

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E HABILIDADES DE MARKETING  
INTERNACIONAL: UM ESTUDO ACERCA DA INFLUÊNCIA SOBRE O  
DESEMPENHO INTERNACIONAL**

**GUIDANCE FOR MARKET AND INTERNATIONAL MARKETING SKILLS: A  
STUDY ABOUT THE INFLUENCE ON THE INTERNATIONAL PERFORMANCE**

Maria Carolina Serpa Fagundes De Oliveira, Ivanete Schneider Hahn, Maríndia Brachak Dos Santos,  
Gabriela Almeida De Souza, Natália Pavanelo Pivetta e Daiane Campos

**RESUMO**

Diante das permanentes transformações sociais e econômicas e em virtude da constante busca por maior competitividade, existe atualmente uma necessidade de que as empresas voltem sua atenção para os aspectos mercadológicos, com o fim de buscarem maior excelência na geração de valor aos consumidores. Tal configuração, quando alocada a uma realidade de comércio internacional, pode representar os definidores de crescimento e consolidação organizacional. Por isso, ao observar tal ordenação e necessidade, o presente trabalho buscou analisar a influência da orientação para o mercado internacional e das habilidades de marketing internacional sobre o desempenho internacional das organizações. Para tal fim, realizou-se um estudo quantitativo e descritivo, no qual, ao se pesquisar 53 Empresas de Base Tecnológica (EBTs), localizadas no Brasil, valeu-se de análises quantitativas, a fim de testar duas hipóteses e verificar a existência da supracitada relação.

**Palavras-chave:** internacionalização, marketing internacional, desempenho internacional.

**ABSTRACT**

In the face of ongoing social and economic changes and because of the constant search for greater competitiveness, there is currently a need for companies to turn their attention to marketing aspects, in order to seek greater excellence in the generation of value to consumers. This configuration, when allocated to a reality of international trade, can represent the growth of defining and organizational consolidation. Therefore, when observing this ordinance and need, this study aimed to analyze the influence of orientation to the international market and international marketing skills on the international performance of organizations. To this end, we carried out a quantitative and descriptive study, in which, by researching 53 technology-based companies (TBCs), located in Brazil, earned quantitative analysis to test two hypotheses and verify the existence of the abovementioned relationship.

**Keywords:** internationalization, international marketing, international performance.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a maior abertura comercial e o advento da tecnologia de comunicação, atentar para o mercado internacional pode significar uma estratégia de crescimento e, em certos casos, de sobrevivência para as empresas. De acordo com Moura e Honório (2012), organizações de diferentes portes e setores estão, cada vez mais, almejando atuar no mercado internacional, muitas vezes lançando mão das mais diferentes alternativas para o alcance do almejado objetivo.

Vista pelo prisma da estratégia, a internacionalização influencia as empresas no tocante aos seus aspectos sistêmicos e de longo prazo, tendo em vista uma imagem organizacional de complexidade e complementariedade. Por isso, atentar para qualquer elemento que venha a influir nos negócios internacionais, torna-se de significativa importância para a gestão da empresa como um todo.

Dois desses aspectos são ligados às funções de marketing e se relacionam a uma maior orientação da empresa em voltar-se para o mercado internacional e as habilidades de marketing internacional que as organizações possam valer-se. Com isso, atenta-se para os aspectos que tangem a habilidade empresarial em entender a ação de seus concorrentes e conseguir coordenar as ações internacionais entre as áreas funcionais da empresa e as habilidades da empresa em criar valor para os clientes internacionais por meio de uma efetiva segmentação e avaliando como as ferramentas de marketing (RIBEIRO, 2012; KNIGHT; KIM, 2009).

No entanto, ainda existem algumas lacunas no que concerne a capacidade dos fatores relacionados ao marketing em influenciar o desempenho internacional. Segundo Gnizy (2016), as evidências empíricas acerca de tal influência ainda são limitadas e, em certas situações contraditórias. O autor evidencia, ainda, a existência de estudos que entendem que as funções de marketing contribuem de maneira direta para o desempenho organizacional, enquanto que outros não comprovam a existência de semelhante relação.

Ademais, de acordo com Martin e Javalgi (2016) as economias de mercado, incluindo as de diversos países emergentes da América Latina, são consideradas como novos motores do crescimento econômico (LEDERMAN et al., 2014), no entanto os autores acreditam que a maioria das pesquisas sobre internacionalização e desempenho ainda são limitadas em meio a essa conjuntura, sendo centradas apenas em multinacionais já estabelecidas (CARNEIRO; BRENES, 2014; FLEURY; FLEURY, 2014).

Por isso, ao atentar para as apresentadas lacunas, este estudo visa analisar, diante de um contexto de empresas internacionalizadas, a influência da orientação para o mercado internacional e as habilidades de marketing internacional sobre o desempenho internacional das organizações. Para isso, com o uso de análise quantitativa, buscou-se identificar se tais aspectos relacionados ao âmbito do marketing internacional podem influenciar na avaliação do desempenho provindo da comercialização no mercado externo.

De maneira a atender ao objetivo proposto pelo presente estudo, este artigo compõe-se em quatro seções. Além da apresentada introdução, é disposto nas seções seguintes acerca do embasamento conceitual e teórico que sustenta a pesquisa e as hipóteses, os aspectos metodológicos que nortearam a realização da pesquisa e os principais resultados alcançados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de explanar acerca das bases teóricas que sustentam o presente estudo, nessa seção é disposta a fundamentação teórica que apoia as hipóteses da pesquisa.

### 2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNACIONAL

A orientação para o mercado é um constructo já muito utilizado, seja por sua capacidade de criar vantagem competitiva ou por constituir-se em uma estratégia para o desenvolvimento de mercados internacionais (BARBOSA; AYALA, 2014). Pode ser vista como a ênfase organizacional no sucesso em nível mundial ao invés do sucesso país-a-país e constitui parte da cultura organizacional (ZOU; CAVUSGIL, 2002).

Segundo Dong et al. (2016), a orientação para o mercado enfatiza atividades que estão relacionadas com a geração de inteligência de mercado, a disseminação dessa inteligência em todos os departamentos e capacidade de resposta ao mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Tal orientação deriva da área de marketing internacional e caracteriza as empresas que buscam identificar as melhores oportunidades do mercado internacional e reduzir os riscos associados à dinâmica empresarial, tornando-se assim, mais competitivas (BARBOSA; AYALA, 2014).

Uma empresa orientada para o mercado, de forma proativa e sistemática, consegue avaliar melhor a inteligência desse mercado a respeito de clientes, concorrentes, governo, tecnologia e outras forças ambientais (HE; WEI, 2011) que influenciem seus negócios e possam ser forças impulsionadoras de oportunidades. Por isso, quando utilizada de forma estratégica, a orientação para o mercado produz valor para os clientes que podem ser considerados de rara e difícil imitação (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2000), podendo ser usada como uma fonte de vantagem competitiva sustentável que permitirá às empresas a superação de seus concorrentes de mercado (LIAO et al, 2011).

Tal entendimento é complementado por Narver, Slater e Maclachlan (2000), ao indicarem que a orientação para o mercado é um dos elementos que levam a um desempenho positivo, 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).

Por isso, a orientação para o mercado, assim como comprovado pelas averiguações empíricas recentes (PAIM; LARA; CHRISTINO, 2011), assume uma significativa importância para o desempenho organizacional de uma empresa internacionalizada (MORAIS; SOARES, 2016). Tal argumento sustenta-se na circunstância de que as organizações voltadas para o mercado, ou seja, aquelas que acompanham as necessidades e preferências dos clientes e reagem a elas, podem melhor satisfazer seus clientes e, portanto, apresentam melhor desempenho (JAWORSKI; KOHLI, 2006).

Segundo García et al. (2012), o avanço das empresas em sua internacionalização está fortemente associado às orientações e motivações diretivas que estabelecem uma determinada lógica na organização (FILATOTCHEV et al., 2009). Por isso, ao facilitar o conhecimento sobre os clientes, o desenvolvimento de produtos, consecutivamente, a orientação voltada para o mercado repercute no desempenho internacional das empresas (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Com base nas afirmações apresentadas sustenta-se a seguinte hipótese:

**H<sub>1</sub>:** A orientação para o mercado internacional influencia positivamente o desempenho internacional.

## 2.2 HABILIDADES DE MARKETING INTERNACIONAL

As capacidades de marketing podem ser consideradas as habilidades e competências processadas em uma firma, que ajudam a entender as mudanças que ocorrem nos mercados comerciais, com vista a perceber quais delas não são mais eficientemente capazes de serem

utilizadas (DAY, 1994). Para isso é necessário valer-se de um variado grupo de habilidades, como: capacidade de sentir o mercado, assim como de pesquisá-lo, capacidade de criar laços com o mercado, da mesma forma que gerencia o relacionamento com os clientes (RIPOLLÉS; BLESÁ, 2012).

Conforme apontado por Dalmoro (2009), com o processo de maior abertura dos mercados ocorrida a mais de duas décadas, a competição surge não apenas de concorrentes tradicionais ou a partir de novos entrantes em determinados setores industriais, mas sim a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados (TAPSCOTT; CASTON, 1995).

Com isso, a transformação interna da empresa que pretende dedicar-se à comercialização no exterior passa por uma modificação da sua própria cultura, uma vez que a comercialização no exterior não representa somente o aproveitamento de uma oportunidade pontual, pois deverá fundamentalmente fazer parte de uma estratégia global, que é efêmera, sobretudo no que tange ao crescimento da empresa (PALACIOS; SOUSA, 2004).

Por isso, a decisão de realizar atividades em outros países obriga as empresas a tomarem uma série de decisões em termos de estratégias de marketing para cada um dos locais em que atuam ou vão passar a atuar (LINDON et al., 2000), o que exige a concepção de habilidades próprias de resposta à complexidade do mercado internacional e à matização de seus principais concorrentes. A julgar pelo entendimento da orientação para o mercado como uma capacidade organizacional, Zhou (2007) afirma que muitas empresas recém-internacionalizadas fazem um salto mais cedo no mercado internacional por causa dessas capacidades próprias.

Os riscos de expansão empresarial nos mercados internacionais são grandes e de difícil previsão (PALACIOS; SOUSA, 2004). Em meio a isso, o atual momento de competitividade mais acirrada leva as empresas a desenvolverem conceitos de marketing para antecipar, reagir e capitalizar as mudanças no mercado para levá-las a um melhor desempenho empresarial (NETO et al., 2013).

Para Song, Nason e Benedetto (2008), a capacidade de marketing internacional pode ter um papel fundamental para o sucesso das atividades desempenhadas no ambiente externo, em razão de que, a habilidade de adquirir conhecimento, atrelado ao atendimento das necessidades dos clientes e a bem sucedida venda de produtos, pode ser observada como importantes fatores para a determinação da prosperidade organizacional, mesmo para as pequenas e médias empresas (BRETTEL; ENGELEN; HEINEMANN, 2009; ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000).

Essa definição encontra respaldo em Cavusgil e Zou (1994), ao defenderem que o desempenho internacional é influenciado pelas estratégias de marketing, na medida em que existem alguns fatores que contribuem para este fim, como produto oferecido, contato realizado com os distribuidores ou agentes estrangeiros, estratégia de promoção utilizada e preço aplicado na operação, além de determinadas características da firma, como experiência e comprometimento internacional (MOURA; HONÓRIO, 2012).

Isso ocorre em virtude do fato de que fortes ações de marketing podem acelerar o processo organizacional, assim como a produção de novos produtos, consequentemente funcionando como um *drive* de desempenho (HOMBURG et al., 2015) e, por isso, são concebidas como influenciadores direto do desempenho organizacional (GNIZY, 2016; AUH; MERLO, 2012).

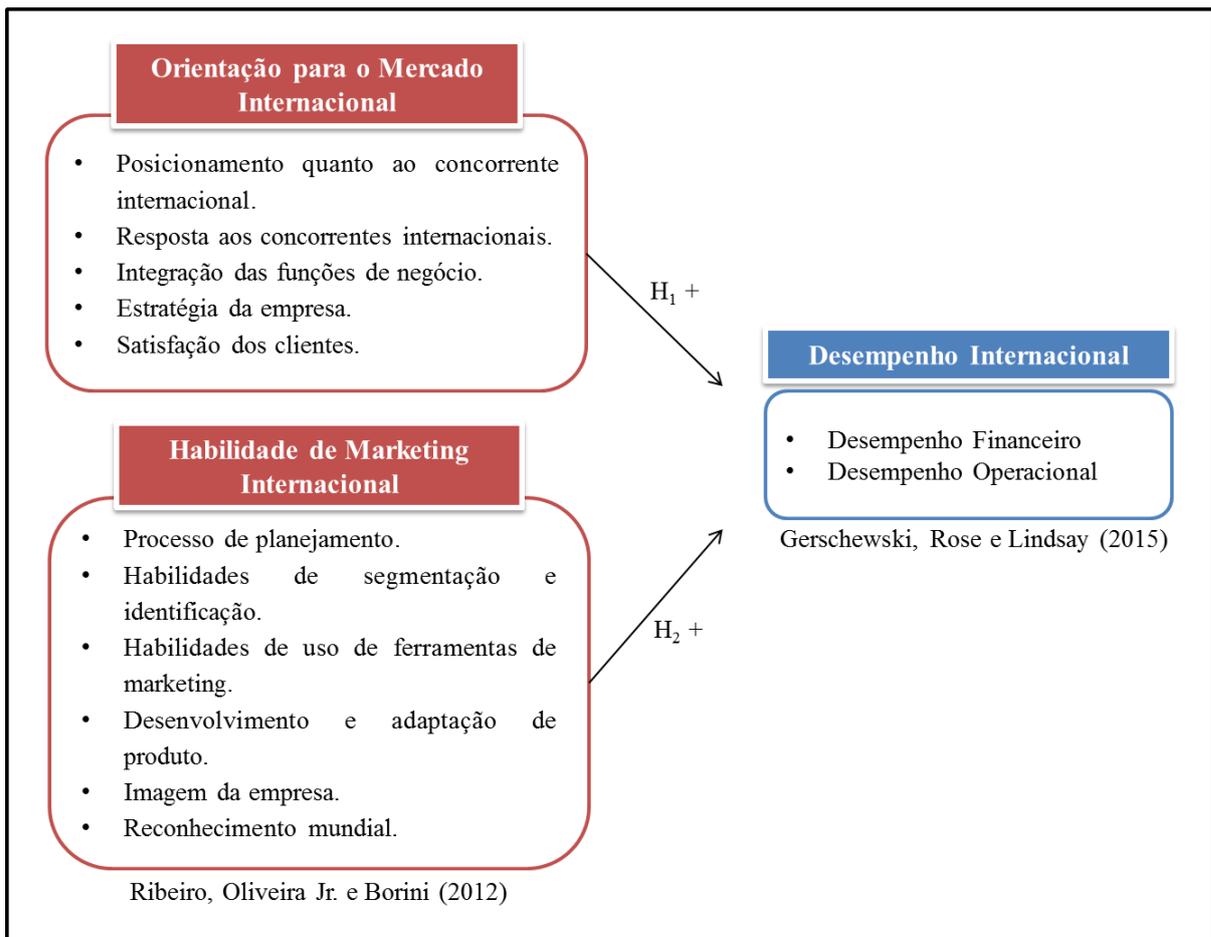
Com base nas afirmações apresentadas sustenta-se a seguinte hipótese:

**H<sub>2</sub>:** A habilidade em Marketing internacional influencia positivamente o desempenho internacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo define-se por seu caráter quantitativo. Realizou-se mediante uma pesquisa descritiva e de acordo com a configuração conceitual desenvolvida pelos modelos de pesquisa de Ribeiro, Oliveira Jr. e Borini (2012) e Gerschewski, Rose e Lindsay (2015), que versam sobre os fatores abordados na pesquisa. O modelo conceitual utilizado é apresentado pela Figura 1.

Figura 1 – Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ribeiro, Oliveira Jr. e Borini (2012) e Gerschewski, Rose e Lindsay (2015)

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário elaborado com base nos modelos que embasam o estudo. É composto por três dimensões (orientação para o mercado internacional, habilidade de marketing internacional e desempenho internacional) que utilizam o mesmo tipo de escala.

O constructo de desempenho internacional, elaborado por Gerschewski, Rose e Lindsay (2015), foi submetido aos procedimentos de tradução e *back translation* realizados por dois tradutores independentes, conhecedores do idioma e cientes dos objetivos da pesquisa. Posteriormente, a validação foi realizada por meio de juízes e acadêmicos da área (MALHOTRA, 2001), sendo as variáveis do constructo consideradas adequadas por três professores do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria.

Com isso, o instrumento de coleta de dados é composto por 23 variáveis medidas em escala Likert de 5 pontos (Quadro 1). Além de conter 7 variáveis acerca do perfil das empresas que compõem a amostra estudada.

Quadro 1 – Operacionalização das variáveis

Dimensão	Mensuração
<b>Orientação para o mercado internacional</b>	5 itens - escala do tipo <i>Likert</i> de 5 pontos  Concordância em relação à(ao): - Posicionamento quanto ao concorrente internacional. - Resposta aos concorrentes internacionais. - Integração das funções de negócio. - Estratégia da empresa. - Satisfação dos clientes.
<b>Habilidade de Marketing internacional</b>	6 itens - escala do tipo <i>Likert</i> de 5 pontos  Concordância em relação à(ao): - Processo de planejamento. - Habilidades de segmentação e identificação. - Habilidades de uso de ferramentas de <i>marketing</i> . - Desenvolvimento e adaptação de produto. - Imagem da empresa. - Reconhecimento mundial.
<b>Desempenho Internacional</b>	12 itens - escala do tipo <i>Likert</i> de 5 pontos  Grau de satisfação com: - Vendas internacionais. - Crescimento das vendas internacionais. - Rentabilidade internacional. - Retorno sobre o investimento (ROI) - Participação nos mercados internacionais. - Introdução de novos produtos/serviços no mercado internacional. - Parcela de mercado dos novos produtos/serviços internacionais. - Quantidade de novos produtos/serviços de sucesso no mercado internacional. - Presença global.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ribeiro, Oliveira Jr. e Borini (2012) e Gerschewski, Rose e Lindsay (2015).

A população da pesquisa foi composta para este estudo pelas Empresas de Base Tecnológica (EBTs) localizadas no Brasil que desenvolvem atividades internacionais, e se encontram em algum ambiente de inovação, como incubadoras tecnológicas, parques tecnológicos, aceleradoras de startups e *clusters* industriais.

As EBTs são organizações pequenas que demonstram força na tomada de riscos, conduta inovadora e comportamentos proativos nas fases iniciais da sua fundação (LI; QIAN; QIAN, 2012). Para essas organizações, a expansão internacional representa uma oportunidade de crescimento e de criação de valor, pois ao entrarem em mercados internacionais, geralmente, aumentam a sua experiência tecnológica e de mercado, melhoram o seu desempenho e, muitas vezes tornam-se mais inovadoras (ENGELMAN; ZEN; FRACASSO, 2015).

Com isso, o procedimento de coleta de dados deu-se de forma eletrônica, com a utilização do sistema *Survey Monkey*, por meio do qual se efetuou o envio dos questionários. Posto isso, para o tratamento dos dados, como tabulação e análise, foi utilizado os softwares Microsoft Excel 2010 e “*Statistical Package for the Social Sciences*” – SPSS versão 21.

Com isso, para a efetivação das análises estatística, foi realizada a preparação da matriz de entrada dos dados, onde foram verificados *missing values*, *outliers* e a normalidade dos dados. Dada à normalidade dos dados, efetuaram-se as análises descritivas das variáveis observáveis (frequência, média e desvio padrão) e foram adotadas estatísticas multivariadas, de modo a testar as hipóteses do estudo.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para o alcance do objetivo proposto, de analisar a influência da orientação para o mercado internacional e das habilidades de Marketing internacional sobre o desempenho internacional, foram investigadas 53 EBTs brasileiras, localizadas nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná, Pernambuco, Paraíba e Bahia e Distrito Federal. Dentre suas características, destaca-se que em sua maioria, as empresas participantes da pesquisa atuam no mercado há em média, 12 anos, tendo adotado o padrão de *Born Global* de internacionalização. Pela quantidade de funcionários, caracterizam-se predominantemente como de micro e pequeno porte. Iniciaram suas atividades internacionais por meio de comércio eletrônico e comercializam, em maior número, com clientes da América do Norte.

### 4.1 ANÁLISE FATORIAL

Para a análise fatorial foram consideradas duas dimensões do modelo de Ribeiro, Oliveira Jr. e Borini (2012) e uma dimensão do modelo de Gerschewski, Rose e Lindsay (2015), medidas por meio de escala do tipo Likert, com vista a resumir os dados, para a obtenção de dimensões latentes que descrevam os dados em um número menor de conceitos do que as variáveis individuais originais (HAIR et al, 2009).

Ademais, utilizou-se a técnica de análise dos componentes principais e testes para a verificação da adequação da análise fatorial, sendo eles para a apuração do índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de esfericidade de Bartlett. Com isso, foram obtidos índices KMO superiores a 0,60 e teste de Bartlett com significâncias inferiores a 0,001, que indicaram a adequação dos dados para a realização de tal análise. Com isso foram obtidos os resultados descritos a seguir.

O primeiro fator, designado de **orientação para o mercado internacional**, representa as habilidades da empresa de entender a ação dos concorrentes e conseguir coordenar as ações internacionais entre suas áreas funcionais. Nessa categoria, foram mantidas quatro variáveis, com cargas acima de 0,701 e variância explicada de 62,304%. Nesse conjunto de dados, a variável MI1 (Em nossa empresa, frequentemente, discutem-se os pontos fortes e fracos de nosso principal concorrente internacional) foi excluída por apresentar comunalidade de 0,489, ou seja, abaixo de 0,50.

No segundo fator, sobre **habilidades de marketing internacional**, mantiveram-se todas as variáveis do modelo, pois apresentaram cargas fatoriais entre 0,729 e 0,869, além de uma variância explicada de 64,161%. Este fator trata das habilidades empresariais de criar valor para os clientes internacionais, por meio de uma efetiva segmentação e avaliação das ferramentas de marketing. Os valores referentes à análise são apresentados pela Tabela 1.

Tabela 11 - Análise fatorial dos fatores internos da empresa

Fator	Variável	Carga fatorial	Variância explicada	KMO	Alpha de Cronbach
Orientação para o mercado internacional	MI2 - Se um concorrente lançou uma campanha intensiva orientada para os nossos clientes internacionais, implementamos uma resposta imediatamente.	0,701	62,304%	0,719	0,794
	MI3 - Nossas funções de negócio (por exemplo, comercialização/vendas, finanças, produção) são integradas para atender às necessidades do mercado internacional.	0,742			
	MI4 - A estratégia da empresa é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes internacionais.	0,807			
	MI5 - A satisfação dos clientes internacionais com nossos produtos ou serviços é medida sistematicamente.	0,844			
	MI6 - O processo de planejamento de marketing internacional.	0,847			
Habilidades de Marketing internacional	MI7 - Habilidade para segmentar e identificar nichos de mercado no exterior.	0,784	64,161%	0,807	0,886
	MI8 - Habilidade para usar ferramentas de marketing para diferenciar o produto (design, formação de preço, publicidade).	0,758			
	MI9 - Desenvolvimento e adaptação do produto no mercado internacional.	0,729			
	MI10 - Imagem da empresa	0,809			
	MI11 - Reconhecimento mundial do produto/serviço.	0,869			

Fonte: Dados da pesquisa

Com os resultados apresentados pelo cálculo do alpha de Cronbach observa-se que os dois fatores utilizados apresentam consistência interna adequada, ao obterem valores de alpha de 0,794 e 0,886, respectivamente.

A análise fatorial da variável dependente da pesquisa, que se refere ao **desempenho internacional**, foi realizada de acordo com o nível de satisfação dos gestores em relação ao desempenho internacional, como demonstrado na Tabela 2. Nela mantiveram-se as 12 variáveis oriundas do modelo original, que apresentaram cargas entre 0,769 e 0,901 e variância explicada de 71,466%.

Ademais, a dimensão concernente ao desempenho internacional apresentou consistência interna adequada, ao denotar um alpha de Cronbach no valor 0,961.

Tabela 2 - Análise fatorial exploratória de desempenho internacional

Dimensão	Variável	Carga fatorial	Variância explicada	KMO	Alpha de Cronbach
<b>Desempenho internacional</b>	D1 - Vendas internacionais	0,769			
	D2- Crescimento das vendas internacionais	0,839			
	D3 - Rentabilidade internacional	0,885			
	D4 - Retorno sobre investimento (ROI) dos negócios internacionais.	0,850			
	D5 - Participação de mercado nos mercados internacionais.	0,849			
	D6 - Reputação internacional da empresa	0,774			
	D7 - Introdução de novos produtos/serviços em mercados internacionais.	0,839			
	D8 - Alcance global (presença em países estrategicamente localizados ao redor do mundo).	0,774	71,466%	0,817	0,961
	D9 - Tempo de comercialização de novos produtos/serviços a nível internacional.	0,884			
	D10 - Ganho de posições em mercados internacionais	0,876			
	D11 - Número de novos produtos de sucesso em mercados internacionais.	0,901			
	D12 - Desempenho internacional.	0,888			

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2 ANÁLISE UNIVARIADA – DESCRITIVA

Haja vista que o instrumento de pesquisa adotado para o presente estudo é composto por variáveis medidas por escala Likert de 5 pontos, realizou-se a análise descritiva. A análise tem o objetivo de identificar o grau de importância de se possuir uma orientação de mercado voltada para o ambiente externo e habilidades de marketing internacional no processo de internacionalização, além de verificar a avaliação do desempenho internacional das empresas pesquisadas.

Com isso, identificou-se que a orientação para o mercado internacional, que consiste na capacidade de criar vantagem competitiva e por consistir em uma estratégia para o desenvolvimento de mercados internacionais (BARBOSA; AYALA, 2014), mostra ser de moderada importância para que as EBTs comercializem com o mercado externo, ao apresentar médias que variam entre 2,79 e 3,53 (Tabela 3).

O comportamento da empresa de basear sua estratégia na compreensão das necessidades dos clientes internacionais apresenta-se como a melhor opção avaliada, ainda que de importância moderada.

Tabela 3 - Análise descritiva de orientação para o mercado internacional

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
<b>Resposta aos concorrentes internacionais</b>				
Se um concorrente lançou uma campanha intensiva orientada para os nossos clientes internacionais, implementamos uma resposta imediatamente.	2,79	0,9679	1	5
<b>Integração das funções de negócio</b>				
Nossas funções de negócio (por exemplo, comercialização/vendas, finanças, produção) são integradas para atender às necessidades do mercado internacional.	3,19	1,1938	1	5
<b>Estratégia da empresa</b>				
A estratégia da empresa é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes internacionais.	3,53	1,1198	1	5
<b>Satisfação dos clientes</b>				
A satisfação dos clientes internacionais com nossos produtos ou serviços é medida sistematicamente.	3,25	1,0544	1	5

Fonte: Dados da pesquisa

As habilidades de marketing são baseadas na maneira como as empresas geram conhecimento do mercado para desenvolver capacidades de negócio (RIPOLLÉS; BLESA, 2012). Tendo em vista esse entendimento e com base nos dados apresentados na Tabela 19, verifica-se que essa habilidade tem moderada importância para que as EBTs se lancem ao mercado internacional.

Posto isso, vê-se que, ao fazer uma comparação em termos de habilidades de marketing da situação da empresa em relação aos principais concorrentes, os participantes da pesquisa indicaram perceberem-se em uma situação mediana, ou seja, nem piores, nem melhores. Os resultados são expostos pela Tabela 4.

Tabela 4 - Análise descritiva de habilidades de marketing internacional

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
(Continua)				
<b>Processo de planejamento</b>				
O processo de planejamento de marketing internacional.	2,89	0,8472	1	5
<b>Habilidades de segmentação e identificação</b>				
Habilidade para segmentar e identificar nichos de mercado no exterior.	3,08	0,9167	1	5
<b>Habilidades de uso de ferramentas de marketing</b>				
Habilidade para usar ferramentas de marketing para diferenciar o produto (design, formação de preço, publicidade).	3,06	0,7946	1	5

(Conclusão)

<b>Desenvolvimento e adaptação de produto</b>				
Desenvolvimento e adaptação do produto no mercado internacional.	<b>3,47</b>	0,9528	1	5
<b>Imagem da empresa</b>				
	3,15	0,8637	1	5
<b>Reconhecimento mundial</b>				
Reconhecimento mundial do produto/serviço.	3,04	0,9798	1	5

Fonte: Dados da pesquisa

No que concerne ao desempenho internacional, a avaliação sustentou-se no nível de satisfação dos gestores em relação ao desempenho da empresa no mercado internacional. O resultado obtido demonstra que tal avaliação mostra-se em nível moderado, ao obter uma média de 3,27, como mostrado na Tabela 5.

Com os dados obtidos, observa-se que a variável melhor avaliada pelo prisma financeiro foi a de vendas internacionais, enquanto pelo ponto de vista operacional foi a relacionada a reputação da empresa no mercado externo.

Tabela 5 - Análise descritiva da avaliação de desempenho internacional

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
<b>Desempenho Financeiro</b>				
Vendas internacionais	<b>3,42</b>	1,2315	1	5
Crescimento das vendas internacionais	3,08	1,1742	1	5
Rentabilidade internacional	3,38	1,0043	1	5
Retorno sobre investimento (ROI) dos negócios internacionais.	3,28	1,0447	1	5
<b>Desempenho Operacional</b>				
Participação de mercado nos mercados internacionais.	3,04	1,1087	1	5
Reputação internacional da empresa	<b>3,55</b>	1,1859	1	5
Introdução de novos produtos/serviços em mercados internacionais.	3,28	1,0630	1	5
Alcance global (presença em países estrategicamente localizados ao redor do mundo)	3,08	1,2224	1	5
Tempo de comercialização de novos produtos/serviços a nível internacional.	3,08	0,9167	1	5
Ganho de posições em mercados internacionais	3	1,0190	1	5
Número de novos produtos de sucesso em mercados internacionais.	3,02	0,9902	1	5
Desempenho internacional.	3,13	1,0568	1	5

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira a prosseguir com os resultados e a fim de testar a relação proposta pelas duas hipóteses do estudo, no tópico seguinte são apresentados os resultados alusivos a análise de regressão.

#### 4.3 TESTE DE HOPÓTESE

O teste de hipóteses foi realizado por meio da análise de regressão linear, com o intuito de averiguar a relação de dependência existente entre a variável dependente e a variável independente do estudo (HAIR et al., 2009). Para tal fim, as variáveis predictoras do modelo (independentes) retêm-se na orientação para o mercado internacional e habilidades de marketing, enquanto a variável de resultado (dependente) é fixada pelo desempenho internacional, no que compete à sua avaliação. Ambas as variáveis foram obtidas a partir do cálculo da média ponderada dos fatores extraídos da análise fatorial.

Os resultados obtidos indicam um modelo de regressão formado pela inclusão da primeira variável independente e exclusão da segunda, com a consequente corroboração da  $H_1$  e refutação da  $H_2$ .

A tabela 6 descreve os resultados do teste da hipótese do estudo.

Tabela 6 – Análise de regressão linear – resultados

Hipótese	Interação	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	p
H <sub>1</sub>	Orientação para o mercado internacional =>Desempenho internacional	0,504	0,255	0,238	***

Fonte: Dados da pesquisa

Com o exposto pela Tabela 6, conclui-se que o desempenho internacional é influenciado pela orientação para o mercado internacional em uma variabilidade de 23,8%. O presente resultado demonstra que quanto mais importante for a orientação para o mercado internacional na internacionalização das empresas pesquisadas, melhor será o desempenho internacional, corroborando assim, com a primeira hipótese do estudo –  $H_1$ : *A orientação para o mercado internacional influencia positivamente o desempenho internacional.*

Com base nisso, entende-se que possuir uma orientação de mercado voltada para o ambiente internacional desempenha forte contribuição para o desempenho, assim como apontado pelos achados de Maydeu-Olivares e Lado (2003), ao evidenciarem empiricamente que as organizações com maior orientação de mercado são capazes de obter melhores resultados do que os seus concorrentes. Com isso, infere-se que as EBTs brasileiras que compõe a amostra procuram fundamentar suas estratégias com base na compreensão do mercado internacional, ao mesmo tempo em que voltam sua atenção para os clientes e concorrentes em âmbito externo.

Por sua vez, a variável relacionada às habilidades de marketing internacional, por serem excluídas do modelo de regressão, apresentaram não possuir relação de influência com o desempenho. Com tal resultado, refuta-se a segunda hipótese do estudo –  $H_2$ : *A habilidade em Marketing internacional influencia positivamente o desempenho internacional.* E com isso, infere-se que, com base nos resultados alcançados, as habilidades da empresa em criar valor para os clientes internacionais não influenciam o desempenho internacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de constantes transformações comerciais e econômicas e devido a constante busca por maior competitividade, as empresas necessitam voltar sua atenção para seus aspectos mercadológicos, em especial no que tange a orientação de mercado e habilidades de marketing, que, quando alocados em um contexto de atuação internacional, podem ser definidores do crescimento e consolidação organizacional.

Tento em vista tal conjuntura, o presente estudo buscou analisar a relação de dependência entre a orientação para o mercado internacional e as habilidades de marketing internacional sobre o desempenho internacional das organizações. Para tal, valeu-se de um estudo quantitativo e descritivo, realizado junto as EBTs brasileiras, com o intuito de alcançar o objetivo norteador da pesquisa e testar as hipóteses que o compõem.

Com tal esforço, obteve-se o retorno de 53 organizações localizadas em 9 estados brasileiros (São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná, Pernambuco, Paraíba e Bahia) e Distrito Federal. E com a execução do teste de hipótese, realizado mediante a efetivação da análise de regressão linear, obteve-se um modelo composto pela existência de relação entre a orientação para o mercado internacional e o desempenho internacional, enquanto as variáveis referentes as habilidades de marketing internacional foram excluídas do modelo, demonstrando não possuir influência sobre tal desempenho.

A presente pesquisa, ao focar a temática de desempenho internacional, soma-se aos estudos mais recentes de negócios internacionais, que buscam entender os aspectos que envolvem sua avaliação. E, diante dos resultados alcançados, contribui com a aplicação de um instrumento de pesquisa quantitativo referente à avaliação do desempenho internacional que ainda não havia sido testado no contexto brasileiro. Tal instrumento, elaborado com base no modelo desenvolvido por Gerschewski, Rose e Lindsay (2015), mostrou-se atender de forma adequada às características do citado ambiente e apresentar consistência interna para responder ao objetivo proposto.

Todavia, ainda que os resultados sejam capazes de atender ao objetivo proposto, atenta-se para a principal limitação desta pesquisa, centrada no feito das evidências obtidas referirem-se apenas à realidade das empresas que compuseram a amostra investigada, o que impossibilita a extrapolação dos resultados.

Ademais, sugere-se que novos estudos sejam realizados com o intuito de atentar para o entendimento acerca dos influenciadores e determinantes de desempenho, como forma de verificar os fatores organizacionais e ambientais que gerem influências sobre o desempenho organizacional e consolidação das empresas no mercado externo.

## REFERÊNCIAS

AUH, S.; MERLO, O. The power of marketing within the firm: it's contribution to business performance and the effect of power asymmetry. **Industrial Marketing Management**, 41, 861–873, 2012.

CARNEIRO, J.; BRENES, E. R. Latin American firms competing in the global economy. **Journal of Business Research**, 67(5), 831–836, 2014.

BARBOSA, D. M. E.; AYALA, A. H. Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. **Estudios Gerenciales** 30, p. 430–440, 2014.

BRETTEL, M.; ENGELEN, A.; HEINEMANN, F. New Entrepreneurial Ventures in a Globalized World: The Role of Market Orientation. **Journal of International Entrepreneurship**, Vol. 7, No. 2, pp. 88-110, 2009.

CAVUSGIL, S. T.; SHAOMING, Z. Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, n.1-21, 1994.

DALMORO, M. Estratégias de marketing internacional e a relação com a performance exportadora e orientação para mercado externo. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2009.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p 37-52, October, 1994.

DONG, X. D.; ZHANG, Z.; HINSCH, C. A.; ZOU, S. Reconceptualizing the elements of market orientation: A process-based view. **Industrial Marketing Management (in Press)**, 2016.

ENGELMAN, R., ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. The Impact of the Incubator on the Internationalization of Firms. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 10, n. 1, 2015.

FILATOTCHEV, I.; LIU, X.; BUCK, T. Y.; WRIGHT, M. The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: the effects of knowledge transfer by returnee entrepre entrepreneurs. **Journal of International Business Studies**, 40 (4), pp. 1005-1021, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Local enablers of business models: The experience of Brazilian multinationals acquiring in North America. **Journal of Business Research**, 67(4), 516–526, 2014.

GARCÍA, A. N.; GONZÁLEZ, F. J. A.; PÉREZ, F. L.; SANMARTÍN, E. R. Efectos de la proactividad exportadora y la orientación al mercado en las operaciones de comercio exterior. **Revista Española de Investigación de Marketing ESIC**, v. 16, n. 1 (113-133), 2012.

GERSCHEWSKI, S.; ROSE, E. L.; LINDSAY, V. J. Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. **Journal of World Business**, v. 50, p. 558–575, 2015.

GNIZY, I. Power dynamics of the international marketing within firms and how they shape international performance. **Industrial Marketing Management (in press)**, 2016.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HE, X.; WEI, Y. Linking market orientation to international market selection and international performance. **International Business Review**, vol. 20, no. 5, pp. 535–546, 2011.

HOMBURG, C.; VOMBERG, A.; ENKE, M.; GRIMM, P. H. The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry? **Journal of the Academy Marketing Science**, 43, 1–13, 2015.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Orientação para o mercado: antecedentes e consequências. **Rev. adm. empres.** v.46, n.2, 2006.

KNIGHT, G.A.; CAVUSGIL, S.T. Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. **Journal of International Business Studies**, 35(2): 124-141, 2004.

KNIGHT, G. A.; KIM, D. International business competence and the contemporary firm. **Journal of International Business Studies**, 40(2), 255-273, 2009.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, 1990.

LI, L.; QIAN, G.; QIAN, Z. Early internationalization and performance of small high-tech born globals. **International Marketing Review**, 29(5), 536-561, 2012.

LIAO, S.-H.; CHANG, W.-J.; WU, C.-C.; KATRICHIS, J. M. A Survey of Market Orientation Research (1995- 2008). **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 301-310, 2011.

LINDON, D.; LENDREVIE, J.; RODRIGUES, J. V.; DIONÍSIO, P. **Mercator 2000: Teoria e prática do marketing** (9.ª Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ªed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2001.

MAYDEU-OLIVARES, A.; LADO, N. Market orientation and business economic performance, a mediated model. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, v. 3, p. 284-309, 2003.

MORAIS, I. D. C.; SOARES, A. M. Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, art. 4, pp. 197-215, 2016.

MOURA, M. L. C.; HONÓRIO, L. C.; Características da firma, marketing internacional e desempenho exportador: um *survey* com exportadoras mineiras. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 19 - n. 02 - p. 165-181 - abr./jun. 2012.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLANCHLAN, D. L. **Total market orientation, business performance, and innovation, Working Paper Series**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2000. Disponível em: < <http://www.msi.org/reports/total-market-orientation-business-performance-and-innovation/>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

NETO, J. F. R.; GALLEGO, P. A. M.; SOUZA, C. C.; RODRIGUES, W. O. P. O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio. **REAd | Porto Alegre** – v. 74, n.1, p. 115-138, 2013.

PAIM, N. A.; LARA, J. E.; CHRISTINO, J. M. M. Relações quantitativas entre orientação para o mercado, desempenho organizacional e a percepção externa de sucesso em instituições de pesquisas tecnológicas afiliadas à ABIPTI. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, p. 1059-1077, 2011.

PALACIOS, T. M. B.; SOUSA, J. M. M.. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, F. C. F. **Born Globals brasileiras**: estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica. 2012. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo.

RIPOLLÉS, M.; BLESÀ, A. International new ventures as “small multinationals” The importance of marketing capabilities. **Journal of World Business**, 47, p. 277–287, 2012.

SONG, M.; NASON, R.; BENEDETTO, C. Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation, **Journal of International Marketing**, Vol. 16, No. 1, pp. 4-38, 2008.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. **Mudança de paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ZAHRA, S. A; IRELAND, R. D, HITT, M. A. H. International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. **Journal of Marketing**, 66 (4), 40-56, 2002.