abrangiam outras. Por exemplo, no construto geração de inteligência, as questões de número 6 (*In this company, we generate a lot of information concerning trends in our export market*) e 7 (*We generate a lot of information in order to understand the forces which influence our overseas customers` needs and preference.*) e no construto disseminação de inteligência, as questões de número 6 (*Important information about our export competitors is often 'lost in the system'.[-]*) e 13 (*Too much information concerning our export competitors is discarded before it reaches decision makers. [-]*).

Outra análise qualitativa realizada foi referente à classificação dos tipos de questão que Cadogan et al. (1999) incluíram em cada um dos construtos de geração de inteligência, disseminação de inteligência e de ação de resposta. Basicamente, nos três construtos, as questões estão divididas em três blocos, abordando os temas orientação para consumidor, orientação para competidor e questões de natureza ambígua, que podem ser orientadas tanto para concorrentes quanto para clientes, já que apresentam foco geral no mercado. Esta classificação qualitativa teve como objetivo prevenir cortes de questões por razões unicamente quantitativas. Buscou-se, desta maneira, manter a representatividade qualitativa dos temas abordados pelos autores quando da construção da escala para mensurar orientação para mercado externo. O Quadro 16 demonstra essa categorização.

Construto	Tipo de Orientação	Indicadores
Geração de Inteligência	Consumidor	2, 3, 4, 7, 9, 10, 11
	Competidor	8
	Ambígua	1, 5 e 6
Disseminação de Inteligência	Consumidor	13, 14, 18, 21, 23, 26 e 28
	Competidor	16, 17, 19, 22, 24, 25, 27 e 29
	Ambígua	12, 15 e 20
Ação de Resposta	Consumidor	31, 32, 33, 35, 37, 39, 42, 43, 44 e 46
	Competidor	30, 36, 38 e 45
	Ambígua	34, 40 e 41

Quadro 16: Categorização das questões da escala de orientação para mercado externo

Fonte: elaborado pelo autor com base na análise qualitativa das questões.

Mesmo com diversas informações advindas da análise qualitativa, optou-se, neste momento, por não excluir qualquer questão da escala antes da aplicação empírica em empresas exportadoras brasileiras. Isso somente foi feito após a análise quantitativa da escala. Nesse sentido, a análise qualitativa serviu como subsídio para futuras modificações na escala.

O Apêndice A apresenta a escala adaptada a partir de Cadogan et al. (1999).

## **Teste empírico da escala**

### ***População, amostra e coleta de dados***

Após a adaptação qualitativa do instrumento de mensuração de orientação para mercado externo de Cadogan et al. (1999), procedeu-se a sua aplicação em empresas exportadoras brasileiras. Foram selecionadas, inicialmente, 600 empresas brasileiras exportadoras, selecionada do cadastro de exportadores fornecido pela Confederação Nacional da Indústria (<http://www.brazil4export.com.br/>). Essas empresas foram contatadas por telefone para a verificação de disponibilidade para responder ao questionário. Assim, 332 empresas aceitaram participar da pesquisa e foram entrevistadas. O respondente, em cada uma das empresas, foi o executivo responsável pelo comércio exterior. Esse executivo tinha seu nome indicado no cadastro da empresa, mas como alguns dados estavam desatualizados foi necessário que o pesquisador confirmasse previamente essa informação.

As entrevistas ocorreram por telefone, durante o mês de outubro e novembro de 2005. Sete pesquisadores foram treinados e acompanhados durante todo processo de coleta.

### ***Preparação dos dados***

Seguindo os padrões descritos no método de consecução da pesquisa, os dados, antes de serem analisados foram preparados e verificados. Procedeu-se à análise dos dados omissos (*missing data*), verificação de *outliers*, multicolinearidade, normalidade, linearidade, homoscedasticidade e varredura no banco de dados, buscando identificar erros de digitação. Na análise dos dados omissos, considerando-se o recomendado por Kline (1998), casos com mais de 5% de itens sem respostas foram excluídos. Foram eliminados 19 casos. O restante dos valores omissos foram considerados aleatórios, substituindo-se, assim, as respostas omissas pela média da variável (HAIR Jr. et al., 2005). Quanto à multicolinearidade, normalidade, linearidade e homoscedasticidade, foram seguidos os procedimentos sugeridos por Kline (1998) e Hair Jr. et al. (2005), ficando os resultados das análises em patamares aceitos. A verificação dos *outliers* seguiu as indicações de Hair Jr. et al., 2005, segundo as quais a medida  $D^2$  de Mahalanobis (uma medida da distância, em um espaço multidimensional, de cada observação em relação ao centro médio das observações, resultando em uma medida de centralidade multidimensional) pode ser usada para esse propósito. Não foram encontrados *outliers* entre os questionários aplicados. A amostra final resultou em 313 casos.

A análise dos dados ocorreu com auxílio dos *softwares* SPSS , para estatísticas descritivas, e Amos, para modelagem de equações estruturais (MEE).

Apresentam-se, a seguir, a caracterização da amostra e os resultados advindos da análise fatorial confirmatória para avaliação da escala.

### ***Caracterização da amostra***

As empresas foram categorizadas segundo critérios de número de funcionários, faturamento das exportações, tempo de atuação no comércio exterior e número de países de destino exportador. O Quadro 17 apresenta a categorização das empresas entrevistadas.

Número de funcionários	Número de empresas	%	Tempo de atuação no comércio exterior	Número de empresas	%
de 0 a 9	16	5,11%	menos de 1 ano	4	1,29%
de 10 a 99	100	31,95%	de 2 a 5 anos	64	20,65%
de 100 a 499	101	32,27%	de 6 a 10 anos	59	19,03%
mais de 500	96	30,67%	mais de 10 anos	183	59,03%
Total	313	100,00%	Total	310	100,00%
Número de países para os quais exporta	Número de empresas	%	Exportações anuais US\$ milhões	Número de empresas	%
de 1 a 3	53	17,04%	até 10	176	61,11%
de 4 a 6	52	16,72%	de 10 a 50	64	22,22%
de 7 a 10	63	20,26%	de 50 a 100	29	10,07%
mais de 10	143	45,98%	mais de 100	19	6,60%
Total	311	100,00%	Total	288	100,00%

Quadro 17: Caracterização da amostra

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, a partir da caracterização da amostra, que praticamente um terço das empresas possui de 100 a 499 funcionários (32,27%). Praticamente 63% possuem 100 funcionários ou mais. Em relação ao tempo de atuação no comércio exterior, 59,03% das empresas atuam há mais de 10 anos. Quanto ao número de países para os quais as empresas exportam, praticamente 46% delas exportam para mais de 10. Para 61,11% das empresas as exportações anuais estão em até US\$ 10 milhões. De forma geral, as empresas da amostra são, portanto, de tamanho considerável, com um bom tempo de atuação no comércio exterior e com atuação em um número considerável de países.

### ***Análise fatorial confirmatória***

Dentro da modelagem de equações estruturais (MEE), para validação de escalas, foi feita a análise fatorial confirmatória (AFC). O método de estimação utilizado foi o de máxima verossimilhança e a matriz de entrada de dados utilizada foi a de covariância, conforme sugerido por Hair Jr. et al. (2005) e Kline (1998).

Na análise fatorial confirmatória (AFC), avaliou-se, para cada construto, a identificação do modelo estrutural e a adequação ou ajuste do modelo proposto, a partir da avaliação do Qui-Quadrado por Graus de Liberdade ( $\chi^2/GL$ ), GFI, AGFI, TLI, NFI, CFI e RMSEA; a unidimensionalidade, pela análise dos resíduos padronizados (abaixo de 12,58I conforme Garver e Mentzer (1999)); a adequação do modelo de medida, considerando confiabilidade composta e variância extraída. Levaram-se em conta, também, os escores das cargas fatoriais e os erros (que repercutem na confiabilidade e variância extraída) e os índices

de modificação sugeridos pelo *software* Amos. Em seguida, foram verificadas a validade convergente e a validade discriminante dos construtos.

Apresentam-se, a seguir, os resultados encontrados para cada um dos construtos de orientação para mercado externo e, por fim, para o modelo geral.

### ***Geração de inteligência exportadora***

No modelo inicial de Cadogan et al. (1999), a geração de inteligência exportadora era definida por 11 itens. O modelo final, após os testes necessários, resultou em um construto com 5 itens, representados pelas questões 6, 7, 9, 10 e 11. Assim, o questionário foi reduzido em 6 itens.

A Tabela 1 apresenta os índices encontrados na análise fatorial confirmatória do construto de geração de inteligência exportadora.

Tabela 1: Análise fatorial confirmatória do construto Geração de Inteligência Exportadora

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2$ / GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	25,48	0,00	5	5,094	0,967	0,900	0,935	0,890	0,946	0,115	0,59	0,23
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: dados da Pesquisa

Pela avaliação, o modelo apresentaria um resultado estatístico um pouco melhor se a variável 6 fosse excluída, porém esta variável representaria, qualitativamente e de forma indireta, o foco no concorrente, uma vez que a questão pertence ao grupo de questões ambíguas, conforme categorização apresentada no Quadro 4. Optou-se, então, pela manutenção da questão 6 no construto. As questões 7, 9, 10 e 11 representam a orientação para o consumidor.

Verifica-se, com base nos resultados, que o construto está com valores do TLI e do  $\chi^2$ /GL muito próximos do recomendado, do RMSEA um pouco acima do recomendado, da confiabilidade composta um pouco abaixo e da variância extraída abaixo do recomendado.

### ***Disseminação de inteligência exportadora***

O modelo inicial baseado em Cadogan et al. (1999) continha 18 itens. O modelo final adaptado resultou em 4 itens: questões 25, 27, 28, 29. O questionário foi, portanto, reduzido em 14 itens. As questões 25, 27 e 29 representam a orientação para concorrência e a questão 28 representa a orientação para o cliente.

Tabela 2: Análise fatorial confirmatória do construto Disseminação de Inteligência Exportadora

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2$ / GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	2,92	0,232	2	1,460	0,995	0,976	0,988	0,989	0,996	0,038	0,53	0,23
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: dados da Pesquisa

Verifica-se, a partir dos resultados demonstrados na Tabela 2, que o construto está com valores do RMSEA um pouco abaixo do recomendado, da confiabilidade composta e da variância extraída abaixo do recomendado. Os demais índices estão de acordo com o recomendado pela literatura.

### ***Ação de Resposta***

O modelo inicial continha 17 questões, o modelo final adaptado resultou em 6 questões, as de número 32, 40, 43, 44, 45 e 46. As questões 43, 44 e 46 representam a orientação para o cliente e a 45 representa a orientação para o concorrente. A 40 é ambígua, podendo ser orientada para qualquer um dos grupos anteriores.

Tabela 3: Análise fatorial confirmatória do construto Ação de Resposta

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2$ / GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	31,66	0,000	9	3,520	0,966	0,922	0,954	0,943	0,966	0,09	0,79	0,39
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: dados da Pesquisa

Verifica-se que o construto está com valores do RMSEA um pouco acima do recomendado e da variância extraída um pouco abaixo do recomendado, os demais índices estão de acordo com o recomendado pela literatura (Tabela 3).

### ***Coordenação interfuncional***

O modelo inicial continha 25 questões, o qual, nas entrevistas realizadas com executivos e acadêmicos para a análise qualitativa da escala, foi indicado como muito extenso. Após os testes, resultaram 9 questões - 47, 48, 56, 57, 62, 63, 64, 69 e 70. Verifica-se que o construto está com valores do AGFI muito próximo do recomendado, do RMSEA um pouco acima do recomendado e da variância extraída um pouco abaixo do recomendado, os demais índices atendem aos padrões recomendados (Tabela 4).

Tabela 4: Análise fatorial confirmatória do construto Coordenação Interfuncional

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2$ / GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	105,73	0,000	27	3,520	0,935	0,892	0,925	0,924	0,943	0,097	0,89	0,47
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: dados da Pesquisa

### ***Validade Convergente, Discriminante e Multicolinearidade***

A Tabela 5 apresenta os resultados da análise fatorial confirmatória encontrados para cada um dos construtos de orientação para mercado externo, utilizando-se como base a escala de Cadogan et al. (1999).

Tabela 5: Análise fatorial confirmatória para os construtos de Orientação para o Mercado Externo

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2$ / GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Geração de Inteligência	25,48	0,00	5	5,094	0,967	0,900	0,935	0,890	0,946	0,115	0,59	0,23
Disseminação de Inteligência	2,92	0,232	2	1,460	0,995	0,976	0,988	0,989	0,996	0,038	0,53	0,23
Ação de Resposta	31,66	0,000	9	3,520	0,966	0,922	0,954	0,943	0,966	0,09	0,79	0,39
Coordenação Interfuncional	105,73	0,000	27	3,520	0,935	0,892	0,925	0,924	0,943	0,097	0,89	0,47
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: dados da Pesquisa

Verificou-se, a partir da análise individual de cada um dos construtos, que eles apresentaram, de forma geral, validade convergente, em função das cargas fatoriais resultantes elevadas (acima de 0,50), resíduos padronizados abaixo de 12,581 (GARVER e MENTZER, 1999), confiabilidade composta acima de 0,70 (com exceção dos construtos Geração e Disseminação de Inteligência), tendo como maior limitação a baixa variância extraída encontrada, somente o construto Coordenação Interfuncional ficou bem próximo a 0,50.

Para a validade discriminante entre os construtos, o teste de Fornell e Larcker (1981) recomenda que a variância extraída de cada construto deve ser maior que as variâncias compartilhadas entre os construtos (correlações ao quadrado). Neste sentido, verificam-se variâncias compartilhadas maiores em relação às variâncias extraídas (ou seja, falta de validade discriminante) entre os construtos Geração de Inteligência e Ação de Resposta, Disseminação de Inteligência e Ação de Resposta, Disseminação de Inteligência e Coordenação Interfuncional e Ação de Resposta e Coordenação Interfuncional (Tabela 6).

Tabela 6: Análise Discriminante e Multicolinearidade

Variância Extraída (na diagonal) e Variâncias Compartilhadas				
	Ger Intel	Dissem Intel	Ação Resp	Coord Interf
Ger Intel	<b>0,23</b>			
Dissem Intel	0,19	<b>0,23</b>		
Ação Resp	0,37	0,28	<b>0,39</b>	
Coord Interf	0,23	0,29	0,48	<b>0,47</b>
Matriz de Correlação				
	Ger Intel	Dissem Intel	Ação Resp	Coord Interf
Ger Intel	1,00			
Dissem Intel	0,44	1,00		
Ação Resp	0,61	0,53	1,00	
Coord Interf	0,48	0,53	0,70	1,00

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à multicolinearidade, a partir da análise da matriz de correlação (Tabela 6), não se identifica sua existência já que todos os construtos apresentaram intercorrelações abaixo de 0,85, conforme sugere Kline (1998).

Desta forma, a escala proposta, levando em consideração tanto as entrevistas qualitativas quanto a análise quantitativa, demonstra adequação apenas parcial da escala.

Como aspectos positivos, obteve-se redução de 71 para 24 questões. No construto geração de inteligência, a redução foi de 11 para 5 questões; para disseminação de inteligência, de 18 para 5; para ação de resposta, de 17 para 5; para mecanismos de coordenação, de 25 para 9.

A tentativa de validação da escala de orientação para mercado externo apresentou limitações na confiabilidade composta, na variância extraída e na validade discriminante. Esses resultados foram conseqüências, principalmente, dos erros elevados associados a diversas variáveis. Isso não permitiu que se obtivesse a validade convergente adequada (uma vez que a confiabilidade composta e a variância extraída, entre outras análises, atestam isso). Verificou-se também falta de validade discriminante entre alguns construtos, uma vez que a variância extraída faz parte da sua análise, em comparação com as variâncias compartilhadas (correlações ao quadrado).

Parte dessas limitações, talvez se justifiquem nas análises qualitativas realizadas. Provavelmente, a opinião dos entrevistados sobre a repetição de algumas questões, a extensão da escala e o elevado número de questões inversas (neste caso, a maioria não permaneceu na escala final) do estudo de Cadogan et al. (1999) tenham conduzido a elevados erros associados às medidas detectados durante a análise dos dados.

Em função dessas limitações, buscou-se o prosseguimento dos estudos com a finalidade de construção de uma escala de mensuração do nível de orientação para mercado externo com maior confiabilidade.

#### 5.1.2.2 A escala de Orientação para mercado de Matsuno e Mentzer

Matsuno e Mentzer (2000) examinaram o papel dos tipos de estratégia de negócios como um potencial moderador da relação orientação para mercado versus *performance*. Os autores usaram uma versão adaptada da escala de Kohli e Jaworski. Baseados em Kohli e Jaworski (1990) e em Jaworski e Kohli (1993), os autores apontam que essas escalas enfatizam particularmente informações sobre consumidores e ambientes, relegando alguns *stakeholders* e forças ambientais. A partir dessa constatação, incluem indicadores de fatores de mercado mais amplos, já que postulam que a estratégia de negócio é um reflexo da percepção dos executivos sobre o ambiente.

Dada a relativa similaridade entre a presente pesquisa e as propostas gerais do estudo de Matsuno e Menzer (2000), além de se considerar as limitações dos resultados obtidos na validação da escala de Cadogan et al. (1999), buscou-se adaptar a escala usada por Matsuno e Mentzer (2000) para o ambiente internacional de negócios e testá-la empiricamente.

Inicialmente, a escala foi traduzida para a Língua Portuguesa por uma tradutora especializada. Posteriormente, as questões foram adaptadas para o ambiente internacional, por meio de entrevistas com um executivo da área de comércio exterior. Submeteu-se o instrumento, já em Língua Portuguesa e adaptado para o ambiente internacional, à análise, de três executivos e de três acadêmicos de comércio exterior, por meio de entrevistas em profundidade.

O Apêndice B apresenta a escala adaptada a partir de Matsuno e Mentzer (2000).

Após a adaptação qualitativa do instrumento procedeu-se a sua aplicação em empresas exportadoras brasileiras. Foram selecionadas 60 empresas brasileiras exportadoras selecionadas do cadastro de exportadores fornecido pela Confederação Nacional da Indústria (<http://www.brazil4export.com.br/>). As entrevistas ocorreram por telefone, durante o mês de junho de 2006. O respondente, em cada uma das empresas, foi o executivo responsável por comércio exterior.

Os mesmos pesquisadores utilizados para aplicação da escala de Cadogan et al. (1999), em outubro e novembro de 2005, foram utilizados nesta nova coleta de dados.

### Caracterização da Amostra

O Quadro 18 apresenta a caracterização da amostra pesquisada nesta etapa. Foram mantidos os mesmos critérios da caracterização anterior para a apresentação das empresas, ou seja, número de funcionários, tempo de atuação no comércio exterior, número de países com os quais negocia internacionalmente e faturamento proveniente dos negócios internacionais. Observa-se que a maioria das empresas, aproximadamente 92%, têm mais de 100 funcionários, 75% atuam há mais de dez anos no comércio exterior e quase 82% exportam para mais de sete países. Quanto ao faturamento proveniente de negócios internacionais, quase 88% das empresas faturam até US\$ 50 milhões por ano.

Número de Funcionários	Número de Empresas	%	Número de países para os quais exporta	Número de Empresas	%
de 0 a 9	2	3,33	De 1 a 3	1	1,67
de 10 a 99	3	5,00	De 4 a 6	10	16,67
de 100 a 499	21	35,00	De 7 a 10	10	16,67
Mais de 500	34	56,67	mais de 10	39	65,00
Total	60	100,00	Total	60	100,00
Tempo de atuação no comércio Exterior	Número de Empresas		Exportações anuais em US\$ milhões	Número de Empresas	
Menos de 1 ano	0	0,00	Até 10	18	30,00
de 2 a 5 anos	7	11,67	De 10 a 50	35	58,33
de 6 a 10 anos	8	13,33	De 50 a 100	7	11,67
mais de 10 anos	45	75,00	mais de 100	0	0,00
Total	60	100,00	Total	60	100,00

Quadro 18: Caracterização da Amostra

Fonte: Dados da pesquisa

Optou-se por fazer um teste com uma amostra pequena de empresas para primeiro assegurar que os resultados seriam superiores aos encontrados para a escala de Cadogan et al. (1999). Se isso ocorresse, se procederia a uma nova coleta de dados, desta feita com uma amostra superior.

### Preparação dos dados

Da mesma forma que nos testes realizados para tentar validar a escala de Cadogan et al. (1999), os dados foram preparados e verificados, fez-se a análise de dados omissos (*missing data*), *outliers*, multicolinearidade, normalidade, linearidade, homoscedasticidade, e

a varredura no banco de dados, buscando identificar erros de digitação. Na análise dos dados omissos, considerando-se aleatoriedade na omissão e proporção de casos com dados omissos (KLINE, 1998), foram eliminados 6 casos. O restante dos valores omissos foram considerados aleatórios, substituindo-se as respostas omissas pela média da variável (HAIR Jr. et al., 2005). Quanto à multicolinearidade, normalidade, linearidade e homoscedasticidade, foram seguidos os procedimentos sugeridos por Kline (1988) e Hair Jr. et al., 2005, ficando os resultados das análises em patamares aceitos. Desta forma, a amostra final resultou em 60 casos. A verificação dos *outliers* seguiu as indicações de Hair Jr. et al., 2005, segundo estes autores, a medida  $D^2$  de Mahalanobis (uma medida da distância, em um espaço multidimensional, de cada observação em relação ao centro médio das observações, resultando em uma medida de centralidade multidimensional) pode ser usada para esse propósito. Não foram encontrados *outliers* entre os respondentes.

A análise dos dados ocorreu com o auxílio dos *softwares* SPSS, para estatísticas descritivas, e Amos, para modelagem de equações estruturais (MEE).

### **Análise fatorial confirmatória**

A análise fatorial confirmatória (AFC) foi utilizada para a validação da escala, seguindo-se os mesmos passos descritos anteriormente quando da análise da escala de Cadogan et al. (1999).

Apresentam-se, a seguir, os resultados encontrados para cada um dos construtos de orientação para mercado externo.

### **Geração de inteligência exportadora**

No modelo inicial adaptado de Matsuno e Mentzer (2000), a geração de inteligência era definida por 8 itens. O melhor modelo determinado, após os testes realizados, resultou em um construto com 3 itens, representados pelas questões de número 3, 4 e 6. A Tabela 7 apresenta os índices de ajuste do construto de Geração de Inteligência Exportadora e a Tabela 8, as cargas fatoriais dos indicadores resultantes.

Tabela 7: Análise fatorial confirmatória do construto Geração de Inteligência Exportadora

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2$ / GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	2,751	0,253	2	1,58	0,968	0,905	0,924	0,966	0,977	0,924	0,646	0,383
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 8: Cargas Fatoriais dos Indicadores Resultantes

	3	4	6
Cargas Fatoriais	0,691	0,812	0,554

Fonte: Dados da Pesquisa

Verifica-se, portanto, que o construto está com valores de ajuste do modelo de acordo com os valores recomendados na literatura, somente o valor do RMSEA está um pouco acima do recomendado. A confiabilidade composta está um pouco abaixo do indicado e a variância extraída encontra-se consideravelmente abaixo do recomendado.

### Disseminação de inteligência exportadora

No modelo inicial, o construto disseminação de inteligência exportadora continha 6 itens. O melhor modelo encontrado, após as análises, resultou em um construto com 3 itens: 11, 12 e 13. Os índices de ajuste do construto e as cargas fatoriais para os indicadores resultantes podem ser verificados nas Tabelas 9 e 10, respectivamente.

Tabela 9: Análise fatorial confirmatória do construto Disseminação de Inteligência Exportadora

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2$ / GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	0,236	0,889	2	0,12	0,997	0,992	0,993	1,08	1,0	0	0,59	0,33
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, através dos resultados encontrados, a inadequação do modelo evidenciada nos valores de TLI, CFI e RMSA, bem como na baixa confiabilidade composta e na variância extraída. Entretanto, três indicadores apresentaram cargas fatoriais elevadas (Tabela 10).

Tabela 10: Cargas Fatoriais dos Indicadores Resultantes

	11	12	13
Cargas Fatoriais	0,636	0,662	0,72

Fonte: Dados da pesquisa

### Ação de Resposta

O construto inicial para Ação de Resposta continha 7 indicadores, todos os indicadores foram mantidos após a análise fatorial confirmatória. Apesar de os índices de ajuste do modelo serem relativamente adequados, a carga fatorial de cada um dos itens do construto de ação de resposta ficou bastante baixa, com exceção do item 17, com carga de 0,604, conforme, demonstrado nas Tabelas 11 e 12.

Tabela 11: Análise fatorial confirmatória do construto Ação de Resposta

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2 / GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	31,66	0,000	9	3,520	0,966	0,922	0,954	0,943	0,966	0,09	0,79	0,39
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 12: Cargas Fatoriais dos Fatores Seleccionados

	15	16	17	18	19	20	21
Cargas Fatoriais	0,286	0,388	0,604	0,349	0,408	0,262	0,026

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados obtidos na testagem da escala adaptada de Matsuno e Mentzer (2000) não apresentaram resultados satisfatórios, seja pela inadequação dos índices de ajuste do modelo, seja pelas baixas cargas fatoriais dos indicadores que compõem os construtos de orientação para mercado externo. Dessa forma, esta escala foi descartada para utilização na pesquisa.

#### 5.1.2.3 A escala final

Em função das limitações detectadas com os resultados encontrados para os testes das duas escalas anteriores, optou-se por nova tentativa de obtenção de uma escala de orientação para mercado externo mais confiável. Utilizou-se, como alicerce para o novo teste, a escala adaptada de Cadogan et al. (1999), entretanto, na busca de melhorias dos índices de ajustes e confiabilidade encontrados, principalmente após verificar o elevado índice de erro associado às respostas conduzindo à baixa variância extraída, fez-se uma nova adaptação qualitativa da escala por meio de entrevistas em profundidade com acadêmicos de comércio exterior e com executivos de negócios internacionais.

Para esta nova análise, como já mencionado, tomou-se por base a escala de Cadogan et al. (1999) e incluiu-se em cada um dos construtos de Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Ação de Resposta, os itens da escala adaptada de Matsuno e Mentzer (2000) que apresentaram carga fatorial elevada.

Procedeu-se novamente a uma série de entrevistas com três acadêmicos da área de marketing internacional e com três executivos de negócios internacionais para avaliação e adaptação da nova escala proposta.

No construto de Geração de Inteligência foram mantidos todos os 5 itens da escala adaptada e testada de Cadogan et al. (1999) e foi incluído o item 3 que havia sido excluído no primeiro teste empírico do construto. Sua inclusão deveu-se ao fato de ele representar a orientação para o concorrente e de essa orientação não estar representada diretamente no construto resultante, após o teste empírico. Por indicação dos entrevistados, o item 3, que originalmente solicitava resposta reversa, foi alterado para uma questão direta. Da escala adaptada de Matsuno e Mentzer (2000), foram incorporados ao construto os itens 3 e 4. O item 6 dessa escala, apesar de apresentar carga fatorial relativamente elevada (0,554), não foi incluído por ser muito semelhante ao item 6 da escala de Cadogan et al. (1999).

O quadro 19 demonstra os itens que compuseram o construto de Geração de Inteligência de Mercado Externo da nova escala e indica a escala de origem de cada um deles.

GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA		
Indicadores		Origem dos Indicadores
G1	Nós geramos muitas informações a respeito de tendências nos nossos mercados internacionais (ex. regulação, desenvolvimentos tecnológicos, política, economia).	Item 6 de Cadogan et al (1999)
G2	Nós geramos muitas informações a fim de entender as forças que influenciam as necessidades e preferências de nossos clientes internacionais.	Item 7 de Cadogan et al (1999)
G3	Nós geramos muitas informações a fim de monitorar e entender a forma de atuação dos nossos concorrentes em mercados internacionais.	Item 8 de Cadogan et al (1999)
G4	Nós, constantemente, monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades de nossos clientes no exterior	Item 9 de Cadogan et al (1999)
G5	Nossas altas gerências, de todos os departamentos funcionais (ex. marketing, produção, finanças) visitam regularmente nossos clientes internacionais.	Item 10 de Cadogan et al (1999)
G6	Nós medimos a satisfação dos clientes nos mercados externos de forma sistemática e regular.	Item 11 de Cadogan et al (1999)
G7	Nós, periodicamente, avaliamos o possível efeito das mudanças nos ambientes dos mercados doméstico e internacional sobre os nossos clientes do exterior (ex. normas, regulamentações, câmbio, barreiras, etc.).	Item 3 de Matsuno e Mentzer (2000)
G8	Nós, regularmente, coletamos e avaliamos informações macroeconômicas gerais (ex. taxas de juros, taxa de câmbio, PIB, taxa de crescimento industrial, taxa de inflação).	Item 4 de Matsuno e Mentzer (2000)

Quadro 19: Descrição dos Itens que compõe o construto de Geração de Inteligência Exportadora  
Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Aos cinco itens da escala adaptada de Cadogan et al. (1999), para Disseminação de Inteligência Exportadora, foram acrescentados três itens (11, 12 e 13) da escala adaptada de Matsuno e Mentzer (2000). Na entrevista de avaliação com os executivos e acadêmicos, todos os itens foram mantidos. A única alteração deu-se na questão 26 da escala de Cadogan et al. (1999) que originalmente era reversa e passou a ser direta. Os entrevistados concordaram que as questões reversas dificultam o entendimento do enunciado e podem ser uma das causas do elevado número de erros encontrados nos testes anteriores, por isto indicaram sua mudança.

O quadro 20 apresenta as questões que compuseram o construto de Disseminação de Inteligência Exportadora e indica a escala de origem de cada indicador.

DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA		
Indicadores		Origem dos Indicadores
D1	Nós compartilhamos toda informação a respeito de nossos concorrentes dos mercados internacionais com todos os departamentos da nossa empresa.	Item 25 de Cadogan et al (1999)
D2	Informações que podem influenciar a maneira como atendemos os nossos clientes internacionais chegam ao pessoal de exportação rapidamente.	Item 26 de Cadogan et al (1999)
D3	O pessoal de exportação regularmente compartilha informações com toda a nossa empresa, a respeito das estratégias de nossos concorrentes nos mercados internacionais.	Item 27 de Cadogan et al (1999)
D4	Nós, livremente, trocamos informações sobre as experiências bem e mal-sucedidas com nossos clientes internacionais, entre todos os departamentos funcionais da empresa.	Item 28 de Cadogan et al (1999)
D5	A alta gerência da nossa empresa, regularmente discute e avalia as forças e fraquezas dos nossos concorrentes dos mercados internacionais.	Item 29 de Cadogan et al (1999)
D6	Nós temos, freqüentemente, encontros interdepartamentais para discutirmos tendências e desenvolvimentos de mercados internacionais (ex. clientes, concorrência, fornecedores).	Item 11 de Matsuno e Mentzer (2000)
D7	Nós, regularmente, temos encontros interdepartamentais para atualizarmos nosso conhecimento a respeito de exigências e normas internacionais.	Item 12 de Matsuno e Mentzer (2000)
D8	O pessoal da área técnica, na nossa empresa, dedica muito tempo compartilhando informações sobre tecnologia para desenvolvimento de novos produtos com outros departamentos.	Item 13 de Matsuno e Mentzer (2000)

Quadro 20: Descrição dos Itens que compõe o construto de Disseminação Inteligência Exportadora  
 Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Para a determinação do construto de Ação de Resposta, os entrevistados sugeriram a re-inclusão, no construto, dos itens 35, 39 e 40 da escala de Cadogan et al. (1999) por se tratarem claramente de itens que refletem respostas da empresa baseadas na inteligência gerada. Sugeriram também que fossem feitas algumas alterações no enunciado das questões: a transformação da questão 35 – anteriormente reversa – em questão direta e a substituição do termo negócios externos por negócios internacionais, nas questões 39 e 40.

O único item da escala adaptada de Matsuno e Mentzer (2000) que apresentou elevada carga fatorial foi o 17, entretanto, como ele trata de orientação para fornecedor e esta orientação não condiz com o modelo conceitual de Cadogan et al. (1999) que contempla somente orientação para consumidor e para cliente, optou-se por não incluí-lo no construto a ser testado.

Os itens que compõem o construto Ação de Resposta, bem como a indicação da escala que originou cada item, estão representados no Quadro 21.

AÇÃO DE RESPOSTA		
Indicadores		Origem dos Indicadores
R1	Nós, periodicamente, revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos, a fim de assegurar que eles estarão de acordo com o que nossos clientes internacionais querem.	Item 32 de Cadogan et al (1999)
R2	Nós damos muita importância aos serviços de pós-vendas em nossos mercados externos.	Item 43 de Cadogan et al (1999)
R3	Nossos objetivos para os negócios internacionais são determinados, principalmente, pelas necessidades e satisfação dos clientes.	Item 44 de Cadogan et al (1999)
R4	Nós respondemos rapidamente às ações competitivas dos nossos concorrentes que nos ameaçam em nossos mercados externos.	Item 45 de Cadogan et al (1999)
R5	Nossa estratégia para criação de vantagens competitivas nos mercados internacionais se baseia em nosso entendimento das necessidades dos clientes internacionais.	Item 46 de Cadogan et al (1999)
R6	Os produtos que vendemos no mercado internacional são determinados mais pelas necessidades dos clientes do que pelas políticas da empresa.	Item 35 de Cadogan et al (1999)
R7	Quando detectamos que os clientes internacionais estão insatisfeitos ou sugerem mudanças em nossos produtos ou serviços, nós tomamos ações corretivas imediatamente.	Item 39 de Cadogan et al (1999)
R8	Nós somos rápidos para responder às mudanças ambientais que podem afetar nossos negócios internacionais.	Item 40 de Cadogan et al (1999)

Quadro 21: Descrição dos Itens que compõe o construto de Ação de Resposta

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Na análise qualitativa do construto Coordenação Interfuncional, os entrevistados analisaram as 9 questões que compunham o construto da escala adaptada de Cadogan et al. (1999) e concordaram que as questões 69 e 70 eram repetitivas, por abordarem conteúdos já claramente expressos nas questões 47 e 48. Como o construto já apresentava alto número de questões - nove - e considerando-se esse caráter de sobreposição de conteúdo, optou-se pelo corte das questões 69 e 70, ficando o construto, conforme demonstrado no Quadro 22..

A escala adaptada de Matsuno e Mentzer (2000) não contemplava o construto de coordenação interfuncional.

COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL		
Indicadores		Origem dos Indicadores
C1	Na nossa empresa todos os departamentos trabalham juntos, como um time, em relação aos nossos negócios de internacionais.	Item 47 de Cadogan et al (1999)
C2	As atividades dos diferentes departamentos em nossa empresa estão integradas e bem articuladas entre si na busca de uma meta em comum.	Item 48 de Cadogan et al (1999)
C3	Na nossa empresa, quando ocorrem conflitos interdepartamentais (ex. entre o pessoal de exportação e de produção), chegamos a acordos mutuamente satisfatórios.	Item 56 de Cadogan et al (1999)
C4	Funcionários da unidade de exportação e aqueles de outros departamentos (ex. engenharia) ajudam-se uns aos outros.	Item 57 de Cadogan et al (1999)
C5	Nessa empresa, há um senso de trabalho em equipe que vai até o chão de fábrica (até a base da hierarquia).	Item 62 de Cadogan et al (1999)
C6	Na nossa empresa há um forte relacionamento de colaboração entre o pessoal de exportação e produção.	Item 63 de Cadogan et al (1999)
C7	As diferentes áreas funcionais desta empresa trabalham juntas na mesma direção.	Item 64 de Cadogan et al (1999)

Quadro 22: Descrição dos Itens que compõe o construto de coordenação Interfuncional

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

O Apêndice C apresenta a escala mista, adaptada a partir de Cadogan et al. (1999) e Matsuno e Mentzer (2000) e o Apêndice D apresenta o questionário aplicado pelos pesquisadores.

### Etapa Descritiva da Validação da Escala

A escala foi aplicada em uma amostra de 219 empresas brasileiras exportadoras, selecionadas do cadastro de exportadores fornecido pela Confederação Nacional da Indústria (<http://www.brazil4export.com.br/>). As entrevistas ocorreram por telefone, durante o mês de agosto de 2006. O respondente, em cada uma das empresas, foi o executivo responsável pelo comércio exterior. Os mesmos entrevistadores das etapas anteriores do estudo foram utilizados para a coleta dos dados.

### Preparação dos dados

Baseado em Kline (1998), que indica que dados omissos não devem ser superiores à faixa de 5% a 10 %, e na composição do instrumento de coleta dos dados com 45 questões, determinou-se que os questionários que apresentassem 3 ou mais questões sem respostas seriam eliminados. Foram assim eliminados 4 questionários dos 219 iniciais.

Para a verificação de observações atípicas (*outliers*), utilizou-se o que sugerem Hair Jr. et al. (2005): a medida  $D^2$  de Mahalanobis (uma medida de distância, em um espaço

multidimensional, de cada observação em relação ao centro médio das observações, resultando em uma medida de centralidade multidimensional). Os autores sugerem que dados com nível de significância inferior a 0,001 sejam eliminados. Essa medida pode ser obtida pela análise fatorial confirmatória, utilizando-se o *software* estatístico Amos<sup>®</sup> 4.0, para modelagem de equações estruturais (MEE). Treze questionários apresentaram níveis de significância inferiores a 0,001. Procedeu-se, em seguida, a um teste estatístico para comparar os índices de ajuste dos modelos de Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência, Ação de Resposta e Coordenação Interfuncional com e sem esses questionários passíveis de eliminação (*outliers*). Os índices encontrados para os testes da amostra sem os *outliers* foram superiores aos índices encontrados quando mantidos os *outliers*. Optou-se, pois, por sua exclusão da amostra pesquisada, resultando em uma amostra de 202 questionários válidos.

A normalidade dos dados foi verificada através da análise dos valores de assimetria e curtose. Para Kline (1988), variáveis com valores absolutos de índices de assimetria acima de |3| podem ser muito assimétricas e com valores de curtose acima de |10| podem apresentar problemas para a normalidade. A assimetria e a curtose foram verificadas com o uso do *software* estatístico SPSS 11.5. Todos os dados apresentaram valores de assimetria e de curtose dentro dos parâmetros indicados por Kline (1998).

A linearidade e a homoscedasticidade foram verificadas por meio dos diagramas de dispersão das variáveis (HAIR Jr. et al., 2005). Todos os dados apresentaram características de linearidade e homoscedasticidade.

### **Caracterização da amostra**

As empresas foram categorizadas segundo critérios de número de funcionários, faturamento das exportações, tempo de atuação no comércio exterior e número de países de destino exportador. O Quadro 23 apresenta um resumo da categorização das empresas entrevistadas.

Número de Funcionários	Número de Empresas	%	Número de países para os quais exporta	Número de Empresas	%
de 0 a 9	9	4,5	de 1 a 3	27	13,4
de 10 a 99	64	31,7	de 4 a 6	35	17,3
de 100 a 499	60	29,7	de 7 a 10	44	21,8
Mais de 500	69	34,2	Mais de 10	96	47,5
Total	202	100,0	Total	202	100,0
Tempo de atuação no comércio Exterior	Número de Empresas	%	Exportações anuais em US\$ milhões	Número de Empresas	%
Menos de 1 ano	0	0	até 10	119	58,9
de 2 a 5 anos	28	13,9	de 10 a 50	49	24,3
de 6 a 10 anos	58	28,7	de 50 a 100	17	8,4
Mais de 10 anos	116	57,4	Mais de 100	17	8,4
Total	202	100,0	Total	202	100,0

Quadro 23: caracterização da amostra estudada  
Fonte: Dados da pesquisa

Apresenta-se, a seguir, uma descrição gráfica, a fim de facilitar a visualização da caracterização da amostra pesquisada.

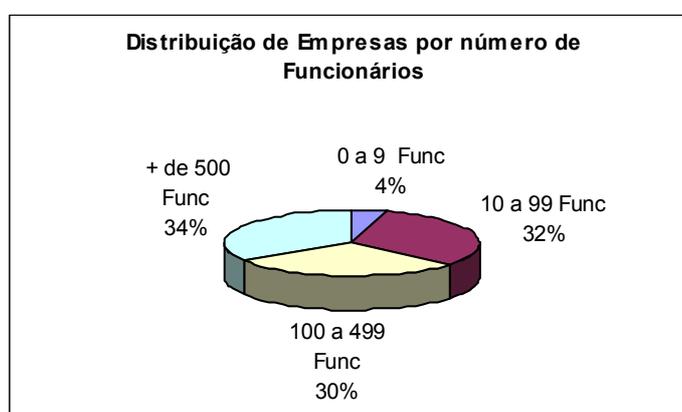


Figura 9: Distribuição de empresas por número de funcionários  
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados do Gráfico 1, verifica-se que, quanto ao número de funcionários, as empresas pesquisadas apresentam distribuição semelhante, de aproximadamente 30% para cada intervalo, de 10 a 99, de 100 a 499 e mais de 500 funcionários. Observa-se que são poucas as empresas com menos de 10 funcionários que atuam no comércio internacional.

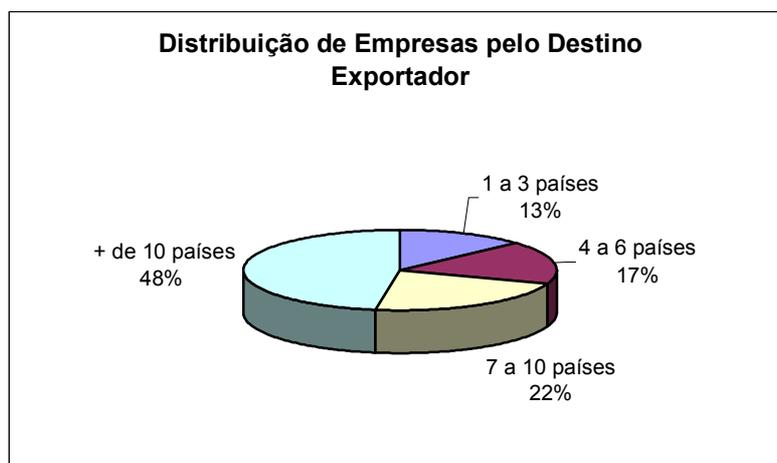


Figura 10: Distribuição de empresas pelo destino exportador  
Fonte: Dados da pesquisa

A maioria das empresas - 69,30% - exporta para mais de seis países e 30,70% exportam para menos de 6 países.

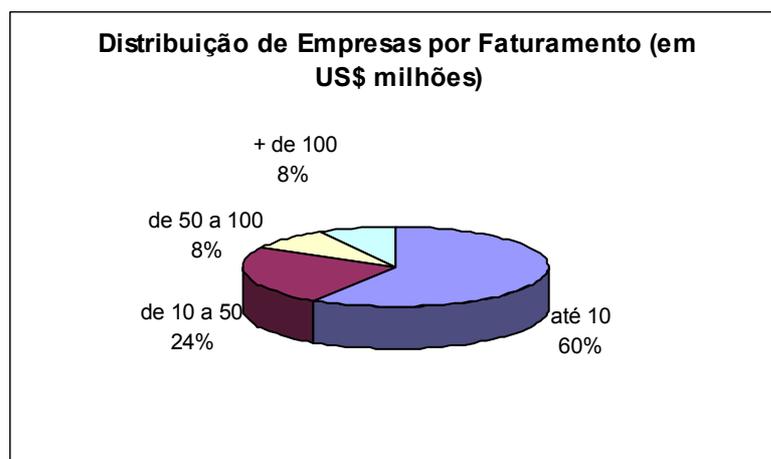


Figura 11: Distribuição de empresas por faturamento exportador  
Fonte: Dados da pesquisa

O faturamento anual proveniente de negócios internacionais é inferior a US\$ 10 milhões para 58,9% das empresas .

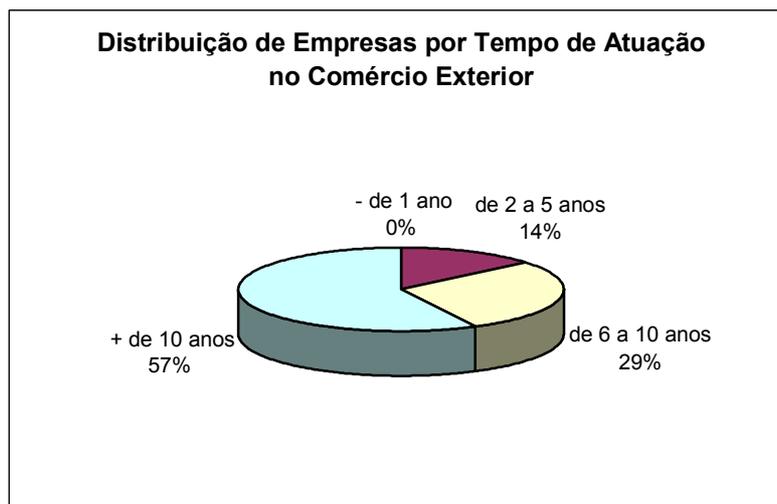


Figura 12: Distribuição de empresas por tempo de atuação no comércio exterior  
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de atuação no comércio exterior, observa-se, no Gráfico 4, que mais da metade das empresas atua há mais de 10 anos e 43% atuam entre 2 e 10 anos no comércio internacional.

### **Análise Fatorial Confirmatória**

Para a avaliação de cada um dos construtos de orientação para mercado externo, utilizou-se a modelagem de equações estruturais (MEE), procedendo-se à análise fatorial confirmatória (AFC). Como já ocorrera na tentativa de validação das outras escalas, o método de estimação utilizado foi o de máxima verossimilhança e a matriz de entrada de dados foi a de covariância (HAIR Jr. et al., 2005, KLINE, 1998).

Avaliaram-se, para cada construto, identificação do modelo estrutural, adequação ou ajuste do modelo proposto, a partir da avaliação do Qui-Quadrado por Graus de Liberdade, GFI, AGFI, TLI, NFI, CFI e RMSEA; unidimensionalidade, pela análise dos resíduos padronizados (abaixo de 12,58I conforme Garver e Mentzer (1999)); adequação do modelo de medida, considerando confiabilidade composta (mínimo de 0,70) e variância extraída (mínimo de 0,50). Levaram-se em conta também os escores das cargas fatoriais e os erros (que repercutem na confiabilidade e variância extraída) e os índices de modificação sugeridos pelo *software* Amos. Por fim, foi verificada a validade do modelo (validade convergente e a validade discriminante dos construtos).

### Geração de inteligência exportadora

A nova escala utilizada apresenta, para o construto Geração de Inteligência Exportadora, oito itens. Seis provenientes da escala de Cadogan et al. (1999) – G1, G2, G3, G4, G5 e G6, e dois itens provenientes da escala de Matsuno e Mentzer (2000) – G7 e G8.

O modelo resultante, após os testes realizados, foi um construto com cinco itens – G1, G2, G3, G4 e G7. Os itens G2, G4 e G7 estão relacionados à orientação para os consumidores, o G3, para competidores e o G1 é de natureza dúbia, tanto pode ser relativo a consumidores como a competidores. A Tabela 13 apresenta os índices de ajuste do modelo.

Tabela 13: Análise fatorial confirmatória do construto Geração de Inteligência Exportadora

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2/GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	23,8	0,00	5	4,76	0,950	0,851	0,934	0,892	0,946	0,085	0,77	0,41
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: Dados da pesquisa

Os índices encontrados demonstram o bom nível de ajuste do modelo. Todos os itens apresentam-se dentro dos parâmetros estabelecidos na literatura para a aceitação do modelo, com exceção da variância extraída, com valor de 0,41, ficando um pouco abaixo do valor recomendado que é 0,5 (HAIR Jr. et al., 2005).

O Quadro 24 apresenta o construto final de Geração de Inteligência Exportadora resultante das análises efetuadas.

Geração de Inteligência Exportadora			
Indicadores			Origem dos Indicadores
G1	Nós geramos muitas informações a respeito de tendências nos nossos mercados internacionais (ex. regulação, desenvolvimentos tecnológicos, política, economia).	Orientação Dúbia	Cadogan et al (1999)
G2	Nós geramos muitas informações a fim de entender as forças que influenciam as necessidades e preferências de nossos clientes internacionais.	Orientação Consumidor	Cadogan et al (1999)
G3	Nós geramos muitas informações a fim de monitorar e entender a forma de atuação dos nossos concorrentes em mercados internacionais.	Orientação Competidor	Cadogan et al (1999)
G4	Nós, constantemente, monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades de nossos clientes no exterior	Orientação Consumidor	Cadogan et al (1999)
G7	Nós, periodicamente, avaliamos o possível efeito das mudanças nos ambientes dos mercados doméstico e internacional sobre os nossos clientes do exterior (ex. normas, regulamentações, câmbio, barreiras, etc.).	Orientação Consumidor	Matsuno e Mentzer (2000)

Quadro 24: Construto final de Geração de Inteligência Exportadora  
Fonte: Dados da Pesquisa

Adicionalmente, procedeu-se à verificação de confiabilidade dos itens do construto por meio do alfa de Cronbach. O valor encontrado foi de 0,822. Para Hair Jr. et al. (2005), o limite mínimo geralmente aceito é 0,70.

### Disseminação de inteligência exportadora

A escala proposta continha oito itens para o construto Disseminação de Inteligência Exportadora, D1, D2, D3, D4 e D5, provenientes da escala de Cadogan et al. (1999) e D6, D7 e D8 de Matsuno e Mentzer (2000).

Após os testes estatísticos, o construto resultou em 6 itens, três da escala de Cadogan et al. (1999) - D1, D3 e D4 - e três da escala adaptada de Matsuno e Mentzer (2000) - D6, D7 e D8.

Os indicadores D6, D7 e D8 têm natureza dúbia, podem ser orientados para consumidores ou competidores. Os indicadores D1 e D3 são orientados para competidores, e o D4 é orientado para consumidor.

A Tabela 14 apresenta os índices de ajuste do modelo. Observa-se que todos os itens encontrados atendem às indicações de adequação propostas na literatura estudada. Somente a variância extraída está pouco abaixo do recomendado, obteve-se o valor de 0,4 quando a recomendação é de 0,5.

Tabela 14: Análise fatorial confirmatória do construto Disseminação de Inteligência Exportadora

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2$ / GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	32,712	0,000	9	3,63	0,946	0,874	0,988	0,914	0,948	0,074	0,79	0,40
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: Dados da Pesquisa

Verificou-se o alfa de Cronbach para o construto resultante, o valor encontrado foi de 0,854. De acordo com Hair Jr. et al. (2005), o limite mínimo geralmente aceito para o alfa é o valor de 0,70.

O Quadro 25 apresenta o construto de Disseminação de Inteligência Exportadora resultante das análises efetuadas e indica a escala de origem de cada indicador e sua orientação.

Disseminação de Inteligência Exportadora			
Indicadores			Origem dos Indicadores
D1	Nós compartilhamos toda informação a respeito de nossos concorrentes dos mercados internacionais com todos os departamentos da nossa empresa.	Orientação Competidor	Cadogan et al (1999)
D3	O pessoal de exportação regularmente compartilha informações com toda a nossa empresa, a respeito das estratégias de nossos concorrentes nos mercados internacionais.	Orientação Competidor	Cadogan et al (1999)
D4	Nós, livremente, trocamos informações sobre as experiências bem e mal-sucedidas com nossos clientes internacionais, entre todos os departamentos funcionais da empresa.	Orientação Consumidor	Cadogan et al (1999)
D6	Nós temos, freqüentemente, encontros interdepartamentais para discutirmos tendências e desenvolvimentos de mercados internacionais (ex. clientes, concorrência, fornecedores).	Orientação Dúbia	Matsuno e Mentzer (2000)
D7	Nós, regularmente, temos encontros interdepartamentais para atualizarmos nosso conhecimento a respeito de exigências e normas internacionais.	Orientação Dúbia	Matsuno e Mentzer (2000)
D8	O pessoal da área técnica, na nossa empresa, dedica muito tempo compartilhando informações sobre tecnologia para desenvolvimento de novos produtos com outros departamentos.	Orientação Dúbia	Matsuno e Mentzer (2000)

Quadro 25: Construto final de Disseminação de Inteligência Exportadora

Fonte: Dados da pesquisa

### Ação de Resposta

O construto de Ação de Resposta proposto continha 8 itens, todos provenientes da escala de Cadogan et al. (1999), sendo cinco deles – R1, R2, R3, R4, R5 - determinados quantitativamente, na primeira tentativa para validar a escala, e três – R6, R7, R8 – incluídos posteriormente, em função da proposta dos entrevistados, conforme já mencionado na apresentação da escala.

Após os testes, o construto ficou estabelecido com 7 indicadores - R1, R2, R3, R4, R5, R7, R8 -, ou seja, somente o indicador R6 foi eliminado. Os indicadores R1, R2, R5 e R7 são orientados para os consumidores, R4 é orientado para o competidor e R8 é de natureza dúbia.

A Tabela 15 apresenta os índices de ajuste encontrados para o construto.

Tabela 15: Análise fatorial confirmatória do construto Ação de Resposta

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2$ / GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	52,47	0,000	14	3,75	0,930	0,860	0,904	0,900	0,927	0,084	0,85	0,45
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: dados da Pesquisa

Semelhante aos construtos de Geração de Inteligência e Disseminação de Inteligência, os índices de ajuste estão de acordo com os padrões exigidos na literatura para indicarem a adequação de um modelo. Somente a variância extraída permaneceu pouco abaixo do indicado, porém superior ao valor encontrado nos demais construtos.

O alfa de Cronbach encontrado para os indicadores que compõem o construto de Ação de Resposta foi de 0,859, acima, portanto, de 0,7 que, segundo Hair Jr. et al. (2005) é o menor valor aceitável para esse índice.

O Quadro 26 apresenta o construto de Ação de Resposta resultante das análises efetuadas e indica a escala de origem de cada indicador e sua orientação .

Ação de Resposta			
Indicadores			Origem dos Indicadores
R1	Nós, periodicamente, revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos, a fim de assegurar que eles estarão de acordo com o que nossos clientes internacionais querem.	Orientação Consumidor	Cadogan et al (1999)
R2	Nós damos muita importância aos serviços de pós-vendas em nossos mercados externos.	Orientação Consumidor	Cadogan et al (1999)
R3	Nossos objetivos para os negócios internacionais são determinados, principalmente, pelas necessidades e satisfação dos clientes.	Orientação Consumidor	Cadogan et al (1999)
R4	Nós respondemos rapidamente às ações competitivas dos nossos concorrentes que nos ameaçam em nossos mercados externos.	Orientação Competidor	Cadogan et al (1999)
R5	Nossa estratégia para criação de vantagens competitivas nos mercados internacionais se baseia em nosso entendimento das necessidades dos clientes internacionais.	Orientação Consumidor	Cadogan et al (1999)
R7	Quando detectamos que os clientes internacionais estão insatisfeitos ou sugerem mudanças em nossos produtos ou serviços, nós tomamos ações corretivas imediatamente.	Orientação Consumidor	Cadogan et al (1999)
R8	Nós somos rápidos para responder às mudanças ambientais que podem afetar nossos negócios internacionais.	Orientação Dúbia	Cadogan et al (1999)

Quadro 26: Construto final de Ação de Resposta

Fonte: Dados da pesquisa

### Coordenação Interfuncional

O construto de Coordenação Interfuncional foi originalmente estabelecido em sete indicadores – C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7. Após os testes realizados, todos os indicadores permaneceram no construto. A Tabela 16 apresenta os índices de ajuste do modelo encontrados.

Tabela 16: Análise fatorial confirmatória do construto Coordenação Interfuncional

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2/$ GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	38,47	0,000	14	2,75	0,948	0,896	0,958	0,959	0,973	0,059	0,93	0,64
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: dados da Pesquisa

Todos os índices encontrados satisfazem as condições recomendadas pela literatura para indicarem a adequação do construto. O alfa de Cronbach para o construto foi de 0,92, bem acima de 0,7, recomendado por Hair Jr. et al. (2005).

O Quadro 27 apresenta o construto de Coordenação Interfuncional resultante das análises efetuadas e indica a escala de origem de cada indicador e sua orientação .

Coordenação Interfuncional		
Indicadores		Origem dos Indicadores
C1	Na nossa empresa todos os departamentos trabalham juntos, como um time, em relação aos nossos negócios de internacionais.	Cadogan et al (1999)
C2	As atividades dos diferentes departamentos em nossa empresa estão integradas e bem articuladas entre si na busca de uma meta em comum.	Cadogan et al (1999)
C3	Na nossa empresa, quando ocorrem conflitos interdepartamentais (ex. entre o pessoal de exportação e de produção), chegamos a acordos mutuamente satisfatórios.	Cadogan et al (1999)
C4	Funcionários da unidade de exportação e aqueles de outros departamentos (ex. engenharia) ajudam-se uns aos outros.	Cadogan et al (1999)
C5	Nessa empresa, há um senso de trabalho em equipe que vai até o chão de fábrica (até a base da hierarquia).	Cadogan et al (1999)
C6	Na nossa empresa há um forte relacionamento de colaboração entre o pessoal de exportação e produção.	Cadogan et al (1999)
C7	As diferentes áreas funcionais desta empresa trabalham juntas na mesma direção.	Cadogan et al (1999)

Quadro 27: Construto final de Ação de Resposta

Fonte: Dados da pesquisa

### **Orientação para mercado externo**

Com base nos índices de ajuste encontrados na análise individual dos construtos que compõe a Orientação para Mercado Externo, verificou-se a adequação desses construtos, com exceção da variância extraída que, para os construtos de Geração de Inteligência Exportadora, Disseminação da Inteligência e Ação de Resposta ficou um pouco abaixo do recomendado. Entretanto, outros resultados, tais como a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach, indicam a confiabilidade dos construtos. Os demais índices são satisfatórios. A Tabela 17 apresenta o resumo dos índices encontrados para os construtos de Orientação para Mercado e permite a visão geral e comparativa dos resultados.

Tabela 17: Resumo da Análise fatorial confirmatória dos construtos que compõem a Orientação para Mercado Externo

	X 2	P	GL	X 2 /GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Geração de Inteligência	23,8	0,00	5	4,76	0,950	0,851	0,934	0,892	0,946	0,085	0,77	0,41
Disseminação de Inteligência	32,712	0,000	9	3,63	0,946	0,874	0,988	0,914	0,948	0,074	0,79	0,40
Ação de Resposta	52,47	0,000	14	3,75	0,930	0,860	0,904	0,900	0,927	0,084	0,85	0,45
Coordenação Interfuncional	38,47	0,000	14	2,75	0,948	0,896	0,958	0,959	0,973	0,059	0,93	0,64
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: Dados da pesquisa

A partir desses resultados, procedeu-se à verificação dos índices de ajustamento para o modelo completo de Orientação para Mercado Externo. A Figura 13 demonstra esse modelo e a Tabela 18 apresenta os resultados dos índices de ajuste do modelo.

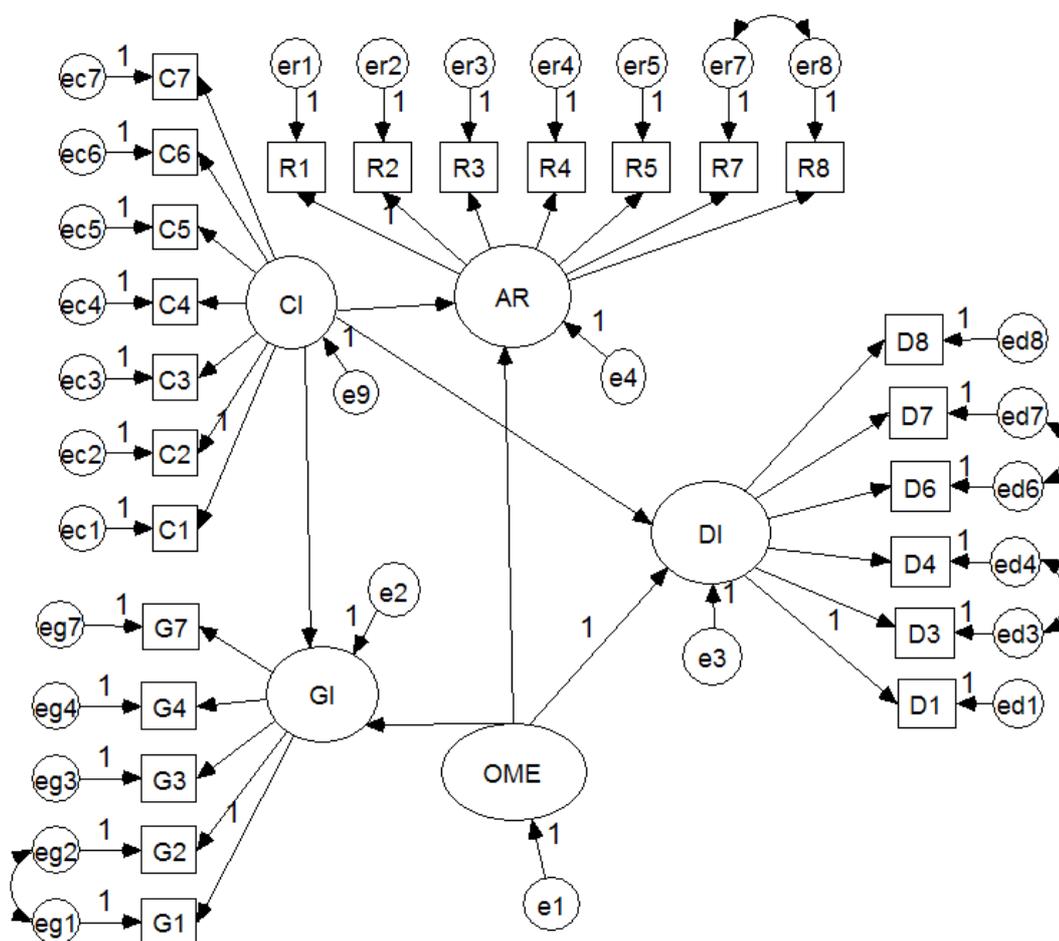


Figura 13: O Modelo de Orientação Para Mercado Externo  
Fonte: Dados da pesquisa

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2 / GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Índices encontrados	450,41	0,000	265	1,70	0,852	0,818	0,894	0,922	0,931	0,059
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores dos índices de ajustamento do modelo apresentam-se, de maneira geral, dentro dos parâmetros recomendados. Somente o NFI apresenta-se levemente inferior ao índice recomendado.

O alfa de Cronbach encontrado para os indicadores que compõem orientação para mercado externo foi de 0,933, considerando os construtos de Geração de Inteligência Exportadora, Disseminação de Inteligência Exportadora e Ação de Resposta e Coordenação

Interfuncional. O valor de alfa encontrado é superior ao valor recomendado por Hair Jr. et al. (2005) de 0,7.

Em seguida, foram verificadas as cargas fatoriais padronizadas para verificar-se a validade das relações propostas no modelo. A Tabela 19 demonstra os parâmetros estimados do modelo.

Tabela 19: Análise fatorial confirmatória do Modelo de Orientação para Mercado Externo

Relação	Carga Fatorial Padronizada	t value
GI ---> OME	0,533	3,507 *
AR ---> OME	0,631	4,063*
DI ---> OME	0,440	3,631*
AR ---> CI	0,737	8,337*
DI ---> CI	0,669	7,838*
GI ---> CI	0,408	4,714*

Fonte: Dados da Pesquisa

\*  $p < 0,01$

Nota: OME – Orientação para Mercado Externo, GI – Geração de Inteligência, DI – Disseminação de Inteligência, AR – Ação de Resposta, CI – Coordenação Interfuncional.

Os dados das cargas fatoriais indicam que as relações propostas no modelo de orientação para mercado externo são significantes ao nível de 0,01.

A validade convergente foi verificada em função das elevadas cargas fatoriais resultantes para cada um dos indicadores (Tabela 20), dos resíduos padronizados que ficaram abaixo de 12,58I, da confiabilidade composta acima de 0,70 e da variância extraída acima de 0,50 (Tabela 17).

Tabela 20: Cargas Fatoriais resultantes para os indicadores que compõem os construtos de orientação para mercado externo

Indicadores Ger. Inteligência Cargas Fatoriais	G1	G2	G3	G4	G7		
	0,639	0,657	0,803	0,716	0,563		
Indicadores Dis. Inteligência Cargas Fatoriais	D8	D7	D6	D4	D1	D3	
	0,68	0,694	0,663	0,607	0,714	0,77	
Indicadores Ação Resposta Cargas Fatoriais	R1	R2	R3	R4	R5	R7	R8
	0,683	0,674	0,689	0,735	0,724	0,611	0,626
Indicadores Coord. Interfunc. Cargas Fatoriais	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
	0,829	0,862	0,748	0,789	0,825	0,763	0,707

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados, verifica-se a validade convergente dos construtos. Deve-se ressaltar que a variância extraída encontrada para Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Ação de Resposta encontra-se pouco abaixo de 0,5, mas, conforme mencionado anteriormente, outros resultados, como a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach, demonstram a convergência dos construtos.

A validade discriminante entre os construtos foi verificada a partir do teste de Fornell e Larcker (1981) que recomenda que a variância extraída de cada construto deve ser maior que as variâncias compartilhadas entre os construtos (correlações ao quadrado). A Tabela 21 apresenta a comparação entre a variância extraída de cada construto (diagonal) e as variâncias compartilhadas entre os construtos. Os resultados demonstram a validade discriminante entre os construtos. Quanto à multicolinearidade, a análise da matriz de correlação (Tabela 22) demonstra que todos os construtos apresentaram intercorrelações abaixo de 0,85, conforme sugere Kline (1998), não demonstrando, assim, a existência de multicolinearidade.

Tabela 21: Análise Discriminante

Variância Extraída (Diagonal) e Variância Compartilhada				
	Geração Inteligência	Disseminação Inteligência	Ação de Resposta	Coordenação Interfuncional
Ger. Inteligência	<b>0,41</b>			
Diss. Inteligência	0,20	<b>0,44</b>		
Ação de Resposta	0,28	0,40	<b>0,45</b>	
Coord. Interfuncional	0,12	0,38	0,43	<b>0,64</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 22: Multicolinearidade

Matriz de Correlação				
	Geração Inteligência	Disseminação Inteligência	Ação de Resposta	Coordenação Interfuncional
Ger. Inteligência	1,00			
Diss. Inteligência	0,45	1,00		
Ação de Resposta	0,53	0,67	1,00	
Coord. Interfuncional	0,34	0,62	0,66	1,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base em todos os resultados obtidos na análise do modelo de orientação para mercado externo (índices de ajustes, cargas fatoriais das relações, validades convergentes e discriminantes), pode-se dizer que o modelo apresentado para orientação para mercado externo é válido.

### **Performance Exportadora**

Após a avaliação do modelo de orientação para mercado externo, realizou-se a análise do modelo de *performance* exportadora. O teste da escala para capturar *performance* exportadora apresentou índices adequados de ajuste, tanto para os dados coletados em outubro e novembro de 2005, quanto para os dados coletados em agosto de 2006. Os resultados que se apresentam a seguir referem-se aos dados de agosto de 2006, os quais serviram igualmente para a validação da escala para capturar orientação para mercado externo.

A escala utilizada para mensurar *performance* exportadora foi a escala EXPERF de Zou, Taylor e Osland (1988). A escala EXPERF decompõe a *performance* em três dimensões: *performance* financeira (PERFIN); *performance* estratégica (PEREST); satisfação com *performance* (PERSAT). Inicialmente, procedeu-se à tradução da escala para a Língua Portuguesa por uma tradutora especialista. Em seguida, a escala já traduzida foi submetida à avaliação de três acadêmicos de Marketing Internacional e de três executivos de Comércio Exterior. Foram avaliados aspectos de tradução técnica e entendimento do significado geral de cada item.

O Quadro 28 apresenta a escala EXPERF, já traduzida para a Língua Portuguesa.

<b>Dimensão da Performance</b>	<b>Itens</b>
Dimensão Financeira (PERFIN)	Este empreendimento exportador: PF1. Tem sido muito lucrativo. PF2. Tem gerado um alto volume de vendas. PF3. Tem obtido rápido crescimento
Dimensão Estratégica (PEREST)	Este empreendimento exportador: PE1. Tem aumentado nossa competitividade global PE2. Tem fortalecido nossa posição estratégica PE3. Tem aumentado significativamente nosso <i>market share</i>
Dimensão de Satisfação (PERSAT)	PS1. A <i>performance</i> deste empreendimento exportador tem sido muito satisfatória. PS2. Este Empreendimento exportador tem sido de grande sucesso. PS3. Este empreendimento exportador tem correspondido totalmente as nossas expectativas

Quadro 28: Escala EXPERF adaptada

Fonte: tradução e adaptação de Zou, Taylor e Osland (1998)

Os dados para a validação empírica da escala foram coletados no mês de agosto de 2006, seguindo os padrões já descritos na apresentação dos resultados da validação da escala de orientação para mercado externo. Os dados seguiram os mesmos padrões de preparação antes de serem submetidos à análise fatorial confirmatória.

Dentro da modelagem de equações estruturais (MEE), foi feita a análise fatorial confirmatória (AFC). O método de estimação utilizado foi o de máxima verossimilhança (HAIR Jr. et al., 2005) e a matriz de entrada de dados utilizada foi a de covariância, conforme sugerido por Hair, Jr. et al. (2005) e Kline (1998).

Avaliou-se, para cada dimensão, identificação do modelo estrutural; adequação ou ajuste do modelo proposto, a partir da avaliação do Qui-Quadrado por Graus de Liberdade, GFI, AGFI, TLI, NFI, CFI e RMSEA; adequação do modelo de medida, considerando confiabilidade composta e variância extraída. Levaram-se em conta também os escores das cargas fatoriais e os erros (que repercutem na confiabilidade e variância extraída) e os índices de modificação sugeridos pelo *software* Amos. As validades convergente e discriminante também foram verificadas.

Apresentam-se, a seguir, os resultados obtidos para cada um dos construtos de *performance* exportadora, e finaliza-se com a análise do modelo integrando as três dimensões.

### **Performance Financeira (PERFIN)**

A *performance* financeira foi definida por três indicadores - PF1, PF2, PF3. A análise fatorial confirmatória apresentou os índices de ajuste mostrados na Tabela 23.

Tabela 23: Análise fatorial confirmatória do construto *Performance Financeira*

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2$ / GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	9,036	0.01	2	4,52	0,972	0,915	0,961	0,954	0,969	0,132	0,756	0,51
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que somente o valor de RMSEA apresenta-se fora dos padrões desejáveis para o ajuste do modelo. Todos os demais índices apresentam valores adequados de ajuste.

O alfa de Cronbach para os indicadores da dimensão financeira da *performance* é de 0,825, superior aos 0,7 indicados por Hair Jr. et al. (2005) como mínimo aceitável.

### **Performance Estratégica (PEREST)**

A *performance* estratégica é composta pelos indicadores PE1, PE2, PE3. Após a análise fatorial confirmatória, obtiveram-se os índices mostrados na Tabela 24.

Tabela 24: Análise fatorial confirmatória do construto *Performance Estratégica*

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2$ / GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	9,606	0,008	2	4,80	0,969	0,906	0,975	0,971	0,980	0,138	0,88	0,71
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os dados apresentaram-se dentro dos parâmetros indicados para o ajuste do modelo com exceção do valor de RMSEA, que ficou fora do intervalo ideal recomendado de 0,05 a 0,08.

O alfa de Cronbach para os itens da *performance* estratégica é de 0,894 sendo, pois, superior a 0,7, que representa o mínimo geralmente aceito, conforme Hair Jr. et al., 2005.

### **Performance Satisfação (PERSAT)**

A dimensão de satisfação com a *performance* exportadora é composta pelos indicadores PS1, PS2, PS3. A análise fatorial confirmatória do construto apresentou os resultados mostrados na Tabela 25.

Tabela 25: Análise fatorial confirmatória do construto *Performance Satisfação*

	X <sup>2</sup>	P	GL	$\chi^2$ /GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Índices encontrados	18,561	0,00	2	9,28	0,948	0,844	0,934	0,911	0,941	0,203	0,83	0,62
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: dados da pesquisa

Os valores de  $\chi^2$  /GL e RMSEA ficaram acima dos índices ideais de ajuste para o modelo. Os demais valores demonstraram-se adequados, ficando dentro dos parâmetros desejáveis.

O alfa de Cronbach para os indicadores de satisfação com a *performance* resultou em 0,854, semelhante aos demais construtos da *performance* exportadora, esse valor é superior ao mínimo geralmente aceito de 0,7 (HAIR Jr. et al., 2005).

### **Performance Total (PERTOT)**

Procedeu-se, por fim, à verificação de ajuste do modelo geral de *performance* exportadora. A Figura 14, a seguir, apresenta o modelo geral de *performance* exportadora.

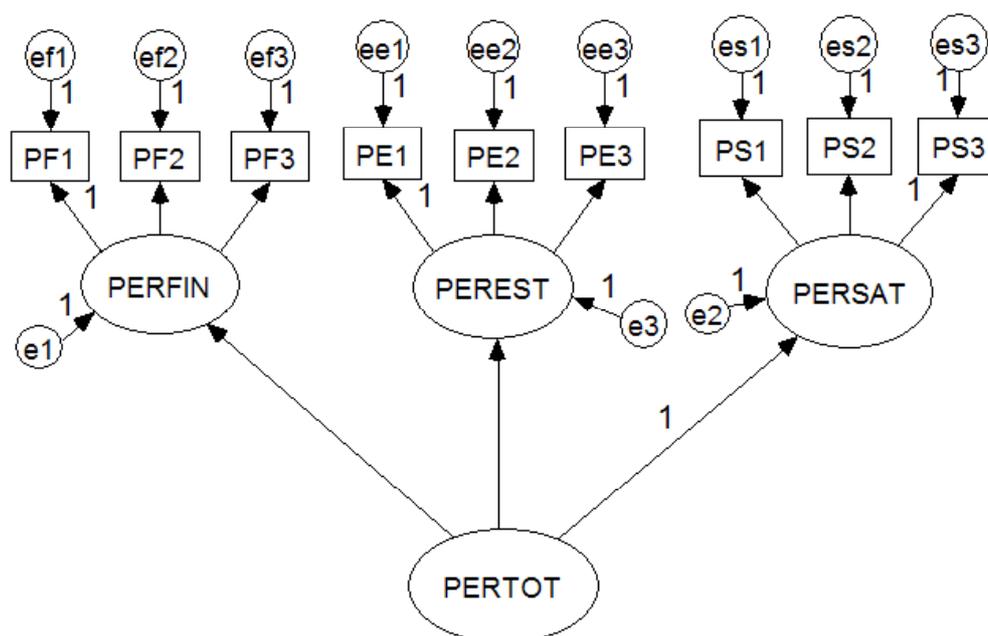


Figura 14: Modelo da *Performance* Exportadora  
 Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 26 apresenta os resultados da análise fatorial confirmatória para o modelo geral de *performance* exportadora.

Tabela 26: Análise fatorial confirmatória do construto *Performance* Exportadora

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2/GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Índices encontrados	79,103	0,000	24	3,3	0,911	0,834	0,938	0,934	0,956	0,107
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08

Fonte: dados da Pesquisa

Com exceção do valor de RMSEA, que ficou pouco acima dos parâmetros desejáveis, os demais índices demonstram a adequação do modelo proposto para mensurar *performance* exportadora.

O alfa de Cronbach para as dimensões de *performance* exportadora foi de 0,825 para *performance* financeira; 0,894 para *performance* estratégica; 0,854 para *performance* satisfação; 0,924 para *performance* total, ficando acima do mínimo aceitável de 0,7 indicado por Hair Jr. et al. (2005).

A Tabela 27 demonstra um resumo dos resultados encontrados para cada um dos construtos e para o modelo geral de *performance* exportadora.

Tabela 27: Análise fatorial confirmatória do construto *Performance* Exportadora

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2$ / GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	Conf. Comp.	Var. Extr.
Perf. Financeira	9,036	0,01	2	4,52	0,972	0,915	0,961	0,954	0,969	0,132	0,756	0,51
Perf. Estratégica	9,606	0,008	2	4,80	0,969	0,906	0,975	0,971	0,980	0,138	0,88	0,71
Perf. Satisfação	18,561	0,00	2	9,28	0,948	0,844	0,934	0,911	0,941	0,203	0,83	0,62
Modelo Geral	79,103	0,000	24	3,3	0,911	0,834	0,938	0,934	0,956	0,107		
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08	>0,7	>0,5

Fonte: dados da Pesquisa

Foram verificadas, em seguida, as cargas fatoriais padronizadas para se avaliar a validade das relações propostas no modelo. A Tabela 28 demonstra os parâmetros estimados do modelo.

Tabela 28: Análise fatorial confirmatória do Modelo de *Performance* Exportadora

Relação	Carga Fatorial Padronizada	t value
PERFIN ---> PERTOT	0,935	7,663*
PEREST ---> PERTOT	0,872	9,219*
PERSAT ---> PERTOT	0,859	8,711*

Fonte: Dados da Pesquisa

\*  $p < 0,01$

Nota: PERFIN – *Performance* Financeira, PEREST – *Performance* Estratégica, PERSAT – *Performance* Satisfação, PERTOT – *Performance* Exportadora Total.

Os dados das cargas fatoriais indicam que as relações propostas no modelo de *performance* exportadora são significantes ao nível de 0,01.

Verificaram-se as validades convergente e discriminante e a multicolinearidade do modelo. A validade convergente foi verificada em função das elevadas cargas fatoriais resultantes (Tabela 29), dos resíduos padronizados abaixo de 12,581, da confiabilidade composta acima de 0,70 e da variância extraída acima de 0,50 (Tabela 25).

Tabela 29: Cargas Fatoriais do Modelo de *Performance* Exportadora

Indicadores	Cargas Fatoriais
PF1	0,666
PF2	0,844
PF3	0,840
PE1	0,904
PE2	0,908
PE3	0,786
PS1	0,731
PS2	0,830
PS3	0,888

Fonte: Dados da pesquisa

Para a validade discriminante entre os construtos, o teste de Fornell e Larcker (1981) recomenda que variância extraída de cada construto deve ser maior que as variâncias compartilhadas entre os construtos (correlações ao quadrado). A Tabela 30 apresenta as variâncias extraídas de cada construto, bem como a variância compartilhada entre eles. Pode-se constatar, a partir dos dados, a validade discriminante entre os construtos. Quanto à multicolinearidade, a partir da análise da matriz de correlação (Tabela 31), nota-se que todos os construtos apresentaram intercorrelações abaixo de 0,85, conforme sugere Kline (1998), indicando a não existência de multicolinearidade.

Tabela 30: Análise Discriminante

Variância Extraída (diagonal) e Variância Compartilhada			
	Perf. Financeira	Perf. Estratégica	Perf. Satisfação
Perf. Financeira	0,51		
Perf. Estratégica	0,50	0,71	
Perf. Satisfação	0,49	0,46	0,62

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 31: Multicolinearidade

Matriz de Correlação			
	Perf. Financeira	Perf. Estratégica	Perf. Satisfação
Perf. Financeira	1,000		
Perf. Estratégica	0,713	1,000	
Perf. Satisfação	0,705	0,681	1,00

Fonte: Dados da pesquisa

Por todos os resultados apresentados na análise estatística do modelo de *performance* exportadora (índices de ajustes, cargas fatoriais, validades convergente e discriminante), verifica-se que o modelo proposto para mensurar *performance* exportadora é válido.

***Teste do modelo de orientação para mercado externo com performance.***

O passo seguinte foi a verificação do ajuste do modelo geral de orientação para mercado externo integrado com a *performance* exportadora, bem como a comprovação da relação positiva e significativa entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.

Procedeu-se, para isso, à análise confirmatória do modelo. Avaliou-se a adequação ou ajuste do modelo proposto, a partir da avaliação do Qui-Quadrado por Graus de Liberdade, GFI, AGFI, TLI, NFI, CFI e RMSEA.

A Figura 11 apresenta o modelo de orientação para mercado externo e *performance* exportadora.

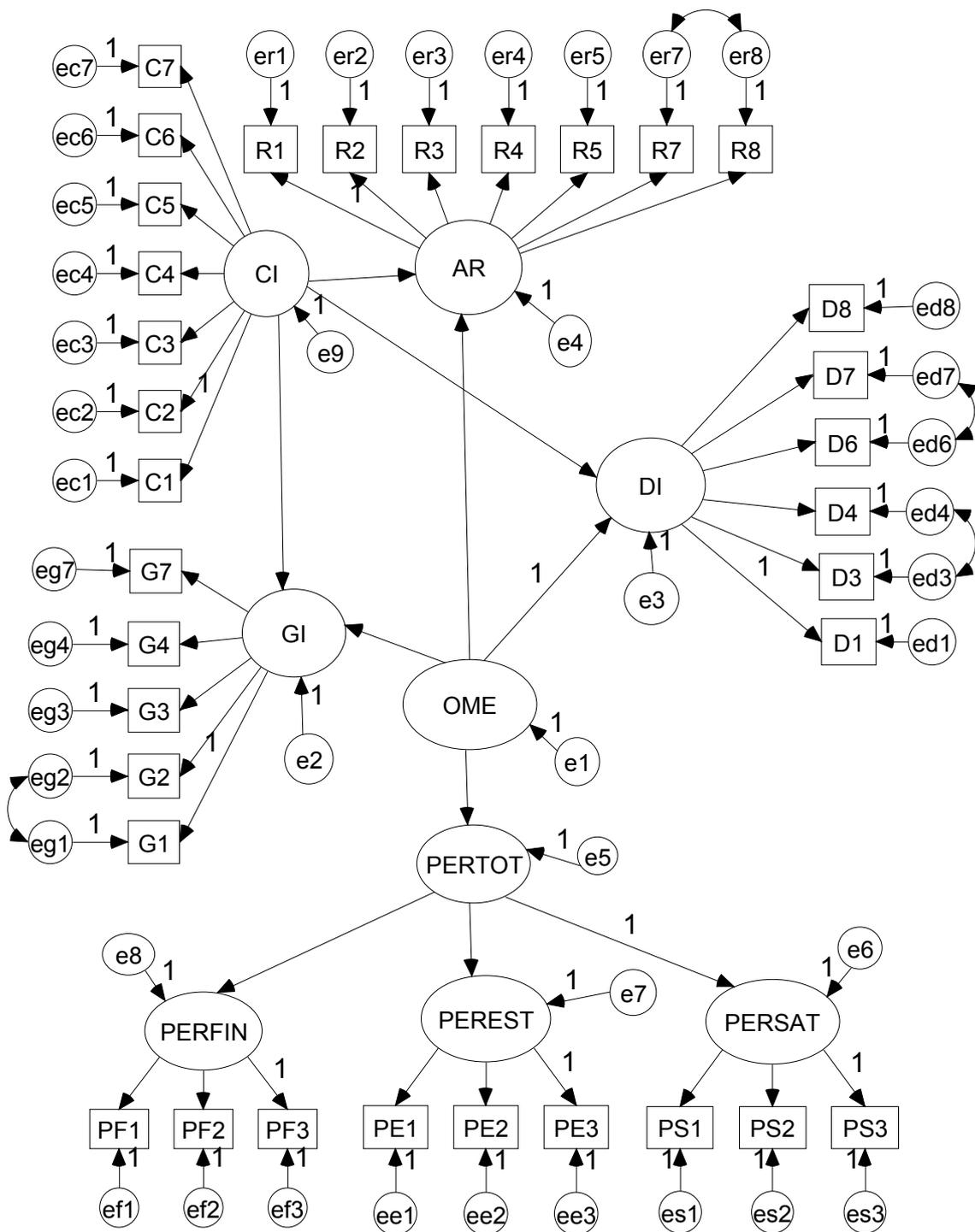


Figura 15: Orientação para Mercado Externo e *Performance* Exportadora  
 Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

A Tabela 32 apresenta os resultados encontrados para a análise fatorial confirmatória do modelo integrado de orientação para mercado externo e *performance* exportadora.

Tabela 32: Análise fatorial confirmatória do modelo de orientação para mercado externo e *performance* exportadora

	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2/GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Índices encontrados	900,3	0,000	513	1,76	0,801	0,78	0,870	0,90	0,906	0,061
Índices recomendados				<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	0,05 a 0,08

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que o modelo apresenta índices de ajuste adequados aos parâmetros estabelecidos pela literatura, somente os índices AGFI e NFI ficaram um pouco abaixo do ideal.

Através das cargas fatoriais padronizadas, verifica-se a validade das relações propostas no modelo, principalmente a evidência de relação positiva e significativa entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora. A Tabela 33 demonstra os parâmetros estimados do modelo.

Tabela 33: Cargas Fatoriais Padronizadas do modelo de orientação para mercado externo e *performance* exportadora

Relação	Carga Fatorial Padronizada	t value
OME ---> PERTOT	0,555	4,111 *
OME ---> GI	0,633	4,310*
OME ---> AR	0,651	4,481*
OME ---> DI	0,449	4,310*
PERTOT ---> PERFIN	0,922	9,053*
PERTOT ---> PEREST	0,87	8,578*
PERTOT ---> PERSAT	0,873	9,053*
CI ---> AR	0,677	7,706*
CI ---> DI	0,626	7,397*
CI ---> GI	0,308	3,785*

Fonte: Dados da Pesquisa

\*  $p < 0,01$

Nota: OME – Orientação para Mercado Externo, PEREX – *Performance* Exportadora, GI – Geração de Inteligência, DI – Disseminação de Inteligência, AR – Ação de Resposta, PERTOT – *Performance* Exportadora Total, PERFIN – *Performance* Financeira, PEREST – *Performance* Estratégica, PERSAT – Satisfação com *Performance*, CI – Coordenação Interfuncional.

Os resultados encontrados na análise do modelo integrado de orientação para mercado externo e *performance* exportadora demonstram a validade e a adequação do modelo, tanto

pelos índices de ajustes encontrados quanto pelas significâncias das cargas fatoriais padronizadas apresentadas para as relações propostas no modelo.

## 5.2 RESULTADOS DA ETAPA DESCRITIVA

A etapa descritiva da pesquisa teve como objetivo o teste das hipóteses formuladas no modelo conceitual.

Apresentam-se, a seguir, os testes realizados para a verificação das hipóteses traçadas no modelo conceitual da pesquisa. Para isso, resgata-se individualmente cada uma das hipóteses formuladas e busca-se verificar sua comprovação.

A primeira hipótese formulada trata da relação entre a *performance* exportadora e as estratégias de entrada em mercados internacionais.

**H1: Existe relação positiva e significativa entre estratégias de entrada mais complexas em mercados internacionais e *performance* exportadora.**

Para a análise dessa hipótese, utilizou-se a análise de variância (ANOVA), comparando-se as médias de *performance* para dois grupos de empresas formados a partir das suas estratégias de entrada em mercado internacionais. O grupo 1 foi composto pelas empresas que utilizam estratégias de entrada menos complexas (grupo 1 – 138 empresas) e o grupo 2 pelas empresas que utilizam estratégias mais complexas (grupo 2 – 64 empresas). Consideraram-se, para a realização da ANOVA, as estratégias de entrada em mercados internacionais como variável independente e, a *performance* exportadora das organizações como variável dependente. A Tabela 34 apresenta os resultados da análise de variância.

Tabela 34: Resultados da Análise de Variância

	Grupos	Número de Empresas	Média de <i>Performance</i>	Desvio Padrão	F	Significância
<i>Performance</i> Total	1,00	138	4,187	0,877	13,669	,000
	2,00	64	4,682	0,899		
	Total	202	4,344	0,912		
<i>Performance</i> Financeira	1,00	138	3,922	1,033	11,586	,001
	2,00	64	4,464	1,091		
	Total	202	4,094	1,079		
<i>Performance</i> Estratégica	1,00	138	4,454	0,986	9,039	,003
	2,00	64	4,903	0,992		
	Total	202	4,596	1,008		
<i>Performance</i> Satisfação	1,00	138	4,186	0,953	11,883	,001
	2,00	64	4,678	0,927		
	Total	202	4,342	0,970		

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da análise de variância realizados permitem verificar que existe diferença entre as médias de *performance*, em todas as dimensões de *performance*, entre as empresas que adotam estratégias de internacionalização menos complexas e as empresa que utilizam estratégias mais complexas. Dentre as empresas pesquisadas, aquelas que adotam estratégias de internacionalização mais complexas possuem, em todas as dimensões de *performance*, resultados superiores.

A segunda hipótese relaciona os modos de entrada com o nível de geração de inteligência exportadora.

**H2: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de geração de inteligência de mercado externo das organizações.**

Para a análise da segunda hipótese, foi efetuada a análise de variância (ANOVA) para comparação das médias de geração de inteligência exportadora entre as empresas do Grupo 1 (estratégias menos complexas de entrada) e do Grupo 2 (estratégias mais complexas de entrada).

Para a realização da ANOVA, consideraram-se, como variável independente, empresas com estratégias de entrada de baixa complexidade (grupo 1 - 138 empresas) e empresas com estratégias de alta complexidade (grupo 2 – 64 empresas). Consideraram-se,

como variável dependente, as médias de geração de inteligência exportadoras das empresas que compõem os grupos de diferentes estratégias de entrada. Para a verificação da média de geração de inteligência exportadora foi criada uma variável representada pelos indicadores definidos para compor o construto, ou seja, pelos indicadores G1, G2, G3, G4, G7.

A Tabela 35 apresenta os resultados da ANOVA realizada.

Tabela 35: Resultado da ANOVA

		<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Valor F</i>	<i>Significância</i>
Ger. de Inteligência	1	138	4,213	0,903	4,370	0,038
	2	64	4,497	0,886		
Total		202	4,303	0,905		

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados da Tabela 35, observa-se que a média para Geração de Inteligência Exportadora do grupo de empresas que utiliza estratégias de entrada mais complexas (grupo 2) é superior à média de Geração de Inteligência do grupo que utiliza estratégias de entrada menos complexas (grupo 1), essa diferença é estatisticamente significativa ao nível de significância de 0,03.

Entre as empresas estudadas, aquelas que adotam estratégias de internacionalização mais complexas têm, portanto, maior nível de geração de inteligência exportadora.

A terceira hipótese propõe a relação entre estratégia de entrada e o nível de disseminação de inteligência exportadora.

**H3: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de disseminação da inteligência de mercado externo das organizações.**

A verificação dessa hipótese ocorreu por meio da análise de variância (ANOVA) para comparação das médias de Disseminação de Inteligência Exportadora entre empresas dos dois grupos de estratégias de entrada e do teste de correlação entre as variáveis.

Consideraram-se, portanto, como variável independente as empresas que utilizam estratégias de entrada de baixa complexidade (grupo 1 - 138 empresas) e as empresas que utilizam estratégias de entrada de alta complexidade (grupo 2 - 64 empresas). Como variável dependente foi usada a média de Disseminação de Inteligência Exportadora das empresas. Para a verificação da média de geração de inteligência exportadora foi criada uma variável

representada pelos indicadores definidos para compor o construto, ou seja, pelos indicadores D1, D3, D4, D6, D7, D8.

A Tabela 36 apresenta os resultados da ANOVA realizada.

Tabela 36: Resultado da ANOVA

		<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Valor F</i>	<i>Significância</i>
Diss. Inteligência	1	138	4,101	0,878	0,568	0,452
	2	64	3,995	1,043		
	Total	202	4,067	,932		

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, nos resultados obtidos, que a diferença entre as médias de disseminação de inteligência exportadora entre empresas de grupos estratégicos diferentes não é estatisticamente significativa a níveis de significância aceitáveis.

Não é possível, portanto, afirmar-se que, para as empresas pesquisadas, aquelas que adotam estratégias de entrada mais complexas em mercados internacionais possuem maior nível de disseminação de inteligência.

A relação entre modos de entrada e os níveis de ação de resposta é proposta da hipótese 4.

**H4: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de ação de resposta das organizações à inteligência gerada e disseminada.**

Da mesma forma que na verificação das hipóteses 2 e 3, efetuou-se a análise de variância (ANOVA) para comparação de médias de ação de resposta entre as empresas dos dois grupos de estratégias de entrada definidos.

Para a ANOVA, consideraram-se, como variável independente, as empresas com estratégias de entrada de baixa complexidade (grupo 1 - 138 empresas) e as empresas com estratégias de alta complexidade (grupo 2 – 64 empresas). Foram consideradas, como variável dependente, as médias de ação de resposta das empresas que compõem os grupos de diferentes estratégias de entrada. Para a verificação da média de geração de inteligência exportadora, foi criada uma variável representada pelos indicadores definidos para compor o construto, ou seja, pelos indicadores R1, R2, R3, R4, R5, R7, R8.

A Tabela 37 apresenta os resultados da ANOVA realizada.

Tabela 37: Resultado da ANOVA

		<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Valor F</i>	<i>Signifi- cância</i>
RESPOSTA	1	138	4,686	0,708	0,333	0,565
	2	64	4,618	0,894		
	Total	202	4,663	0,770		

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos resultados encontrados, verifica-se que a diferença entre as médias de ação de resposta para empresas de diferentes grupos estratégicos, considerando-se as empresas pesquisadas, não é significativa. A hipótese 4 não é, portanto, suportada.

A hipótese 5 testa a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.

**H5: As estratégias de entrada em mercados internacionais moderam a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.**

**H5.1: O uso de modos de entrada mais complexos modera positivamente a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.**

Para a verificação dessa hipótese foi utilizada a análise de regressão múltipla. A análise de regressão múltipla é usada para analisar a relação entre uma única variável dependente e várias variáveis preditoras ou independentes (HAIR Jr. et al., 2005). Um efeito moderador pode ser verificado em uma relação com o uso da análise de regressão. O efeito moderador ocorre quando a variável moderadora, representada por uma segunda variável independente, que no caso desta pesquisa é a estratégia de entrada em mercados externos, muda a forma da relação entre uma outra variável independente e a dependente. Para determinar se o efeito moderador é significativo, estima-se inicialmente a relação não moderada e, posteriormente, a relação moderada. Se a variação do  $R^2$  for estatisticamente significativa, pode-se dizer que existe efeito moderador significativo na relação (HAIR Jr. et al., 2005).

Assim, para a verificação do efeito moderador das estratégias de entrada em mercados internacionais sobre a relação entre Orientação para Mercado Externo e *Performance* Exportadora, utilizou-se a análise de regressão, considerando como variável dependente o

nível de Orientação para Mercado Externo e como variável independente a *Performance* Exportadora das organizações estudadas, procedendo-se a verificação para cada uma das dimensões de *performance*, *Performance* Total, *Performance* Financeira, *Performance* Estratégica e *Performance* Satisfação. Utilizou-se, como segunda variável independente (variável moderadora) a estratégia de entrada em mercados internacionais.

A tabela 38 apresenta os resultados da verificação do efeito moderador das estratégias de entrada sobre a relação orientação para mercado externo e *performance* total.

Tabela 38: O efeito moderador da estratégia de entrada sobre a relação Orientação para Mercado Externo e *Performance* Total

	Modelo Geral	Grupo Estratégico 1	Grupo Estratégico 2
Amostra	202	138	64
Média OME	4,382	4,377	4,393
Média PERTOT	4,344	4,187	4,682
R <sup>2</sup>	0,243*	0,219*	0,327*
F	65,694*	39,357*	31,653*
Beta	0,497*	0,474*	0,581*
<i>t value</i>	8,105*	6,274*	5,626*
R <sup>2</sup> Modificado		0,224*	0,338*

Fonte: dados da pesquisa

\*  $p < 0,01$

OME – Orientação para Mercado Externo, PERTOT – *Performance* Total Exportadora

Observa-se que tanto a média de orientação para mercado externo quanto a média da *performance* total são superiores para o grupo de empresas que utilizam estratégias de entrada mais complexas. Igualmente, os valores de Beta e de R<sup>2</sup>, para a relação orientação para mercado externo e *performance* total, são superiores para o grupo de empresas pertencentes ao grupo estratégico 2 (estratégias mais complexas). A significância de R<sup>2</sup> modificado demonstra a existência do efeito moderador da estratégia de entrada sobre a relação orientação para mercado externo – *performance* exportadora total.

Ressalta-se que o efeito moderador das estratégias de entrada em mercados internacionais sobre a relação orientação para mercado externo e *performance* exportadora é válido para as três dimensões de *performance* (*performances* financeira, estratégica e satisfação com *performance*). Nos três casos, tanto a média de orientação para mercado externo, a média da *performance*, o Beta, quanto o R<sup>2</sup> são maiores para as empresas que utilizam estratégias de entrada mais complexas (grupo 2). O R<sup>2</sup> modificado é significativo, confirmando o efeito moderador das estratégias de entrada sobre a relação orientação para mercado externo e *performance* exportadora.

A Tabela 39 apresenta os resultados do efeito moderador das estratégias de entrada em mercados internacionais sobre a relação entre orientação para mercado externo e as dimensões financeira, estratégica e de satisfação da *performance* exportadora.

Tabela 39: O efeito moderador da estratégia de entrada sobre a relação Orientação para Mercado Externo e as diferentes dimensões da *performance* exportadora

<i>Performance</i> Financeira			
	Modelo Geral	Grupo Estratégico 1	Grupo Estratégico 2
Amostra	202	138	64
Média OME	4,382	4,377	4,393
Média PERFIN	4,094	3,922	4,464
R2	0,145*	0,118*	0,205*
F	34,941*	19,320*	17,295*
Beta	0,386*	0,353*	0,467*
<i>T value</i>	5,912*	4,395*	4,159*
R2 Modificado	-	0,124*	0,218*
<i>Performance</i> Estratégica			
	Modelo Geral	Grupo Estratégico 1	Grupo Estratégico 2
Amostra	202	138	64
Média OME	4,382	4,377	4,393
Média PEREST	4,596	4,454	4,903
R2	0,189*	0,179	0,220*
F	47,858*	30,848*	18,795*
Beta	0,439*	0,430*	0,482*
<i>T value</i>	6,918*	5,554*	4,335*
R2 Modificado	-	0,185*	0,233*
<i>Performance</i> Satisfação			
	Modelo Geral	Grupo Estratégico 1	Grupo Estratégico 2
Amostra	202	138	64
Média OME	4,382	4,377	4,393
Média PERSAT	4,342	4,186	4,678
R2	0,263*	0,226*	0,382*
F	72,772*	40,976*	39,878*
Beta	0,517*	0,481*	0,626*
<i>T value</i>	8,531*	6,401*	6,315*
R2 Modificado	-	0,232*	0,391*

Fonte: dados da pesquisa

\*  $p < 0,01$

OME – Orientação para mercado externo, PERFIN – *Performance* Financeira, PEREST – *Performance* estratégica e PERST – *Performance* Satisfação.

Os resultados demonstrados suportam a hipótese 5, ou seja, para as empresas estudadas, o uso de estratégias de internacionalização mais complexas modera positiva e significativamente a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.

A hipótese 6 propõe a moderação da experiência internacional sobre a relação orientação para mercado externo e *performance* exportadora.

**H6: A experiência Internacional modera a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.**

**H6.1: Maior experiência internacional modera positivamente a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora.**

Foram realizados testes de verificação do efeito de moderação da variável experiência internacional sobre a relação orientação para mercado externo e *performance* exportadora. Seguiram-se os mesmos procedimentos executados para verificar a moderação causada pela estratégia de entrada sobre essa relação e utilizou-se igualmente a análise de regressão múltipla.

O efeito moderador pode ser verificado com o uso da análise de regressão. A moderação ocorre quando a variável moderadora muda a forma da relação entre uma outra variável independente e a dependente. Para determinar se o efeito moderador é significativo, estima-se inicialmente a relação não moderada e depois a relação moderada. Se a variação do  $R^2$  for estatisticamente significativa, pode-se dizer que existe um moderador significativo na relação (HAIR Jr. et al., 2005).

Para a verificação do efeito moderador da experiência internacional sobre a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora, utilizou-se a análise de regressão, considerando como variável dependente o nível de orientação para mercado externo e como primeira variável independente a *performance* exportadora das organizações estudadas, procedendo-se a verificação para cada um dos níveis de *performance* - *performance* total, *performance* financeira, *performance* estratégica e *performance* satisfação - e como segunda variável independente (moderadora) a experiência internacional.

As empresas foram divididas em dois grupos, conforme o tempo de atuação no comércio exterior. As empresas do grupo de tempo 1 atuam há até 10 anos no comércio exterior, as empresas do grupo de tempo 2 atuam há mais de 10 anos no exterior.

Tabela 40: O efeito moderador da experiência internacional sobre a relação Orientação para Mercado Externo e *Performance Total*

	Modelo Geral	Grupo Tempo 1	Grupo Tempo2
Amostra	202	86	116
Média OME	4,382	4,259	4,474
Média PERTOTAL	4,344	4,222	4,434
R2	0,243*	0,272*	0,200*
F	65,694*	32,736*	29,709*
Beta	0,497*	0,530*	0,455*
<i>t value</i>	8,105*	5,722*	5,451*
R2 Modificado		0,280*	0,207*

Fonte: dados da pesquisa

\*  $p < 0,01$

Tabela 41: O efeito moderador da experiência internacional sobre a relação Orientação para Mercado Externo e as dimensões de *Performance* exportadora

<i>Performance Financeira</i>			
	Modelo Geral	Grupo Tempo 1	Grupo Tempo2
Amostra	202	86	116
Média OME	4,382	4,2597	4,474
Média PERFIN	4,094	4,0078	4,158
R2	0,145*	0,150*	0,125*
F	34,951*	15,992*	17,467*
Beta	0,386*	0,400*	0,365*
<i>t value</i>	5,912*	3,999*	4,179*
R2 Modificado	-	0,160*	0,133*
<i>Performance Estratégica</i>			
	Modelo Geral	Grupo Tempo 1	Grupo Tempo2
Amostra	202	86	116
Média OME	4,382	4,259	4,474
Média PEREST	4,596	4,498	4,669
R2	0,189*	0,240*	0,138*
F	47,858*	27,880*	19,441*
Beta	0,439*	0,499*	0,382*
<i>t value</i>	6,918*	5,280*	4,409*
R2 Modificado	-	0,249*	0,146*
<i>Satisfação com Performance</i>			
	Modelo Geral	Grupo Tempo 1	Grupo Tempo2
Amostra	202	86	116
Média OME	4,382	4,259	4,474
Média PERSAT	4,342	4,162	4,475
R2	0,263*	0,272*	0,228*
F	72,772*	32,789*	34,962*
Beta	0,517*	0,530*	0,484*
<i>t value</i>	8,531*	5,726*	5,913*
R2 Modificado	-	0,281*	0,235*

Fonte: dados da pesquisa

\* $p < 0,01$

Os resultados demonstram que, nas empresas estudadas, a experiência internacional modera a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora. Observa-se que tanto o nível de orientação para mercado externo quanto o nível de *performance* são superiores para empresas com maior experiência internacional.

Os valores de Beta e R2 para as empresas do grupo 2 (atuam há mais de 10 anos em comércio exterior) são inferiores aos valores de Beta e R2 do grupo de tempo 1 (atuam há menos de 10 anos no comércio exterior), isso pode ser um indicativo de que a relação de moderação se enfraquece com o passar do tempo ou com a experiência adquirida, sugerindo que há um limite de tempo para aquisição da experiência necessária e que, passado esse tempo, a experiência internacional reduz sua importância como efeito moderador positivo da relação.

A significância encontrada para o valor de R2 modificado demonstra o efeito moderador da experiência internacional sobre a relação orientação para mercado externo e *performance* exportadora. Os resultados encontrados suportam a hipótese 7.

O Quadro 29 apresenta o resumo dos testes das hipóteses.

Hipótese	Resultado
H1: Existe relação positiva e significativa entre estratégias de entrada mais complexas em mercados internacionais e <i>performance</i> exportadora.	Suportada
H2: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de geração de inteligência de mercado externo das organizações.	Suportada
H3: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de disseminação da inteligência de mercado externo das organizações.	Não Suportada
H4: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de ação de resposta das organizações à inteligência gerada e disseminada.	Não Suportada
H5: As estratégias de entrada em mercados internacionais moderam a relação entre orientação para mercado externo e <i>performance</i> exportadora. H5.1: O uso de modos de entrada mais complexos modera positivamente a relação entre orientação para mercado externo e <i>performance</i> exportadora.	Suportada
H6: A experiência Internacional modera a relação entre Orientação para mercado externo e <i>performance</i> exportadora. H6.1: Maior experiência internacional modera positivamente a relação entre Orientação para mercado externo e <i>performance</i> exportadora.	Suportada

Quadro 29: Resumo dos resultados das hipóteses da pesquisa

Fonte: Elaborado a partir dos resultados da pesquisa

Este capítulo apresentou os resultados da pesquisa: partiu-se da validação das escalas de orientação para mercado externo e *performance* exportadora, verificou-se a adequação do

modelo de relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora e testaram-se as hipóteses formuladas no estudo.

## 6 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa. Resgata os objetivos específicos e o objetivo geral da pesquisa, discutindo os resultados encontrados e explicitando as implicações acadêmicas e gerenciais do estudo. Finaliza apresentando indicações para trabalhos futuros e algumas limitações do estudo.

### 6.1 Análise dos objetivos específicos da pesquisa

Os dois primeiros objetivos específicos da pesquisa apontavam para a necessidade de seleção e validação de uma escala confiável para mensurar o nível de orientação para mercado externo e *performance* exportadora das empresas brasileiras.

Para a mensuração de orientação para mercado externo foram testadas três escalas. A primeira foi a escala de Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999), que contém 71 itens divididos entre os construtos de geração de inteligência exportadora, disseminação de inteligência exportadora, ação de resposta e coordenação interfuncional. Esta escala, após traduzida e avaliada qualitativamente, foi aplicada em 313 empresas exportadoras brasileiras e avaliada por meio da análise fatorial confirmatória na modelagem de equações estruturais.

O teste dessa escala apresentou resultados parcialmente satisfatórios. As principais limitações dos resultados foram as baixas variâncias extraídas encontradas para os quatro construtos avaliados o que veio a comprometer a validade discriminante entre eles. Os demais indicadores ficaram dentro dos padrões indicados pela literatura ou muito próximos a eles. Esses dados podem ser verificados nas Tabelas 5 e 6, inseridas no capítulo 5 apresentação de resultados. Em entrevistas com executivos e acadêmicos para avaliar os resultados encontrados foram indicadas como possíveis causas para as limitações encontradas: elevado número de questões e a existência de perguntas muito extensas; excessivo uso de questões reversas (quase metade do questionário); questões bastante assemelhadas entre si.

Em função dessa validade parcial, optou-se por testar uma nova escala. A escala estudada foi uma adaptação para o ambiente internacional da escala usada por Matsuno e Mentzer (2000). Essa escala foi escolhida em função de o estudo dos autores abordar a relação moderadora das estratégias organizacionais sobre a relação entre orientação para

mercado externo e *performance* exportadora, guardando uma grande similaridade com a proposta da presente pesquisa. A escala foi adaptada para o ambiente internacional por meio de entrevistas com acadêmicos e executivos e testada em uma amostra de 60 empresas exportadoras brasileiras. Os resultados não foram satisfatórios. Diversos problemas foram encontrados nos indicadores de ajuste do construto e nos indicadores de confiabilidade. O aspecto positivo desse teste deu-se em relação a alguns indicadores que apresentaram cargas fatoriais elevadas.

Decidiu-se, assim, por um refinamento no teste da escala de Cadogan et al. (1999) e pela inclusão de alguns indicadores da escala adaptada de Matsuno e Mentzer (2000) que apresentaram cargas fatoriais elevadas. Assim, elaborou-se uma escala mista, mas fortemente baseada em Cadogan et al (1999). Em entrevistas com executivos e acadêmicos para refinar essa nova escala, optou-se por não usar questões de natureza reversa; avaliaram-se algumas questões que haviam sido excluídas no primeiro teste; modificaram-se alguns aspectos de redação de algumas questões, com a intenção de torná-las mais compreensíveis. Após esse trabalho qualitativo, a nova escala foi testada em uma amostra de 219 empresas exportadoras brasileiras. Procedeu-se à análise fatorial confirmatória por meio da modelagem de equações estruturais. A escala apresentou resultados satisfatórios, tanto para os indicadores de ajuste do construto como para os indicadores de confiabilidade (validade convergente, validade discriminante).

Quanto à forma para mensurar a *performance* exportadora das empresas, foi testada a escala EXPERF de Zou, Taylor e Osland (1998). Essa escala apresentou diversas características consideradas importantes para o estudo em questão. A primeira foi a forma subjetiva de mensuração, considerada importante para o estudo em função da diversidade das empresas que compõem o perfil dos exportadores brasileiros e a dificuldade para obtenção de dados objetivos sobre *performance* empresarial. A segunda foi a decomposição da *performance* exportadora em três dimensões – financeira, estratégica e de satisfação – o que possibilita avaliar o impacto de diferentes estratégias de internacionalização sobre *performance*, pois talvez os altos investimentos realizados, quando se opta por estratégias mais complexas, possam comprometer o desempenho financeiro, mas contribuir, por exemplo, para a *performance* estratégica. A terceira e última razão foi o fato de a escala já ter sido testada em diferentes mercados (EUA e Japão) o que lhe confere uma validação em diferentes ambientes culturais e econômicos.

A escala foi avaliada por meio da análise fatorial confirmatória. Os resultados alcançados foram satisfatórios, tanto para os índices individuais de cada construto como para

os índices do modelo geral de *performance* exportadora. As validades discriminante e convergente apresentaram resultados adequados, confirmando a validade da escala para mensurar *performance* nas empresas brasileiras estudadas na pesquisa. Os resultados encontrados constam nas Tabelas 22, 23, 24 e 25 do capítulo 5 de apresentação dos resultados.

Outro passo foi a verificação, através do uso da modelagem de equações estruturais, do modelo geral de orientação para mercado externo e *performance* exportadora. A Figura 16 apresenta um modelo sintético de orientação para mercado externo avaliado na pesquisa.

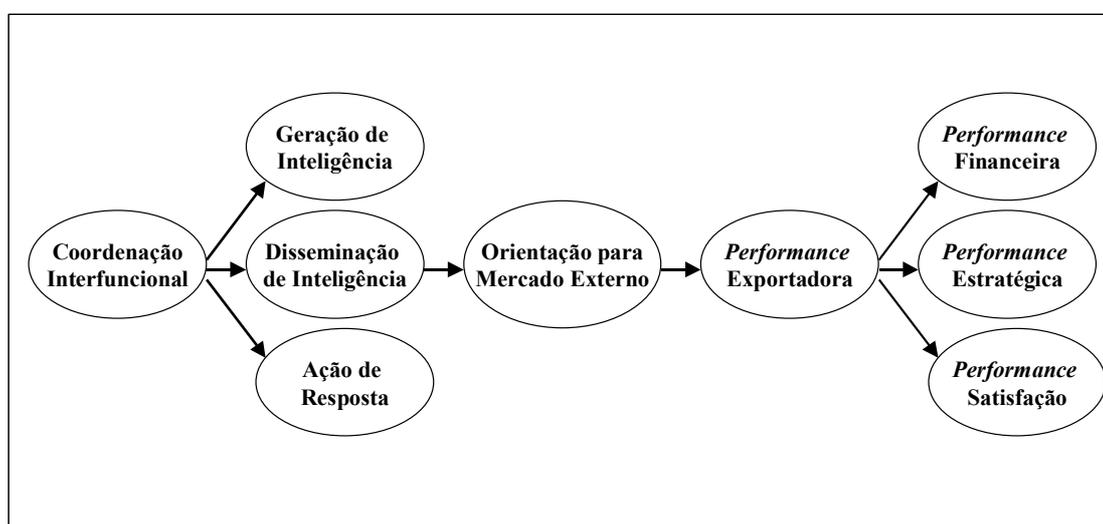


Figura 16: Modelo sintético de orientação para mercado externo e *performance* exportadora  
Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Constata-se, tanto pelos índices de ajuste do modelo como pelas cargas fatoriais padronizadas, que o modelo apresentado é adequado, ou seja, que dentre as empresas pesquisadas, aquelas com maior orientação para mercado externo apresentam *performance* exportadora superior.

O terceiro objetivo específico da pesquisa indicava a necessidade de classificar as empresas brasileiras de acordo com suas estratégias de internacionalização. Com base na classificação proposta em Root (1994), se propôs a classificação das empresas conforme o grau de complexidade das estratégias de internacionalização. Adotaram-se dois grupos estratégicos de empresas: o grupo 1, composto por empresas que utilizam estratégias de baixa complexidade e o grupo 2, composto por empresas que utilizam estratégias de internacionalização de alta complexidade. O grau de complexidade está relacionado ao grau de controle sobre o investimento e sobre o composto mercadológico, aos recursos necessários, ao risco de transferência de tecnologia, à propriedade do empreendimento e à complexidade

da gestão. Foram consideradas estratégias de baixa complexidade as exportações diretas e indiretas e estratégias de alta complexidade, os acordos contratuais e os investimentos externos diretos, tanto em unidades de fabricação como de marketing e distribuição. O Quadro 4, do capítulo 2 de Referencial Teórico, apresenta a categorização estabelecida conforme as estratégias de internacionalização.

O quarto objetivo específico previa o desenvolvimento do modelo teórico da pesquisa, ou seja, o desenvolvimento das hipóteses de relação entre orientação para mercado externo, *performance* exportadora e estratégias de internacionalização. Com base no referencial teórico estudado, foram desenvolvidas sete hipóteses para o estudo. O Quadro 31 apresenta o resumo das hipóteses de pesquisa formuladas e indica o resultado verificado para cada uma delas.

Resumo das Hipóteses da Pesquisa	Resultado
H1: Existe relação positiva e significativa entre estratégias de entrada mais complexas em mercados internacionais e <i>performance</i> exportadora.	Suportada
H2: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de geração de inteligência de mercado externo das organizações.	Suportada
H3: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de disseminação da inteligência de mercado externo das organizações.	Não Suportada
H4: Existe relação positiva e significativa entre a utilização de modos mais complexos para entrada em mercados internacionais e os níveis de ação de resposta das organizações à inteligência gerada e disseminada.	Não suportada
H5: As estratégias de entrada em mercados internacionais moderam a relação entre orientação para mercado externo e <i>performance</i> exportadora. H5.1: O uso de modos de entrada mais complexos modera positivamente a relação entre orientação para mercado externo e <i>performance</i> exportadora.	Suportada
H6: A experiência Internacional modera a relação entre Orientação para mercado externo e <i>performance</i> exportadora. H6.1: Maior experiência internacional modera positivamente a relação entre Orientação para mercado externo e <i>performance</i> exportadora.	Suportada

Quadro 30: Resumo dos resultados das hipóteses da pesquisa

Fonte: Elaborado a partir dos resultados da pesquisa

## 6.2 ANÁLISE DO OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa era a avaliação das relações entre orientação para mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e *performance* internacional. Conforme apresentado no Quadro 30, foram diversas as constatações advindas do estudo dessa relação.

### **6.2.1 Relação entre estratégias de entrada e *performance* exportadora**

São diversos os livros que indicam que empresas que adotam estratégias de maior envolvimento com comércio exterior têm *performance* superior, entretanto esse era um pressuposto teórico, ainda não testado empiricamente. Foi possível, por meio da avaliação da primeira hipótese da pesquisa, comprovar que, dentre as empresas exportadoras brasileiras estudadas, aquelas que adotam estratégias de internacionalização têm, em média, *performance* exportadora superior. Isso foi constatado para todas as dimensões de *performance* exportadora, ou seja, *performance* total, *performance* financeira, *performance* estratégica e satisfação com *performance*.

### **6.2.2 Relação entre os construtos de orientação para mercado externo e estratégias de entrada em mercados internacionais**

As hipóteses 2, 3 e 4 da pesquisa propunham a existência de uma relação positiva entre a utilização de estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais e os níveis de geração de inteligência, disseminação de inteligência e ação de resposta, ou seja, esperava-se que aquelas empresas que adotam estratégias mais complexas fossem capazes de gerar maior qualidade e quantidade de informações e de disseminar essas informações por toda a organização, uma vez que seu envolvimento internacional é maior, esperava-se também que isso se refletisse em maior nível de resposta às necessidades dos clientes e às ações dos concorrentes. Entretanto, essa relação positiva foi constatada somente com o construto geração de inteligência exportadora.

Infere-se que o maior envolvimento com o comércio exterior expõe as empresas a maior número de fontes de informação, bem como lhes propicia a seleção de fontes mais confiáveis, mas necessariamente isso não conduz a organização à disseminação dessas informações e nem a maiores níveis de resposta. Essa não relação com a disseminação e a ação de resposta pode estar associada ao aumento da complexidade das organizações devido à necessidade de estruturas maiores e de maior nível de controle; às maiores dificuldades de adaptação aos mercados; ao maior tempo de retorno dos investimentos, o que pode tornar as organizações mais burocráticas e lentas para agir.

### **6.2.3 O efeito moderador das estratégias de internacionalização sobre a relação orientação para mercado externo e *performance* exportadora**

O estudo permitiu constatar que as estratégias de internacionalização, adotadas pelas empresas exportadoras brasileiras estudadas, modera a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora, ou seja, para empresas que utilizam estratégias de internacionalização mais complexas, a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora é intensificada.

É primordial que se faça uma relação entre o resultado deste achado e as formas de relação encontradas entre estratégias de internacionalização e os construtos de geração de inteligência, disseminação de inteligência e ação de resposta. Pode-se supor que o efeito moderador se dê por meio da geração de inteligência exportadora que influencia o nível de orientação para mercado externo das organizações. Isso não diminui, porém, a importância da disseminação de inteligência e a ação de resposta. Acredita-se que, em função de as atividades internacionais entre empresas brasileiras serem relativamente recentes, elas possam estar centralizadas e que os maiores níveis de investimento requeridos por estratégias mais complexas dificultem a velocidade de ação de resposta das empresas quando comparada à velocidade de resposta no mercado doméstico ou mesmo para estratégias de internacionalização menos complexas. O maior nível de geração de inteligência pode estar conduzindo as organizações estudadas à adoção de planos de internacionalização com boa assertividade, diminuindo a necessidade de mudanças e correções.

O aumento do nível de disseminação de inteligência exportadora e de ação de resposta pode ser visto como uma oportunidade para as empresas melhorarem seus desempenhos internacionais.

### **6.2.4 Os efeitos da experiência internacional**

Outra constatação da pesquisa que colabora na compreensão das relações propostas é o efeito da experiência internacional, medido, neste estudo, por meio do tempo de envolvimento das organizações com o comércio exterior.

Verificou-se que a experiência internacional modera positivamente a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora. Os resultados indicam que o desenvolvimento de experiência e conhecimento a respeito do mercado internacional possibilita à empresa o aumento do nível de orientação para mercado externo e, conseqüentemente, da *performance* exportadora. Verificou-se que a experiência internacional relaciona-se positivamente, de forma significativa, com orientação para mercado externo, disseminação da inteligência exportadora e estratégias mais complexas de internacionalização.

A relação com orientação para mercado externo pode estar ocorrendo por meio da adoção de estratégias mais complexas e da maior disseminação das informações. O maior nível de disseminação pode ser conseqüência de empresas que, com maior experiência em comércio exterior, passam a ter mais envolvimento e a dar mais importância às atividades de internacionalização, aumentando o nível de disseminação dessas informações.

Cabe destacar que essa relação não é linear, ou seja, verificou-se que, ao longo do tempo, a intensidade do efeito moderador da experiência internacional sobre a relação orientação para mercado externo e *performance* exportadora perde a intensidade, o que pode indicar que, no período inicial, a aprendizagem é mais intensa, diminuindo com o passar dos anos.

Em função de o estudo não ser longitudinal, não foi possível verificar se as empresas, ao longo do tempo, evoluíram de estratégias menos complexas de internacionalização para estratégias mais complexas, como postula a escola de Uppsala, tendo um aprendizado gradual conforme suas experiências, ou se empresas que adotam estratégias mais complexas o fazem desde o início, por meio de uma avaliação racional das possibilidades de internacionalização como postulam as escolas contingenciais.

### 6.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO.

O estudo acarreta diversas contribuições para a melhoria da compreensão dos temas pesquisados.

Apresenta, por meio da adaptação da escala EXPERF de Zou, Taylor e Osland (1998), uma escala válida para mensurar *performance* exportadora das organizações exportadoras

brasileiras, contribuindo para possibilitar a comparação entre diferentes estudos de internacionalização no Brasil.

A partir da adaptação do modelo de orientação para mercado externo de Cadogan et al. (1999) e da inclusão de indicadores provenientes do estudo de Matsuno e Mentzer (2000), a pesquisa apresentou uma escala válida e confiável de orientação para mercado externo, mais simplificada, com menor número de indicadores em cada construto. Essas características possibilitarão o aprofundamento de estudos em internacionalização por facultarem o uso de amostras menores, estudos em uma única indústria, eliminando efeitos de variáveis externas que possam influenciar de formas diversas a cada setor industrial, entre outras oportunidades.

No Brasil, os estudos sobre orientação para mercado, em ambiente doméstico, já se encontram em fase madura, mas praticamente inexistem em ambientes internacionais. Esta pesquisa, além de oferecer escalas confiáveis para mensurar *performance* exportadora e orientação para mercado externo, valida o modelo de orientação para mercado e sua relação com *performance* superior para o ambiente internacional, o que pode contribuir para impulsionar os estudos nesta área.

Os próprios resultados advindos da avaliação das hipóteses da pesquisa contribuem para o desenvolvimento do conhecimento das estratégias competitivas internacionais que possam colaborar para o alcance de *performances* superiores para empresas brasileiras.

#### 6.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO.

O comércio internacional é considerado de grande importância para o crescimento do país, entretanto as exportações brasileiras são extremamente dependentes de uma situação cambial favorável, a qual mascara os problemas estruturais do país e das empresas o que prejudica a competitividade dos produtos nacionais no exterior.

As constatações do estudo demonstram que estratégias mais complexas de internacionalização conduzem as organizações estudadas à *performance* superior, em consequência de fatores como maior orientação para mercado externo, maior geração de inteligência exportadora e maior controle sobre o composto mercadológico. Entretanto, a pesquisa apresentou dados demonstrando que a grande maioria das vendas internacionais das empresas brasileiras se dá por meio de estratégias de internacionalização de menor complexidade.

Este estudo pode contribuir no desenvolvimento de uma nova cultura exportadora brasileira, tradicionalmente caracterizada para a orientação para a produção, demonstrando que empresas que se orientam para o mercado obtêm *performance* superior. Pode contribuir também para o reposicionamento estratégico de empresas e de alguns setores industriais, os auxiliando na adoção de posturas voltadas para o mercado.

## 6.5 INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Esta pesquisa não se encerra em si mesma, pois assim como forneceu respostas para algumas questões, suscitou outras, complementares ao estudo.

Constatou-se que a geração de inteligência exportadora é relevante à internacionalização, portanto pesquisas que possam compreender como a informação é gerada, que tipo de informação é importante e como as empresas tratam as informações geradas contribuiriam no entendimento da questão.

Estudar a relação entre orientação para mercado externo e *performance* exportadora em uma única indústria auxiliaria na validação da relação, uma vez que empresas, em uma mesma indústria, estão mais sujeitas às mesmas condições ambientais, tais como câmbio, taxa de juros, concorrência, entre outras.

Outra indicação de estudos futuros diz respeito à verificação da opção das empresas pelas diferentes estratégias de internacionalização. Será que as empresas evoluem de estratégias menos complexas para estratégias mais complexas, como postulado pela escola de Uppsala? Se evoluírem para estratégias mais complexas, haverá aumento do nível de orientação para mercado externo? Será que empresas orientadas para mercado, no ambiente doméstico, tendem a adotar estratégias mais complexas de internacionalização?

Espera-se que essas e outras questões sejam temas de estudos que permitam melhor entendimento do tema internacionalização, especialmente das empresas brasileiras.

## 6.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Tentou-se impor cuidados científicos adequados ao estudo, entretanto, algumas limitações se fizeram presente e devem ser destacadas.

O estudo representa um corte transversal único, portanto impossibilita a verificação longitudinal de importantes aspectos como a evolução das empresas por diferentes estratégias de internacionalização e a evolução da *performance* em diferentes estágios de experiência internacional.

A amostra foi composta por empresas de várias indústrias, o que pode diminuir ou não tornar perceptível as diferentes formas e a intensidade da influência de aspectos ambientais econômicos (ex. juros, câmbio, inflação) e de mercado (ex. concorrência) sobre uma determinada indústria em relação à outra.

## BIBLIOGRAFIA

AKYOL, Ayse; AKEHURST, Gary. An Investigation of Export performance variations related to Corporate export Market Orientation. **European business Review**; 2003; 15, 1. p.5 – 19

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of international entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, p.1-26, Fall, 1986.

APPIAH-ADU, Kwaku. Market Orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? **Journal of Euro-Marketing**, v.6, n.3, p. 1 –26, 1997.

BAGOZZI, Richard P. Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error: a comment. **Journal of Marketing Research**; Aug. 1981 p.375–381.

BAGOZZI, Richard P. Structural Equations Models in Marketing Research: basic principles. In BAGOZZI, Richard P. **Principles of Marketing Research**. Cambridge: Blackwell, 1994.

BAKER, William E.; SINKULA, James M.; Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending models of Organizational Performance **Journal of Marketing – Focused Management**; v.4, n.4, p.295 –308, Dec.1999.

BAKER, William E.; SINKULA, James M.; Market Orientation, Learning Oriented and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. **Journal of Marketing – Focused Management**; Mar 2002; 5, 1; p 5 – 23.

CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization. **Journal of Strategic Marketing**. v. 3. p.41 – 60. 1995.

CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios; MORTANGES, Charles P.; A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation. **Journal of International Business Studies**, 30, 4 (Fourth Quarter 1999): p.689 – 707.

CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios; SIGUAW, Judy A. Export Market-Oriented activities: Their Antecedents and Performance Consequences. **Journal of International Business Studies**, 33, 3, Third Quarter, 2002. p.615 – 626.

CAMPA, Jose Manuel. GUILLEN, Mauro F. The Internalization of Exports: Firm- and

Location-Specific Factors in a Middle-Income Country **Management Science**, v. 45, n.11 (Nov., 1999), p.1463-1478

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**.Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CAVUSGIL, S. Tamer; NEVIN, John R. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**. Feb. 1981, v. 18, p.114 – 119.

CAVUSGIL, Tamer; ZOU, Shaoming. Marketing Strategy-Performance Relationship: Na investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, v.58, n.1 (Jan., 1994) , p.1-21

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Disponível em: <http://www.brazilexport4.com>. Acesso em: Outubro, 2005.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**; v.58, p.37, Oct. 1994.

DESHPANDE, Rohit. The Organizational context of market research use. **Journal of Marketing**; v.10, sn, p.725 – 742, 1982.

DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John; Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market Focused Management*, v.2, n. 3, p. 213 –232, 1998.

DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John; WEBSTER, Frederick E. Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**; Jan 1993; 57, 1; p. 23 – 37.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios; CADOGAN, John W. Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. **Journal of Strategic Marketing**, 4, p. 23 – 52 (1996)

DIAMANTOPOULOS, Adamantios; SOUCHON, Anne L. A Conceptual Framework of export Market Information Use: Key Issues and Research Propositions. **Journal of International Marketing**, v. 4, n. 3; p. 49 – 71 (1996).

DICHTL, Erwin; KOEGLMAYR, Hans-Georg; MUELLER, Stefan. International Orientation as a Precondition for Export Success. **Journal of international Business Studies**; First Quarter 1990; 21, 1; p.n 23 – 40.

DUARTE, Cristina Lopez; CANAL, Esteban Garcia. **Journal of Management & Governance**; May, 2002; 6, 2; p.n 153.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, p.9-31, 1980

DUNNING, John H. The Eclectic Paradigm Of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**; Spring 1988, 19, 1. p. 1.

FARREL, Mark A. Developing a Market-Oriented Learning Organization. *Australian Journal of Management*, v.25, n.2, p. 201 – 222, Sep. 2000.

FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS EM COMÉRCIO EXTERIOR - FUNCEX – Disponível em: [www.funcec.com.br](http://www.funcec.com.br). Acesso em: Outubro 2006.

FORNELL, Claes; LARCKER, David. Evaluating structural equation models with unobservable variables with measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39 -50, feb. 1981.

FRANCIS, June; COLLINS-DODD, Colleen. The Impact of Firms' Export Orientation on the Export performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises. **Journal of International Marketing**; 2000; 8, 3; p. 84 – 103.

GAO, Tao. The contingency framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. **The Multinational Business Review**. Spring 2004; 12, 1 p. 37

GARVER, Michael S.; MENTZER, John. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v.20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GREMAUD, Amaury P.; VASCONCELLOS, Marco A. Sandoval de; TONETO Jr., Rudinei. *Economia Brasileira Contemporânea*. São Paulo : Atlas, 2004. 5<sup>a</sup>. ed.

HAIR Jr, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Análise Multivariada de Dados*. 5 a. Ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HEMAIS, Carlos A. (Org) *O Desafio dos Mercados Externos: Teoria e Prática na Internacionalização da Firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003 – Volume I

\_\_\_\_\_. *O Desafio dos Mercados Externos: Teoria e Prática na Internacionalização da Firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003 – Volume II

\_\_\_\_\_; HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In ROCHA, Angela da (Org.) **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HILL, C. W. L.; HWANG P.; KIM, W. C. An Eclectic theory of the choice of entry mode. **Strategic Management Journal**, Vol. 11, p. 117-128, 1990.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, April, pp. 1 – 15, 1995.

\_\_\_\_\_. The Resource-Advantage Theory of Competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **Journal of Marketing**, v.60, n.2, p.107 – 114, 1996.

HURLEY, Robert F.; HULT, G. Thomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**. V. 62, n. 3, p. 42 – 54, July 1998.

JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**; Jul 1993; 57, 3; p 53 – 70.

JOHANSON, Jan.; VAHLNE, Jan-Erik. The internalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. Spring 1977; 8, p. 23.

\_\_\_\_\_. The mechanisms of internationalization. **Internationalization Marketing Review**, 1990, 7 (4); pag. 11 – 24.

KATSIKEAS, Constantine S; PIERCY, Nigel F; LOANNIDIS, Chris. Determinants of export performance in a European context. **European Journal of Marketing**; 1996; 30; 6; p.6.

KLINE, Rex B. Principle and practice of structural equation modeling. New York: The Guilford Press. 1998.

KOHLI, Ajay K.;JAWORSKI, Bernard J; KUMAR, Ajith. MARKOR: A Measure of Market Orientation. **JMR, Journal of Marketing Research**; Nov 1993; 30, 4; p.467 – 477.

\_\_\_\_\_. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**; Apr 1990; 54; 2; p. 1 – 18.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. Tradução: Ailton Bonfim Brandão.

LANZANA, Antonio Evaristo Teixeira. **Economia brasileira** : fundamentos e atualidade. São Paulo : Atlas, 2002. 2ª. ed.

LUKAS, Bryan A.; FERREL, O. C. The Effect of Market orientation on Product Innovation. **Academy of Marketing Science Journal**; v.28, n.2, p.239 – 247. Spring 2000.

MACERA, Andrea Pereira; URDAN, André Torres. Orientação para o Mercado Externo: Teste de um Modelo no Brasil e sua Aplicação a uma Amostra de Empresas Exportadoras Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.2, p.95-115, abr/jun. 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3<sup>a</sup> Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARKWALD, Ricardo; RIBEIRO, Fernando. Análise das Exportações Brasileira sob a Ótica das Empresas, Produtos dos Mercados. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. v.85, p.3. FUNCEX: Rio de Janeiro, 2005.

MATSUNO, Ken; MENTZER, John T.; RENTZ, Joseph O. A refinement and validation of the MARKOR scale. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n.4, p.527 – 539, 2000.

MATSUNO, Ken; MENTZER, John T.; RENTZ, Joseph O. The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*. v.64 (October 2000), 1-16.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC) Disponível em: [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br). Acesso em: Outubro 2006

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York:McGraw-Hill, 1978.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**; Oct. 1990; 54, 4; p. 20 – 35.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relationships, quality, value**. New York, Worth Publishers, 1997.

NOBLE, Charles H.; SINHA, Rajiv K.; KUMAR, Ajith. Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. **Journal of Marketing**; Oct 2002; 66, 4; p. 25 – 39.

NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H. *Teoria Psicométrica*. Madrid: MacGraw-Hill, 1995.

OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting International Modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**; 2001; v.19, n.3, p.153.

PELHAM, Alfred M. Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. **Journal of Marketing Theory and Practice**; Summer 1997; 5, 3; p. 55 – 76.

PELHAM, Alfred. Market Orientation and performance: The moderating effects of product and customer differentiation. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Santa Barbara: 1997a, v.12, Iss. 5; p.276.

PERIN, Marcelo G. **A Relação Entre Orientação Para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance**. Porto Alegre: UFRGS, 2001. Tese de Doutorado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade federal do Rio Grande do Sul, 2001.

ROCHA, Angela da. (Org.) A internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, Angela da. (Org.) As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROOT, Franklin R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1994.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Pilar B. .Metodologia de Investigação. McGrall-Hill. México, 1993.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**; Winter 2004; 12, 1 p. 1.

SINKULA, James M; BAKER, William E.; NOORDEWIER, Thomas. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1997, v.25, n.4, p. 305 – 318.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? **Journal of Marketing**; Jan 1994; 58, 1; p. 46 – 55.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**; Jul 1995; 59;3; p 63–74.

TERPSTRA, Vern; SARATHY, Ravi. **International Marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.

WEBSTER, Frederick E.; Jr. Defining the new marketing concept. **Marketing Management**. v.2, n.4, p.22-31, 1994.

\_\_\_\_\_. Rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**. v.31, p.22 – 39, May – June 1988.

WERNER, Steve.; BROUTHERS, Laance Eliot. How International is Management? **Journal of International Business Studies**, 33, 3 (Third Quarter 2002): p.583 – 591.

WHITELOCK, Jeryl. Entry and Co-operative strategies in International Business Expansion. **International Marketing Review**; 2002; 19; 6; p.681.

WOODCOCK, C. Patrick; BEAMISH, Paul W.; MAKINO, Shine. Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance. **Western Business School**.1994.

ZOU, Shaoming; STAN, Simona. The Determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**. London: 1998. v.15, Iss. 5.; p.333.

ZOU, Shaoming; TAYLOR, Charles R.; OSLAND, Gregory E. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. **Journal of International Marketing**; 1998; v.6. n.3, p 10.

ANEXO A: ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO DE CADOGAN, DIAMANTOPOULOS E MORTANGES (1999).

**Intelligence generation**

1. We periodically review the likely effect of changes in our export environment (e.g., technology, regulation).
2. Individuals from the manufacturing department interact directly with the export customers to learn how to serve them better.
3. We are slow to detect changes in our overseas customers' product preferences. [-]
4. We poll end users once a year to assess the quality of our products and services.
5. We are slow to detect fundamental shifts in our in our export environment (e.g., technology, regulatory, economy). [-]
6. In this company, we generate a lot of information concerning trends (e.g., regulation, technological developments, politics, economy) in our export market.
7. We generate a lot of information in order to understand the forces which influence our overseas customers' needs and preferences.
8. We do not generate enough reliable/relevant information concerning our competitors' activities in our export markets.
9. We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving export customer needs.
10. Our top managers from every function regularly visit our current and prospective export customers.
11. We measure export customer satisfaction systematically and regularly.

**Intelligence Dissemination**

12. We have 'interfunctional' meetings at least once a quarter to discuss trends and developments (e.g., regulatory, technology) in our export markets.
13. Marketing personnel in our company spend time discussing export customers' future needs with other functional areas.

14. Our company periodically circulates documents (e.g., reports, newsletters) that provide information on export customers.
15. There is minimal communication between the export and manufacturing departments concerning foreign market developments (e.g., regulations, technology). [-]
16. When one department finds out something important about foreign market competitors, it is slow to alert other departments. [-]
17. Important information about our export competitors is often 'lost in the system'. [-]
18. In this company, export personnel rarely pass on information on customer preferences to other functions/units. [-]
19. Information about our export competitors activities often reaches relevant personnel too late to be of any use. [-]
20. Important information concerning export market trends (regulatory, technology) is often discarded as it makes its way along the communication chain. [-]
21. Important information concerning our major export customers is disseminated right down to the shop floor.
22. Personnel directly involved in export operations frequently discuss export competitors' activities with non-export personnel.
23. Export sales personnel rarely share their experiences of dealing with customers with others. [-]
24. Too much information concerning our export competitors is discarded before it reaches decision makers. [-]
25. All information concerning our export competitors is shared within this company.
26. Information which can influence the way we serve our export customers take forever to reach export personnel. [-]
27. Export personnel regularly share information within our business concerning exports competitors' strategies.
28. We freely communicate information about our successful and unsuccessful export customer experiences across all business functions.
29. Top management regularly discuss export competitors' strengths and strategies.

**Responsiveness**

30. It takes us forever to decide how to respond to our export market competitors' price changes. [-]
31. For one reason or another we tend to ignore changes in our foreign customers' product or services needs. [-]
32. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what foreign customers want.
33. Our strategy for standardizing or adapting our export product offerings is based on detailed customer research.
34. Several 'departments' get together periodically to plan a response to changes taking place in our foreign business environment (e.g., regulation, technology, etc).
35. The product lines we sell to foreign markets depend more on internal politics than real market needs. [-]
36. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our foreign customers, we would implement a response immediately.
37. Foreign customers complaints fall on deaf ears in this company. [-]
38. We are quick to respond to significant changes in our competitors' price structures in foreign markets.
39. When we find out that export customers are unhappy with the quality of our service, we take corrective action immediately.
40. We are quick to respond to important changes in our export business environment (e.g., regulatory, technology, economy).
41. All 'departments' in our firm are involved in implementing our export market strategies.
42. Our export business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for export customers.
43. We give close attention to after sales service in our export markets.
44. Our export business objectives are driven primarily by customer satisfaction.
45. We rapidly respond to competitive actions that threaten us in our export markets.
46. Our export strategy for competitive advantage is based on our understanding of export customer needs.

### **Coordinating Mechanism**

47. Departments in our company work together as a team in relation to our export business.
48. The activities of our business functions (e.g., marketing/sales, manufacturing, R&D, finance/accounting, etc.) are integrated in pursuing a common goal.
49. In our firm there is 'interdepartmental' conflict. [-]
50. In our company, departments/individuals compete with each other to achieve their own goals rather than working together to achieve common objectives. [-]
51. Key players from other functional areas (e.g., production, finance) hinder the export related activities of this firm. [-]
52. In our company, the objectives pursued by export personnel do not match those pursued by members of the manufacturing or R&D department. [-]
53. Key players from other functional areas (e.g., production, finance) are supportive of those involved in the firm's export operations.
54. Export personnel built strong working relationships with other people in our company.
55. Sales people coordinate very closely with other company employees to handle post-sales problems and services in our export markets.
56. In this company, when conflicts between functional areas occur (e.g., between export personnel and manufacturing), we reach mutually satisfying agreements.
57. Employees within the export unit and those in other functional areas (e.g., engineering) help each other out.
58. Those employees involved in our firm's export operations look out for each other as well as for themselves.
59. Other than export personnel, it could be stated that few people in this organization contribute to the success of the firm's export activities. [-]
60. Certain key players in our firm attach little importance to our export activities. [-]
61. The export activities of this company are disrupted by the behavior of managers from other departments (e.g., manufacturing). [-]

62. In this company, there is a sense of teamwork going right down to the shop floor.
63. There is a strong collaborative working relationship between export personnel and production.
64. Functional areas in this firm pull together in the same direction.
65. We resolve issues and conflicts through communication and group problem-solving.
66. In our company, it is considered that the less interaction export personnel with other functional areas the better. [-]
67. People from different functional areas in our firm discuss their problems openly and constructively.
68. There are tensions among functional areas (e.g., export personnel and manufacturing) that interfere with the company's export activities. [-]
69. In this firm, our business functions (e.g., export, manufacturing) are integrated in serving the needs of our export markets.
70. Our managers understand how everyone in our business can contribute to creating value for export customers.
71. In this company, export staff share programs and resources with other business functions.

[-] These items were negatively worded and needed to be re-coded before analysis.

## ANEXO B: ESCALA EXPERF DE ZOU TAYLOR E OSLAND (1998)

### **Dimensão financeira da performance exportadora**

Este empreendimento exportador:

1. Tem sido muito lucrativo
2. Tem gerado um alto volume de vendas
3. Tem obtido rápido crescimento

### **Dimensão estratégica da performance exportadora**

Este empreendimento exportador:

1. Tem aumentado nossa competitividade global
2. Tem fortalecido nossa posição estratégica
3. Tem aumentado significativamente nosso market share global

### **Dimensão de satisfação da performance exportadora**

1. A performance deste empreendimento exportador tem sido muito satisfatória
2. Este empreendimento exportador tem sido de grande sucesso
3. Este empreendimento exportador tem correspondido totalmente as nossas expectativas

Obs: livre tradução do autor

APÊNDICE A: ESCALA ADAPTADA DE CADOGAN, DIAMANTOPOULOS E MORTANGES (1999)

Geração de Inteligência Exportadora:

1. Nós, periodicamente, revisamos os prováveis efeitos de mudanças no ambiente para o qual exportamos (ex. tecnologia, regulamento).
2. Indivíduos no Departamento de Produção interagem diretamente com os clientes para os quais exportamos, para aprenderem como melhor servi-los.
3. Nós somos lentos na detecção de mudanças nas preferências dos nossos clientes no exterior, em relação a produtos. (-)
4. Uma vez por ano, nós fazemos uma pesquisa com os nossos usuários finais para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.
5. Nós somos lentos na detecção de mudanças fundamentais em nosso ambiente de exportação (ex. tecnologia, regulação, economia). (-)
6. Nesta empresa, nós geramos muitas informações a respeito de tendências (ex. regulação, desenvolvimentos tecnológicos, política, economia) nos mercados para os quais exportamos.
7. Nós geramos muitas informações a fim de entender as forças que influenciam as necessidades e preferências de nossos clientes no exterior.
8. Nós não geramos informações suficientemente confiáveis/relevantes a respeito das atividades de nossos concorrentes em nossos mercados externos. (-)
9. Nós, constantemente, monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades de nossos clientes no exterior
10. Nossas altas gerências, de todas as funções, visitam regularmente nossos clientes estrangeiros atuais e potenciais.
11. Nós medimos a satisfação dos clientes para os quais exportamos de forma sistemática e regular.

Disseminação de Inteligência Exportadora:

12. Nós promovemos reuniões ‘interfuncionais’, no mínimo, uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimentos (ex. regulação, tecnologia) em nossos mercados externos.

13. O departamento de marketing da nossa empresa investe bastante tempo discutindo com outras áreas funcionais da empresa sobre as necessidades futuras de nossos clientes de exportação.
14. Em nossa empresa circulam, periodicamente, documentos (ex. relatórios, informativos) que fornecem informações sobre os nossos clientes de exportação.
15. Há muito pouca comunicação entre os Departamentos de Exportação e de Produção a respeito do desenvolvimento do mercado externo (ex. regulamentações, tecnologia). (-)
16. Quando um departamento descobre alguma coisa importante sobre nossos concorrentes no mercado externo, ele é lento em alertar os demais departamentos da empresa. (-)
17. Informações importantes sobre os nossos concorrentes de exportação, freqüentemente, perdem-se em nosso sistema de trabalho.
18. Nesta empresa, o pessoal de exportação, raramente, passa informações sobre as preferências dos clientes para as outras funções/unidades. (-)
19. Informações sobre as atividades dos nossos concorrentes de exportação chegam ao pessoal relevante tarde demais para ter alguma utilidade. (-)
20. Informações importantes a respeito das tendências do mercado externo (ex. regulação, tecnologia) freqüentemente, são descartadas durante o processo de comunicação. (-)
21. Informações importantes a respeito dos nossos principais clientes de exportação são disseminadas até o pessoal de chão de fábrica.
22. O pessoal envolvido diretamente em operações de exportação, freqüentemente, discute as atividades dos nossos concorrentes de exportação com o pessoal que não pertence diretamente ao setor de exportação.
23. O pessoal de vendas, da área de exportação, raramente compartilha suas experiências com clientes com outras pessoas da empresa. (-)
24. Muitas informações a respeito dos nossos concorrentes de exportação são descartadas antes de chegarem aos tomadores de decisões. (-)
25. Toda informação a respeito de nossos concorrentes de exportação é compartilhada dentro dessa empresa.
26. Informações que podem influenciar a maneira que atendemos os nossos clientes de exportação demoram muito tempo para chegar ao pessoal de exportação. (-)
27. O pessoal de exportação regularmente compartilha informações com toda a nossa empresa, a respeito das estratégias de nossos concorrentes de exportação.
28. Nós, livremente, trocamos informações sobre as experiências bem e mal-sucedidas com nossos clientes de exportação, para todos os departamentos da empresa.

29. A alta gerência da nossa empresa, regularmente discute as forças e fraquezas dos nossos concorrentes de exportação.

#### Ação de Resposta

30. Nesta empresa, levamos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes do mercado externo. (-)

31. Por uma razão ou outra, temos a tendência de ignorar as mudanças nas necessidades de nossos clientes de exportação em relação a produtos e serviços. (-)

32. Nós, periodicamente revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produto a fim de assegurar que eles estarão de acordo com o que os clientes de exportação querem.

33. Nossa estratégia para padronizar ou adaptar nossas ofertas de produtos de exportação baseia-se em detalhada pesquisa com nossos clientes.

34. Diversos departamentos se reúnem periodicamente para planejar respostas às mudanças que acontecem em nosso ambiente de negócios externo (ex. regulação, tecnologia, etc).

35. As linhas de produtos que vendemos no mercado externo dependem mais das políticas internas da empresa do que das reais necessidades dos mercados. (-)

36. Se o principal concorrente lançasse uma campanha intensiva direcionada aos nossos clientes de exportação, nós imediatamente implementaríamos uma resposta.

37. Nesta empresa, as reclamações dos clientes de exportação são não são ouvidas. (-)

38. Nós somos rápidos ao responder às mudanças significativas das estruturas de preços dos nossos concorrentes nos mercados externos.

39. Quando descobrimos que os clientes de exportação estão insatisfeitos com a qualidade do nosso serviço, tomamos ações corretivas imediatamente.

40. Nós somos rápidos em responder às mudanças importantes em nosso ambiente de negócios externo (ex. regulação, tecnologia, economia).

41. Todos os 'departamentos' em nossa empresa estão envolvidos na implementação de nossas estratégias para o mercado externo.

42. Nossas estratégias de negócios de exportação são guiadas por nossas crenças em como podemos criar um maior valor para os nossos clientes de exportação.

43. Nós damos muita importância aos serviços de pós-vendas em nossos mercados externos.

44. Nossos objetivos dos negócios de exportação são guiados primariamente pela satisfação dos clientes.

45. Nós respondemos rapidamente às ações competitivas que nos ameaçam em nossos mercados externos.

46. Nossa estratégia de exportação para criação de vantagens competitivas se baseia em nosso entendimento das necessidades dos clientes de exportação.

#### Coordenação Interfuncional

47. Os departamentos em nossa empresa trabalham juntos, como um time, em relação aos nossos negócios de exportação.

48. As atividades de nossas áreas funcionais (ex. marketing/vendas, produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças/contabilidade, etc) estão integradas na busca de uma meta em comum.

49. Na nossa empresa há conflitos interdepartamentais. (-)

50. Em nossa empresa, os departamentos e os indivíduos competem uns com os outros para alcançarem suas próprias metas, mais do que trabalham juntos para alcançarem objetivos em comum. (-)

51. As pessoas chaves de outras áreas funcionais (ex. produção, finanças) atrapalham as atividades relacionadas à exportação dessa empresa. (-)

52. Em nossa empresa, os objetivos buscados pelo pessoal de exportação não coincidem com aqueles buscados pelos membros dos Departamentos de Produção ou Pesquisa e Desenvolvimento.

53. As pessoas chaves de outras áreas funcionais (ex. produção, finanças) dão apoio aos envolvidos nas operações de exportação da empresa. (-)

54. O pessoal de exportação constrói relacionamentos de trabalho fortes com outras pessoas em nossa empresa.

55. O pessoal de vendas coordena cuidadosamente com outros funcionários da empresa para tratarem dos problemas do pós-vendas e serviços em nossos mercados externos.

56. Na nossa empresa, quando ocorrem conflitos entre as áreas funcionais (ex. entre o pessoal de exportação e de produção), chegamos a acordos mutuamente satisfatórios.

57. Funcionários da unidade de exportação e aqueles em outras áreas funcionais (ex. engenharia) ajudam-se uns aos outros.

58. Os funcionários envolvidos nas operações de exportação de nossa empresa preocupam-se com os outros assim como consigo mesmo.

59. Com exceção do pessoal de exportação, pode-se afirmar que poucas pessoas nessa organização contribuem para o sucesso das atividades de exportação da empresa. (-)
60. Algumas pessoas-chaves em nossa empresa dão pouca importância às nossas atividades de exportação. (-)
61. As atividades de exportação dessa empresa são dificultadas pelo comportamento dos gerentes de outros departamentos (e.g., produção). (-)
62. Nessa empresa, há um senso de trabalho em equipe que vai até o chão de fábrica (até a base da hierarquia).
63. Há um forte relacionamento de colaboração entre o pessoal de exportação e produção.
64. As diferentes áreas funcionais desta empresa trabalham juntas na mesma direção.
65. Nós resolvemos problemas e conflitos através de comunicação e solução de problemas em grupo.
66. Em nossa empresa, considera-se que, quanto menor for a interação do pessoal de exportação com outras áreas funcionais, melhor. (-)
67. Pessoas de diferentes áreas funcionais em nossa empresa discutem os seus problemas, abertamente e construtivamente.
68. Há tensões entre as diferentes áreas funcionais (ex. pessoal de exportação e produção) que interferem nas atividades de exportação da empresa. (-)
69. Nesta empresa, as nossas funções empresariais (ex. exportação, produção) são integradas para servir as necessidades de nossos mercados externos.
70. Nossos gerentes entendem como todos em nosso negócio podem contribuir para a criação de valor para os clientes de exportação.
71. Nessa empresa, a equipe de exportação compartilha programas e recursos com outras áreas funcionais da empresa.

## APÊNDICE B: ESCALA ADAPTADA DE MATSUNO E MENTZER (2000)

## Intelligence Generation

1. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services
2. In our business unit, intelligence on our competitors is generated independently by several departments
3. We periodically review the likely effect of changes in our business environment (eg. Regulations) on customers
4. In this business unit, we frequently collect and evaluate general macroeconomic information (eg. Interest rate, exchange rate, gross domestic product, industry growth rate, inflation rate).
5. In this business unit, we maintain contacts with officials of government and regulatory bodies (e.g. department of agriculture, food and drug administration, federal trade commission, congress) in order to collect and evaluate pertinent information.
6. In this business unit, we collect and evaluate information concerning general social trends (e.g. environmental consciousness, emerging lifestyles) that might affect our business.
7. In this business unit, we spend time with our suppliers to learn more about various aspects of their business (e.g. manufacturing process, industry practices, clientele).
8. In our business unit, only a few people are collecting competitor information(-)

## Intelligence Dissemination

9. Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with other functional departments.
10. Our business unit periodically circulates documents (e.g. reports, newsletters) that provide information on our customers.
11. We have cross-functional meetings very often to discuss market trends and developments (e.g. customers, competition, suppliers)
12. We regularly have interdepartmental meetings to update our knowledge of regulatory requirements.

13. Technical people in this business unit spend a lot of time sharing information about technology for new products with other departments.
14. Market information spreads quickly through all levels in this business unit.

#### Responsiveness

15. For one reason or another, we tend to ignore changes in our customers' product or service needs (-)
16. The product lines we sell depend more on internal politics than real market needs (-)
17. We are slow to start business with new suppliers even though we think they are better than existing ones (-)
18. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
19. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.
20. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement in a timely fashion (-).
21. If a special interest group (e.g., consumer group, environmental group) were to publicly accuse us of harmful business practices, we would respond to the criticism immediately.
22. We tend to take longer than our competitors to respond to a change in regulatory policy (-).

APÊNDICE C: ESCALA MISTA DE ORIENTAÇÃO PARA MERCADO, ADAPTADA DE CADOGAN, DIAMANTOPOULOS E MORTANGES (1999) E MATSUNO E MENTZER (2000).

GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA			
Itens	Origem	Orientação	Resultado
G1.Nós geramos muitas informações a respeito de tendências nos nossos mercados internacionais (ex. regulação, desenvolvimentos tecnológicos, política, economia).	Item 6 de Cadogan et al (1999)	Dúbia	Validado
G2.Nós geramos muitas informações a fim de entender as forças que influenciam as necessidades e preferências de nossos clientes internacionais.	Item 7 de Cadogan et al (1999)	Consumidores	Validado
G3.Nós geramos muitas informações a fim de monitorar e entender a forma de atuação dos nossos concorrentes em mercados internacionais.	Item 8 de Cadogan et al (1999)	Concorrentes	Validado
G4.Nós, constantemente, monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades de nossos clientes no exterior	Item 9 de Cadogan et al (1999)	Consumidores	Validado
G5.Nossas altas gerências, de todos os departamentos funcionais (ex. marketing, produção, finanças) visitam regularmente nossos clientes internacionais.	Item 10 de Cadogan et al (1999)	Consumidores	Não Validado
G6.Nós medimos a satisfação dos clientes nos mercados externos de forma sistemática e regular.	Item 11 de Cadogan et al (1999)	Consumidores	Não Validado
G7.Nós, periodicamente, avaliamos o possível efeito das mudanças nos ambientes dos mercados doméstico e internacional sobre os nossos clientes do exterior (ex. normas, regulamentações, câmbio, barreiras, etc.).	Item 3 de Matsuno e Mentzer (2000)	Consumidores	Validado
G8.Nós, regularmente, coletamos e avaliamos informações macroeconômicas gerais (ex. taxas de juros, taxa de câmbio, PIB, taxa de crescimento industrial, taxa de inflação).	Item 4 de Matsuno e mentzer (2000)	Dúbia	Não Validado
DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA			
Itens	Origem	Orientação	Resultado
D1.Nós compartilhamos toda informação a respeito de nossos concorrentes dos mercados internacionais com todos os departamentos da nossa empresa.	Item 14 de Cadogan et al (1999)	Competidores	Validado
D2.Informações que podem influenciar a maneira como atendemos os nossos clientes internacionais chegam ao pessoal de exportação rapidamente.	Item 15 de Cadogan et al (1999)	Consumidores	Não Validado
D3.O pessoal de exportação regularmente compartilha informações com toda a nossa empresa, a respeito das estratégias de nossos concorrentes nos mercados internacionais.	Item 16 de Cadogan et al (1999)	Competidores	Validado
D4.Nós, livremente, trocamos informações sobre as experiências bem e mal-sucedidas com nossos clientes internacionais, entre todos os departamentos funcionais da empresa.	Item 17 de Cadogan et al (1999)	Consumidores	Validado
D5.A alta gerência da nossa empresa, regularmente discute e avalia as forças e fraquezas dos nossos concorrentes dos mercados internacionais.	Item 18 de Cadogan et al (1999)	Competidores	Não validado
D6.Nós temos, frequentemente, encontros interdepartamentais para discutirmos tendências e desenvolvimentos de mercados internacionais (ex. clientes, concorrência, fornecedores).	Item 11 de Matsuno e Mentzer (2000)	Dúbia	Validado

D7.Nós, regularmente, temos encontros interdepartamentais para atualizarmos nosso conhecimento a respeito de exigências e normas internacionais.	Item 12 de Matsuno e Mentzer (2000)	Dúbia	Validado
D8.O pessoal da área técnica, na nossa empresa, dedica muito tempo compartilhando informações sobre tecnologia para desenvolvimento de novos produtos com outros departamentos.	Item 13 de Matsuno e Mentzer (2000)	Dúbia	Validado
<b>AÇÃO DE RESPOSTA</b>			
	<b>Origem</b>	<b>Orientação</b>	<b>Resultado</b>
R1.Nós, periodicamente, revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos, a fim de assegurar que eles estarão de acordo com o que nossos clientes internacionais querem.	Item 32 de Cadogan et al (1999)	Consumidores	Validado
R2.Nós damos muita importância aos serviços de pós-vendas em nossos mercados externos.	Item 43 de Cadogan et al (1999)	Consumidores	Validado
R3.Nossos objetivos para os negócios internacionais são determinados, principalmente, pelas necessidades e satisfação dos clientes.	Item 44 de Cadogan et al (1999)	Consumidores	Validado
R4.Nós respondemos rapidamente às ações competitivas dos nossos concorrentes que nos ameaçam em nossos mercados externos.	Item 45 de Cadogan et al (1999)	Competidores	Validado
R5.Nossa estratégia para criação de vantagens competitivas nos mercados internacionais se baseia em nosso entendimento das necessidades dos clientes internacionais.	Item 46 de Cadogan et al (1999)	Consumidores	Validado
R6.Os produtos que vendemos no mercado internacional são determinados mais pelas necessidades dos clientes do que pelas políticas da empresa.	Item 35 de Cadogan et al (1999)	Consumidores	Não Validado
R7.Quando detectamos que os clientes internacionais estão insatisfeitos ou sugerem mudanças em nossos produtos ou serviços, nós tomamos ações corretivas imediatamente.	Item 39 de Cadogan et al (1999)	Consumidores	Validado
R8.Nós somos rápidos para responder às mudanças ambientais que podem afetar nossos negócios internacionais.	Item 40 de Cadogan et al (1999)	Dúbia	Validado
<b>COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL</b>			
	<b>Origem</b>		<b>Resultado</b>
C1.Na nossa empresa todos os departamentos trabalham juntos, como um time, em relação aos nossos negócios de internacionais.	Item 47 de Cadogan et al (1999)		Validado
C2.As atividades dos diferentes departamentos em nossa empresa estão integradas e bem articuladas entre si na busca de uma meta em comum.	Item 48 de Cadogan et al (1999)		Validado
C3.Na nossa empresa, quando ocorrem conflitos interdepartamentais (ex. entre o pessoal de exportação e de produção), chegamos a acordos mutuamente satisfatórios.	Item 56 de Cadogan et al (1999)		Validado
C4.Funcionários da unidade de exportação e aqueles de outros departamentos (ex. engenharia) ajudam-se uns aos outros.	Item 57 de Cadogan et al (1999)		Validado
C5.Nessa empresa, há um senso de trabalho em equipe que vai até o chão de fábrica (até a base da hierarquia).	Item 62 de Cadogan et al (1999)		Validado
C6.Na nossa empresa há um forte relacionamento de colaboração entre o pessoal de exportação e produção.	Item 63 de Cadogan et al (1999)		Validado
C7.As diferentes áreas funcionais desta empresa trabalham juntas na mesma direção.	Item 64 de Cadogan et al (1999)		Validado

## APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO FINAL APLICADO

GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA	
G1.Nós geramos muitas informações a respeito de tendências nos nossos mercados internacionais (ex. regulação, desenvolvimentos tecnológicos, política, economia).	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
G2.Nós geramos muitas informações a fim de entender as forças que influenciam as necessidades e preferências de nossos clientes internacionais.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
G3.Nós geramos muitas informações a fim de monitorar e entender a forma de atuação dos nossos concorrentes em mercados internacionais.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
G4.Nós, constantemente, monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades de nossos clientes no exterior	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
G5.Nossas altas gerências, de todos os departamentos funcionais (ex. marketing, produção, finanças) visitam regularmente nossos clientes internacionais.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
G6.Nós medimos a satisfação dos clientes nos mercados externos de forma sistemática e regular.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
G7.Nós, periodicamente, avaliamos o possível efeito das mudanças nos ambientes dos mercados doméstico e internacional sobre os nossos clientes do exterior (ex. normas, regulamentações, câmbio, barreiras, etc.).	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
G8.Nós, regularmente, coletamos e avaliamos informações macroeconômicas gerais (ex. taxas de juros, taxa de câmbio, PIB, taxa de crescimento industrial, taxa de inflação).	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
(1) Discordo Totalmente ..... (6) Concordo Totalmente	
DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA	
D1.Nós compartilhamos toda informação a respeito de nossos concorrentes dos mercados internacionais com todos os departamentos da nossa empresa.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
D2.Informações que podem influenciar a maneira como atendemos os nossos clientes internacionais chegam ao pessoal de exportação rapidamente.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
D3.O pessoal de exportação regularmente compartilha informações com toda a nossa empresa, a respeito das estratégias de nossos concorrentes nos mercados internacionais.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
D4.Nós, livremente, trocamos informações sobre as experiências bem e mal-sucedidas com nossos clientes internacionais, entre todos os departamentos funcionais da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
D5.A alta gerência da nossa empresa, regularmente discute e avalia as forças e fraquezas dos nossos concorrentes dos mercados internacionais.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
D6.Nós temos, freqüentemente, encontros interdepartamentais para discutirmos tendências e desenvolvimentos de mercados internacionais (ex. clientes, concorrência, fornecedores).	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
D7.Nós, regularmente, temos encontros interdepartamentais para atualizarmos nosso conhecimento a respeito de exigências e normas internacionais.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
D8.O pessoal da área técnica, na nossa empresa, dedica muito tempo compartilhando informações sobre tecnologia para desenvolvimento de novos produtos com outros departamentos.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
(1) Discordo Totalmente ..... (6) Concordo Totalmente	
AÇÃO DE RESPOSTA	

R1.Nós, periodicamente, revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos, a fim de assegurar que eles estarão de acordo com o que nossos clientes internacionais querem.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
R2.Nós damos muita importância aos serviços de pós-vendas em nossos mercados externos.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
R3.Nossos objetivos para os negócios internacionais são determinados, principalmente, pelas necessidades e satisfação dos clientes.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
R4.Nós respondemos rapidamente às ações competitivas dos nossos concorrentes que nos ameaçam em nossos mercados externos.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
R5.Nossa estratégia para criação de vantagens competitivas nos mercados internacionais se baseia em nosso entendimento das necessidades dos clientes internacionais.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
R6.Os produtos que vendemos no mercado internacional são determinados mais pelas necessidades dos clientes do que pelas políticas da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
R7.Quando detectamos que os clientes internacionais estão insatisfeitos ou sugerem mudanças em nossos produtos ou serviços, nós tomamos ações corretivas imediatamente.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
R8.Nós somos rápidos para responder às mudanças ambientais que podem afetar nossos negócios internacionais.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
<b>COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL</b>	
C1.Na nossa empresa todos os departamentos trabalham juntos, como um time, em relação aos nossos negócios de internacionais.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
C2.As atividades dos diferentes departamentos em nossa empresa estão integradas e bem articuladas entre si na busca de uma meta em comum.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
C3.Na nossa empresa, quando ocorrem conflitos interdepartamentais (ex. entre o pessoal de exportação e de produção), chegamos a acordos mutuamente satisfatórios.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
C4.Funcionários da unidade de exportação e aqueles de outros departamentos (ex. engenharia) ajudam-se uns aos outros.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
C5.Nessa empresa, há um senso de trabalho em equipe que vai até o chão de fábrica (até a base da hierarquia).	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
C6.Na nossa empresa há um forte relacionamento de colaboração entre o pessoal de exportação e produção.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
C7.As diferentes áreas funcionais desta empresa trabalham juntas na mesma direção.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
<b>PERFORMANCE:</b>	
<b>Nossos empreendimentos voltados para o comércio internacional:</b>	
1. São muito lucrativos	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
2. Geram altos volumes de vendas	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
3. Alcançaram um rápido crescimento	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
4. Ampliaram nossa competitividade global	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
5. Fortalecem nossa posição estratégica	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
6. Aumentaram significativamente nossa participação de mercado	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
<b>Questões Gerais</b>	
7. A performance do nosso empreendimento voltado à exportação é muito satisfatória	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
8. Nosso empreendimento voltado à exportação é bem sucedido	(1) (2) (3) (4) (5) (6)
9. Nosso empreendimento voltado à exportação atinge completamente nossas expectativas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6)

**CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:****Número de funcionários da empresa:**

1 a 9    10 a 99    100 a 500    mais de 500

**Tempo de atuação no comércio internacional:**

menos de 1 ano    de 2 a 5 anos    de 6 a 10 anos    mais de 10 anos

**Número de países em que a empresa atua:**

01 a 03    04 a 06    07 a 10    mais de 10

**Exportações anuais da empresa:**

até U\$ 10 milhões    entre U\$10 e U\$50 milhões    entre U\$ 50 e U\$ 100 milhões  
 mais de U\$ 100 milhões

**Forma de atuação no mercado internacional:**

- Exportação direta ou indireta
- Licenciamentos ou Franquias
- Joint Ventures
- Aquisição de Empresas no Exterior
- Subsidiária própria de fabricação, vendas, marketing ou distribuição no exterior.