

**Área 3: Estratégias em Organizações – Tema 2: Estratégia Internacional e Globalização**

**Título: Estratégias de marketing e sua influência na performance de exportação de micro e pequenas empresas brasileiras**

**AUTORES**

**REYNALDO DANNECKER CUNHA**

ESPM

rcunha@espm.br

**THELMA VALÉRIA ROCHA**

Escola Superior de Propaganda e Marketing

tvrocha@espm.br

**Resumo:** Este estudo avaliou a influência das estratégias de marketing na exportação de micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras. O objetivo geral foi analisar o impacto destas estratégias na performance de exportação. Para tanto, o modelo conceitual, baseado em Cavusgil e Zou (1994), analisou as características das MPEs, marketing empreendedor, e performance de exportação. Na parte empírica, foi realizada uma survey com 173 MPEs brasileiras de diversos setores e os dados obtidos foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais (SEM). Como resultados, destacaram-se a importância das estratégias de marketing na performance de exportação das MPEs estudadas, principalmente pela adaptação do preço ao mercado de destino, tornando-as mais competitivas; e a competência internacional da empresa e do marketing empreendedor como influenciadores na performance de exportação. Como contribuições, este estudo inova ao adaptar o modelo conceitual de Cavusgil e Zou (1994) para a realidade das MPEs preenchendo um gap empírico, e os resultados encontrados contribuem para o desenvolvimento gerencial das MPEs, tão importantes para a economia brasileira e para os demais países emergentes.

Palavras-Chave: Estratégia de Marketing para Exportação; Marketing Empreendedor; MPE.

**Abstract:** This study evaluated the influence of marketing strategies in the export of micro and small enterprises (MSE) in Brazil. The overall objective was to analyze the impact of these strategies on export performance. Thus, the conceptual model, based on Cavusgil and Zou (1994), analyzed the MSE characteristics, entrepreneurial marketing, and export performance. On the empirical side, a survey was conducted with 173 Brazilian MSE from various sectors and the data were analyzed using structural equation modeling (SEM). The results highlighted the importance of marketing activities in the export performance of MSE, mainly by price adaptation to the target market, improving competitiveness. The study also showed that company's international expertise and EM influence the export performance. As contributions, this study innovates by adapting Cavusgil and Zou's (1994) conceptual model for the reality of MSE, filling an empirical gap, and the results contribute to the management development of MSE, so important for the Brazilian economy and the other emerging countries.

Keywords: Export Marketing Strategy; Entrepreneurial Marketing; MSE.

## 1 Introdução

Nos últimos anos, lideradas por grandes transnacionais brasileiras, empresas de vários portes identificaram oportunidades de internacionalização, especialmente por meio das exportações. Em 2009, mais de 19 mil participaram deste tipo de operação, resultando em mais de US\$152 bilhões comercializados, sendo 63,5% deste volume proveniente de micro e pequenas empresas (MPEs), que totalizam 12.230 exportadoras e 1.440 MPEs Especiais – definidas conforme SEBRAE (2007), como aquelas que apresentam maior comprometimento e regularidade nas atividades de exportação; a participação no PIB nacional foi de US\$1,9 bilhão, apenas 1,24% do total (ALTOÉ e DUARTE, 2010).

Para Keegan e Green (2008), a atuação em mercados globais não é tarefa simples, pois as variáveis envolvidas são mais complexas, o que exige dos profissionais de marketing uma melhor compreensão sobre seu escopo, a fim de desenvolverem ofertas de valor em nível mundial. No caso das MPEs, muitas não possuem recursos para contratação de profissionais de marketing com capacitação internacional, o que pode impactar negativamente na sua performance de exportação.

Cavusgil e Zou (1994) desenvolveram um modelo analítico para tentar explicar a influência das estratégias de marketing, desenvolvidas por grandes empresas americanas, na performance de exportação, concluindo que existe uma correlação positiva entre as variáveis. Os autores apontaram que as atividades de marketing analisadas são impactadas pelas características das empresas e de seus produtos.

Como o objeto de estudo deste artigo envolve MPEs, que dependem diretamente do perfil dos empreendedores que deram início às atividades das empresas, foi incluída para complementar o modelo de Cavusgil e Zou (1994) a variável perfil do empreendedor baseada nos conceitos de marketing empreendedor (HILLS e HULTMAN, 2011). Como justificativas, destaca-se a importância das MPEs para a economia brasileira e a carência de artigos acadêmicos focados na sua performance de exportação.

## 2 Problema de Pesquisa e Objetivos

O tema desse artigo são as atividades de marketing desenvolvidas e sua contribuição para a performance de exportação das empresas. O foco de estudo são as MPEs de países emergentes, especificamente empresas brasileiras. O problema identificado pode ser expresso pela questão: “Existe relação direta entre o uso das atividades de marketing e os resultados de performance obtida nos processos de internacionalização de MPEs de países emergentes?” A partir dessa problemática foram estabelecidos os objetivos geral e específicos. O geral foi analisar as estratégias de marketing envolvidas na exportação de MPEs de países emergentes, especificamente do Brasil, e verificar seu impacto na performance de exportação. Os objetivos específicos desse estudo foram: (1) Avaliar o uso de atividades ligadas ao composto de marketing envolvidas nos processos de exportação, considerando-se estratégia de adaptação versus padronização e o marketing empreendedor; (2) Observar a performance de exportação e sua relevância para o sucesso das empresas; (3) Identificar a percepção dos pesquisados em relação ao sucesso da exportação.

## 3 Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica teve como foco o contexto das MPEs no Brasil, abordado na introdução deste estudo, bem como conceitos sobre performance de exportação, estratégia de marketing para exportação e marketing empreendedor.

### 3.1 Performance de exportação

Devido à limitação de escopo das teorias econômicas para explicar o sucesso do processo de exportação, algumas pesquisas foram desenvolvidas em busca de melhor entendimento acerca de performance exportadora (CAVUSGIL e ZOU, 1994). A maioria dos estudos cobre uma variedade de dimensões, com destaque à propensão para exportar, à dicotomia entre exportador e não exportador, às barreiras e à frequência exportadora. Zou e Stan (1998) promoveram uma extensão da revisão feita por Aaby e Slater (1989), entre 1987 e 1997, com o propósito de promover uma discussão para direcionar futuras pesquisas sobre marketing de exportação. Essa revisão diferenciou-se das anteriores por incluir ambos ambientes, externo e interno, como determinantes da performance de exportação. Dessa avaliação identificaram-se sete variáveis mensuráveis para performance exportadora, agrupadas segundo três diferentes perspectivas: financeira; não financeira; e escalas de composição. Com o propósito de desenvolver um modelo que pudesse melhor avaliar performance de exportação, buscando um consenso entre os demais pesquisadores, Cavusgil e Zou (1994) realizaram um estudo sobre o tema. Durante a elaboração de sua análise, os autores identificaram problemas relacionados às investigações anteriores: (1) nível de análise que, com raras exceções, foi sempre voltado à firma, buscando alinhamento com as teorias de internalização (BUCKLEY e CASSON, 1985); os estudos apresentaram abordagens limitadas sobre performance e estratégia de exportação; (2) insucesso dos estudos em incorporar a visão estratégica na exportação, tratando-a apenas como uma forma de atingir os objetivos econômicos das empresas; (3) múltiplas formas de avaliar as diversas variáveis utilizadas para mensuração, que resultaram em abordagens simplistas (CAVUSGIL e ZOU, 1994). A partir das conclusões obtidas, os autores desenvolveram um modelo para avaliar o desempenho exportador, que levou em consideração três características-chave: (1) representa um empreendimento no nível produto-mercado; (2) incorpora dimensões econômicas e estratégicas; e (3) inclui medições objetivas e subjetivas. Esse modelo teórico foi utilizado como referencial para este estudo.

Entende-se que, para realizar essa avaliação, deve-se considerar que esse é um processo contínuo de padronização-adaptação das estratégias de marketing. Ajustando-se o modelo à realidade das MPEs, foi incluída a variável marketing empreendedor (EM), pela sua direta influência em empresas desse porte.

### **3.2 Estratégias de marketing de exportação (EMS)**

A partir da definição de Cavusgil e Zou (1994) sobre EMS, entende-se a utilização das atividades de planejamento de marketing e das ligadas à gestão do marketing mix. Segundo Douglas e Craig (1989), a principal decisão em marketing internacional está na opção entre utilizar uma estratégia de marketing padronizada ou adaptada ao ambiente externo. Para tanto, deve-se respeitar as características do macroambiente, da indústria, mercado, empresa e produto. Entretanto, o debate sobre qual a melhor opção a ser adotada continua presente na academia (AABY e SLATER, 1989; AXINN e SASHITTAL, 1991; ZOU e CAVUSGIL, 2002; KEEGAN e GREEN, 2008). Considerando-se vantagens e desvantagens apresentadas pelas duas estratégias, e não tendo este estudo o objetivo de defender a melhor opção estratégica disponível, foram levados em consideração a opção adotada entre padronização e adaptação do marketing mix, em função do micro e do macroambiente organizacional, e os resultados obtidos. Axinn e Sashittal (1991), por outro lado, identificaram que pesquisas sobre o papel do composto de marketing na exportação receberam mais atenção apenas recentemente, mesmo assim com escopo limitado. Estudos examinaram seu papel nos resultados de vendas e lucratividade das exportações (CHRISTENSEN, ROCHA e GERTNER, 1987); outros trataram da importância da comunicação para o sucesso da exportação, como Schlegelmilch (1986) e Axinn e Trach (1990), que avaliaram diferentes práticas sobre comunicação e distribuição entre diferentes países, enquanto outros

pesquisadores trataram da precificação (PIERCY, 1981); e mais recentemente, pode-se observar essa abordagem em Stöttinger (2000) e Cunha e Moraes (2011).

A despeito da discussão teórica apresentada, resta saber o que efetivamente se aplica a casos de MPEs exportadoras. A observação do desempenho de suas operações internacionais sugere que a padronização tem sido a estratégia mais recorrente, não como uma opção pensada, mas em função de suas limitações intrínsecas. Observa-se que as empresas que desenvolvem algum tipo de adaptação têm maiores chances de sucesso. O entendimento sobre como avaliar o resultado das operações de exportação de MPEs mostra-se importante; esse resultado não é apenas financeiro, mas envolve a percepção sobre como foi atingido e o que trouxe de contribuição à empresa. Dessa forma, considera-se a abordagem sobre performance de exportação como uma das formas válidas para se avaliar esse tipo de operação internacional. Cumpre salientar ainda a importância desempenhada pelo sócio-proprietário como empreendedor em uma MPE, sendo indispensável analisar de modo mais cuidadoso esse tema e, especialmente, como ele interage com o marketing, apresentado na forma do marketing empreendedor (EM).

### 3.3 Marketing empreendedor

Marketing empreendedor (EM) surge da combinação de definições, sobre duas áreas de conhecimento, que explicam fenômenos que se desenvolvem tanto no nível da firma, como do indivíduo. O empreendedorismo no Brasil tornou-se mais aparente a partir da década de 90, como reflexo das privatizações, da abertura do mercado e surgimento de entidades de fomento como o SEBRAE. Como um tema em processo de amadurecimento, não há um consenso sobre uma definição única aceita na academia, podendo ser entendido como atividade, área de negócio ou campo de estudo, com objetivo de criar, explorar e desenvolver novos produtos ou serviços, mercados, processos de produção ou matérias-primas e novas formas de tecnologias existentes (SHANE e VENKATARAMAN, 2000); que inclui risco e retorno (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009); e que compreende também o nível macro, além do nível do indivíduo, que é responsável por analisar e reagir às variáveis externas (BARON e SHANE, 2007). Ao associar conceitos de duas áreas do conhecimento, é natural que sua abrangência seja extensa e que surjam várias definições em busca de um entendimento sobre o tema. A American Marketing Association incluiu a discussão sobre marketing e empreendedorismo em suas conferências anuais somente a partir de 1982 (HILS e HULTAMN, 2011). Como resultado, atraiu diversos pesquisadores para o tema. No início das reflexões sobre EM, abordou-se o enfoque do marketing tradicional (KOTLER, 2000) aplicado aos pequenos negócios, sem ajustes profundos para o contexto destas organizações (CARSON, 1990). No caso das MPEs, implicaria na adaptação das atividades de marketing às contingências. Stokes (2000), por outro lado, entende que o EM é ligado ao perfil empreendedor; nesse sentido, procura adaptar o marketing a fim de atender às necessidades e condições de MPEs e reconhece a importância do papel do empreendedor em qualquer atividade. Lima e Zosche (2008) consideram que o EM, no contexto das MPEs, ocorre de forma contrária ao modelo clássico; primeiro se trabalha com a inovação, processo chamado por Sarasvathy (2001) de *effectuation*, que pressupõe que o empreendedor, a partir dos recursos disponíveis, cria as oportunidades. A fim de explicar as atividades de marketing praticadas por pequenas empresas, Stokes (2000) abordou a estratégia do tipo *bottom-up*, na qual a estratégia SAP (segmentação-alvo-posicionamento) é realizado de forma diferente, partindo da identificação de oportunidades de forma intuitiva, atendendo necessidades de uma pequena base de clientes, para uma futura expansão, sempre moderada pelos recursos disponíveis. Em seguida, formulou um modelo baseado em quatro enfoques do marketing tradicional e os comparou com marketing empreendedor. Apesar da validade do modelo, é importante considerar a

realidade das MPEs brasileiras, no que se refere às atividades de marketing. Uma pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE (2007) identificou o seguinte em relação ao composto de marketing: a) quarenta e dois por cento dos produtos vendidos são adições a itens anteriores, não se constituindo em inovações; b) as estratégias de preço são baseadas em promoções (descontos) em 44% das vezes; c) as ações de distribuição envolvem mudanças no ponto de venda, próprios, na maior parte das vezes; d) há forte preferência pelos investimentos em eventos; e) quando as empresas investem em propaganda, os recursos são direcionados para mídia impressa (jornal, revista, *pôster*, *folder* e páginas amarelas), seguido por mídia eletrônica (internet, rádio e televisão); f) as ações de boca-a-boca são desempenhadas por apenas 11% dos respondentes.

Em função de informações e abordagens distintas, ora conflitantes, Hills e Hultman (2011) desenvolveram um estudo a fim de identificar qual o *mainstream* para pesquisas sobre EM. A partir de uma revisão teórica de trinta anos e de comparação entre os assuntos considerados mais importantes para estudar o tema (EM), resultou em quatorze perguntas, que deveriam orientar as pesquisas futuras. A fim de investigar a influência do empreendedor mercadológico, a partir de uma orientação em EM, este estudo avaliou as perguntas propostas e elegeu aquelas mais apropriadas para realidade das MPEs. Entre elas notou-se uma aderência a duas competências inerentes a empreendedores, quais sejam a de planejamento (FILION, 2000; DORNELAS, 2008; NASSIF, ANDREASSI e SIMÕES, 2011); e, da intuição (MITCHELL, FRIGA e MITCHELL, 2005; DORNELAS, 2008; LA PIRA, 2011; NASSIF, ANDREASSI e SIMÕES, 2011).

#### 4 Hipóteses

Com base nos referenciais teóricos foram desenvolvidas as hipóteses testadas, bem como um modelo analítico para condução do processo investigativo. Para facilitar o entendimento e interpretação do esquema conceitual deve-se considerar que os construtos tratados, quais sejam o Marketing empreendedor (EM), Características das empresas (FIRM), Características dos produtos (PROD) e Estratégias de marketing para exportação (EMS) foram desdobrados em seus respectivos fatores; a performance de exportação (PERF) foi representada pelo próprio construto, medida por quatro variáveis observadas.

Marketing empreendedor (EM). Partindo-se da premissa de que o empreendedor gera impactos diferentes na firma, principalmente no caso de MPEs, e de que ele influencia o processo de tomada de decisão quanto à internacionalização, é importante caracterizar cada tipo e identificar aquele que mais exerce influência sobre as atividades da empresa, especialmente no que se refere a marketing (KRAUS, HARMS e FINK, 2009). Quanto mais desenvolvidas as habilidades de marketing de um executivo, no caso deste estudo, do sócio-proprietário da MPE, mais intensamente serão desenvolvidas as estratégias de marketing para exportação (EMS); por outro lado, o perfil intuitivo tende a minimizar a importância do planejamento, do uso das atividades de forma processual e programada, no que se refere principalmente ao produto, na medida em que reconhece que a sorte e percepção pessoal são decisivas. Essas reflexões levaram às duas primeiras hipóteses testadas:

- *H<sub>1</sub>: o EM, marcado pelo planejamento, influencia a utilização das EMS, da seguinte forma: (a) aumenta o grau de adaptação dos produtos; (b) aumenta o grau de adaptação da comunicação; (c) aumenta a competitividade de preço.*
- *H<sub>2</sub>: o EM, marcado pela intuição, influencia a utilização das EMS por meio da diminuição no grau de adaptação dos produtos.*

Como no caso das MPEs as principais decisões emanam do proprietário (empreendedor), a avaliação dos resultados também depende dele. Enquanto um empreendedor mercadológico intuitivo conta com o papel da sorte nas suas decisões, aqueles com viés de planejamento vão

dedicar mais atenção a cada uma das etapas envolvidas (HILLS e HULTMAN, 2011). Assim, a seu modo, cada perfil influencia os resultados da empresa e forma pela qual percebem estes resultados. Essas duas premissas levaram à terceira hipótese testada:

- *H<sub>3a</sub>: o EM, marcado pelo planejamento, influencia positivamente a performance de exportação;*
- *H<sub>3b</sub>: o EM, marcado pela intuição, influencia positivamente a performance de exportação.*

Características das empresas (FIRM). O contexto apresentado sobre as MPEs levou a uma reflexão sobre a importância que as estratégias de marketing de exportação, se bem articuladas, podem exercer no desempenho e sucesso do empreendimento internacional. O comprometimento da empresa com a exportação se revela principalmente por meio do relacionamento e suporte dedicado ao intermediário (ROSSON e FORD, 1982; TERPSTRA, 1987). O intermediário é a principal ligação com o mercado externo e dele emanam as informações que influenciam as estratégias locais e tornam o produto mais competitivo (CHRISTENSEN, ROCHA e GERTNER, 1987; SOLBERG, STTÖTINGER e YAPRAK, 2006). A competência internacional (experiência acumulada) reconhece os benefícios de adaptar produtos, comunicação e preço ao mercado local (DOUGLAS e CRAIG, 1989; CAVUSGIL, ZOU e NAIDU, 1993). Por fim, a intensidade dos negócios internacionais, representada pela participação nas vendas e lucratividade, estimula o apoio ao intermediário, visando manutenção e aumento dos negócios futuros. Essas reflexões levaram às três próximas hipóteses investigadas:

- *H<sub>4</sub>: o comprometimento das MPEs com as atividades internacionais influencia as EMS pelo aumento no suporte ao intermediário;*
- *H<sub>5</sub>: a competência internacional das MPEs influencia as EMS da seguinte forma: (a) aumenta o grau de adaptação dos produtos; (b) aumenta o grau de adaptação da comunicação; (c) aumenta a competitividade de preço.*
- *H<sub>6</sub>: a intensidade das atividades internacionais das MPEs influencia as EMS pelo aumento no suporte ao intermediário.*

Além de influenciar EMS, as características das empresas impactam diretamente na performance de exportação, levando à seguinte hipótese:

- *H<sub>7</sub>: a performance de exportação é influenciada pelas características das empresas da seguinte forma: (a) é impactada positivamente pela competência; (b) é impactada positivamente pela intensidade das atividades internacionais.*

Características dos produtos (PROD). As MPEs exportadoras são principalmente do setor comercial, seguido pelo industrial. Isso se reflete no tipo de produto comercializado (ALTOÉ e DUARTE, 2010). No que se refere à categoria dos produtos, as exportações têm sido historicamente concentradas em produtos manufaturados. Autores investigaram as características dos produtos e concluíram que: as EMS são influenciadas pelas características do produto; pelos seus atributos (DAY e WENSLEY, 1988); pelas características específicas; pela complexidade técnica; pelo valor unitário; pela experiência da empresa com o produto. (CAVUSGIL, ZOU e NAIDU, 1993). Essas variáveis influenciam a estratégia de marketing de exportação (CAVUSGIL e ZOU, 1994), que envolve o contínuo adaptação-padronização: (1) a complexidade técnica reforça a necessidade de adaptar a comunicação para valorizar características e esclarecer dúvidas a respeito do produto, bem como é utilizada como vantagem diferencial para estabelecer a estratégia de preço; (2) a experiência aumenta a sensibilidade dos empresários para identificar ajustes necessários na oferta. Essas premissas caminharam na direção das seguintes hipóteses verificadas:

- *H<sub>8</sub>: a experiência com os produtos influencia as EMS por meio do aumento no grau de adaptação do produto.*

- $H_9$ : a complexidade dos produtos influencia as EMS da seguinte forma: (a) aumenta o grau de adaptação da comunicação; (b) aumenta a competitividade de preço.

Estratégias de marketing para exportação (EMS). Conforme Cavusgil e Zou (1994), as estratégias de marketing para exportação dependem de fatores internos e externos. Como esse estudo está voltado a MPEs, observa-se que estas nem sempre apresentam vantagens competitivas significativas, muitas vezes assumindo posição de nicho ou de seguidoras nos mercados de destino. Para esse modelo foram considerados somente os fatores internos, representados pela dependência do grau de adaptação *versus* padronização de suas atividades de marketing. Entretanto, apesar da importância dos fatores externos, a escolha dos internos não pressupõe maior importância de um em relação aos outros, mas uma escolha metodológica para avaliar as características intrínsecas das MPEs. Para os autores, uma empresa inicia um empreendimento de exportação estabelecendo alguns objetivos, sejam econômicos, sejam estratégicos. Essas premissas culminaram com a décima hipótese testada:

- $H_{10}$ : as EMS influenciam positivamente a performance de exportação do seguinte modo: (a) pelo aumento do grau de adaptação dos produtos; (b) pelo aumento do grau de adaptação da comunicação; (c) pelo aumento do suporte ao intermediário; (c) pelo aumento da competitividade do preço.

## 5 Abordagem metodológica

Durante o processo de pesquisa houve levantamento de dados amostrais que foram tratados estatisticamente, caracterizando-se como uma pesquisa quantitativa (CRESWELL, 2007). O estudo foi baseado em duas principais etapas: avaliação das teorias disponíveis sobre o tema; e uma análise dos dados coletados a partir de uma *survey* (COOPER e SCHINDLER, 2003) realizada com os principais executivos de MPEs, que fazem parte um *mailing* indicado pelo SEBRAE e Serasa Experian. O questionário foi desenvolvido a partir de uma revisão do modelo apresentado por Cavusgil e Zou (1994), que foi traduzido e verificado por meio de *back translation*. O instrumento foi submetido a um pré-teste e validado junto a *experts* da área de internacionalização de empresas (professores de cursos de mestrado e gestores do SEBRAE) para verificar se a linguagem e o tipo de informação que seria levantada estavam adequados à realidade dos empresários de MPEs brasileiras. O questionário ficou hospedado em um site de pesquisa *on-line* entre os dias 22/08/11 e 28/12/11. A amostra foi obtida de forma não probabilística, caracterizada como amostragem por conveniência. Ao final do período de aplicação dos questionários resultaram 173 válidos. Considerando-se que a técnica estatística utilizada para análise dos dados foi a de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) e que a técnica de estimação foi a de máxima verossimilhança (MLE), Hair, Black, Babin *et al.* (2009) consideram que, a partir de 150 respondentes pode-se elaborar uma análise consistente. As empresas pesquisadas foram principalmente de porte micro, do setor do comércio e do subsetor alimentício. Outros detalhes podem ser observados no Quadro 1.

Perfil	Resultados
Respondentes	Cargo: sócios (50,9%), gerentes (41,6%), diretores (5,8%) e outros (1,8%); Gênero: masc. (59,5%) e fem. (40,5%); Formação: terceiro grau completo (76,3%) e pós-graduado (17,9%).
Empresas	Porte: 56% micro e 44% pequeno; Setor: comércio (52%), indústria (29%) e serviços (19%); Subsetor: Têxtil: 27,7%; Couro e calçados: 20,2%; Alimentício: 13,3%; <i>Trading Companies</i> : 10%; Assessoria e Consultoria: 5,2%; Moveleiro: 5,2%; Outros: 18,5%; Países da exportação: Alemanha: 17,9%, EUA: 16,4%, Argentina: 11,3%, Inglaterra: 8,4%, Venezuela: 6,7%, França: 5,7%, México: 5,3%, e Outros: 33,3%; Experiência internacional: média de 12,7 anos

**Quadro 1** – Resumo com o perfil das empresas e dos respondentes.

Fonte: autor

## 6 Análise e Discussão dos resultados

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e multivariada.

### 6.1 Análise descritiva das variáveis independentes

Marketing empreendedor (EM). As respostas indicaram que, em média, cerca de 86% das MPEs concordam que os temas são relevantes, revelando seu grau de preocupação. Pode-se identificar que uma parte delas está mais ligada à atividade de planejamento, e outra reconhece a intuição como fator-chave na tomada de decisão nas atividades de EM. Os resultados apresentados revelaram que o EM está presente no dia-a-dia dos respondentes, de forma destacada e relevante.

Características das empresas (FIRM). Pode-se notar que 33,5% delas exportou para três países, seguidas por aquelas que exportaram para apenas um país (22,2%). O tempo de envolvimento com negócios internacionais (IB) foi, em média, de 12,7 anos. Houve alta frequência de respostas indicando preocupações com planejamento das exportações, comprometimento da gestão e financeiro com as atividades e experiência com empreendimentos internacionais. Há evidências de que a maior parte dos respondentes (72%) classificou como alta a relação exportação-vendas-lucratividade.

Características dos produtos (PROD). Detectou-se que o valor médio unitário por produto exportado foi de R\$271,91. Outro fator relevante refere-se ao país comprador, seu poder de barganha e necessidade de compra de cada item. Em média, 87,4% dos respondentes concordou com as afirmações, que versavam sobre presença de patente, tempo de experiência com o produto, complexidade, unicidade e especificidade cultural. Houve maior concordância quanto à necessidade de treinamento da força de vendas (87,4%), o que decorre da complexidade do produto, acompanhado por diferenciação e aspectos culturais (86,7% cada).

### 6.2 Análise descritiva das variáveis dependentes

Estratégias de marketing para exportação (EMS). O resultado geral mostrou que, em média, 82% das MPEs reconhece a importância da adaptação do composto de marketing. Pode-se perceber que os itens de maior preocupação foram os ligados a estratégias de produto, intermediários (apoio) e ao preço (essas duas últimas variáveis do composto de marketing mostraram-se, no país de destino, como chave no processo). Notou-se que o esforço de adaptação deu-se mais no início da internacionalização, do que na continuação da exportação. Mais de 13% dos respondentes não ofereceu apoio aos intermediários em termos de treinamento aos vendedores, nem suporte à comunicação, nem suporte técnico.

Performance de exportação (PERF). Entre os objetivos escolhidos pelas empresas a maior parte ligou-se ao aumento de rentabilidade (20,8% de participação) e aumento de *market share* (20,1%), seguidos pelos objetivos ligados ao aumento do conhecimento da empresa/produtos e de resposta à pressão da concorrência (com respectivamente 14,3% e 13,4%). Essas respostas reforçam a percepção de que a internacionalização deve ocorrer em função da possibilidade de ganhos em diversos setores da empresa, a fim de melhorar sua capacidade competitiva. No geral, 56,6% dos objetivos foram alcançados. Em três anos avaliados as taxas cresceram acima de 20%. No primeiro houve maior incidência relativa de resultados negativos e nulos; 86,5% das respostas apontou para a existência de lucratividade, desde o primeiro ano, que mostra uma curva de experiência positiva em relação às atividades de internacionalização para o grupo de MPEs pesquisadas. Pode-se observar que a grande maioria (78,6%) percebeu que a internacionalização atingiu muito sucesso.

### 6.3 Análise multivariada

Para uma análise mais aprofundada dos dados pesquisados foi utilizada a técnica de estatística descritiva multivariada de dados, por meio da Modelagem de Equações Estruturais



(SEM), realizada com o auxílio dos softwares Microsoft® Office® 2010 (com a inclusão do *plug-in* statistiXL), IBM® SPSS® Statistics 20 e Amos™ 20. Antes do desenvolvimento das análises, foi importante uma preparação dos dados, a fim de atender aos pressupostos do modelo de equação estrutural, quais sejam: ausência de *outliers* e *missing values* (resultando D<sup>2</sup>/GL: 9 variáveis entre 3 e 4; 164 abaixo de 3); normalidade (apresentando *Skew* > |3| e *Kurtosis* < |8|); linearidade (todas variáveis dentro do intervalo de -1 a +1); multicolinearidade (nenhum valor acima de 0,9). Todos os pressupostos foram atendidos, conforme Kline (2005) e Hair, Black, Babin *et al.* (2009).

### 6.3.1 Modelagem de equações estruturais

Especificação do modelo. Após levantamento dos dados, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (EFA), com o objetivo de definir o modelo de mensuração e o modelo estrutural. Conforme Tabela 1, os resultados, acima do recomendado, revelaram sua confiabilidade.

Tabela 1 – Confiabilidade do modelo

<b>Marketing Empreendedor (EM)</b>				
Variáveis / Fatores	PLANEJ	INTUI		
Alfa de Cronbach	0,90	0,90		
% de Variância	74,03	7,87		
<b>Características das Empresas (FIRM)</b>				
Variáveis / Fatores	COMPROM	COMPET	INTENS	EXPER
Alfa de Cronbach	0,86	0,73	0,95	-
% de Variância	42,84	14,77	11,66	9,53
<b>Características dos Produtos (PROD)</b>				
Variáveis / Fatores	EXPER	COMPLEX		
Alfa de Cronbach	0,95	0,93		
% de Variância	74,09	14,42		
<b>Estratégias de Marketing para Exportação (EMS)</b>				
Variáveis / Fatores	ADAPC	SUPINT	COMPPRC	ADAPP
Alfa de Cronbach	0,92	0,99	0,92	0,96
% de Variância	57,21	17,77	4,86	3,44
Variáveis / Fatores	PERF			
Alfa de Cronbach	0,83			
% de Variância	71,29			

Fonte: autor.

A tabela disponível no Apêndice A, apresenta os fatores considerados para especificação do modelo e elaboração de uma Análise Fatorial Confirmatória (CFA), que se agruparam de conforme teoria e acompanhando o modelo teórico de Cavusgil e Zou (1994).

### 6.3.2 Análise fatorial confirmatória

A Figura 1 apresenta o modelo operacional. A fim de facilitar sua visualização foram omitidos os erros associados a cada uma das variáveis observadas. Em função das características e atendimento aos pressupostos para a SEM, optou-se pelo método MLE para estimação dos resultados.

A qualidade do ajuste (GOF) foi obtida pelos critérios de: (1) ajuste absoluto, que resultou em 1097,6; a razão entre esse valor e os graus de liberdade foi 2,36, abaixo do limite máximo esperado, significando um modelo bem ajustado (SCHUMACKER e LOMAX, 2004; ARBUCKLE, 2011); (2) qualidade do ajuste (GFI = 0,78); (3) de ajuste comparativo (CFI = 0,93); (4) raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA = 0,08). O GFI tenta levar em consideração diferentes graus de complexidade do modelo, mas tende a

penalizar modelos mais complexos (HAIR, BLACK, BABIN *et al.*, 2009), fato característico do modelo analisado neste estudo, o que poderia explicar parcialmente o porquê do não atingimento do nível de aceitação desejado. O objetivo da SEM é testar uma teoria e não obter bons ajustes. O pesquisador entende, portanto, que há validade para o uso do modelo, inclusive em função de outros resultados de ajuste obtidos.

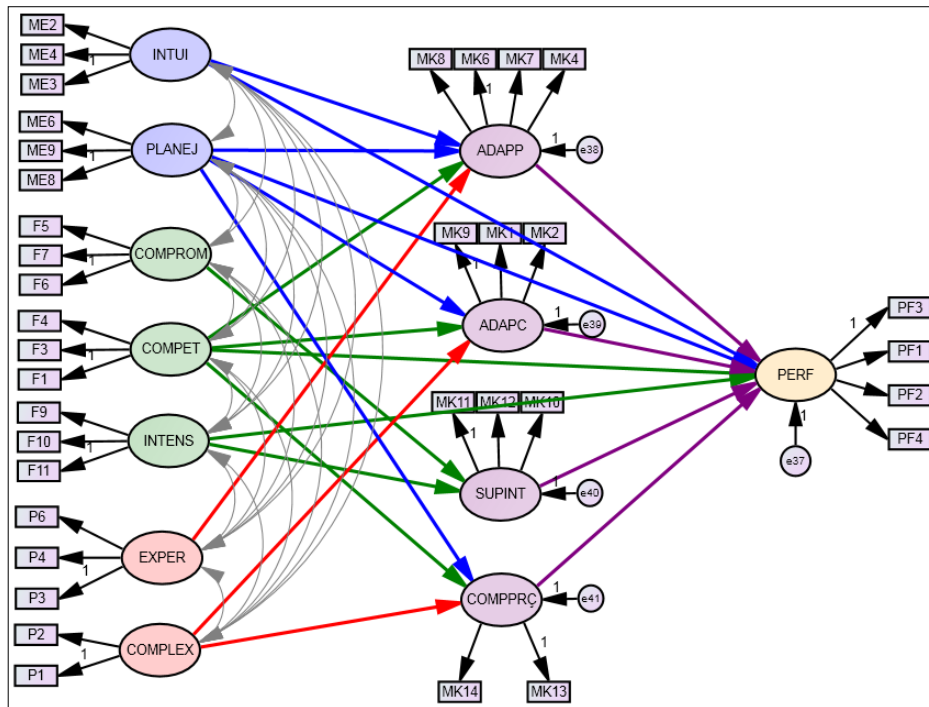


Figura 2 – Modelo Estrutural e de Mensuração.

Fonte: autor.

Em seguida realizou-se a estimação do modelo, testando-se a estrutura e as relações causais existentes. A Tabela 2 apresenta os resultados.

Tabela 2 – Estimativas do modelo estrutural

HIPÓTESES	FATORES	ESTIMATIVA	S.E.	C.R.	P	Resultados
H <sub>1a</sub>	PLANEJ → ADAPP	-0,046	0,072	-0,641	0,522	Não suportada
H <sub>1b</sub>	PLANEJ → ADAPC	0,207	0,041	5,026	***	Suportada
H <sub>1c</sub>	PLANEJ → COMPPRÇ	0,227	0,041	5,523	***	Suportada
H <sub>2</sub>	INTUI → ADAPP	0,286	0,068	4,182	***	Suportada
H <sub>3a</sub>	PLANEJ → PERF	-0,547	0,386	-1,417	0,156	Não suportada
H <sub>3b</sub>	INTUI → PERF	-0,068	0,225	-0,301	0,763	Não suportada
H <sub>4</sub>	COMPROM → SUPINT	0,934	0,081	11,577	***	Suportada
H <sub>5a</sub>	COMPET → ADAPP	2,987	0,852	3,507	***	Suportada
H <sub>5b</sub>	COMPET → ADAPC	3,819	1,049	3,640	***	Suportada
H <sub>5c</sub>	COMPET → COMPPRÇ	3,781	1,031	3,668	***	Suportada
H <sub>6</sub>	INTENS → SUPINT	0,289	0,048	5,997	***	Suportada
H <sub>7a</sub>	COMPET → PERF	-17,073	7,090	-2,408	0,016	Suportada
H <sub>7b</sub>	INTENS → PERF	0,854	0,062	13,861	***	Suportada
H <sub>8</sub>	EXPER → ADAPP	0,083	0,029	2,855	0,004	Suportada
H <sub>9a</sub>	COMPLEX → ADAPC	-0,043	0,023	-1,915	0,056	Não suportada
H <sub>9b</sub>	COMPLEX → COMPPRÇ	0,059	0,018	3,349	***	Suportada
H <sub>10a</sub>	ADAPP → PERF	0,045	0,224	0,199	0,842	Não suportada
H <sub>10b</sub>	ADAPC → PERF	-0,445	0,387	-1,152	0,249	Não suportada
H <sub>10c</sub>	SUPINT → PERF	0,034	0,065	0,515	0,606	Não suportada
H <sub>10d</sub>	COMPPRÇ → PERF	4,692	1,209	3,880	***	Suportada

Fonte: autor.

Para validação das hipóteses faz-se necessário um nível de significância  $p < 0,05$ ; algumas relações não foram validadas, como destacado em negrito. Realizou-se também o teste de CR, que deve resultar valores maiores que  $|1,96|$ , para um  $p < 0,05$  ou  $|2,58|$  para  $p < 0,01$ . Todas as estimativas, excluindo-se aquelas indicadas em negrito, foram consideradas significantes com um  $p < 0,05$ . Em relação ao teste de hipóteses, pode-se observar que sete delas não foram suportadas e as demais encontraram suporte.

#### 6.4 Discussão dos resultados

Para a avaliação da importância dos coeficientes, adotou-se o mesmo critério utilizado pelos autores, baseados em Hunter, Gerbin e Boster (1982) apud Cavusgil e Zou (1994).

Os resultados associados às EMS são debatidos por meio da análise de cada uma das variáveis do composto de marketing: (1) *a adaptação de produto* foi forte e positivamente influenciada pela competência internacional (DOUGLAS e CRAIG, 1989; CAVUSGIL, ZOU e NAIDU, 1993); reflete o tempo de envolvimento da empresa com IB e investimentos realizados para viabilizar as exportações. A empresa aprende as regras de competição do mercado, valoriza pontos de paridade e de diferenciação e entende que barreiras legais, comerciais e culturais podem ser minimizadas por meio da adaptação. O volume investido reflete a necessidade ou preocupação em adequar a oferta; quanto mais capacitada a entender o mercado, maior será o grau de adaptação dos produtos. Como exemplo, empresas que realizam mudanças pequenas, aumentam suas chances de sucesso; esse procedimento tem sido adotado por MPEs mineiras, fabricantes de cachaça artesanal, que traduzem seus rótulos para língua estrangeira (CUNHA, 2008), e na indústria têxtil, com empresas que adaptam o modelo de seus maiôs e biquínis ao biotipo de consumidoras americanas. O papel do empreendedor deve ser considerado; aquele com competência focada em intuição apresentou forte e positiva relação com a adaptação de produto, diferentemente do esperado em  $H_2$ . A relação negativa esperada pode ter tido origem em uma interpretação errada do fato de que, apesar da intuição representar decisões menos apoiadas em fatos, processos e análises, não minimiza sua capacidade para identificar e liderar a adaptação das ofertas para outros mercados. A experiência da empresa com os produtos influencia de forma moderada e positiva a adaptação dos produtos (CAVUSGIL e ZOU, 1994); uma possível razão decorre do aprendizado com o produto, dos testes realizados, do *feedback* recebido do mercado e do aprimoramento constante por meio de lançamento de outras versões.  $H_{1a}$  não foi suportada; como os indicadores associados ao planejamento mediram a importância das estratégias de vendas, da sofisticação tecnológica do produto e da dedicação em relação à função marketing, qualquer efeito diferente do esperado pode gerar resultado destoante; (2) *a adaptação da comunicação* foi forte e positivamente influenciada pela competência internacional, reforçando o fato de que envolvimento e tempo dedicados a essas atividades contribuem para que os empreendedores reconheçam e valorizem a necessidade de adaptação para atingimento de seus objetivos. A exposição internacional pode aprimorar as habilidades dos empresários reconhecerem a importância de pequenas características. O planejador mostrou também uma relação moderada e positiva nessa direção. Uma forma de minimizar esses riscos está na elaboração de um *check-list* para avaliação de vários pontos em cada novo país. De forma processual, o empresário deve coletar dados secundários sobre o mercado externo, elaborando análises e identificando aqueles mais atraentes para seus produtos.  $H_{9a}$  não foi suportada, ou seja, não se confirmou a expectativa de que a existência de patente e necessidade de treinamento a ser oferecido para a equipe de vendas do intermediário refletiria uma complexidade intrínseca do produto, o que levaria a uma comunicação mais adaptada a cada mercado; (3) *o suporte ao intermediário* foi estimulado forte e positivamente pelo comprometimento e pela intensidade.  $H_4$  encontrou suporte no papel do relacionamento e do

apoio ao intermediário como vitais para o sucesso junto ao mercado externo (ROSSON e FORD, 1982; TERPSTRA, 1987); e corroborou a teoria sobre a importância do intermediário como ponto focal entre a MPE e o mercado externo (CHRISTENSEN, ROCHA e GERTNER, 1987; SOLBERG, STTÖTINGER e YAPRAK, 2006); uma das razões para esse efeito encontrou suporte na Teoria das Redes (JOHANSON e VAHLNE, 1990; ANDERSSON, FORSGREN e HOLM, 2002). Por exemplo, o sucesso na entrada de várias marcas de café gourmet produzidos por MPEs nacionais na Europa é atribuído ao papel de intermediários-chave que conheciam profundamente o mercado e apoiaram os empreendedores em suas demandas para fortalecer a posição das empresas internacionalmente; os resultados associados ao fator intensidade de IB derivam das variáveis observadas sobre número de mercados atendidos e participação das exportações nos resultados das MPEs (vendas e lucratividade). De forma direta, quanto maior a importância da internacionalização para essa amostra, maior foi a disposição em apoiar os intermediários ( $H_6$ ); (4) a competitividade do preço foi influenciada forte e positivamente pela competência internacional ( $H_{5c}$ ), evidência corroborada por vários autores (DOUGLAS e CRAIG, 1989; CAVUSGIL, ZOU e NAIDU, 1993), reforçando a compreensão de que tempo de envolvimento com IB e a experiência acumulada contribuíram decisivamente, para as empresas pesquisadas, para sua tomada de decisão. Pode-se citar o caso de MPEs do setor têxtil, que identificaram que o valor atribuído à moda nacional, considerada criativa e sensual, fez com ajustassem seu posicionamento de preço de forma condizente com o valor agregado ao produto. A competitividade do preço relacionou-se moderada e positivamente com o empreendedor planejador, que foi maior, quanto mais forte a habilidade de planejamento. Esse efeito esperado ( $H_{1c}$ ) reforçou os estudos de Terpstra (1987), que identificou que o desempenho de uma empresa, em relação ao cumprimento dos prazos e serviços prestados, interfere diretamente na competitividade de preço. Quanto à  $H_{9b}$ , este estudo corroborou a teoria, identificando uma relação que, apesar de fraca, foi positiva, conforme Harrigan (1987) e Ohmae (1989); no caso específico das MPEs, reconhecendo *a priori* que as mesmas não desempenham papéis de líderes de mercado, especialmente no exterior, é de se esperar que adotem uma estratégia de precificação de seguidoras de mercado global (STTÖTINGER, 2000; SOLBERG, STTÖTINGER e YAPRAK, 2006; CUNHA e MORAES, 2011).

A *performance de exportação* foi influenciada diretamente pelas características das MPEs; entretanto, os dois conjuntos de variáveis independentes exerceram efeitos opostos. A competência internacional foi forte e negativamente associada, efeito que surpreendeu pelo fato de que sua influência indireta, por meio das EMS, indicava um caminho aparentemente positivo e esperado, conforme  $H_{7a}$ . Considerando-se que a PERF foi medida em função de objetivos em relação às exportações, percepção de sucesso e taxas de crescimento nas vendas e na lucratividade durante 3 anos, pode haver um indício de que, com o passar do tempo, a curva de experiência dos empreendedores fez com eles reavaliassem o retorno sobre o investimento e concluíssem que a operação não atingiu o esperado. Outro fator que deve ser levado em consideração é que a experiência e comprometimento *per se* não implicaram em aumento na capacidade gerencial e em decisões acertadas sobre as exportações; entre os respondentes, 71% são formados em administração ou têm conhecimento nessa área, o que os capacitou a uma boa gestão de seus negócios, mas não necessariamente os habilitou ao entendimento e análise do mercado; dessa forma, pode resultar em uma performance aquém do esperado. Por outro lado, a presença em múltiplos mercados, aliada à constatação da participação nas vendas e na lucratividade representada pelas exportações, fez com que o fator INTENS influenciasse forte e positivamente a performance de exportação, como indicado em  $H_{7b}$ . Como o foco central desse estudo foi identificar o papel das EMS e sua relação com a PERF, os resultados encontrados foram reveladores e surpreendentes na medida em que três

das hipóteses não foram suportadas, quais sejam  $H_{10a}$ ,  $H_{10b}$  e  $H_{10c}$ . Essas evidências empíricas mostraram que, para MPEs a única variável do marketing mix que influenciou de forma forte e positiva foi a competitividade de preço, identificada por meio do teste da hipótese  $H_{10d}$ . Esse resultado salientou as limitações financeiras, pois 56% das empresas brasileiras são de porte micro, com faturamento de no máximo US\$131 mil e 44% até US\$1,3 milhão (BRASIL, 2011). Pode também evidenciar baixa diferenciação dos produtos, apesar de a grande maioria reconhecer a importância da diferenciação, de investirem na mesma e de possuírem inclusive patentes, mas, do ponto de vista de exigência do mercado, pode ser insuficiente. Outra possibilidade liga-se ao uso de apenas algumas das ferramentas de comunicação existentes, seja pelos baixos recursos disponíveis, seja pela falta de domínio das mesmas, identificado pelo investimento em mídias com foco local (jornal e páginas amarelas) ou em material impresso (pôsteres e *folders*) que nem sempre estavam disponíveis para o mercado externo. Entretanto, os achados reforçaram o fato de que preço é um fator-chave de sucesso global e que empresas que reconhecem as regras de competição do mercado, identificam as estratégias dos líderes de preço global e adaptam suas próprias estratégias à luz dessas variáveis externas, como seguidoras de preço global, têm maiores chances de sucesso.

## 7 Conclusões

As conclusões foram elaboradas à luz dos objetivos estabelecidos. Pode-se identificar empiricamente que *as atividades de marketing realizadas pelas MPEs são relevantes para que tenham sucesso na performance de exportação*. Os empreendedores têm papel chave, principalmente os orientados pelo EM; tanto os que apresentam competências de planejamento, como de intuição são incentivadores das atividades de marketing, buscando formas de adaptar ou padronizar ofertas internacionais e influenciar diretamente no desempenho. Por mais que as características de produto e da empresa influenciem as estratégias de marketing para exportação, pode-se perceber que a competência internacional se destacou. Por outro lado, especificamente em relação às EMS e cada componente envolvido, *a única relação causal que impacta na performance de exportação da amostra estudada é a competitividade de preço*, sendo determinante para o sucesso das MPEs estudadas no mercado externo. Quanto ao uso de atividades ligadas ao composto de marketing, envolvidas nos processos de exportação, as relações principais são no sentido de influenciar as variáveis da seguinte forma: (1) Estimulando a adaptação dos produtos (em função da intuição do empreendedor, da competência internacional das MPEs e da experiência acumulada); (2) Aumentando o grau de adaptação da comunicação, que tende a crescer em função da habilidade de planejar do empreendedor, bem como pela sua competência internacional; (3) Estimulando a adaptação da distribuição, representada pelo incremento no suporte oferecido à principal ligação da MPE com o mercado final; o suporte é influenciado diretamente pelo comprometimento entre as partes e pelos resultados obtidos (sintetizado no fator intensidade internacional); (4) Adaptando a variável preço, que se reflete na competitividade do mesmo; o preço é levado à padronização em função da complexidade do produto, mas estimulado à adaptação a depender da competência internacional e da capacidade de planejamento do empreendedor. A amostra analisada revelou que, quanto mais os objetivos são atingidos, quanto maior a participação das vendas e lucros internacionais no resultados da empresa, maior as chances de sucesso da companhia, porque ampliam seus horizontes e ficam menos vulnerável às instabilidades do mercado interno.

Este estudo revelou a importância da competência internacional para fortalecer a capacidade decisória dos empresários, habilitando-os a reconhecer diferenças e similaridades entre o mercado local e o internacional, que resultou ora em adaptação, ora em padronização das variáveis do composto de marketing. O marketing empreendedor, por meio das

preocupações ligadas a esse tema, deve orientar as MPEs no sentido de buscarem mais informação para suas decisões, e se organizarem, sem ignorar o papel da intuição nos negócios. Em conclusão, apesar das atividades de marketing influenciarem de diversos modos a performance de exportação, a principal evidência em relação à amostra analisada é que o preço é fator-chave de sucesso para os resultados da exportação.

### 7.1 Considerações finais

Uma importante contribuição ao modelo estudado *foi incluir a variável do marketing empreendedor (EM)*. Além disso, o estudo preencheu um *gap* teórico do modelo, ao utilizar como amostra empresas de micro e pequeno portes. Outro *gap* preenchido refere-se ao estudo de mercados emergentes. Uma importante contribuição foi a *validação do modelo* de Cavusgil e Zou (1994). O método de análise, por meio de SEM, foi importante para tratar relações complexas e foi ao encontro *das preocupações da academia com o rigor metodológico desejado*. Os pesquisadores que se depararem com os resultados obtidos devem atentar para o fato de que a amostra utilizada poderia ter sido maior, o que minimizaria a sensibilidade às variações detectadas pela SEM. Sugere-se que um estudo seja aplicado a setores ou regiões específicos, buscando identificar se as conclusões são válidas quando há homogeneidade e influência de aspectos regionais. Uma oportunidade interessante é representada por estudos longitudinais, com mais de três anos de período de análise, capaz de minimizar efeitos sazonais da economia, que se refletem no Brasil e nos mercados externos.

## 8 Referências

- AABY, N. E.; SLATER, S. Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, v. 6, n. 4, p. 7-26, 1989.
- ALTOÉ, L. B. M.; DUARTE, R. B. de A. *As micro e pequenas empresas na exportação brasileira - Brasil: 1998-2009*. Brasília: SEBRAE, 2010.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 979-996, 2002.
- ARBUCKLE, J. L. *IBM SPSS Amos 20 User's Guide*. New York: IBM Corporation, 2011.
- AXINN, C. N.; SASHITTAL, H. C. *Do exporters standardize or adapt their export marketing strategies: an exploratory study*. Chicago: AMA, 1991.
- AXINN, C. N.; TRACH, S. V. Linking export performance to marketing practices of machine tool exporters. *Advances in International Marketing*, v. 4, p. 113-133, 1990.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007
- BRASIL. *Receita Federal*, 2011. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 21/02/2012.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. *The economic theory of the multinational enterprise*. New York: Macmillan; St Martin's Press, 1985.
- CARSON, D. Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance. *European Journal of Marketing*, v. 24, 1990.
- CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1-21, 1994.
- CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S.; NAIDU, G. M. Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, v. 24, p. 479-506, 1993.
- CHRISTENSEN, C. H.; ROCHA, A.; GERTNER, R. K. An empirical investigation of the factors influencing export success of Brazilian firms. *Journal of International Business Studies*, v. 18, p. 37-55, 1987.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUNHA, R. D. *Cachaça artesanal*. Estudos de mercado SEBRAE/ESPM. Brasília: SEBRAE, 2008.
- CUNHA, R. D. ; MORAES, S. G. Global Pricing Strategy: Propositions Based on a Jeanswear Brand Study. In: 37th EIBA Annual Conference. *Proceedings...* EIBA: Bucharest, 2011.
- DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, v. 52, p.1-20, 1988.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy. *Columbia Journal of World Business*, v. 24, p. 47-54, 1989.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 7, ed. 3, p. 2-7, 2000.
- HAIR, JR. J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. *Análise multivariada de dados*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HARRIGAN, K. R. Strategic Alliances: Their New Role in Global Competition. *Columbia Journal of World Business*, v. 22, p. 67-69, 1987.
- HILLS, G. E.; HULTMAN, C. M. Academic Roots: The Past and Present of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 24, n. 2, p. 1-10, 2011.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. *Entrepreneurship*. New York: McGraw – Hill/Irwin, ed. 8, 2009.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, p. 11-24, 1990.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. *Global Marketing*. 5. ed., New Jersey: Prentice Hall, 2008.
- KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. 2. ed. New York: Guilford, 2005.
- KOTLER, P. *Marketing Management*. Harlow: Prentice Hall, 2000.
- KRAUS, S.; HARMS, R.; FINK, M. Entrepreneurial Marketing: Moving beyond Marketing in New Ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, v.1, p. 1-20, 2009
- LA PIRA, Frank. Entrepreneurial intuition: an empirical approach. *Journal of Management & Marketing Research*, v. 6, p. 1-22, 2011.
- LIMA, E.; ZOSCHE, A. C. K. Tipo de influência da rede de relação de empreendedores e atividade de marketing na pequena e média empresa. *Anais...*Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.
- MITCHELL, J. R.; FRIGA, P. N.; MITCHELL, R. K. Untangling the Intuition Mess: Intuition as a construct in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 653-679, 2005
- NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Entrepreneurial competences: are there differences between entrepreneurs and intrapreneurs? *Revista de Administração e Inovação*, v. 8, p. 33-54, 2011.
- OHMAE, K. The global logical log strategic alliances. *Harvard Business Review*, v. 67, n. 2, p. 142-154, 1989.
- PIERCY, N. British export market selection and pricing. *Industrial Marketing Management*, v. 10, p. 287-297, 1981.
- ROSSON, P. J.; FORD, L. D. Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance. *Journal of International Business Studies*, v. 13, p. 57-72, 1982.
- SARASVATHY; S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, v. 26, ed. 2, p. 243-264, 2001.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v.25, n.1, p.217-226, 2000.
- SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Elbaum Associates Publisher, 2010.
- SEBRAE. *As micro e pequenas empresas na exportação brasileira - 1998-2006*. Brasília, 2007.
- SOLBERG, C. A.; STÖTTINGER, B.; YAPRAK, A. A taxonomy of the pricing of exporting firms: evidence from Austria, Norway, and the United States. *Journal of International Marketing*, v. 14, p. 23-48, 2006.

- STOKES, D. Putting into marketing: the process of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Bradford, v. 2, n. 1, p. 1-16, Spring, 2000.
- STTÖTINGER, B. Strategic export pricing: a long and winding road. *Journal of International Marketing*, v. 9, p. 40-63, 2000.
- TERPSTRA, V. *International marketing*. Hinsdale: The Dryden Press, 1987.
- ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*, v. 4, p. 40-56, 2002.
- ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, v. 15, p. 333-356, 1998.



**Apêndice A - Estimativas do modelo estrutural**

<b>Marketing Empreendedor (EM)</b>				
Variáveis / Fatores	PLANEJ	INTUI		
Eigenvalue	6,663	0,709		
Tecnologia x estratégias	<b>0,876</b>	-0,355		
Estrutura de mkt menor que contábil	0,848	-0,410		
Produtos adaptados são melhores	0,836	-0,439		
Decisões de marketing intuitivas	0,369	<b>-0,841</b>		
Produtos inovadores/resultados /informação	0,489	-0,718		
Evitam pesquisas/acreditam cegamente	0,536	-0,680		
<b>Características das Empresas (FIRM)</b>				
Variáveis / Fatores	COMPROM	COMPET	INTENS	EXPER
Eigenvalue	4,712	1,625	1,283	1,049
Há comprometimento da gestão	<b>0,930</b>	0,152	-0,071	-0,049
Planejamento cuidadoso das exportações	0,918	0,230	-0,114	-0,009
Há recursos comprometidos	0,907	0,229	-0,142	-0,046
Participação exportações nos lucros	0,265	<b>0,906</b>	0,018	0,058
Participação exportações nas vendas	0,278	0,885	0,037	0,046
Número de mercados atendidos	0,144	0,689	-0,052	-0,060
Volume de vendas	0,001	0,605	-0,404	-0,146
Número de funcionários	-0,086	-0,176	<b>-0,727</b>	-0,280
Possui experiência internacional	0,429	0,271	-0,707	0,219
Houve investimento para exportações	0,490	0,252	-0,704	0,216
Anos de envolvimento com IB	-0,073	-0,075	0,032	<b>0,921</b>
<b>Características dos Produtos (PROD)</b>				
Variáveis / Fatores	EXPER	COMPLEX		
Eigenvalue	5,186	0,346		
O produto exportado existe há tempos	<b>0,879</b>	-0,368		
Grau de diferenciação do produto é alto	0,856	-0,471		
Há necessidade de serviço/manutenção	0,708	-0,591		
Patente x força competitiva	0,464	<b>-0,862</b>		
Treinamento para força de vendas	0,590	-0,755		
<b>Estratégias de Marketing para Exportação (EMS)</b>				
Variáveis / Fatores	ADAPC	SUPINT	ADAPP	COMPRÇ
Eigenvalue	8,582	2,665	0,729	0,517
O mercado-alvo é muito específico	0,843	0,058	0,350	0,212
Mercado de exportação é muito grande	0,843	0,118	0,434	0,100
Houve adaptação da comunicação	<b>0,704</b>	0,134	0,387	0,368
Metas de exportação são desafiadoras	0,588	0,197	0,543	0,291
Treinamento oferecido do intermediário	0,125	<b>0,972</b>	0,098	0,077
Suporte de comunicação ao intermediário	0,092	0,968	0,150	0,036
Oferecido apoio técnico ao intermediário	0,139	0,956	0,129	0,079
Adaptou para continuar a exportar	0,016	0,776	0,379	0,287
Tipo de canal de distribuição	0,035	0,006	0,038	0,040
O rótulo em língua estrangeira	0,364	0,193	<b>0,827</b>	0,152
Houve muita adaptação da embalagem	0,358	0,164	0,828	0,181
Estratégia de produto foi adaptada	0,328	0,234	0,825	0,273
Adaptou para começar a exportar	0,382	0,217	0,815	0,199
O preço do produto/serviço foi adaptado	0,438	0,245	0,371	<b>0,731</b>
Grau de competitividade do preço	0,441	0,183	0,447	0,678
<b>Performance de Exportação (PERF)</b>				
Variáveis / Fatores	PERF			
Eigenvalue	2,852			
Taxa média de crescimento (em 3 anos)	<b>0,910</b>			
Percepção de sucesso com a exportação	0,900			
Anos de lucratividade (em 3 anos)	0,809			
Objetivos com a exportação	0,747			

Fonte: autor.