



# SUCESSO EXPORTADOR: INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA, ATITUDE E CAPACIDADE GERENCIAL

THE DETERMINANTS OF EXPORT SUCCESS: STRATEGIC ORIENTATION,  
ATTITUDE AND MANAGERIAL CAPABILITIES

## **JOSÉ EDNILSON DE OLIVEIRA CABRAL**

*PhD em Economia da Tecnologia pela University of Reading, Inglaterra, e mestre em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, SP. Pesquisador e professor titular da Embrapa Agroindústria Tropical e da Universidade de Fortaleza (Unifor).*

*Rua Dra. Sara Mesquita, 2.270, Pici – Fortaleza – CE – CEP 60511-110*

*E-mail: ednilson@unifor.br*

## **LUIZ ALBERTO DA SILVA JÚNIOR**

*Mestre em Negócios Internacionais pela Universidade de Fortaleza (Unifor).*

*Professor e técnico do Banco do Nordeste do Brasil.*

*E-mail: luizalberto@bnb.gov.br*

## RESUMO

O aumento do nível de exportações, com reflexos positivos na balança comercial, é um dos elementos mais importantes para o crescimento sustentável de um país, significando, entre outras coisas, a redução de sua dependência financeira externa. Portanto, um fato que requer reflexão e análise é a alta taxa de empresas brasileiras que iniciam a atividade de exportação, mas não dão continuidade a ela. Nesse sentido, este estudo analisou a influência das dimensões relativas ao marketing estratégico, às atitudes e às percepções gerenciais sobre o sucesso exportador (continuidade) de empresas de pequeno e médio porte do Estado do Ceará. Com base no modelo conceitual formulado a partir da revisão das teorias e estudos empíricos sobre internacionalização de empresas e desempenho exportador, foi realizada, em 2003, uma pesquisa de campo envolvendo 35 empresas de pequeno e médio portes no Ceará, utilizando questionário estruturado. O método de análise discriminante foi a técnica utilizada para identificar as diferenças estatísticas relevantes. Os resultados da pesquisa levaram à aceitação estatística das hipóteses formuladas de que os construtos orientação proativa, planejamento para exportação, atitude exportadora e capacidade gerencial incluem-se entre os fatores explicativos de sucesso, em termos de atividade exportadora continuada, das empresas pesquisadas.

## PALAVRAS-CHAVE

Marketing internacional; Marketing de exportação; Exportação; Internacionalização de empresas; Empresas exportadoras.

## ABSTRACT

This study has the objective to assess the relationship of the strategic marketing and attitudes and managerial perceptions dimensions with export performance

in small and medium firms of the Ceará state, categorized in two groups: frequent exporters and sporadic exporters. It was based on the theoretical framework derived from the theories of firms' internationalization and studies on export performance of small and medium firms, obtained through the literature review of researches approaching success factors in export by firms of several countries. To achieve the objective, it was carried out field research involving 35 small and medium firms in Ceará state, using structured questionnaire. The method of linear discriminant analysis was the technique used to identify the significant statistical differences between the two groups of firms. It was verified that the studied dimensions presented relationship statistically significant with frequent exporters firms, confirming the formulated hypotheses. It is concluded that these constructs constitutes success factors for the activity exporter of the researched firms.

## KEYWORDS

International marketing; Marketing for export; Export; Internationalization of companies; Companies exporters.

## 1 INTRODUÇÃO

A economia mundial mudou profundamente desde a Segunda Guerra Mundial, e talvez a maior mudança, ao lado do avanço tecnológico, tenha sido a abertura dos mercados. Concentrando-se apenas no período de 1990 a 2001, verifica-se que o aumento do fluxo do comércio — somatório das exportações e importações — representou porcentualmente o dobro do aumento do PIB (Produto Interno Bruto) mundial, no mesmo período. Enquanto o primeiro evoluiu cerca de 84%, passando de um total de US\$ 6.886,9 bilhões para US\$ 12.664,7 bilhões, considerando preços FOB (Free on Board, Livre a bordo) para exportação e preços CIF (Cost, Insurance and Freight, Custo, seguro e frete) para dados de importação, a evolução do PIB mundial girou em torno de 42%. Nesse contexto, o Brasil tem combinado ciclos de crescimento das exportações, ora superiores ora inferiores. No entanto, a participação no fluxo de comércio, que superou 1% nos anos de 1993/1994, voltou a cair para menos de 1% do total mundial a partir de 1995 (MDIC, 2003).

Um dos problemas listados desse fraco desempenho, e que é citado como consensual nos diagnósticos efetuados, é a “estreiteza” da base exportadora bra-

sileira. Em 1990, existiam 8.537 empresas exportadoras, passando para 16.821 empresas em 2001, com uma variação absoluta de cerca de 97%, quase duplicando nesses onze anos. Nesse mesmo estudo, verifica-se que há um incremento médio de 750 empresas/ano e um número de exportadores estreantes de 3.350 empresas/ano. Portanto, a diferença de cerca de 2.600 empresas por ano, no mesmo período, pode ser considerada significativa em relação ao número de empresas que incrementam a base exportadora. Essa taxa compromete o objetivo nacional de aumento sustentável da base exportadora nacional (PINHEIRO; MARKWALD; PEREIRA, 2002).

A partir do problema de pesquisa já exposto, este estudo tem por objetivo identificar fatores críticos, em particular os relativos ao marketing estratégico, às atitudes e às percepções gerenciais, que diferenciam as pequenas e médias empresas exportadoras cearenses que exportam continuamente das que exportam esporadicamente.

A percepção do problema de descontinuidade na inserção internacional das empresas brasileiras, selecionado para este estudo, tem constituído uma preocupação relevante dos tomadores de decisão política e dos dirigentes empresariais. Portanto, é fundamental o conhecimento dos fatores, alavancadores e restritivos, experimentados na tentativa de internacionalização pela exportação, visando assim, um entendimento mais acurado dos motivos que levam empresas a obterem sucesso no comércio exterior, à luz do modelo conceitual definido.

O artigo está estruturado em quatro tópicos. O primeiro trata da análise da literatura teórica e empírica sobre a internacionalização de empresas, e nele são apresentados modelos de desenvolvimento de exportação, tais como o modelo comportamental desenvolvido na Escola de Uppsala, baseado principalmente no incremento gradual das firmas nos países-destino, e o modelo de Bilkey (1978), focado nos efeitos derivados dos agentes de mudança externos e internos. Apresenta, ainda, uma análise dos trabalhos que procuraram dar organicidade às iniciativas existentes para identificar os determinantes do desempenho exportador, incluindo estudos empíricos realizados em vários países e com públicos distintos sobre os fatores de sucesso das empresas exportadoras. O segundo tópico descreve o processo metodológico definido na orientação da pesquisa. Apresenta as variáveis e hipóteses da pesquisa, o universo e a definição da amostra, os métodos de coleta dos dados secundários e primários, bem como a definição dos instrumentos de coleta de dados e a forma de abordagem respectiva. A seguir, no terceiro tópico, são apresentados os resultados da pesquisa com destaque para a avaliação dos testes das hipóteses. Encerrando o artigo, apresentam-se no último tópico as considerações finais.

## 2 PROCESSO DE EXPORTAÇÃO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A crescente liberalização dos comércios, a integração e a competição das economias mundiais desde o período do pós-guerra têm sido responsáveis pelo maior engajamento das firmas nas atividades internacionais, com destaque para a exportação. O crescimento do comércio por meio da exportação passou de aproximadamente US\$ 40 milhões em 1945 para mais de US\$ 4,5 trilhões em 1993. De acordo com estatísticas do Banco Mundial, tal valor excede o Produto Nacional Bruto de todas as nações do mundo, excetuando os Estados Unidos (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996). Ao longo desse período, até os dias atuais, a exportação tem se destacado como uma das atividades econômicas que mais rapidamente crescem. Ainda segundo o Banco Mundial (1995, apud LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996), a contribuição total da exportação para o total da atividade econômica mundial cresceu consideravelmente nos últimos tempos, chegando a representar cerca de 20% do PNB mundial. Isso demonstra que a atividade exportadora constitui uma fonte importante para o crescimento dos mercados, tornando mais consistente o fenômeno da globalização.

O desenvolvimento da exportação tem sido um fenômeno muito considerado nas ações de políticas públicas e privadas de desenvolvimento, principalmente pelos aspectos benéficos macro e microeconômicos derivados do comércio internacional. Em uma perspectiva macroeconômica, exportar ajuda a aumentar as reservas cambiais, cria empregos, aumenta a renda interna, equilibra o orçamento, incentiva investimentos e proporciona um melhor padrão de vida para as pessoas. Em termos microeconômicos, exportar pode ressaltar nas empresas suas vantagens competitivas, aumentar a *performance* tecnológica, modernizar a capacidade de gestão, utilizar melhor sua capacidade produtiva e melhorar sua situação econômico-financeira (CZINKOTA et al., 2001; TERPSTRA; SARATHY, 1994, apud LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996).

Nesse contexto, há mudanças notáveis que implicam ajustes importantes nos relacionamentos comerciais e na capacidade de fazer negócios por parte das empresas. “A possibilidade de sucesso empresarial é muito maior quando os planos e estratégias baseiam-se nas novas realidades da economia mundial” (KAY, 1996). Fica mais claro que a adoção de fatores alavancadores do sucesso empresarial pode, e deverá, fazer a diferença entre as empresas com crescimento e progresso sustentado e as que tenderão à entropia e à degeneração empresariais.

O domínio desses fatores é fundamental para as organizações, pois pelo menos desde a segunda metade do século XX a internacionalização das atividades tem sido uma das principais estratégias adotadas pelas empresas em seu proces-

so de crescimento (MARTINET, 1983, apud CARVALHO JÚNIOR, 1997). A decisão de se internacionalizar está ligada a um conjunto de componentes empresariais para manter seus resultados. No caso, ao buscar mercados internacionais, a decisão de manter, fortalecer e até ampliar mercado vem complementada pela vontade de ganhar experiência, tanto gerencial quanto operacional, consolidando um novo processo de funcionamento em consonância com o ambiente de negócios da atualidade.

Assim, o sucesso na atividade de exportação surge como fonte de inspiração para as empresas interessadas em iniciar um processo com o mercado global, pelo fato de proporcionar uma maior segurança inicial aos gerentes. O reconhecimento desse interesse inicial tem motivado a realização de inúmeros estudos acerca do assunto, embora ainda não esgotados. Tanto os modelos de desenvolvimento de exportação quanto os fatores de sucesso na exportação possuem uma abrangência de interpretação que limita a afirmação da existência de uma teoria da exportação como objeto de estudo individual.

Muitos modelos de desenvolvimento de processos de exportação, no entanto, têm sido publicados na literatura especializada. Uma das teorias mais estudadas acerca do fenômeno da internacionalização de empresas, transcendendo as abordagens de cunho puramente econômico para visualizar outros aspectos importantes relacionados com a Teoria do Comportamento Organizacional, é conhecida como “Processo de Internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica”, ou “Escola de Uppsala”. A idéia de gradualismo em processos de internacionalização foi sugerida pelos pesquisadores suecos Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). Nela, a premissa básica do processo é que “a internacionalização é uma consequência de uma série de decisões incrementais” (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Também foi assumido que o mais importante obstáculo para a internacionalização é a falta de conhecimento do processo, além da falta de recursos da firma. A seqüência-padrão dos modos de operação se inicia com os processos de exportação esporádicos para países conhecidos e com similaridades, onde o conhecimento do mercado e das operações reduz a possibilidade de insucesso.

Outro estudo recorrente na literatura de marketing e que versa sobre a iniciação do processo de exportação avaliou o papel dos agentes de mudanças externos e internos (BILKEY, 1978). Os agentes de mudança externos incluem as câmaras de comércio, as associações industriais, bancos, agentes governamentais e outras organizações. Esses últimos parecem ser de grande importância, pois incluem corporações que compram de pequenas firmas, firmas estrangeiras interessadas em comprar máquinas para seu próprio uso ou componentes para seus processos de manufatura. Agentes de mudanças internos tendem a ser os membros da

alta gerência das firmas, principalmente os interessados e entusiasmados com as atividades de exportação (PINNEY, 1970, apud BILKEY, 1978).

Em termos de fatores determinantes da *performance* exportadora, revisões de literatura bastante consistentes foram feitas por Aaby e Slater (1989), abrangendo o período de 1978 a 1988, por Leonidou e Katsikeas (1996) e por Zou e Stan (1998), para o período de 1987 a 1997. Esses trabalhos unanimemente reconhecem a dificuldade em construir uma teoria consistente, porém consideram a grande quantidade de pesquisas um passo fundamental para o desenvolvimento dessa teoria. A maioria dos estudos revisados cobre uma variedade de dimensões para medir a *performance* exportadora. Essas dimensões derivam de conceitos muito abrangentes, tais como os relativos à propensão para exportar, a dicotomia entre exportador e não-exportador, as barreiras para a exportação e a frequência exportadora.

Aaby e Slater (1989) descrevem um modelo integrado de *performance* exportadora e classifica os resultados de pesquisas passadas de acordo com o modelo. O modelo pode ser sintetizado com a divisão do ambiente que influencia a *performance* exportadora em dois níveis: nível de ambiente externo e nível funcional e de estratégia de negócios da firma. O nível de ambiente externo corresponde aos aspectos macroeconômicos, sociais, físicos, culturais e políticos, os quais influenciam a gestão, o comportamento e a *performance* exportadora, porém como fatores incontroláveis. Os autores revisaram, em especial, os resultados das pesquisas relacionadas ao ambiente interno e as variáveis gerencialmente controláveis, quais sejam: características, competências e estratégias da firma.

Aaby e Slater (1989) concluíram que: primeiro, o tamanho da firma, por si só, não é um fator importante, a não ser que esteja ligado à robustez financeira ou a economias de escala. Segundo, em companhias em que há um firme compromisso gerencial com as exportações, a tendência é de que as firmas tenham um alto nível de exportação. Terceiro, as empresas que possuem melhor nível gerencial e um plano para exportação têm maior sucesso do que as que não os têm. E quarto, a experiência exportadora é importante, e as empresas que têm mais experiência provavelmente serão melhores do que as que iniciam o processo exportador.

Com relação às competências, Aaby e Slater (1989) as consideram mais importantes do que as características da firma. Primeiro, porque apresentando uma visão internacional, consistentes objetivos de exportação, favorável percepção e atitude para exportar, a firma encara os riscos e se engaja de forma positiva nas atividades de exportação. Com esse perfil, as chances de sucesso provavelmente são maiores. Segundo, a tecnologia pode ser ou não um fator importante de sucesso, dependendo do gerenciamento eficaz e de em quais mercados a firma decida entrar. E em terceiro lugar, um número substancial de não-exportadores

percebe a exportação como uma atividade de muito risco, que requer muitos recursos, assistência à exportação e taxas de incentivos e subsídios.

Já Leonidou e Katsikeas (1996) fizeram uma revisão da literatura com foco na fase de exportação do processo de internacionalização das firmas, que definiram como “a transferência de bens e serviços através das fronteiras nacionais utilizando métodos diretos ou indiretos” (YOUNG et al., 1989, apud LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996). A exportação constitui o primeiro passo para o processo de internacionalização e também é o estágio crítico para as empresas, principalmente se considerarem para o futuro o avanço nos negócios internacionais, por meio de outras fases, tais como licenciamento, *joint-venture* ou o investimento direto no exterior. A exportação também é considerada o mais comum modo de entrada em mercados estrangeiros, particularmente entre as empresas de pequeno e médio portes pela oportunidade da redução de riscos nos negócios, pelo comprometimento de baixos recursos organizacionais e financeiros e pela flexibilidade que oferece em suas ações.

Uma conclusão decorrente desse trabalho de revisão (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996) é que o processo de desenvolvimento da exportação pode ser dividido em três grandes fases: pré-engajamento, inicial e avançada. A fase de pré-engajamento inclui três tipos de firmas: aquelas que vendem seus produtos predominantemente no mercado doméstico e não têm interesse em exportar; aquelas envolvidas com o mercado doméstico, mas considerando seriamente a possibilidade de exportar e aquelas que usaram a exportação no passado, mas não querem continuar. Durante a fase inicial, a firma está envolvida esporadicamente com a atividade exportadora e considera várias opções de comercialização. Aqui, as companhias podem ser classificadas como tendo um potencial para incrementar o envolvimento externo, e sendo capaz de atender às demandas de exportação. Finalmente, a fase avançada, em que as firmas são exportadores regulares com extensa experiência internacional e frequentemente consideram maiores formas de comprometimento em negócios externos.

Em seu trabalho revisional, Zou e Stan (1998) promoveram uma extensão da revisão feita por Aaby e Slater (1989), englobando o período de 1987 a 1997. Essa revisão procurou se diferenciar das anteriores por focar os estudos incluindo tanto o ambiente externo quanto o interno como determinantes da *performance* de exportação. Embora não estabelecendo previamente um modelo conceitual de *performance* de exportação, o estudo sintetizou as variáveis independentes e os indicadores de *performance* exportadora, apresentadas nos 50 trabalhos examinados. Esses autores propuseram que as variáveis operacionalizadas podem ser agrupadas em um reduzido número de fatores gerais baseados nos seus significados conceituais. Como classificação final, o estudo apresenta um esquema, tal qual reproduzido na Figura 1, contendo 33 fatores como variáveis independentes.



Os fatores contidos na célula de fatores internos e controláveis focalizados nos estudos de Zou e Stan (1998) podem ser considerados como os mais importantes no sentido de que estão sob controle da empresa. Eles são basicamente de dois tipos: os que estão associados com as estratégias da firma para o marketing de exportação e os fatores relacionados com as atitudes e percepções dos gerentes. Esse resultado é consistente com as revisões de Aaby e Slater (1989) e de Leonidou e Katsikeas (1996). A prevalência de fatores controláveis sugere que muitos pesquisadores visualizam a *performance* exportadora como controlável e gerenciada pela firma.

Os fatores internos não-controláveis, que são formados pelas características que as firmas não podem mudar em curto espaço de tempo, têm recebido pouca atenção dos pesquisadores. Igualmente, o número de estudos que analisam os fatores não-controláveis do ambiente externo é bastante reduzido, revelando-se também de pouco interesse para os pesquisadores. Assim, os fatores não-controláveis têm um limitado suporte na literatura.

Uma característica importante no estudo de Zou e Stan (1998) é a constatação de que as últimas investigações acadêmicas têm utilizado modelos conceituais para guiar o desenvolvimento de suas hipóteses, fortalecendo a fundamentação teórica e legitimando as pesquisas no campo do marketing para exportação, de forma que as pesquisas sobre a *performance* exportadora têm dado um grande passo para o desenvolvimento de teorias mais completas nos últimos anos.

Nessa linha, Christensen, da Rocha e Gertner (1987) pesquisaram 152 empresas manufatureiras exportadoras localizadas no Brasil, de todos os portes, com o objetivo de determinar o perfil de companhias que continuam a exportar após um período inicial, buscando estabelecer as implicações gerenciais e sugerir a adoção de políticas públicas.

A base do estudo foi uma comparação entre empresas exportadoras com as não-exportadoras, ou exportadores passivos com exportadores agressivos, em um período compreendido entre 1978 e 1984. Em 1978 foram pesquisadas 210 empresas, enquanto em 1984, apenas 152 empresas das contatadas inicialmente foram encontradas em funcionamento. As empresas foram classificadas em dois grupos: um primeiro grupo, de empresas exportadoras de sucesso, que continuava exportando durante o período 1978-1984, continha 91 empresas; o segundo grupo foi formado por 61 firmas que foram exportadoras em 1978, mas cessaram as suas vendas externas em algum ano entre 1978 e 1984. As dimensões pesquisadas foram: as características da firma, as práticas de gestão da exportação e as atitudes e percepções dos gerentes.

FIGURA I

FATORES E VARIÁVEIS INDEPENDENTES DA PERFORMANCE EXPORTADORA

C O N T R O L Á V E I S	Estratégia do marketing de exportação		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia geral de exportação</li> <li>• Plano de exportação</li> <li>• Organização para exportação</li> <li>• Pesquisa de mercado utilizada</li> <li>• Adaptação do produto</li> <li>• Forças do produto</li> <li>• Adaptação do preço</li> <li>• Competitividade do preço</li> <li>• Determinação do preço</li> <li>• Adaptação da promoção</li> <li>• Intensidade na promoção</li> <li>• Adaptação do canal da distribuição</li> <li>• Relacionamento do canal de distribuição</li> <li>• Tipo de canal de distribuição</li> </ul>		
	Atitudes e percepções gerais		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso e suporte para exportação</li> <li>• Orientação internacional</li> <li>• Motivação proativa</li> <li>• Percepção das vantagens na exportação</li> <li>• Percepção das barreiras à exportação</li> </ul>		
	I N C O N T R O L Á V E I S	Características gerenciais	Características da Indústria
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência de gestão internacional</li> <li>• Educação/Experiência em gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidade tecnológica da indústria</li> <li>• Nível de instabilidade da indústria</li> </ul>
		Características da firma e competências	Características do mercado externo
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho da firma</li> <li>• Competência internacional da firma</li> <li>• Idade da firma</li> <li>• Tecnologia</li> <li>• Características da firma</li> <li>• Competências e capacidades da firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atratividade do mercado</li> <li>• Competitividade do mercado</li> <li>• Barreiras do mercado</li> </ul>
			Características do mercado doméstico
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado doméstico</li> </ul>

As variáveis mais consistentes que caracterizaram o sucesso (continuidade) das empresas exportadoras foram a existência de um departamento de controle de qualidade do produto, a padronização dos produtos industriais duráveis e a estrutura organizacional mais enxuta, com a conseqüente delegação das decisões de marketing. Da mesma forma, essas empresas usaram bases internacionais em conjunto com fatores domésticos para determinar preços, confiaram menos em incentivos governamentais, usaram estudos de mercado detalhados como base para entrada em novos países e desenvolveram mercados para exportação, utilizando contratos com importadores, *trade companies* e intermediários em maior escala que as não-exportadoras.

Outra investigação empírica que confirmou a influência de características gerenciais sobre diferentes medidas do sucesso na exportação foi feita por Schlegelmilch e Ross (1987) em 51 empresas da indústria de máquinas e equipamentos localizada nos Estados Unidos. As variáveis relativas às características gerenciais foram: educação formal, capacidade lingüística e experiência.

A associação entre educação formal e o desempenho econômico das empresas tem sido bastante pesquisada na literatura, com os resultados apresentando uma elevada relação entre ambas. No entanto, são raros os estudos relacionando educação formal com desempenho exportador (continuidade). A qualidade da gestão geral e para exportação é determinada diretamente pela qualificação dos gerentes, que está diretamente ligada a um alto nível de educação formal. A habilidade lingüística e seu impacto para o sucesso exportador têm gerado muitas discussões derivadas de resultados de várias pesquisas enfatizando a importância da capacidade de se comunicar em várias línguas para realizar exportações (HUNT, 1969; WEINRAUCH et al., 1975; KHAN, 1975; BILKEY, 1978; REID, 1985; TURNBULL; WELHAM, 1985, apud SCHLEGELMILCH; ROSS, 1987). Já a experiência dos gerentes em mercados estrangeiros, tais como a residência ou a experiência de trabalho internacional, bem como a competência técnica e o conhecimento do produto têm sido identificados por um grande número de pesquisas como fatores que influenciam o bom desempenho exportador (LANGSTON; TEAS, 1976; REID, 1981; TURNBULL; WELHAM, 1985, apud SCHLEGELMILCH; ROSS, 1987).

Por sua vez, as variáveis analisadas para a determinação do desempenho exportador foram cinco: intensidade na exportação, crescimento da exportação, índice de lucro da exportação, índice de intensidade na exportação e índice de crescimento da exportação.

Algumas conclusões da pesquisa de Schlegelmilch e Ross (1987) que merecem destaque são:

- Um alto nível de educação formal está associado com uma atitude mais positiva em relação à exportação.
- Proficiência em línguas estrangeiras foi associada com altas taxas de crescimento da exportação e, comparativamente, melhor lucro na exportação.
- Uma comparativamente alta porcentagem de experiência internacional entre gerentes de exportação foi associada com alta intensidade na exportação, alto crescimento e melhor lucro na exportação.
- Experiência no produto não foi associada como um significativo impacto no sucesso exportador.

Em Wood e Robertson (1997), o estudo sobre o sucesso exportador foi focado na orientação estratégica das firmas, à luz dos conceitos das literaturas de marketing e gestão. Enquanto vários estudos têm focado em estratégias específicas ou no processo de estratégia, poucos têm explorado diretamente a orientação estratégica das firmas no contexto internacional. A revisão sobre o assunto apresenta a conceitualização de orientação estratégica de várias formas, usando uma abundância de termos. Muitos pesquisadores têm tentado capturar a forma de pensar, ou uma “orientação mental”, que os gerentes trazem para o processo de desenvolvimento estratégico. Segundo Gabarro (1973, apud WOOD; ROBERTSON, 1997), a orientação estratégica é definida como “as percepções administrativas específicas, predisposições, tendências, motivações e desejos que precedem e guiam o planejamento estratégico e o processo de desenvolvimento, e, por fim, a direção da organização”.

Também define o que é a orientação estratégica proativa e reativa. A orientação proativa reflete um desejo de criar uma vantagem competitiva sustentada, de acordo com Porter (1985, apud WOOD; ROBERTSON, 1997). Gerentes proativos consomem considerável tempo e esforços buscando recursos organizacionais e habilidades pessoais com oportunidades de mercado. A orientação reativa, por sua vez, reflete uma perspectiva de curto prazo com um relativo baixo valor situado no planejamento formal. Está associada com um baixo nível de análise de demanda e pesquisas de mercado. Frequentemente os gerentes reativos atuam agressivamente apenas quando problemas inesperados ou ameaças não deixam alternativas (HREBINIAK, 1978; MILLER; FRIESEN, 1982, apud WOOD; ROBERTSON, 1997).

O modelo desenvolvido por Wood e Robertson busca identificar os graus em que as orientações estratégicas reativas e proativas estão associadas com a continuidade (sucesso) ou descontinuidade (insucesso) nas atividades de exportação. Como proativas, apresentam as seguintes variáveis: vantagem em lucro, produto único, vantagem tecnológica, informação exclusiva, impulso ou entusiasmo ge-

rencial, benefícios de impostos e economias de escala. Como variáveis reativas, foram escolhidas as seguintes: pressão competitiva, superprodução, queda nas vendas domésticas, excesso de capacidade, mercados domésticos saturados e proximidade para clientes e portos.

A pesquisa de Wood e Robertson (1997) foi efetuada com um total de 275 firmas exportadoras do Nordeste dos Estados Unidos, dos setores manufatureiro, comercial e de serviços, de todos os portes. Os resultados apontaram que poucos gerentes são puramente reativos e proativos, havendo uma distribuição de percepções ao longo de uma linha de conduta que vai do totalmente reativo ao totalmente proativo. Especificamente, os seguintes resultados são destacados:

- O sucesso exportador das firmas é positivamente associado com a orientação estratégica proativa.
- O sucesso exportador é negativamente associado com a orientação estratégica reativa.
- A expectativa da firma em seu futuro exportador de sucesso está positivamente relacionada com uma proativa orientação estratégica.
- A expectativa da firma em seu futuro exportador de sucesso não está negativamente relacionada com uma orientação estratégica reativa.

### 3 METODOLOGIA

Tendo como base estudos que enfocaram os fatores de sucesso no processo de exportação, permitiu-se visualizar uma segmentação adequada das variáveis a serem estudadas para este trabalho, de maneira a mostrar coerência com a finalidade da pesquisa. Dessa forma, fez-se uma segregação em dimensões, construtos e respectivas variáveis que possam indicar os resultados procurados.

As dimensões da pesquisa foram as seguintes: marketing estratégico e percepções e atitudes dos gerentes. As variáveis independentes foram extraídas dessas dimensões e seus construtos, como veremos adiante. Para a operacionalização dos construtos, a pesquisa na literatura citada identificou uma grande quantidade de indicativos de variáveis, as quais foram agrupadas em um conjunto menor como forma de tornar a pesquisa exequível, sem, no entanto, perder o nível de contribuição dos resultados apresentados. Por esse motivo, os quadros representativos dos resultados não manterão correspondência fidedigna com muitas variáveis citadas no referencial teórico.

Com a finalidade de estabelecer as categorias que vão balizar a análise dos dados coletados, escolheu-se a variável relativa à continuidade na exportação como forma de classificar as empresas, figurando como variável dependente neste estudo.

A classificação do exportador adotada levou em consideração a possibilidade de haver uma diferença entre as empresas exportadoras com sucesso em relação àquelas que descontinuaram a exportação, tomando como base o trabalho desenvolvido por Christensen, da Rocha e Gertner (1987), ao estudar empresas brasileiras, as quais acompanharam num estudo longitudinal, no período 1978-1984, determinando as duas categorias de empresas — as exportadoras de sucesso e as que cessaram as exportações.

Nesta pesquisa, definiram-se as exportadoras de sucesso como aquelas que, no período de 1998 a 2002, exportaram durante pelo menos três anos. As demais, que exportaram menos de três anos, serão consideradas empresas de sucesso limitado, ou mesmo de insucesso, no processo exportador.

A partir da literatura revisada é possível estabelecer o marco teórico e as hipóteses derivadas a serem testadas neste trabalho. Inicialmente, em termos de dimensão relacionada ao marketing estratégico, procurou-se retratar os motivos que levam as empresas a exportar, focando a orientação estratégica com sua força definidora do processo de exportação, bem como o planejamento estratégico para a exportação, consolidando uma visão voltada para a continuidade nas ações estrategicamente definidas. Os construtos escolhidos para retratar a dimensão relativa ao marketing estratégico foram:

- orientação estratégica reativa;
- orientação estratégica proativa e
- planejamento de marketing para exportação.

A escolha dos dois primeiros construtos foi baseada no estudo de Wood e Robertson (1997), e procura identificar se as firmas pesquisadas reagem de forma reativa ou proativa, quando de sua motivação para ingressar no comércio internacional. Para esses construtos formularam-se as seguintes hipóteses:

- H1 – Os fatores que representam a orientação mercadológica reativa influenciam negativamente o sucesso da exportação.
- H2 – Os fatores que representam a orientação mercadológica proativa influenciam positivamente o sucesso da exportação.

Também nesa dimensão, procurou-se medir o impacto do planejamento estratégico e operacional, bem como a profundidade com que é tratado nas firmas

de sucesso exportador. O conjunto de variáveis pesquisadas retrata o detalhamento de um plano estratégico de marketing em suas variáveis principais. É interessante destacar que o planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro, sendo, ainda, uma aplicação específica do processo decisório. O planejamento para a exportação, como fator fundamental de sucesso (SHOHAM, 1999), levou à formulação da seguinte hipótese:

- H<sub>3</sub> – O planejamento para a exportação impacta positivamente o desempenho exportador, associando-se ao sucesso das empresas no mercado externo.

No que se refere à dimensão relativa às atitudes e percepções dos gerentes, como fator que viabiliza a boa *performance* exportadora, não é fácil delimitar a característica individual no aspecto relacionado ao marketing, já que as atitudes pessoais estão intrinsecamente relacionadas ao estilo pessoal, às características pessoais, à formação escolar e social e ao ambiente em que atuam, dentre outros, o que justifica a escolha dos seguintes construtos:

- atitude exportadora;
- capacidade gerencial.

Segundo Cateora e Graham (2001), para as companhias que se concentravam anteriormente no desenvolvimento e na administração de suas capacidades em nível doméstico, a implementação estratégica de um novo desafio, dessa feita em mercados externos, sugere uma mudança considerável na capacidade gerencial e organizacional. Para Bartlett e Ghoshal (2001) “mudanças recentes no ambiente operacional internacional têm forçado as empresas a otimizar a eficiência, a reação e o aprendizado simultaneamente em suas operações mundiais”. A própria decisão de exportar exige uma multiplicidade de funções e competências, muitas delas de alta complexidade organizacional, que intimidam os gerentes menos preparados e conscientes. Não basta apenas conhecer o próprio produto e seu mercado doméstico. Variáveis, tais quais a boa formação acadêmica, a capacidade lingüística internacional, a experiência internacional e o conhecimento de disciplinas empresariais (marketing, recursos humanos, finanças, dentre outras) em nível global fazem a diferença que determina o sucesso das firmas que buscam o mercado externo. Com respeito aos construtos relativos à atitude exportadora e às características gerenciais, as seguintes hipóteses serão testadas:

- H<sub>4</sub> – A atitude exportadora dos gerentes colabora positivamente para o sucesso das empresas na exportação.
- H<sub>5</sub> – As características gerenciais relativas às habilidades e à educação formal e ao conhecimento e à competência em funções administrativas (marketing, finanças, produção, recursos humanos) por parte dos gerentes da empresa são responsáveis pelo sucesso na *performance* exportadora das empresas.

Quanto ao tipo de pesquisa, o presente estudo pretendeu apresentar características de projeto explicativo (GIL, 1993) ou causal (AAKER, 2001), já que investiga a correlação entre variáveis em relação ao processo exportador e o conjunto delas, que determinam o sucesso de empresas exportadoras. No entanto, esse estudo enquadra-se como uma pesquisa exploratória pelo fato de a quantidade de empresas que responderam à pesquisa ser inferior àquela indicada como amostra.

Em termos de dados secundários, procedeu-se a uma revisão em profundidade da literatura especializada no tema investigado. Das técnicas existentes para coleta de dados primários, foi utilizado o método de entrevista direta, suportada por questionário. O questionário utilizado contém 13 perguntas com possibilidade de resposta fechada em múltipla escolha e 49 frases para avaliação em escala gradual do tipo múltipla escolha, num conjunto de opções de sete pontos.

O questionário foi pré-testado por meio da aplicação em cinco empresas que possuem profissionais que militam no comércio exterior e com bastante experiência no assunto a ser estudado, buscando, além de confirmar a validade da pesquisa, também referendar os aspectos relativos à facilidade de entendimento das perguntas, a abrangência dos assuntos tratados à luz dos objetivos pretendidos, a quantidade de perguntas e a inconsistência ou complexidade das questões. Ao final do pré-teste foram efetuados alguns ajustes no questionário, como a redução de questões e uma remodelagem dessas para adotar termos mais empresariais e de fácil entendimento para as demais empresas a serem pesquisadas.

O universo de pesquisa foi definido pelos totais de empresas exportadoras cearenses informados no site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC, 2003) de 260 empresas no ano de 2002 e 261 no ano de 2001, totalizando 521 empresas, incluindo firmas de todos os portes, setores de atividade e propriedade jurídica (nacional ou internacional). Depois de refinado o processo de escolha da população, do qual foram excluídas 197 empresas registradas em duplicidade, por constar o registro de filiais, 38 empresas de prestação de serviços, 13 empresas de grande porte, bem como 78 novas empresas exportadoras, restaram 195 empresas. Dessas, 23 apresentaram dados insuficientes ou incorretos. Assim, a população final foi definida em 172 empresas.



Para o cálculo da amostra, utilizou-se a técnica probabilística, em que todos os elementos da população são conhecidos e têm igual probabilidade, diferente de zero, de serem selecionados para compor a amostra. Com o emprego da fórmula sugerida por Fonseca e Martins (1995), chegou-se a uma amostra pretendida de 62 empresas, que confirmaria a possibilidade de generalização dos resultados da pesquisa.

A pesquisa definitiva ocorreu no período compreendido entre os meses de julho e agosto de 2003, e, considerando que a taxa de resposta é sempre inferior ao total de empresas contatadas, enviou-se o questionário a todas as 172 empresas que formam a população. Dos contatos realizados, houve resposta positiva de 35 empresas, correspondente a cerca de 20% da população. No entanto, o número de respondentes ficou abaixo da amostra calculada, limitando a generalização estatística dos resultados e enquadrando a pesquisa como exploratória.

Na análise dos dados, inicialmente, as empresas respondentes foram agrupadas nas duas categorias definidas acima, sendo uma representativa dos exportadores freqüentes, com 23 observações, e a outra designativa dos exportadores esporádicos, com 12 observações. Note que o total de observações (35) ultrapassa o mínimo recomendado de cinco observações por variável independente (três) para uso da técnica de análise discriminante e que o menor grupo também ultrapassa o número de variáveis independentes (HAIR et al., 1998).

A técnica adotada para a escolha do grupo que melhor discrimina as categorias foi a análise discriminante. É uma técnica de análise de dados em que a variável dependente é categórica e as variáveis independentes têm natureza intervalar. O objetivo principal da análise discriminante é estabelecer uma função discriminante, ou combinação linear das variáveis independentes, que melhor discriminem entre as categorias da variável dependente, verificando a existência de diferenças significativas entre os grupos. O modelo da análise discriminante envolve combinações lineares da seguinte forma (MALHOTRA, 2001):

$$D = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + \dots + b_k X_k$$

onde:

D = escore discriminante;

b = coeficiente ou peso discriminante;

X = variável independente.

A análise dos dados terá sentido nos casos em que as funções discriminantes forem estatisticamente significativas. Para tanto, serão considerados os

resultados com nível descritivo (*p-value*) abaixo de 5%. Pode-se testar estatisticamente a hipótese nula, de que as médias de todas as funções discriminantes em todos os grupos de categorias sejam iguais. Segundo Malhotra (2001), esse método “é adequado quando, com base em uma pesquisa prévia ou modelo teórico, o pesquisador deseja que a discriminação esteja baseada em todos os prognosticadores”.

Em adição, os dados devem atender aos pressupostos subjacentes à aplicação da técnica. Apenas uma das 28 variáveis independentes apresentou afastamento estatisticamente significativo da normalidade, segundo os testes de Skewness e Kurtosis.

## 4 FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO DE EMPRESAS EXPORTADORAS CEARENSES

A análise das dimensões relativas ao marketing estratégico levou em consideração o exame de três grupos de fatores, quais sejam: a orientação estratégica reativa, a orientação estratégica proativa e o planejamento de marketing. À luz da teoria analisada, a orientação reativa impacta negativamente o sucesso na exportação, enquanto a orientação proativa e o planejamento para exportação influenciam positivamente o desempenho exportador (continuidade) das firmas.

O construto referente à orientação estratégica reativa apresentou resultados que confirmam a hipótese H1 formulada, apresentando um nível estatisticamente significativo (*p-value* = 0,004), com destaque para duas variáveis (Tabela 1).

TABELA 1

### RESULTADOS – ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA REATIVA

VARIÁVEIS	FREQÜENTE	ESPORÁDICA	P-VALUE
OR-Excesso na produção	2,417	4,957	0,004
OR-Demandas esporádicas do exterior	2,217	3,917	0,033
OR-Concorrência interna crescente	3,652	3,083	0,434
OR-Vendas e lucros diminuindo	3,217	3,083	0,855

Lambda de Wilks = 0,776      *p-value* = 0,004

A variável que indica que as empresas exportadoras esporádicas atendem a pedidos esporádicos foi uma delas, destacando, portanto, que as empresas com exportações descontinuadas ficam sujeitas às iniciativas do mercado, sem intenção estratégica que busque o equilíbrio entre capacidade exportadora e produção. Uma outra variável que se destacou na pesquisa com pequenas e médias empresas cearenses foi a relativa ao excesso na produção como aspecto que leva a empresa a buscar o mercado externo, confirmando uma prática das empresas com exportações esporádicas, devidamente enquadradas entre as que possuem visão estratégica reativa.

Já os conceitos relativos à orientação estratégica proativa têm sido recorrentemente citados como fator de sucesso empresarial, tanto na literatura de marketing, quanto na de gestão, tais como Porter (1999) e Miles e Snow (1978). No entanto, o exame do assunto com foco no mercado externo não apresenta grande número de pesquisas empíricas, sendo esse um objeto de pesquisa a ser mais desenvolvido.

Neste trabalho, a análise efetuada apresentou resultado condizente com o posicionamento desses autores, em que a orientação proativa se caracteriza pela intenção empresarial de se obter uma vantagem competitiva sustentada, a partir do ambiente em que se está e em razão das forças ambientais que estão interferindo neste ambiente. Mintzberg e Quinn (2001) concluíram que a estratégia proativa é uma força poderosa que influencia positivamente as expectativas gerenciais e a *performance* organizacional. Os gerentes proativos gastam boa parte de seu tempo e esforços organizando recursos e buscando habilidades que possam alavancar as oportunidades de mercado existentes.

O teste da hipótese H2 confirmou a assertiva formulada, apresentando uma diferença significativa em nível de construto ( $p\text{-value} = 0,001$ ), atestando que a orientação mercadológica estratégica proativa é fator de sucesso para a boa *performance* exportadora das firmas, tal como apresentado na Tabela 2.

TABELA 2

RESULTADOS – ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PROATIVA

VARIÁVEIS	FREQÜENTE	ESPORÁDICA	P-VALUE
OP-Acompanha as tendências globais	6,087	3,917	0,001
OP-Procura o mercado externo	3,391	4,250	0,266
Lâmbda de Wilks = 0,710 $p\text{-value} = 0,001$			

O terceiro construto relativo à dimensão do marketing estratégico, planejamento para o marketing de exportação, também apresentou uma diferença significativa na comparação entre empresas freqüentes e esporádicas, atestando a hipótese H<sub>3</sub> levantada, de que o planejamento impacta positivamente o desempenho exportador (Tabela 3). Igualmente à orientação proativa, o planejamento formal das empresas de pequeno e médio portes é pouco praticado, em que a reação às demandas de mercado ainda é fortemente utilizada. Mintzberg e Quinn (2001) argumentam que o modelo empregado nas pequenas empresas e em boa parte das médias empresas pressupõe o planejamento centralizado na pessoa do empreendedor maior, o dono da empresa, que mantém consigo as informações relevantes para a continuidade da empresa. Longe de ser uma situação apropriada, essa forma de planejar, mínima e pouco formal, não deixa de ter um mérito para uma boa *performance* das firmas.

O processo de planejamento no âmbito internacional segue os mesmos princípios do planejamento de operações domésticas. O planejamento para a exportação foi referenciado por Shoham (1999) como fator de influência positiva na *performance* exportadora das firmas, em um estudo com empresas de médio e grande portes, localizadas em Israel.

A grande diferença acontece quando se examina a complexidade advinda dos ambientes externos, mormente quando há a necessidade de gerenciar operações em vários países. O planejamento internacional deve mesclar os parâmetros mutantes dos ambientes externos do país com os objetivos corporativos da firma, o que permite o crescimento rápido da função de comércio exterior, das mudanças de mercado, da concorrência crescente e dos desafios dos diferentes mercados nacionais.

Para as empresas que se iniciam no mercado internacional, faz-se necessário decidir em que mercados vão atuar, quais produtos vão comercializar e de que forma vão se comunicar com o seu público-alvo, bem como atentar para a entrega de produtos no prazo certo a um preço justo. Já para as empresas comprometidas com o comércio exterior, as decisões mais urgentes dizem respeito à reavaliação dos mercados, que novos mercados podem ser desenvolvidos, que produtos podem ser rejuvenescidos ou mantidos, ou mesmo qual o nível de crescimento desejado e a ser perseguido, assevera Shoham (1999).

O construto apresentou um alto nível de significância ( $p\text{-value} = 0,002$ ), que confirma a diferença entre as duas categorias de empresas exportadoras, ratificando, portanto, a hipótese H<sub>3</sub>. As variáveis que mais se destacaram foram as relativas à descrição do mercado externo, recursos para marketing, pesquisa de mercado, análise de competidores e segmentação do mercado externo, constando também a definição de objetivos e dos canais de distribuição como fatores que influenciam positivamente a *performance* exportadora, confirmando as teorias existentes acerca

da necessidade de que um planejamento consistente seja desenvolvido com o objetivo de alcançar o sucesso ou limitar os problemas no processo de exportação.

A dimensão relativa às variáveis representativas das atitudes e percepções gerenciais também apresentou diferenças estatísticas nos construtos estudados, que permitem assegurar a distinção entre empresas exportadoras frequentes e esporádicas.

O construto relativo à atitude exportadora apresentou um *p-value* < 0,001, confirmando, portanto, a hipótese H<sub>4</sub>, de que a atitude dos gerentes colabora positivamente para o sucesso das empresas na exportação, em que as variáveis mais explicativas dessa afirmação são as que indicam que os gerentes priorizam a exportação no seu dia-a-dia empresarial, além de possuírem e desenvolverem uma visão internacional, de forma a dirigirem os esforços organizacionais com uma perspectiva internacional, com uma percepção dos ganhos advindos do comércio exterior e satisfeitos com a posição exportadora da sua empresa (Tabela 4).

TABELA 3

## RESULTADOS – PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA EXPORTAÇÃO

VARIÁVEIS	FREQÜENTE	ESPORÁDICA	P-VALUE
PM-Descrição do mercado externo	4,609	2,167	0,004
PM-Análise de competidores	5,217	3,250	0,006
PM-Define objetivos	5,478	3,917	0,035
PM-Pesquisa de mercado	3,522	1,500	0,005
PM-Recursos para marketing	3,435	1,500	0,004
PM-Estabelece políticas de produtos	5,217	2,917	0,006
PM-Define canais de distribuição	4,957	3,250	0,030
PM-Estabelece políticas de preços	5,478	4,250	0,077
PM-Estabelece políticas de promoção	3,522	2,500	0,113
PM-Segmenta o mercado externo	4,348	2,250	0,006
Lambda de Wilks = 0,681	<i>p-value</i> = 0,002		

O alto nível de significância que discrimina as empresas exportadoras freqüentes, nessa pesquisa, confirma uma série de estudos que indicam semelhantes resultados em outros países, bem como na literatura sobre marketing internacional.

Tanto Cateora e Graham (2001) quanto Czinkota et al. (2001) apontam os fatores relativos à atitude gerencial favorável à internacionalização de empresas como fundamentais para a boa *performance* das empresas. Igualmente, Bijmolt e Zwart (1994) destacaram as atitudes gerenciais para a exportação como relevantes para melhores resultados na exportação, desde que combinadas com fatores relacionados com o planejamento para a exportação e a adaptação da estrutura organizacional para o comércio exterior. Outro estudo recorrente em relação às atitudes gerenciais foi o relatado por Moen e Servais (2002), o qual explorou variáveis relativas ao comprometimento, visão, proatividade e responsividade internacional como fatores de sucesso em empresas exportadoras européias, confirmando os resultados testados na hipótese H4.

**TABELA 4**

**RESULTADOS – ATITUDE EXPORTADORA**

VARIÁVEIS	FREQÜENTE	ESPORÁDICA	P-VALUE
AE-Gerentes priorizam a exportação	5,913	3,167	0,001
AE-Gerentes têm percepção do risco	5,000	4,417	0,413
AE-Gerentes têm visão internacional	6,000	3,583	0,001
AE-Gerentes têm percepção dos ganhos	6,130	5,000	0,013
AE-Gerentes estão satisfeitos	5,130	3,333	0,008
Lâmbda de Wilks= 0,401 <i>p-value</i> < 0,001			

Em relação ao construto relativo à capacidade gerencial dos executivos das empresas, o resultado (*p-value* < 0,001) também confirma a hipótese H5, de que a capacidade gerencial é fator de sucesso para as empresas exportadoras, tendo como destaques as variáveis que apontam o nível superior de graduação acadêmica, a capacidade lingüística, a experiência internacional e a competência em finanças como mais relevantes para o resultado apresentado (Tabela 5).

Igualmente aos estudos indicados no construto acerca da atitude exportadora, uma boa capacidade gerencial é representativa de fatores diversos que apontam para uma *performance* exportadora superior.

As empresas de pequeno e médio portes possuem algumas limitações que dificultam a manutenção ou o desenvolvimento de equipes gerenciais permanentes, haja vista o alto custo de qualificação necessário para a formação adequada de um bom gerente exportador. Tal como pesquisado, as empresas investem pouco em treinamento — cerca de 51% da amostra sequer destina recursos para tal. Os diversos programas oficiais de apoio ao comércio exterior são os instrumentos mais utilizados para treinamento de pessoal.

Em coerência com Schlegelmilch e Ross (1987), as empresas tradicionais que intencionam acessar o mercado externo precisam investir em pessoal ou contratar consultorias ou autônomos para suprir suas necessidades de conhecimento e *expertise* no comércio exterior, seja para desenvolver mercados seja mesmo em atividades internas.

TABELA 5

RESULTADOS – CAPACIDADE GERENCIAL

VARIÁVEIS	FREQÜENTE	ESPORÁDICA	P-VALUE
CG-Educação formal em nível superior	6,043	3,750	0,002
CG-Gerentes com capacidade lingüística	6,304	3,333	<0,001
CG-Gerentes com experiência internacional	4,391	2,333	0,034
CG-Gerentes com competência em marketing	4,652	3,417	0,095
CG-Gerentes com competência em finanças	5,435	4,167	0,036
CG-Gerentes com competência em produção	6,000	5,750	0,573
CG-Gerentes com competência em RH	4,522	4,167	0,597
Lâmbda de Wilks = 0,584 <i>p-value</i> < 0,001			

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados confirmam as hipóteses formuladas neste trabalho. Os principais são destacados a seguir.

A não-relação da orientação reativa com o sucesso exportador confirma os resultados de Wood e Robertson (1997) de que as motivações reativas para a exportação são associadas com um baixo grau de sucesso. Os autores destacam motivos mais recorrentes, tais como a pressão competitiva dos concorrentes, o excesso na produção, o declínio das vendas domésticas, o excesso na capacidade operacional e a saturação do mercado doméstico como mais do que suficientes para agir de forma proativa, em vez de se deixar levar pelo mercado.

O resultado que confirma a relação entre a orientação proativa e o sucesso exportador se torna mais interessante por refletir uma amostra formada por pequenas e médias empresas cearenses, ratificando uma expectativa dos estudiosos em reconhecer a necessidade de focar o mercado como fonte de referência para a estratégia empresarial a partir das tendências globais existentes, mesmo nas empresas de menor porte, nas quais, historicamente, a estratégia é pouco formal.

A confirmação da hipótese sobre planejamento e sucesso reafirma os resultados obtidos por Shoham (1999) em um estudo com empresas de pequeno e médio portes localizadas em Israel, de que o planejamento para a exportação é um fator de influência positiva no desempenho exportador das firmas.

As hipóteses H4 e H5, que relacionam atitude e capacidade dos gerentes, respectivamente, com exportações freqüentes, também foram confirmadas. No primeiro caso, as variáveis mais destacadas foram as que indicam que os gerentes priorizam a exportação no seu dia-a-dia empresarial, que possuem e desenvolvem uma visão internacional, que têm percepção dos ganhos advindos do comércio exterior e que estão satisfeitos com a posição exportadora da sua empresa. No segundo caso, destacaram-se as variáveis que apontam o nível superior de graduação acadêmica, a capacidade lingüística, a experiência internacional e a competência em finanças como mais relevantes para o resultado apresentado.

Como resultado, conclui-se que os construtos — orientação estratégica proativa, planejamento de marketing para exportação, atitude exportadora e capacidade gerencial — representam fatores de sucesso na atividade exportadora de empresas cearenses de pequeno e médio porte.

Dentre as limitações encontradas ao longo dessa pesquisa, destaca-se a dificuldade de se obter uma quantidade de respondentes compatível com a amostra calculada como um dos aspectos mais relevantes, não obstante o elevado nível de consistência dos resultados pesquisados com a diversidade de literatura disponível. Tal fato inibe a generalização dos resultados e foi fruto da dificuldade



em conseguir a cooperação dos empresários pesquisados em relação ao objeto da pesquisa. Os resultados encontrados, portanto, foram analisados tendo em vista essas limitações.

## REFERÊNCIAS

- AABY, N.-E.; SLATER, S. F. Management influences of export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, v. 6, n. 4, p. 7-26, 1989.
- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Administrando além-fronteiras: novas respostas organizacionais. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Trad. James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 354-360.
- BIJMOLT, T. H. A.; ZWART, P. S. The impact of internal factors on the export success of dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, v. 32, n. 2, p. 69, Apr. 1994.
- BILKEY, W. J. An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms. *Journal of International Business Studies*, v. 9, p. 33-46, Fall 1978.
- CARVALHO JÚNIOR, L. C. *As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suínicola brasileiras*. 1997. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.
- CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. *Marketing internacional*. 10. ed. Trad. Juliana Abdalla Saad. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- CHRISTENSEN, C. H.; da ROCHA, Â. e GERTNER, R. K. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. *Journal of International Business Studies*, v. 18, n. 3, p. 61-77, 1987.
- CZINKOTA, M. R. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Trad. Carlos Alberto Silveira Netto e Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. *Curso de estatística*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. et al. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Estocolmo, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- KAY, J. *Fundamentos do sucesso empresarial: como as empresas de negócios agregam valor*. Trad. Carlos A. C. de M. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

- LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. The export development process an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, v. 27, p. 517-51, 1996.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Trad. Nivaldo Montigelli Jr e Alfredo A. de F. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Indicadores e Estatísticas 2002. Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet – Alice Web. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/indicadores/default.htm>.> Acesso em jan. 2003.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. Nova York: McGraw Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo de estratégia*. Trad. James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOEN, O.; SERVAIS, P. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, v. 10, n. 3, p. 49-72, 2002.
- PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (Org.). *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SCHLEGELMILCH, B. B.; ROSS, A. G. The influence of managerial characteristics on different measures of export success. *Journal of Marketing Management*, v. 3, n. 2, p. 145, 1987.
- SHOHAM, A. Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: a structural model examination. *Journal of International Marketing*, v. 7, n. 2, p. 24-50, 1999.
- WOOD, Van R.; ROBERTSON, K. R. Strategic orientation and export success: an empirical study. *International Marketing Review*, v. 14, n. 6, p. 424, 1997.
- ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.

## TRAMITAÇÃO

Recebido em 11/5/2005

Aprovado em 28/6/2006

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administracao Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.