

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL E A RELAÇÃO COM A PERFORMANCE EXPORTADORA E ORIENTAÇÃO PARA MERCADO EXTERNO

Marlon Dalmoro<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar a relação entre estratégias de marketing das empresas exportadoras do Vale do Taquari, performance exportadora e orientação para mercado externo. Para concretizar o objetivo proposto buscou-se a elaboração de referencial teórico, formado pelos itens estratégias de marketing internacional, performance exportadora e orientação para mercado externo. No nível epistemológico, foi realizado um levantamento tipo *survey*, com aplicação de questionário em uma amostra de 25 empresas exportadoras que desempenham atividades industriais, escolhidas de maneira não probabilística. Por fim, observou-se que as decisões chaves no modo de atuar nos diversos mercados em termos de estratégias de marketing internacional – satisfação com mercado interno, coerência internacional, adaptação e nível de localização das estratégias – possuem correlação com a orientação para mercado externo e a performance exportadora das empresas estudadas.

**Palavras-Chaves:** Estratégias de Marketing Internacional. Orientação para Mercado Externo. Performance Exportadora.

### 1 INTRODUÇÃO

Com o processo de globalização, a competição surge não apenas de concorrentes tradicionais e de seus mercados, ou a partir de novos entrantes em determinados setores industriais, mas a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados (TAPSCOTT e CASTON, 1995). A formulação de estratégias visando mercados externos que faça frente às oportunidades e ameaças impostas pela globalização, na busca de vantagens competitivas ou de melhor posicionamento neste novo cenário, passa a ser vital. A

---

<sup>1</sup> Mestrando em Administração - UFSM - Professor - FAPA

opção estratégica de internacionalização assume significativa relevância, por implicar numerosos riscos e envolver recursos elevados frente à capacidade financeira das empresas, normalmente limitada (KUAZAQUI, 1999).

Localizada na região central do estado do Rio grande do Sul, a região denominada “Vale do Taquari”, distante cerca de 150 km de Proto Alegre, possui 316.923 habitantes (3,01% do estado), sendo composta por um total de 37 municípios. Com um PIB (Produto Interno Bruto) de R\$ 5.432.289.193,00 em 2004, centrado fortemente na indústria e na agropecuária, também ocupa posição de destaque no PIB do estado. Existem no Vale do Taquari 7099 empresas, das quais 1.536 são indústrias. Contudo, estas geram 57,64% dos postos de trabalho da região, sendo as principais indústrias de transformação os setores alimentício, bebidas, madeireiro/mobiliário e metalúrgico (BDR, 2007).

Mesmo com o avanço das fontes de informações da região, não existe nenhum estudo aplicado junto aos exportadores, que objetive analisar os fatores inerentes ao processo de internacionalização das empresas da região. Visto isso, torna-se pertinente conhecer o panorama de inserção internacional em que estas empresas se encontram, e suas variantes intrínsecas, gerando uma fonte de dados importante para a visualização de um futuro exportador para a região, com a permanência e crescimento das atuais exportadoras, assim como o estímulo a outras empresas se inserirem no mercado internacional.

Frente a estas considerações, o presente trabalho tem como objetivo identificar a relação entre estratégias de marketing das empresas exportadoras do Vale do Taquari, performance exportadora e orientação para mercado externo. Para concretizar o objetivo proposto o artigo está estruturado em cinco etapas, incluindo as notas introdutórias. A segunda etapa refere-se ao referencial teórico, formado pelos itens estratégias de marketing internacional, performance exportadora e orientação para mercado externo. A terceira etapa consiste no método do trabalho. Posteriormente são apresentados os resultados, e por fim, a quinta etapa, apresenta as considerações finais.

## 2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

Os motivos que levam uma empresa a atuar no mercado externo podem ser agrupados em dois grupos: *internos*, que são aqueles de responsabilidade da empresa (estratégias, recursos internos, objetivos e desejos da administração) e *externos*, aqueles que não dependem diretamente da vontade da empresa (políticas governamentais, taxa cambial e

taxas alfandegárias) (MARINHO e PIRES, 2002). Os internos são cruciais para o desenvolvimento de qualquer atividade exportadora, assim como na conduta e na performance desta (VOERMAN, 2003), sendo que nestes se incluem as variáveis controláveis, visto estarem sob o gerenciamento dos executivos das organizações (ZOU e STAN, 1998).

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

A decisão de realizar atividades em outro país obriga a empresa a tomar uma série de decisões em termos de estratégias de marketing em cada um dos países em que a empresa atua ou vai passar a atuar (LINDON *et. al.*, 2000). Para os autores, o dilema estratégico em mercados externos é a decisão das empresas sobre a adoção de um produto padronizado ou a adaptação para que se ajuste às características específicas de um determinado mercado.

Cateora (2001) coloca que mesmo reconhecendo as variações culturais, a padronização permite que o preço, qualidade e confiabilidade compensem qualquer vantagem diferencial do produto adaptado à determinada cultura. A coerência a nível internacional, ou seja, objetivos de internacionalização similares em cada país geram principalmente economia de escala, tão importante para qualquer empresa e, além dos produtos em si, uma coerência na maneira de vender pode ajudar e gerar esta economia.

Adaptação do marketing às condições locais é um princípio básico do marketing, visto que os mercados se diferem muito um dos outros, e analisar estas diferenças, torna-se imprescindível para a internacionalização da empresa. No entanto, a adaptação das estratégias a cada mercado é limitada, principalmente nas pequenas e médias empresas, visto a limitação de recursos, gerando dificuldades em desenvolver produtos voltados para cada mercado específico (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1995). A utilização de uma estratégia mais genérica de enfoque permite três opções estratégicas que podem ser adotadas por uma empresa, quais sejam: enfoque com orientação para custos baixos; enfoque com orientação para a diferenciação; e enfoque com dupla orientação (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Walters e Toyne (1989) destacam que a padronização ou adaptação pode ocorrer no núcleo do produto físico como: tamanho, função, cor, embalagem e serviços auxiliares. De

um lado a empresa irá padronizar oferecendo somente uma versão de um produto e este será essencialmente o mesmo produto negociado no mercado doméstico, cuja aproximação é a essência do que é denominada estratégia de produto global. Por outro lado, no *trade off* globalização *versus* localização, normalmente não se adota qualquer situação extrema, como a uniformização total ou a diferenciação completa das estratégias de marketing. A primeira vai contra os princípios do marketing e a segunda fere os objetivos de uma internacionalização. A estratégia ideal busca o equilíbrio entre as duas formas, buscando conciliar a coerência internacional das estratégias de marketing com a pertinência local, e as medidas de dosagem variam de empresa para empresa.

Com o aumento do envolvimento internacional, as empresas se encorajam em processos adaptativos ou de standertizar o *marketing mix*, visto o ganho de confiança com o mercado externo e a adoção de estratégias mais definidas (VOERMAN, 2003). Para Keegan e Green (1999. p. 07), “a abordagem de marketing global a ser adotada por uma empresa dependerá das condições da indústria e de sua fonte ou fontes de vantagens competitivas”. Ou seja, para o autor acima, com base nas características de cada empresa, deve ser definida a estratégia de marketing internacional utilizada por ela, envolvendo a relação de adaptação ou padronização das estratégias utilizadas.

Voerman (2003) afirma que empresas com alta competitividade no mercado interno tendem a ter grande lucratividade nestes, mas não no mercado externo; diferente do que empresas com baixa competitividade no mercado interno. A autora também destaca que os elementos da estratégia de marketing determinam a performance exportadora da firma.

## 2.1 PERFORMANCE EXPORTADORA

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

Garrido, Larentis e Slongo (2006b) colocam que a maneira mais usual de medir performance exportadora é através dos resultados financeiros da empresa. Este modo é operacionalizado com o uso de informações como vendas externas, crescimento das vendas

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

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

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

Dimensão da Performance Exportadora	Itens
Performance Financeira nas Exportações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empreendimento em exportações;</li> <li>• Tem sido lucrativo; PERFIN 1;</li> <li>• Tem gerado um alto volume de vendas; PERFIN 2;</li> <li>• Tem alcançado um rápido crescimento; PERFIN 3;</li> </ul>
Performance Estratégica nas Exportações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empreendimento em exportações;</li> <li>• Tem impulsionado nossa competitividade global; PEREST 1;</li> <li>• Tem fortalecido nossa posição estratégica; PEREST 2;</li> <li>• Tem significativamente aumentado nossa meta de mercado externo; PEREST 3;</li> </ul>
Satisfação com o empreendimento internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A performance deste empreendimento em exportações tem sido muito satisfatório; PERSAT 1;</li> <li>• Este empreendimento em exportações tem sido bem sucedido; PERSAT 2;</li> <li>• Este empreendimento em exportações tem correspondido plenamente nossas expectativas; PERSAT 3;</li> </ul>

**Quadro 01** – Mensuração de performance exportadora

**Fonte:** Garrido, Larentis e Slongo (2006b) adaptado de Zou, Taylor e Osland (1998)

## 2.2 ORIENTAÇÕES PARA MERCADO EXTERNO

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

O desejo de criar valor superior para os clientes e alcançar vantagens competitivas sustentáveis no negócio para criar e manter a cultura que produzirá estes valores. Com estes envolvimento ou cultura organizacional, o foco gerencial é no desenvolvimento de habilidades superiores em entender e satisfazer os desejos do consumidor.

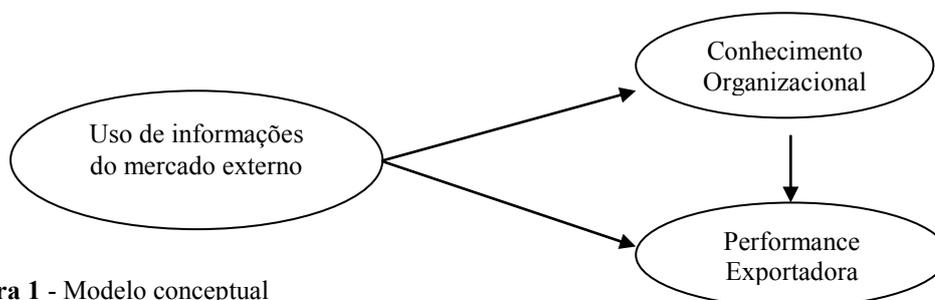
Seguindo a linha dos estudos de orientação para mercado, Cadogan e Diamantopoulos (1995) apresentam o conceito de exportação para mercado externo por meio dos conceitos dominantes de orientação para mercado, porém, destacando que as empresas que atuam em mercado internacional estão expostas a fatores ambientais que podem ser diferentes dos encontrados no mercado doméstico. Os autores definem orientação para mercado externo, consideradas as proposições de Kohli e Jaworski (1990), como a geração de inteligência em marketing pertinente às operações referentes ao mercado externo; a disseminação destas informações para as decisões em marketing; e o desenvolvimento e implementação destas respostas diretamente para os clientes no exterior, competidores e outros fatores extrínsecos no mercado externo, os quais afetam a empresa e sua habilidade em promover valor superior para seus clientes no mercado externo.

Cadogan, Diamantopoulos e Mortanges (1999) desenvolveram um modelo composto por quatro diferentes construtos, focados no consumidor, nos competidores internacionais e nas mudanças ambientais que afetam a empresa, seus consumidores e concorrentes. Seguindo Garrido, Larents e Slongo (2006a), conforme as empresas progredem nos seus vários estágios de internacionalização, a geração de informação deve surgir mais variada e satisfatoriamente. Desta maneira, o primeiro construto é composto por questões relacionadas à geração de informação na exportação. Este construto propõe que quanto maior a experiência internacional da empresa, maior será a familiarização e conhecimento relatado sobre fontes de informação (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS e MORTANGES, 1999).

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

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

Para Toften e Olsen (2003) existe uma relação positiva no uso de informações de mercado externo (orientação para mercado externo), no conhecimento organizacional e na performance exportadora da empresa, assim como um efeito positivo indireto do conhecimento organizacional na performance exportadora. Este modelo, o autor (Ibidem) chama de Modelo conceptual, conforme a figura a seguir:



**Figura 1** - Modelo conceptual

**Fonte:** Toften e Olsen (2003)

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

Para Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002), a orientação para mercado externo de uma organização está relacionada diretamente com o sucesso das exportações, onde, quanto maior a orientação para o mercado externo, maior é a satisfação das empresas com os resultados das atividades no exterior. Isto está relacionado com o comportamento do exportador, que querendo ampliar suas atividades no exterior, acaba por aumentar a amplitude de sua orientação para o mercado externo.

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

O método aplicado na realização desta pesquisa, dada a sua natureza descritiva, foi o levantamento do tipo *survey*, seguindo recomendações de Churchill (1999) e Malhotra (2001). Os autores citam como principais características da *survey* o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população e a utilização de um instrumento predefinido para a coleta de dados.

A população do presente estudo, considerando as delimitações deste, foram empresas industriais que tiveram atividade exportadora no ano de 2005 e que possuem a unidade matriz ou única localizada na região do Vale do Taquari. Para tomar conhecimento destas empresas, foi utilizado o banco de dados fornecido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, onde constam todas as empresas cadastradas no Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX. Tendo o conhecimento de todas as empresas que realizaram atividades de comércio exterior registrada nas cidades que formam o Vale do Taquari, selecionaram-se as empresas que tiveram atividade exportadora no ano de 2005. A partir do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), foram excluídas todas as empresas que não estavam registradas com o CNPJ matriz e/ou único e que desenvolvem atividades industriais. Esta seleção fez-se necessária visto que o trabalho focou somente empresas que desenvolvem atividade industrial, cuja estratificação

ratificou 55 empresas. A coleta de dados foi realizada com a aplicação de questionário junto à população objeto de estudo, sendo obtido um retorno de 25 questionários que formaram a amostra em análise.

O questionário utilizado foi elaborado pelo pesquisador com base na bibliografia estudada, resultando em um instrumento de coleta de dados formado por 40 questões, sendo quatro questões de caracterização da amostra e 37 questões do tipo escala de Likert, onde o respondente deveria escolher a opção que melhor lhe cabia em uma escala de 1 a 5.

### 3.1 TRATAMENTO DOS DADOS

No estudo em questão, os dados passaram por uma validação inicial, para verificação e correções e foram agrupados para proceder à tabulação de maneira quantitativa, com a utilização do *software* de análise estatística *Le Sphinx*. No tratamento dos dados foram utilizadas as seguintes técnicas:

- *Distribuição de frequência*: distribuição matemática cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável e expressá-las em porcentagem. De acordo com Malhotra (2001) é uma técnica indicada para quantificar respostas atribuídas a uma questão composta de duas ou mais alternativas.
- *Tabulação cruzada*: técnica estatística que descreve duas ou mais variáveis simultaneamente e origina tabelas que demonstram esta distribuição conjunta (CHURCHILL, 1999).
- *Média*: cálculo da soma de todos os elementos de um conjunto e dividindo-a pelo número de elementos. Indicada quando a variável é de escala intervalar ou de razão (MALHOTRA, 2001).
- *Análise de regressão*: processo estatístico para analisar relações associativas entre uma variável dependente métrica e uma ou mais variáveis independentes (MALHOTRA, 2001).

O uso de amostra não-probabilística, não possibilita a extrapolação dos resultados obtidos para a totalidade da população em estudo, pois não é possível calcular a probabilidade de cada elemento da população participar da pesquisa (CHURCHILL, 1999). Logo, os resultados obtidos são válidos somente para os participantes do estudo.

#### 4 RESULTADOS

Finalizada a coleta dos questionários, obteve-se uma amostra de 25 empresas, divididas em oito setores macro, conforme tabela a seguir:

TABELA 01 - Setor de Atuação da empresa

Setor de atuação	Número de Citações	Frequência
Alimentação	7	28,00%
Pedras e jóias	5	20,00%
Coureiro	4	16,00%
Baleiro	3	12,00%
Calçadista	2	8,00%
Metal-mecânica	2	8,00%
Moveleiro	1	4,00%
Gráfico	1	4,00%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autor da Pesquisa

Quanto ao tamanho, observa-se que dentre as empresas pesquisadas, 12% se caracterizam como micro empresa em função do número de funcionários, 32% são pequenas empresas, 36% são empresas de porte médio. Entre as quatro grandes empresas pesquisadas, três possuem mais de 1.000 funcionários. O número médio de funcionários nas empresas pesquisadas é de 254,79 funcionários.

TABELA 02 - Número de Funcionários

Número de Funcionários	Número de Citações	Frequência
Até 20 funcionários	3	12,00%
De 21 a 100 funcionários	8	32,00%
De 101 a 500 funcionários	9	36,00%
De 501 a 1000 funcionários	1	4,00%
Acima de 1000 funcionários	3	12,00%
Não-resposta	1	4,00%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autor da Pesquisa

Outro fator referente às características da amostra pesquisa é quanto à idade da empresa. A tabela 03 mostra que grande parte das empresas pesquisadas, cerca de 44%, possui 31 anos ou mais, desta maneira podemos destacar que estas organizações possuem uma vasta experiência organizacional. A média quanto à idade da empresa ficou em 33 anos.

TABELA 03 - Idade da empresa

Idade empresa	Número de Citações	Frequência
Até 5 anos	2	8,00%
De 6 a 10 anos	2	8,00%
De 11 a 20 anos	6	24,00%
De 21 a 30 anos	3	12,00%
31 anos e acima	11	44,00%
Não-resposta	1	4,00%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autor da Pesquisa

Segundo a Tabela 04 os resultados, quanto à mensuração da performance exportadora, indicam que a média mais baixa ficou por conta da performance financeira, com 2,75 pontos em uma escala de 1 a 5 e com um desvio-padrão de 1. Quanto à performance estratégica, o resultado obtido foi de 3,43 e um desvio padrão de 1,11. Para a performance quanto à satisfação com o empreendimento, a média ficou em 3,17 e um desvio-padrão de 1,06. A média geral da performance exportadora ficou em 3,11 e um desvio-padrão de 1,05.

TABELA 04 – Performance exportadora

Item	Média	Desvio-padrão
<b>Performance Financeira (Média)</b>	2,75	1,00
PERFIN 1	2,60	0,90
PERFIN 2	2,92	1,30
PERFIN 3	2,72	1,10
<b>Performance Estratégica (Média)</b>	3,43	1,11
PEREST 1	3,36	1,20
PEREST 2	3,64	1,10
PEREST 3	3,28	1,20
<b>Performance quanto à satisfação (Média)</b>	3,17	1,06
PERSAT 1	3,04	1,00
PERSAT 2	3,44	1,20
PERSAT 3	3,04	1,10
<b>Performance Exportadora (Média Geral)</b>	<b>3,11</b>	<b>1,05</b>

Fonte: Autor da Pesquisa

Quanto à validação do instrumento que mediu a performance exportadora, alcançou-se um Alfa de Cronbach de 0,91, mostrando a existência de coerência quanto à mensuração da performance exportadora.

No que tange aos resultados das estratégias de marketing, analisando a Tabela 05, observa-se que a satisfação com o mercado interno junto aos pesquisados está em 3,43 pontos em uma escala de 1 a 5. O nível de adaptação dos produtos, ou seja, o quanto as empresas adaptam seus produtos para cada diferente mercado possui uma média de 3,96. A

coerência internacional nas vendas, ou seja, a utilização de canais de venda similares nos mercados atingidos pelas empresas pesquisadas obteve uma média de 4,16. Quanto ao nível da localização da estratégia, entre os pontos extremos da globalização (utilização de uma estratégia de marketing para todos os mercados) e localização (utilização de uma estratégia de marketing específica para cada mercado), a média obtida ficou em 3,4 pontos.

TABELA 05 – Apresentação das médias e desvio padrão

Questão	Média	Desvio Padrão
Satisfação com mercado interno	3,43	0,9
Nível de adaptação dos produtos	3,96	1,0
Coerência Internacional	4,16	0,7
Nível da localização da estratégia	3,40	0,8

Fonte: Autor da Pesquisa

Na correlação entre performance exportadora e as estratégias de marketing internacional, o Quadro 02 mostra que a satisfação com mercado interno está correlacionada negativamente de maneira significativa com performance exportadora. Já a adaptação dos produtos para cada mercado possui uma correlação positiva com a performance exportadora, mesmo resultado encontrado na correlação com a questão que mensura a coerência no modo de comercialização dos produtos no exterior. No entanto, quanto mais local for à maneira de atuar das empresas pesquisadas, menor é a performance financeira.

Item	Performance financeira	Performance estratégica	Performance quanto à satisfação	Satisfação mercado Interno	Adaptação	Coerência	Global / Local
Performance financeira	1						
Performance estratégica	0,67	1					
Performance quanto à satisfação	0,35	0,61	1				
Satisfação com mercado interno	-0,36	-0,49	-0,1	1			
Adaptação	0,22	0,31	0,08	0,04	1		
Coerência	0,23	0,36	0,29	0,02	0,36	1	
Localização	-0,44	-0,06	-0,11	0,06	0,19	0,09	1

Quadro 2 - Correlação entre performance exportadora e estratégias de marketing

Fonte: Autor da Pesquisa

A mensuração da orientação para mercado externo das empresas pesquisadas seguiu os critérios apresentados inicialmente por Cadogam e Diamantopoulos (1996) e o instrumento de coleta de dados testado e validado por Garrido, Larrentis e Slongo (2006A). Desta maneira, a mensuração está dividida em quatro blocos: geração de Informação (G.I.), formada pelas questões de 1 a 5; disseminação de informação (D.I.), questões de 6 a 10;

resposta ao mercado (R.M.), questões 11 a 15 e mecanismo de coordenação (M.C.), questões 16 a 24. O resultado de cada bloco foi obtido pela média simples de cada questão formadora do bloco e o resultado geral do item orientação para mercado interno foi obtido pela média simples dos resultados obtidos em cada bloco.

Como visto na Tabela 06, a média para o bloco de Geração de Informação ficou 3,2 em uma escala de que variava de 1 a 5, mesmo resultado obtido no bloco Disseminação da Informação. Já para o bloco Resposta ao Mercado esta média se eleva para 3,9 e para o bloco Mecanismo de Coordenação sobe novamente para 4,24. Na média geral para Orientação para Mercado Externo as empresas pesquisadas alcançaram 3,63 pontos com um desvio padrão de 0,78.

TABELA 06 – Orientação para Mercado Externo

Item	Média	Desvio Padrão
Geração de Informação	3,20	0,81
Disseminação da Informação	3,20	0,73
Resposta ao Mercado	3,90	0,78
Mecanismo de Controle	4,24	0,81
<b>Orientação para Mercado Externo</b>	<b>3,63</b>	<b>0,78</b>

Fonte: Autor da Pesquisa

Testando a validade do instrumento de pesquisa observou-se um Alfa de Cronbach de 0,77 para as questões de geração de informação, 0,66 para o bloco de disseminação de informação, 0,83 para resposta ao mercado e 0,94 para mecanismos de coordenação. Quanto ao total das questões de orientação para mercado externo este índice ficou em 0,92.

No quadro 03 é apresentada a tabela de correlação entre as questões referentes às estratégias de marketing internacional e as questões de orientação para mercado externo. Observa-se uma correlação negativa entre satisfação com mercado interno e orientação para mercado, onde quanto melhor a satisfação com mercado interno, menor é a orientação para mercado externo. Já as empresas que usam a adaptação dos produtos para cada mercado, apresentam uma melhor orientação para mercado externo, visto a correlação positiva entre os dois itens. A coerência no modo de atuar também apresenta uma correlação positiva com orientação para mercado externo, e está é muito significativa quanto aos itens de resposta ao mercado e mecanismo de coordenação.

Item	G.I	D.I	R.M	M.C	Satisfação Mercado Interno	Adaptação	Coerência	Localização
G.I.	1							
D.I.	0,31	1						
R.M.	0,47	0,3	1					
M.C.	0,35	0,49	0,84	1				
Satisfação com Mercado Interno	-0,05	-0,11	-0,1	-0,09	1			
Adaptação	0,12	0,4	0,37	0,31	0,04	1		
Coerência	0	0,33	0,54	0,73	0,02	0,36	1	
Localização	-0,15	0,09	-0	-0,06	0,06	0,19	0,09	1

Fonte: Autor da Pesquisa

Quadro 3 – Correlação entre O.M.E. e estratégias de marketing

Na análise das médias quanto à satisfação com o mercado interno, observa-se que as empresas questionadas que estão satisfeitas com o mercado interno tendem a ter uma menor média quanto à orientação para mercado externo. Quanto melhor esta satisfação, menor é a performance exportadora da empresa. Ou seja, a satisfação com os resultados no mercado interno gera uma expectativa de performance elevada com as exportações, e quando dos resultados estes não alcançam as expectativas da gerência.

Analisando as médias obtidas percebe-se que o fato de adaptar os produtos de acordo com cada mercado influencia a orientação para mercado externo nas empresas questionadas. A orientação para mercado externo também é influenciada pela maneira como os pesquisados vendem os produtos nos diversos mercados, onde a manutenção de uma coerência no modo de vender os produtos nos diversos mercados gera uma melhor média quanto à orientação para mercado externo.

Quanto aos extremos da globalização ou localização da estratégia, a análise das médias nos mostra que escolha por um dos extremos aumenta a orientação para mercado externo. As empresas que responderam a opção de nem local nem global foram as que apresentaram as menores médias, e quanto aos dois extremos, empresas com uma estratégia totalmente local apresentaram melhores médias quanto à orientação para mercado externo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo deste trabalho de identificar a relação entre as estratégias de marketing das empresas exportadoras do Vale do Taquari e a performance exportadora destas, conclui-se que as decisões chaves no modo de atuar nos diversos mercados em termos de

estratégias de marketing internacional influenciam positivamente a orientação para mercado externo e a performance exportadora da firma, destaca-se que: quanto maior a insatisfação com o mercado interno, maior a performance exportadora da empresa e sua orientação para mercado externo. Cabe a cada empresa a decisão chave de adaptar ou não os produtos no mercado externo, contudo, as empresas que adaptam mais seus produtos possuem melhor orientação para mercado externo e performance exportadora. Mesmo resultado obtido quando a empresa mantém uma coerência no modo utilizado para comercializar os produtos no exterior. Quanto à escolha de uma estratégia mais local, ou seja, visando atingir poucos países resulta em uma melhor performance financeira. Desta maneira as decisões chaves que influenciam a orientação para mercado externo e a performance financeira são coerência no modo de comercializar os produtos e adaptação destes nos diversos mercados.

Desta maneira, este artigo vem a contribuir com o entendimento do processo de internacionalização de empresas, principalmente no âmbito industrial, avançando no conhecimento científico em um tema extremamente importante para a economia nacional.

A utilização de métodos de pesquisa não probabilísticos não permite a extrapolação dos resultados da pesquisa para o universo em que a amostra está inserida (Mattar, 1996). Os resultados obtidos com o estudo somente são válidos diante das empresas pesquisadas, não podendo extrapolar os resultados para as demais empresas formadoras da população.

Quanto aos resultados obtidos, a amplitude do assunto abordado gerou algumas limitações. Após testes estatísticos, os resultados demonstraram possuir um grau de significância baixo em parte das questões, fugindo dos limites de 0,05 esperados. O baixo grau de significância ocorre em função da amplitude do assunto pesquisado e do questionário, onde o instrumento de coleta de dados com muitas questões distintas gera resultados dispersos, que acaba por afetar a significância dos resultados como um todo. O presente trabalho carrega a problemática de uma forte abordagem estatística em uma amostra limitada, sendo apenas 25 respondentes. No entanto, esta limitação acaba por ser um fator constante em trabalhos que abordam empresas exportadoras, visto uma limitação do número destas, onde para a obter grandes amostras existe a necessidade de grandes investimentos na coleta de dados para superar as distâncias geográficas.

Mesmo diante das limitações, o estudo é válido no sentido de trazer para a academia um tema novo e de grande potencial de crescimento na busca por um modelo

explicativo do processo de internacionalização. A aplicação de outros estudos neste sentido é de grande valia, principalmente para mensurar se as correlações encontradas no estudo são de maneira determinista ou apenas fazem parte de uma série de fatores influenciadores. Estudos como este têm conseguido traçar pontos principais quanto aos fatores que influenciam o processo de internacionalização das organizações brasileiras. Com o avanço dos estudos na área será possível verificar quais são os fatores realmente influentes, e a partir disso direcionar as políticas governamentais de incentivo à exportação, assim como trabalhar junto às organizações esses fatores. Muito ainda tem que ser pesquisado para a consolidação na área, porém estudos que mensuram a estratégia organizacional na tangente internacional e seus respectivos resultados, assim como estudos quanto ao comportamento dos gerentes que desempenham atividades internacionais, vêm a colaborar com o desenvolvimento de uma teoria consolidada na área.

## **INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES AND THE RELATIONSHIP WITH THE EXPORT PERFORMANCE AND EXPORT MARKETING ORIENTATION**

### **ABSTRACT**

This work aims to identify the relationship between marketing strategies of exporting Taquari Valley firms, export performance and export market orientation. To achieve the goal sought proposed is the development of theoretical benchmark, made up items strategies for international marketing, export performance and export market orientation. In epistemological level was conducted a survey, applying for a questionnaire to a sample of 25 exporting companies that have industrial activities, chosen in a not probabilistic manner. Finally, it was observed that the key decisions on how to act in various markets in terms of strategies for international marketing - satisfaction with the internal market, international consistency, adaptation and localization level of the strategies - have correlation with the export market orientation and the export performance of studied companies.

**Keywords:** International Marketing Strategy. Export Market Orientation. Export Performance.

**REFERÊNCIAS**

BDR – Banco de Dados Regional Vale do Taquari. **Perfil do vale do taquari**. Disponível em: <<http://www.univates.br/bdr>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

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; DE MORTANGES, Charles Pahud. A measure of export marketing orientation: Scale Development and cross-cultural validation. **Journal of International Business Studies**, v. 4, n. 30, p. 689-707, 1999.

CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios; SIGUAW, Judy A. *Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences*. **Journal of International Business Studies**, v. 3, n. 33, p. 615-626, 2002.

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing internacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing Research: methodological foundations**. 7.ed. The Dryden Press, 1999.

GARRIDO, Ivan L.; LARENTIS, Fabiano; SLONGO, Luis A. Validation of a scale to measure export market orientation in Brazilian export companies. In.: BALAS ANNUAL CONFERENCE 2006. Lima: UTSA, 18 p., 2006a.

GARRIDO, Ivan L.; LARENTIS, Fabiano; SLONGO, Luis A. International market entry strategies and export performance. In.: BALAS ANNUAL CONFERENCE 2006. Lima: UTSA. 19 p., 2006b.

GEORGIU, Miria; FREEMAN, Susan; EDWARDS, Ron. International entrepreneurship: antecedents and outcomes. Working Paper. Victoria: **Nonash University**, 2005.

GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo V.; ARRUDA, Carlos. **Internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J; Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; RODRIGUES, Joaquim V.; DIONÍSIO, Pedro. **Mercator 2000**: teoria e prática do marketing. 9. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Boocman, 2001.

MARINHO, Mônica R. M.; PIRES, Jovelino G. **Comércio exterior**: teoria x prática no Brasil. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINO, Fernando; TREGGAR, Ângela. Market orientation in a sample of Chilean agrifood processing firms. **International Food and Agribusiness Management Review**, ano 4, p. 257-273, 2001.

MDIC. **Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2006.

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

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. **Mudança de paradigma**: a nova promessa de tecnologia da informação. São Paulo: Macgraw-Hill, 1995.

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

VOERMAN, Liane. **The export performance of Europeans SMEs**. Alblasterdam: Labirint Publications, 2003.

WALTERS, Peter G.P.; TOYNE, Brian. Product modification and standardization in international markets: strategic options and facilitating policies. **Columbia Journal of World Business**. v. 24, n. 4, p. 37-44, 1989.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZOU, Shaoming; TAYLOR, Charles R.; OSLAND, Gregory E. The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. **Journal of International Marketing**. v. 6, n. 3, p. 10, 1998.

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