

# ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO, ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS E PERFORMANCE INTERNACIONAL: PROPOSIÇÕES PARA UM MODELO CONCEITUAL

*INTERNATIONAL MARKET ORIENTATION, STRATEGIES OF ENTRANCE IN INTERNATIONAL MARKETS AND INTERNATIONAL PERFORMANCE: PROPOSITIONS FOR A CONCEPTUAL MODEL*

**IVAN LAPUENTE GARRIDO**

ivanlg@terra.com.br

**FABIANO LARENTIS**

flarentis@ea.ufrgs.br

**CARLOS ALBERTO VARGAS ROSSI**

cavrossi@ea.ufrgs.br

## RESUMO

O grande volume de estudos a respeito de orientação para o mercado concentra-se em ambientes domésticos. O enfoque em atividades internacionais das organizações ainda não é muito explorado. Este artigo analisa as teorias de orientação para o mercado externo e estratégias de entrada em mercados internacionais, oferecendo proposições discutidas com profissionais e acadêmicos dessa área de negócios. Trata-se de uma pesquisa exploratória, cuja coleta de dados foi feita com a utilização de um questionário semi-estruturado aplicado nas entrevistas realizadas com quatro executivos responsáveis pela atuação dos negócios internacionais de empresas de diferentes segmentos e com três acadêmicos pesquisadores dessa temática. Apresenta um modelo conceitual sobre as relações entre o nível de orientação para o mercado externo, as estratégias de entrada adotadas pelas organizações e a performance internacional. Sustenta-se, a partir disso, que a adoção de estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais, como, por exemplo, os investimentos externos diretos, implica a necessidade de aumento do nível de orientação para mercado externo e de performance internacional, dada a influência que essas estratégias exercem nos construtos de geração e disseminação de inteligência, de ação de resposta e coordenação interfuncional pelas empresas envolvidas.

*Palavras-chave:* orientação para mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais, performance internacional.

## ABSTRACT

The large number of studies about market orientation is concentrated on domestic environments. The approach to international activities of the organizations has not been enough explored yet. This article analyzes the theories about international market orientation and strategies of entrance in international markets, offering propositions discussed with executives and academicians related to international business. It is based on an exploratory research, and its data collection was made with a semi-structured questionnaire applied in interviews with four executives responsible for international business in different types of companies and with three academicians who do research on this subject. It presents a conceptual model for the relationship between the level of international market orientation, international performance and the strategies of entrance in international markets adopted by the organizations. It argues that the adoption of more complex strategies of entrance in international markets, for example, through direct foreign investments, implies the need to increase international market orientation and performance levels, given the influence that these strategies have on the constructs of intelligence generation and dissemination, response and interfunctional coordination.

*Key words:* international market orientation, strategies of entrance in international markets, international performance.

## INTRODUÇÃO

Segundo Webster (1988), a década de 1980 representou um período de retomada da implementação do *marketing concept*. As organizações passaram a buscar a implementação de uma estratégia corporativa e de negócios focando, a partir de um cuidadoso entendimento das necessidades dos consumidores, os mercados e serviços oferecidos de forma contínua e cada vez melhor em performance e custos. É reconhecido que o *marketing concept* foi puxado pelas constantes mudanças que ocorreram no mercado e nas e pelas dificuldades das organizações em implantarem suas próprias mudanças.

As décadas de 1980 e 1990 trouxeram uma imensa onda de pesquisas e trabalhos a respeito da orientação para o mercado, que, conforme Kohli e Jaworski (1990), significa a implementação do conceito de *marketing*, ou *marketing concept* (*marketing* visto como filosofia de negócio), pelo qual o objetivo não devem ser somente as vendas. Nessa visão ampliada, todas as áreas da empresa devem ser orientadas para o cliente, envolvendo atividades integradas e lucrativas (Hunt e Morgan, 1995).

No final da década de 1990, surgiram as primeiras pesquisas a respeito de orientação para o mercado com foco em mercados internacionais. Destacaram-se os estudos de Cadogan e Diamantopolous (1995) e Cadogan *et al.* (1999), os quais propuseram um modelo conceitual para o tema e também a validação de uma escala para medir o grau de orientação para o mercado externo.

Em uma outra linha de estudos a respeito da internacionalização das organizações, o foco está em conhecer e avaliar as diferentes estratégias de entrada em mercados internacionais, ou seja, após a empresa ter se decidido por sua internacionalização, quais são as maneiras de penetrar e atuar nesse novo mercado (Osland *et al.*, 2001).

Neste artigo, o objetivo principal é propor formas de relação entre orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional. Oferece-se, ao final, um modelo compreensivo que contemple as relações entre esses construtos.

Para a realização deste trabalho, fez-se inicialmente uma revisão bibliográfica focando os temas relacionados. A partir dessa revisão, diversas proposições foram elaboradas e submetidas à discussão. Assim, aborda-se no referencial teórico, primeiramente, conceitos básicos de orientação para o mercado externo e performance internacional. Na seqüência, são tratadas as estratégias de entrada em mercados internacionais e as pertinentes relações entre elas. Por fim, após discorrer sobre os procedimentos metodológicos, apresenta-se um conjunto de proposições que objetivam fundamentar um modelo conceitual para formatar e direcionar ações estratégicas que o tema enseja.

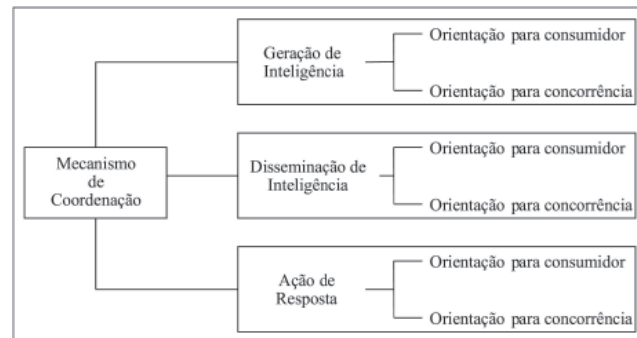
## ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO

Apesar do tema orientação para o mercado já ter sido bastante estudado, principalmente entre o final da década de

1980 e o início da década de 1990 (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990), o enfoque internacional da orientação para o mercado ainda é relativamente pouco explorado. É a partir de meados da década de 1990 e início dos anos 2000 que o assunto começa a ganhar relevância.

Cadogan e Diamantopolous (1995) apresentam os conceitos de orientação para o mercado externo. Trata-se de uma adaptação para o ambiente internacional, realizada a partir de uma integração dos conceitos dominantes de orientação para o mercado, originados do estudo de Narver e Slater (que deu mais ênfase a aspectos culturais) e de Kohli e Jaworski (com ênfase nos aspectos comportamentais).

Nesta perspectiva modificada, a orientação para o consumidor e a orientação para a concorrência refletem o foco específico no comportamento associado com a geração, disseminação e ação de resposta à inteligência de mercado gerada. Para a condução e integração de todo o processo há o componente denominado mecanismo de coordenação (Figura 1).



**Figura 1** - Orientação para o mercado reconceitualizado.

Fonte: Cadogan e Diamantopolous (1995, p. 49).

Cadogan e Diamantopolous (1995) identificam que, uma vez que as empresas operem em um nível internacional, elas estão expostas a um número de forças ambientais que podem ser diferentes daquelas encontradas nos mercados domésticos. Dessa forma, os elementos requeridos para um construto de medida em mercados internos e externos podem não ser necessariamente os mesmos.

Assim, diferenças legais, políticas, econômicas, competitivas, tecnológicas, socioculturais, assim como diferenças geográficas e de estruturas de distribuição, afetam as empresas de diferentes formas e influenciam sua habilidade de implementar o conceito de marketing. Dado que esse ambiente internacional pode ser muito complexo, a necessidade de informações é muito alta e introduz problemas não necessariamente presentes no mercado doméstico.

Cadogan *et al.* (1999) desenvolveram e validaram uma escala multi-itens para mensurar a orientação para o mercado externo. A escala, validada empiricamente, compõe-se de quatro construtos com focos específicos nos consumidores e concorrentes internacionais e nas mudanças ambientais que

afetam não somente a empresa, mas também a esses consumidores e concorrentes. Tais construtos são apresentados a seguir:

#### **CONSTRUTO DE GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EXPORTADORA**

Composto por 11 itens, busca verificar se a empresa está preocupada com os efeitos do ambiente internacional (p. ex. tecnologias e legislações) sobre operações e consumidores internacionais; com a interação das áreas funcionais da empresa com consumidores internacionais; com a pesquisa periódica de qualidade de serviços e produtos, bem como com a satisfação e preferências dos consumidores internacionais; com as tendências do mercado internacional e as forças que afetam as necessidades dos consumidores; com o monitoramento das atividades dos concorrentes internacionais; se as informações são suficientes e confiáveis; e se a alta gerência envolve-se regularmente com os clientes no exterior.

#### **CONSTRUTO DE DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EXPORTADORA**

Formado por 18 itens, inclui todas as atividades que partilham as informações do mercado externo pela organização. Verifica a existência de encontros interfuncionais para a análise de informações; o relacionamento do pessoal de *marketing* internacional com as demais áreas da empresa; a existência de procedimentos formais de compartilhamento de informações (*newsletters*, jornais, relatórios); velocidade e qualidade das informações transmitidas entre os departamentos a respeito de consumidores, concorrentes e tendências internacionais; a disponibilidade e acessibilidade dessas informações; o envolvimento da alta gerência no processo de disseminação dessas informações.

#### **CONSTRUTO DE AÇÃO DE RESPOSTA À INTELIGÊNCIA DE MERCADO EXTERNO**

Composto por 17 itens, inclui o desenho e a implementação de todas as ações de resposta para a inteligência que foi gerada e disseminada. Apura a participação dos membros da organização no processo decisório; os esforços para a revisão das linhas de produtos em sintonia com as necessidades dos consumidores internacionais; a velocidade na implementação de respostas a ações dos concorrentes internacionais; ações para a correção de problemas detectados a partir dos contatos com os consumidores internacionais; a resposta a ações de preços dos concorrentes externos; o envolvimento de todas as áreas funcionais da organização para responder às necessidades do mercado internacional; as estratégias orientadas para a satisfação dos consumidores.

#### **CONSTRUTO DO MECANISMO DE COORDENAÇÃO**

Determinado por 25 itens, consiste de diversos temas inter-relacionados. Verifica o nível de integração entre as áreas

funcionais; a ação de facilitadores; o relacionamento do pessoal da área internacional com as demais áreas; a comunicação e o entendimento comum; a cultura organizacional enfatizando responsabilidade, cooperação e assistência; a ausência de conflitos disfuncionais e a orientação para objetivos comuns; o nível de comprometimento de todas as áreas funcionais com as atividades de exportação.

Com relação à geração de inteligência exportadora, Cadogan *et al.* (1999) propõem que maior experiência no mercado internacional aumenta o conhecimento e familiaridade com fontes de informações. A qualidade das informações secundárias referentes aos mercados internacionais é frequentemente pobre e percebida como pouco útil. Assim, a aquisição de muita informação dessa natureza pode não ser benéfica. Por outro lado, a confiança em terceiros para apurar dados primários é fator relevante, já que, nos processos internacionais, as empresas constantemente usam terceiras partes para efetivar seus negócios, e estas podem filtrar informações em favor de seus interesses. Além disso, fatores como geografia, cultura e tecnologia podem reduzir a capacidade da empresa de gerar informações adequadas. À medida que as empresas progredirem através dos vários estágios de internacionalização, mais variadas e satisfatórias deverão ser as fontes de informação utilizadas.

No construto disseminação da inteligência exportadora, Cadogan *et al.* (1999) argumentam que o processo de comunicação pode ser impedido pela carga de purificação e distorção da informação, uma vez que os custos de informações primárias são elevados e podem conduzir ao uso de fontes secundárias. Acrescentam que há, ainda, a possibilidade de o baixo conhecimento a respeito do ambiente internacional, aliado ao aumento da complexidade da estrutura da organização que se internacionaliza, agravar a distorção da informação. O nível de conhecimento sobre operações internacionais e o comprometimento dos membros da organização com essas atividades podem influenciar o compartilhamento da inteligência relacionada aos mercados internacionais.

Quanto às ações de resposta à inteligência de mercado externo, para Cadogan *et al.* (1999) elas são influenciadas pelos recursos humanos das subsidiárias, uma vez que as decisões devem se basear na inteligência gerada e disseminada. Empresas que levam isso em consideração aumentam o grau de adaptação do composto mercadológico às necessidades do mercado. Em função de estarem familiarizados com o ambiente local, os recursos humanos nativos podem contribuir de maneira eficiente nas respostas dadas.

Por fim, ainda segundo Cadogan *et al.* (1999), o construto do mecanismo de coordenação deve refletir o grau de coordenação intra e interfuncional da empresa. No entendimento dos autores, a maior complexidade da estrutura e a política de recursos humanos das organizações que atuam internacionalmente podem influenciar os mecanismos de coordenação. Portanto, a mensuração do grau de coesão entre indivíduos

em áreas particulares da organização deve ser incorporada na mensuração global dos mecanismos de coordenação, já que recursos humanos de diferentes nacionalidades podem levar à formação de grupos, sentimentos de discriminação e injustiça, transformando-se em disfunções organizacionais e reduzindo a efetividade.

### RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO E PERFORMANCE INTERNACIONAL

A orientação para o mercado é, segundo Hunt e Morgan (1995), um recurso potencial que pode conduzir a vantagens competitivas porque não pode ser comprada no mercado, é socialmente complexa (sua estrutura tem componentes que são altamente interconectados) e provavelmente torne-se mais efetiva com o passar do tempo, ou seja, é rara e difícil de ser imitada pelos concorrentes.

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

Desta maneira, a orientação para o mercado, que permite vantagens de longo prazo (por não ser facilmente imitada por outros), pode ser considerada uma forma adicional e distinta de vantagem competitiva sustentável (Kohli e Jaworski, 1990), a qual permitirá o alcance de níveis superiores de performance (Hunt e Morgan, 1995).

Para Hunt e Morgan (1997), quando uma empresa busca um nível de performance que exceda alguma referência, está se construindo uma performance superior. Day (2001) sugere que performance superior não significa somente lucros ou resultados financeiros, mas também eficiência de custos e investimentos, satisfação dos funcionários, aumento na receita e neutralização da concorrência. Kohli e Jaworski (1990), todavia, entendem que uma orientação para o mercado como recurso será útil somente se seus benefícios excederem os custos e despesas desse recurso.

Narver e Slater (1990), originalmente, indicam que a orientação para o mercado é um dos elementos que levam a uma performance positiva, assim como outros fatores específicos dos negócios (custos e tamanho) e fatores de mercado (crescimento, concentração, barreiras de entrada, poder dos compradores e vendedores e mudança tecnológica). No entanto, segundo eles, um nível mais alto de orientação para o mercado de um negócio tem associação com uma lucratividade mais alta. A questão apropriada não é orientação para o mercado *per se*, mas o que um negócio percebe como sendo um grau ótimo

de orientação para o mercado dentro de seu ambiente de mercado atual e esperado.

Sugere-se, portanto, que a relação positiva entre orientação para o mercado e performance também existe entre orientação para o mercado externo e performance internacional<sup>1</sup>, que pode estar relacionada, por exemplo, a vendas externas, participação nos mercados externos, participação das receitas externas nas receitas totais e lucratividade das operações externas. Em relação a isso, alguns estudos conseguiram comprovar a existência da relação positiva entre essas dimensões. Seus resultados, como os de Cadogan *et al.* (1999), Francis e Collins-Dodd (2000), Cadogan *et al.* (2002), Akyol e Akerhurst (2003) e Macera e Urdan (2004) são apresentados a seguir:

Cadogan *et al.* (1999), através de pesquisa em organizações do Reino Unido e da Alemanha, verificaram que a orientação para o mercado externo tem um impacto positivo na performance internacional. Posteriormente, outros estudos que utilizaram a escala desenvolvida por Cadogan *et al.* (1999) igualmente identificaram a validade dessa relação.

Francis e Collins-Dodd (2000), em pesquisa realizada com pequenas e médias empresas de alta tecnologia do Canadá, identificaram que as empresas que apresentavam uma performance superior na exportação tinham uma forte associação com orientação pró-ativa, e que empresas com estratégias conservadoras tinham performance baixa em relação às atividades de exportação. Entende-se pró-atividade como a busca de oportunidades de mercado e de proximidade com os clientes, o que está altamente associado com a definição de orientação para o mercado.

Cadogan *et al.* (2002), em trabalho junto a exportadores norte-americanos, encontraram resultados que sugerem que o grau em que as empresas desenvolvem atividades relacionadas com orientação para o mercado externo está positiva e fortemente relacionado com sua capacidade de coordenação e nível de dependência de exportações e, algumas vezes, com sua experiência exportadora. Por fim, o resultado mais importante foi que o grau de orientação para o mercado externo é forte e positivamente relacionado com a performance internacional.

Akyol e Akerhurst (2003) avaliaram a relação entre orientação para o mercado externo e performance internacional em indústrias do vestuário na Turquia. Os resultados apontaram a existência de uma forte relação entre as dimensões de orientação para o mercado e as de performance internacional.

No Brasil, Macera e Urdan (2004), a partir de uma amostra de empresas brasileiras constantes do Catálogo de Exportadores Brasileiros, encontraram correlações positivas e significantes entre as quatro dimensões de orientação para o mercado externo e a variável participação das exportações no faturamento total da empresa (variável de performance internacional).

<sup>1</sup> Optou-se por utilizar o termo "performance internacional" ao invés de "performance exportadora", como usado nos estudos pesquisados, por se entender que esta última definição poderia restringir a compreensão àquelas empresas que utilizam somente a estratégia de exportação para ingressar no mercado internacional.

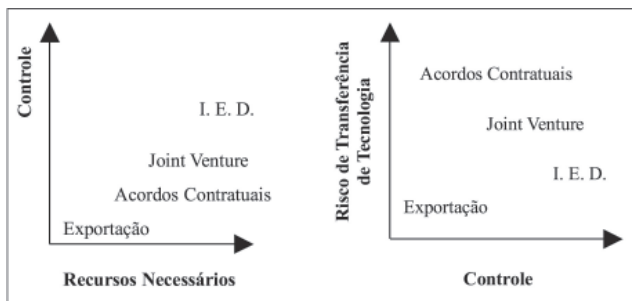
## ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Após a decisão de se internacionalizar, uma empresa deve escolher uma estratégia de entrada em mercados externos (Cateora e Graham, 2001), ou seja, o arranjo institucional adotado para transferir para o mercado externo produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos (Root, 1994). Essa decisão deve levar em consideração os aspectos do mercado-alvo, tais como potencial, atratividade, tamanho, crescimento, competição, distância e acessibilidade, bem como aspectos da empresa divididos em recursos, filosofia e objetivos (Whitelock, 2002).

A estratégia selecionada, além dos fatores externos anteriores, deve contemplar as habilidades, grau de envolvimento com ações de marketing e comprometimento de recursos que a empresa esteja preparada para adotar (Cateora e Graham, 2001). Desta forma, as estratégias de entrada em mercados internacionais adotadas pelas empresas determinam o grau de comprometimento, risco, controle e, em alguns casos, o retorno que elas buscam em relação ao mercado externo (Terpstra e Sarathy, 1997).

De acordo com os critérios de risco e controle, há determinados níveis de envolvimento no mercado internacional. Assim, a decisão sobre o método mais adequado de entrada em mercados externos depende de alguns fatores peculiares da empresa e dos ambientes nos quais ela está inserida. Segundo Osland *et al.* (2001), esses fatores dividem-se em dois níveis: (1) fatores inerentes ao mercado-alvo, como riscos políticos, risco do investimento, exigências dos governos dos mercados-alvo, qualificação dos possíveis sócios locais e alternativas dos governos locais; (2) fatores das organizações, como necessidade de responder aos competidores, experiência internacional, necessidade de conhecimento local, sinergias através de operações globais, posição competitiva e necessidade de proteção da tecnologia.

Além disso, Osland *et al.* (2001) indicam que as estratégias de entrada em mercados internacionais podem se diferenciar conforme três características: (1) quantidade de recursos necessários, entendidos como sendo recursos tangíveis e intangíveis envolvidos no processo; (2) quantidade de controle, ou seja, a disposição e habilidade para influenciar decisões em mercados externos; (3) nível de risco da tecnologia, significando o risco de transferência de tecnologia para os mercados externos. A Figura 2 demonstra a relação entre as estratégias de entrada e as características que as diferenciam.



**Figura 2** - Características-chave dos modos de entrada.

Fonte: Osland *et al.* (2001, p. 155).

Assim, conforme a literatura pesquisada (Terpstra e Sarathy, 1997; Keegan e Green, 1999; Osland *et al.*, 2001), podem-se identificar quatro formas básicas de entrada em mercados internacionais: (1) exportação e importação; (2) acordos contratuais; (3) alianças estratégicas via joint venture; (4) investimento externo direto. As características de cada uma delas são apresentadas a seguir.

### EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO

A exportação pode ser classificada em indireta e direta. Nas exportações indiretas, a empresa que produz as mercadorias que serão exportadas não tem contato direto com o consumidor ou cliente no exterior, podendo haver um ou mais intermediários nesse processo (como comerciais exportadoras e trading companies), ou seja, a venda é realizada como se ela atendesse um cliente do mercado doméstico. Trata-se de uma estratégia usada por empresas em um processo inicial de internacionalização (Kotabe e Helsen, 2000).

A principal vantagem da utilização de intermediários na operação de exportação é o uso do conhecimento de mercado que esses intermediários possuem; além disso, o baixo nível de riscos e o menor comprometimento de recursos também são algumas vantagens dessa forma de entrada. Como desvantagens dessa alternativa pode-se citar o pouco controle da empresa sobre o composto mercadológico internacional (Jeannet e Hennessey, 1995; Terpstra e Sarathy, 1997; Kotabe e Helsen, 2000).

As exportações diretas representam uma forma de entrada mais complexa que a exportação indireta. Nela, a empresa apresenta um maior envolvimento e risco com o empreendimento. Há também um maior gerenciamento das operações por parte da empresa e um fluxo mais intenso de informações a respeito dos mercados externos, propiciando, inclusive, melhores resultados (Jeannet e Hennessey, 1995; Terpstra e Sarathy, 1997).

### ACORDOS CONTRATUAIS

Os acordos contratuais são representados pelas franquias, licenciamento e contratos de produção. A franquia é um contrato no qual o franqueado concorda em atuar como solicitado pelo franqueador, tendo a empresa, desta forma, o direito de usar seus produtos e marca. O franqueador disponibiliza um programa de marketing completo, incluindo marcas, produtos e métodos de operacionalização (Jeannet e Hennessey, 1995). Se, por um lado, está a vantagem de expandir, de maneira padronizada, uma estratégia de sucesso local para o exterior com custos reduzidos, por outro, está o perigo referente à dependência da competência do franqueado em cumprir as normas do franqueador (Kotabe e Helsen, 2000).

O licenciamento representa um acordo contratual no qual uma empresa licenciadora coloca um determinado bem ou ativos à disposição de uma empresa licenciada, recebendo como contrapartida royalties ou alguma outra forma de remuneração

(Jeannet e Hennessey, 1995). As vantagens mais significativas são a redução dos custos para se produzir uma mercadoria no exterior e o acesso facilitado a parceiros locais, os quais possuem informações do mercado e de canais de distribuição, minimizando, desta forma, as incertezas oriundas dos riscos políticos e econômicos. Como desvantagem desta forma de internacionalização verifica-se uma dependência da empresa em relação ao licenciado para atingir o mercado externo. Além disto, existe um grau de incerteza quanto à qualidade do produto final, o que pode afetar negativamente a imagem da empresa, implicar retornos inferiores a outras estratégias de entrada e o perigo mais relevante de o licenciado vir a tornar-se um concorrente da empresa (Jeannet e Hennessey, 1995; Kotabe e Helsen, 2000).

O contrato de produção ou a subcontratação representa uma forma de entrada em mercados internacionais através da utilização de parceiros, localizados nos mercados-alvo, para a fabricação dos produtos da empresa. A empresa entrante mantém sob sua responsabilidade as atividades de marketing. A principal vantagem percebida neste tipo de estratégia é a redução dos custos de produção pelo aluguel da capacidade produtiva de outra empresa. Neste caso, não há a dependência mercadológica da empresa internacional para com a empresa local. Ainda, a utilização de contratos de produção elimina a incidência de imposto de importação na entrada do produto no país, tornando-o mais competitivo. Similarmente ao licenciamento e à franquia, o contrato de produção possibilita ao contratado tornar-se um novo concorrente (Jeannet e Hennessey, 1995; Terpstra e Sarathy, 1997; Kotabe e Helsen, 2000).

### **ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

As alianças estratégicas são formas de parceria entre organizações de diferentes países, competidores ou não, com diferentes finalidades, defesa ou conquista de mercado, reestruturações ou divisão de custos de investimentos (Terpstra e Sarathy, 1997; Kotabe e Helsen, 2000). Como uma aliança estratégica, conforme Albrecht *et al.* (1996), a joint venture é um acordo de parceria onde duas ou mais empresas dividem o trabalho, os custos e os retornos de um projeto específico. A lógica das joint ventures permite às empresas parceiras adquirir alguns dos benefícios de internalizar operações sem precisar arcar com os custos de uma fusão ou investimento direto, aproveitando-se de ativos complementares (Buckley e Casson, 1996).

Como vantagens das joint ventures, podem-se citar o alto potencial de retorno, o compartilhamento de tecnologias e informações, o conhecimento do mercado local, o acesso aos canais de distribuição e a divisão de riscos e recursos. Já as desvantagens são as possibilidades de conflitos originados pela diferença cultural entre os sócios (Terpstra e Sarathy, 1997; Kotabe e Helsen, 2000).

### **INVESTIMENTOS EXTERNOS DIRETOS**

Os investimentos externos diretos representam a forma de internacionalização que requer um nível maior de comprometimento por parte da empresa pelos riscos e controles envolvidos. Contudo, os retornos tendem a ser superiores aos das demais estratégias estudadas (Osland *et al.*, 2001).

Divisões no exterior e aquisições representam o estágio mais elevado de comprometimento, risco e controle e apresentam-se de várias formas, como escritórios de venda no exterior ou subsidiárias (Osland *et al.*, 2001). Nesta alternativa, o nível de comprometimento é máximo; a empresa possui total controle sobre o composto mercadológico e atua diretamente no mercado-alvo. O acesso à informação é elevado, e as possibilidades de retorno, em função disso, são mais altas. Porém, a empresa necessita maior controle e assume sozinha os riscos dos investimentos (Terpstra e Sarathy, 1997; Kotabe e Helsen, 2000).

Por fim, segundo resultados do estudo de Campa e Guillen (1999), confirma-se que o investimento externo direto, a forma mais complexa de estratégia de internacionalização, pode fornecer às empresas vantagens estratégicas, não apenas porque amplia as capacidades da empresa em mercados externos, mas também porque leva à acumulação de novas aprendizagens e capacidades competitivas.

### **PROPOSIÇÕES DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Considerou-se, como primeiro passo para a indicação das possíveis formas de relação entre orientação para o mercado externo e estratégias (formas) de entrada em mercados internacionais, a comparação das diferenças fundamentais entre as estratégias de acesso aos mercados internacionais. Na Tabela 1, apresenta-se uma síntese comparativa das características de cada uma delas.

As estratégias de entrada foram categorizadas em baixa, média e alta complexidade, em função das suas características de comprometimento de recursos, nível de controle, riscos e grau de propriedade sobre o investimento a que a organização está exposta ou que detém. As estratégias de baixa complexidade comprometem menores volumes de recursos, oferecem menores níveis de controle sobre as atividades de marketing internacional e expõe a organização a menores riscos que as demais estratégias de entrada. Nas estratégias de média complexidade, o comprometimento de recursos, os controles e os riscos são intermediários em relação aos demais modos de entrada em mercados internacionais. Tanto para a estratégia de baixa como a de média complexidade, não há propriedade sobre os empreendimentos. Nas estratégias de alta complexidade, há o maior envolvimento da organização com a internacionalização, e elas apresentam o maior nível de comprometimento de recursos, de risco e de controle. Nestes modos, existe a posse parcial ou total sobre o empreendimento.

**Tabela 1** - Quadro comparativo entre as diferentes estratégias de internacionalização.

Estratégias de Entrada em Mercado Internacionais			
Dimensões	Baixa Complexidade	Média Complexidade	Alta Complexidade
Tipos	Exportação direta (menos via subsidiárias de vendas e distribuição) e exportação indireta.	Franquias, licenciamentos e contratos de produção.	Joint ventures e investimentos externos diretos: divisões no exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuição) e aquisições.
Controle e parcerias	Pouco ou nenhum controle sobre o mix marketing internacional. Uso de intermediários no processo de internacionalização.	Grande controle sobre o mix marketing internacional. Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.	Controle elevado e total sobre o mix marketing internacional. Inexistência de intermediários no processo de internacionalização.
Comunicação e informações	Maior dificuldade para acesso e seleção de informações. Maior possibilidade de filtros na comunicação.	Bom acesso a informações. Média possibilidade de filtros na comunicação.	Maior acesso a informações. Menor possibilidade de filtros na comunicação.
Recursos e investimentos	Menor necessidade de recursos e investimentos. Média possibilidade de transferência de tecnologias.	Média necessidade de investimentos e recursos. Maior possibilidade de transferência de tecnologias.	Necessidade de maior investimentos e recursos. Menor possibilidade de transferência de tecnologia.
Existência de conflitos	Menor possibilidade de conflito interfuncional.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, em função das diferenças culturais.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em função da complexidade organizacional.
Acesso a mercados, contato com clientes e concorrentes	Menor possibilidade de acessar o mercado. Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.	Média possibilidade de acessar mercados. Médio contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.	Maior possibilidade de acessar mercados. Elevado contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.
Educação gerencial	Menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.
Posse	Inexistência de posse sobre o empreendimento externo.	Inexistência de posse direta sobre o empreendimento externo.	Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento externo.
Riscos	Menor risco na operação.	Médio risco na operação. Elevado risco de formar concorrentes.	Maior risco na operação. Uso de funcionários nativos no mercado-alvo.

Assim, a partir das comparações estabelecidas no Quadro 1, referentes às principais diferenças entre as estratégias de entrada em mercados internacionais, diversas proposições relacionando-as à orientação para o mercado externo e a performance internacional foram elaboradas. Mais especificamente, tratou-se da relação das estratégias de entrada em mercados internacionais

com a geração de inteligência, disseminação de inteligência, ação de resposta à inteligência, coordenação interfuncional, orientação para o mercado externo e desempenho internacional. O argumento principal é de que a estratégia selecionada pela empresa para entrar no mercado externo exerce influência sobre a relação entre orientação para o mercado externo e performance.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Exploratória, porque visa a levantar questões e hipóteses para futuros estudos, e descritiva, porque se propõe descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Segundo Gil (1996), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou facilitar construções de hipóteses para estudos futuros. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é descritiva porque é rica em descrições contextualizadas.

Os procedimentos técnicos de coleta e análise de dados, efetuados durante o primeiro semestre de 2005, seguiram basicamente as seguintes etapas:

(1) coleta de dados: utilizou-se questionário semi-estruturado, com 71 questões, cuja construção seguiu a escala de mensuração de orientação para o mercado externo de Cadogan et al. (1999), sintetizadas no Quadro 1; os questionários foram aplicados mediante entrevistas em profundidade realizadas com quatro executivos da área atuantes em empresas de diferentes segmentos (calçadista, moveleira e autopeças) e com três acadêmicos, pesquisadores da temática objeto de estudo;

(2) análise dos dados e resultados: após a análise das respostas aos questionários e nas próprias relações sugeridas no estudo, elaborou-se um conjunto de proposições conceituais direcionadas à formatação do modelo; na seqüência, tais proposições foram apresentadas aos entrevistados visando à sua validação.

## APRESENTAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES QUE FORMATAM O MODELO

A seguir são apresentadas as seis proposições desenvolvidas e sugeridas como alternativas para a formatação de um modelo que envolve orientações e estratégias para a inserção e performance em mercados internacionais.

### RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS E A GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA

De uma forma ampla, a opção por estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais acarreta maior geração de inteligência sobre o mercado externo. Os principais fatores que sustentam essa proposição são:

- estratégias mais complexas diminuem o uso de intermediários nas operações internacionais. Os intermediários, em muitos momentos, podem ter uma visão de mercado diferente da visão da organização que representam ou, ainda, apresentar necessidades não compatíveis com as estratégias dessa organização, o que pode representar o uso de filtros no processo de seleção de quais informações serão geradas (Cadogan e Diamantopoulos, 1995; Cadogan et al., 1999);

- nas estratégias mais complexas, como investimentos diretos no exterior, a empresa normalmente se utiliza de funcionários nativos no mercado alvo (Cadogan et al., 1999), o que pode acelerar o aprendizado da empresa e reduzir o distanciamento cultural com o mercado;

- estratégias mais complexas exigem, por parte da organização que está se internacionalizando, o uso de gerências com elevado nível de qualificação. Conforme a opinião dos executivos e acadêmicos consultados, as lideranças com formação gerencial elevada tendem a usar informações no processo de decisão de maneira mais acentuada e, dessa forma, comprometem-se mais com a geração de inteligência de mercado;

- em estratégias mais complexas, o contato direto das empresas com seus consumidores, concorrentes e com o ambiente internacional, de uma maneira geral, é mais intenso. Isso faz com que o aprendizado da organização sobre o mercado internacional seja maior e mais veloz, ocasionando maior confiabilidade nas fontes e na qualidade das informações geradas (Campa e Guillen, 1999; Kotabe e Helsen, 2000);

- quanto mais complexa a estratégia adotada pela organização para se internacionalizar, maior será o volume de esforços e comprometimento da alta gerência da empresa com o empreendimento (Osland et al., 2001). Essa intensidade ocasionará uma postura comprometida da alta gerência em relação ao investimento, que, por sua vez, gerará maior preocupação com informações.

Assim, apresenta-se a seguinte proposição:

**P1: A adoção de estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais acarreta maiores níveis de geração de inteligência de mercado externo.**

### RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS E A DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA

Estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais apresentam as seguintes características que podem influenciar o nível de disseminação de inteligência de mercado externo.

- o uso de menos intermediários nas operações internacionais facilita a circulação da informação de forma mais rápida (Cadogan et al., 1999);

- o maior contato de pessoas de diversas áreas funcionais da organização com consumidores, concorrentes e demais forças atuantes no ambiente internacional promove um maior fluxo das informações entre os diversos setores da empresa e leva à acumulação de novas aprendizagens (Campa e Guillen, 1999);

- estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais ocasionam um maior comprometimento da organização com essas atividades (Osland et al., 2001). Assim, esse maior comprometimento e envolvimento de todas as áreas funcionais da organização com as atividades internacionais



proporciona tanto um maior fluxo de informações a respeito desses mercados quanto um maior interesse, e menor resistência de toda a organização a essas informações geradas;

- a formação gerencial elevada dos executivos responsáveis pela atividade internacional das organizações está relacionada com a crença no valor da informação, o que facilita a disseminação da informação gerada por toda a organização.

Dessa forma, sustenta-se a seguinte proposição:

**P2: Estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais acarretam maior nível de disseminação da inteligência de mercado externo.**

### **RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS E A AÇÃO DE RESPOSTA DA ORGANIZAÇÃO À INTELIGÊNCIA GERADA E DISSEMINADA**

A ação de resposta da organização é também influenciada pelas estratégias de entrada nos mercados internacionais em função dos seguintes fatores:

- estratégias mais complexas permitem às organizações maior poder decisório sobre suas ações, já que o uso de intermediários ou de sócios é reduzido (Osland *et al.*, 2001);
- estratégias mais complexas dão à empresa que se internacionaliza um maior controle sobre as decisões a respeito do composto mercadológico internacional (Osland *et al.*, 2001);
- a proximidade de diversas áreas funcionais com o mercado, devido à seleção de estratégias de entrada de envolvimento máximo, acelera a percepção geral de mudanças em concorrentes, consumidores e nas demais forças ambientais;
- essa maior proximidade e maior acesso aos mercados internacionais geram maior agilidade por parte das organizações na implementação de ações;
- o maior comprometimento, característico das estratégias mais complexas de entrada, gera maior preocupação e disseminação das informações relativas aos mercados internacionais.

Esses fatores contribuem de forma relevante para a terceira proposição:

**P3: Estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais acarretam maior nível de ação de resposta da organização à inteligência gerada e disseminada.**

### **RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS E A COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL**

Neste ponto deve residir uma das grandes preocupações da relação entre estratégias de entrada em mercados internacionais e a orientação para mercados externos.

Cadogan e Diamantopolous (1995) apontam a importância da coordenação interfuncional para a orientação para o mercado externo em função da complexidade que assumem as empresas que se internacionalizam, seja pelo contato com variáveis ambientais mais complexas que as que encontram no mercado doméstico, seja pela estrutura organizacional exigida pela atividade internacional.

A seleção de estratégias internacionais de maior envolvimento com mercados externos pode ocasionar, em função do aumento da complexidade da organização, um maior nível de conflito interfuncional que venha a afetar os três construtos componentes da orientação para o mercado externo (geração e disseminação de inteligência, ação de resposta e coordenação interfuncional). Assim, tem-se a seguinte proposição:

**P4: Estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais acarretam maior nível de conflito interfuncional.**

### **RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO**

Mesmo com a possibilidade da existência de conflitos interfuncionais acarretados pelo uso de estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais, as propostas de geração e disseminação da inteligência de mercado externo e a ação de respostas são afetadas de forma favorável por essas estratégias. Sugere-se, então, que o nível geral de orientação para o mercado externo é afetado favoravelmente pela adoção de estratégias complexas de entrada em mercados internacionais. Assim, formula-se a seguinte proposta:

**P5: Estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais acarretam maior nível de orientação para o mercado externo.**

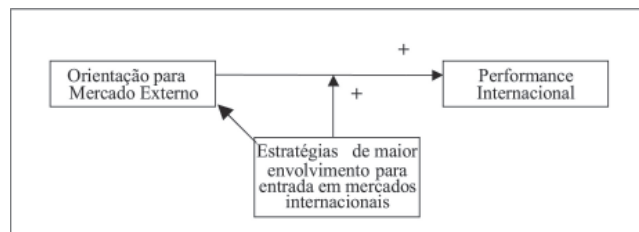
### **RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADO EXTERNO E PERFORMANCE INTERNACIONAL**

São diversos os autores que propõem que os resultados advindos de estratégias de maior envolvimento com o mercado externo são superiores aos resultados de estratégias de menor envolvimento (Osland *et al.*, 2001; Cateora e Graham, 2001; Terpstra e Sarathy, 1997). Esses autores apontam como razão dessa afirmativa o maior envolvimento e comprometimento da organização com as atividades internacionais. Ainda, uma das causas desses resultados superiores pode ser o caráter impulsionador na orientação para o mercado externo da organização ocasionado pela adoção de estratégias de maior envolvimento. Então:

**P6: A relação positiva entre orientação para o mercado externo e performance internacional é impulsionada pela**

adoção de estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais.

A Figura 3 evidencia as relações contidas na 6ª proposição.



**Figura 3** - Proposta de relação entre orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional.

## CONCLUSÕES

Nas proposições apresentadas neste artigo, assim como no modelo conceitual (Figura 3), estratégias de entrada com maior envolvimento com as atividades internacionais podem favorecer o aumento do nível de orientação para o mercado externo, através de sua influência sobre os construtos geração de inteligência, disseminação de inteligência, ação de resposta e coordenação interfuncional. Isso, por sua vez, impulsionará a relação positiva de orientação para o mercado externo e performance internacional. Assim, estratégias de entrada em mercados internacionais, como investimento externo direto, por exemplo, que envolvem grande volume de recursos, maiores riscos e maior necessidade de controle das atividades de marketing, podem acelerar o grau de orientação para o mercado externo e oferecer performance superior em relação à obtida por estratégias menos complexas, como a exportação.

Paralelamente a isso, já que as estratégias de entrada em mercados internacionais variam na profundidade com que exigem comprometimento da empresa que as adota, as medidas de performance normalmente usadas para avaliar as organizações que se internacionalizam também podem ser diferentes. Por outro lado, questiona-se quais as influências que os objetivos da organização (volume de vendas, participação de mercado, posicionamento estratégico) e os fatores do mercado-alvo (geografia, cultura, concorrência, consumidores) ocasionam nas estratégias de entrada, na orientação para o mercado e nas medidas de performance. Questiona-se também o quanto o conflito interfuncional, sugerido na proposição P4, pode influenciar as demais relações sugeridas.

Há necessidade, portanto, de aprofundar o estudo das relações propostas, seja pela continuidade do aprofundamento teórico, seja pelo teste empírico das proposições efetuadas. Isso repercutiria na criação e validação de possíveis escalas a serem utilizadas para a operacionalização da pesquisa, assim como na utilização de modelagem de equações estruturais como técnica de análise de dados, tanto em função da existência de

relações simultâneas entre os construtos como da necessidade de análise multigrupos. Também seria importante verificar a validade das proposições em empresas de países de diferentes estágios de desenvolvimento, assim como validar a proposta com base em indústrias de diferentes níveis competitivos.

## REFERÊNCIAS

- AKYOL, A. e AKERHURST, G. 2003. An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review*, 15(1):5-19.
- ALBRECHT, M.H.; PAGANO, A.M. e PHOOCHAROON, P. 1996. International joint ventures: an integrated conceptual model for human resource and business strategies. *Journal of Euro-Marketing*, 4(3-4):89-127.
- BUCKLEY, P.J. e CASSON, M. 1996. An economic model of international joint venture strategy. *Journal of International Business Studies*, 27(5):849-876.
- CADOGAN, J.W. e DIAMANTOPOULOS, A. 1995. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3:41-60.
- CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A. e MORTANGES, C.P. 1999. A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 30(4):698-707.
- CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A. e SIGUAW, J.A. 2002. Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3):615-626.
- CAMPA, J.M. e GUILLEN, M.F. 1999. The internalization of exports: firm- and location-specific factors in a middle-income country. *Management Science*, 45(11):1463-1478.
- CATEORA, P.R. e GRAHAM, J.L. 2001. *Marketing internacional*. Rio de Janeiro, LTC.
- DAY, G.S. 2001. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre, Bookman.
- FRANCIS, J. e COLLINS-DODD, C. 2000. The impact of firms' export orientation on the export performance of high-tech small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 8(3):84-103.
- GIL, A.C. 1996. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª ed., São Paulo, Atlas.
- GODOY. 1995. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(2):57-63.
- HUNT, S. e MORGAN, R.M. 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 5(2):1-15.
- HUNT, S. e MORGAN, R.M. 1997. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition. *Journal of Marketing*, 61(4):74-82.
- JEANNET, J. e HENNESSEY, H. D. 1995. *Global marketing strategies*. Boston, Houghton Mifflin.
- KEEGAN, W.J. e GREEN, M.C. 1999. *Princípios de marketing global*. São Paulo, Saraiva.
- KOHLI, A.K. e JAWORSKI, B.J. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2):1-18.
- KOTABE, M. e HELSEN, K. 2000. *Administração de marketing global*. São Paulo, Atlas.

- MACERA, A.P. e URDAN, A.T. 2004. Orientação para o mercado externo: teste de um modelo no Brasil e sua aplicação a uma amostra de empresas exportadoras brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2):95-115.
- NARVER, J. e SLATER, S.F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4):20-35.
- OSLAND, G.E.; TAYLOR, C.R. e ZOU, S. 2001. Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence and Planning*, 19(3):153-161.
- ROOT, F.R. 1994. *Entry strategies for international markets*. San Francisco, Lexington Books.
- TERPSTRA, V. e SARATHY, R. 1997. *International marketing*. Orlando, The Dryden Press.
- WEBSTER Jr, F.E. 1988. The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31:29-39.
- WHITELOCK, J. 2002. Theories of internationalization and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4/5):342-347.

Submissão: 19/09/2005

Aceite: 05/01/2006

**IVAN LAPUENTE GARRIDO**

Doutorando em Administração - UFRGS  
Coordenador e Professor do Curso de Comércio Exterior da UNISINOS  
E-mail: ivanlg@terra.com.br  
Rua Luiz Ebling, 205/06, Santo André - São Leopoldo - RS  
CEP 93042-640

**FABIANO LARENTIS**

Doutorando em Administração - UFRGS  
Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA)  
da Escola de Administração da UFRGS  
E-mail: flarentis@ea.ufrgs.br  
Rua Coronel Genuíno, 342/1001, Centro - Porto Alegre - RS  
CEP 90010-350

**CARLOS ALBERTO VARGAS ROSSI**

Doutor em Administração - USP  
Professor do Programa de Pós-Graduação em  
Administração da UFRGS  
E-mail: cavrossi@ea.ufrgs.br  
Rua Prof. Xavier Simões, 441/12, Tristeza - Porto  
Alegre - RS - CEP 91920-790