

## **A INFLUÊNCIA DAS ATIVIDADES DE MARKETING NA PERFORMANCE EXPORTADORA DE PAÍSES EMERGENTES: UM MODELO CONCEITUAL ADAPTADO A MPES BRASILEIRAS**

*THE MARKETING ACTIVITIES INFLUENCE ON THE EXPORT PERFORMANCE OF EMERGING COUNTRIES: A CONCEPTUAL MODEL ADAPTED TO BRAZILIAN MPES*

**Reynaldo Dannecker CUNHA**

Escola Superior de Propaganda e Marketing – SP - Brasil  
rcunha@espm.br

**Thelma Valéria ROCHA**

Escola Superior de Propaganda e Marketing – SP - Brasil  
tvrocha@espm.br

---

Recebido em 11/2011 – Aprovado em 08/2012

### ***Resumo***

Este estudo propõe uma reflexão sobre a influência das atividades de marketing na performance de exportação de países emergentes, neste caso, analisando micro e pequenas empresas (MPes) brasileiras. Foram considerados aspectos referentes ao perfil do empreendedor e como este se relaciona com as atividades de marketing. Consideraram-se também características da empresa e de seus produtos, como essas interferem na implantação e desenvolvimento das atividades de marketing e sua influência na performance de exportação. Com base nessas teorias e suportado por um modelo conceitual de Cavusgil e Zou (1994), a principal contribuição desse artigo é o desenvolvimento de um novo modelo que contempla aspectos internos das MPes, perfil do empreendedor, atividades de marketing internacional e performance exportadora.

***Palavras-Chave:*** Marketing Internacional - Estratégias de marketing - Performance de exportação - MPes

## **Abstract**

*This study aims to present a reflection on the influence of marketing activities in export performance of emerging countries, in this case, analyzing Brazilian micro and small enterprises (MSEs). We considered issues regarding entrepreneur's profile and how it relates to marketing activities. Also considered characteristics of the company and its products, how these interfere on the development and implementation of marketing activities and their influence on export performance. Based on these theories and supported by a conceptual model of Cavusgil and Zou (1994), our main contribution is to develop a new model that addresses the internal aspects of MSEs, profile of the entrepreneur, international marketing activities and export performance.*

**Keywords:** *International Marketing - Marketing Strategies - Export performance - MSEs*

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem como objetivo principal realizar uma reflexão sobre a influência das atividades de marketing de empresas de mercados emergentes, especificamente das micro e pequenas empresas (MPes) brasileiras, no desempenho obtido nos processos de exportação, por meio de um modelo conceitual. Esse modelo está baseado na proposta de Cavusgil e Zou (1994), que considera a relação entre estratégias de marketing global e performance exportadora. Entretanto, os autores envolveram em seus estudos somente empresas de grande porte: “Todos os respondentes foram de empresas manufatureiras, com vendas médias anuais de dois milhões de dólares americanos e um número médio de 1.000 de funcionários” (CAVUSGIL; ZOU, 1994, p. 6). Isto indica a necessidade de adaptação do mesmo às características das MPes a serem analisadas. Além disso, as pesquisas dos autores foram realizadas somente com empresas americanas (ou baseadas

nos Estados Unidos) de grande porte, o que reforça a importância da adequação desse estudo a mercados emergentes, como o Brasil, no caso. O artigo conta ainda com um objetivo secundário, que é apontar os passos para realização de uma *survey*, a fim de testar o modelo empiricamente.

A contribuição deste estudo está em adequar este modelo à realidade das MPes de países emergentes, oferecendo uma referência para futuros estudos da área, a fim de testar o modelo e aperfeiçoá-lo. Entende-se que, em função do perfil de empresas desse porte, com características bastante diversas das grandes empresas, o estudo das mesmas merece uma abordagem adequada, utilizando um modelo adaptado para esse fim (DANDRIDGE, 1979). Além disso, o papel do empreendedor para esse tipo de empresa é central e dele demanda a forma como a internacionalização será desenvolvida.

O artigo inicia-se com a apresentação da metodologia; em seguida, apresenta os referenciais teóricos: contextualização das MPes no mercado brasileiro e seu desempenho nas exportações; revisão teórica sobre o papel dos empreendedores nas teorias de internacionalização; revisão teórica sobre marketing no contexto internacional; e são analisados conceitos e critérios para avaliação de performance exportadora. Com base no referencial teórico propõe-se um modelo conceitual, estabelecem-se hipóteses e é demonstrado como as hipóteses podem ser testadas a partir de variáveis contempladas em um instrumento de coleta de dados.

Com a construção do modelo cumpre-se o objetivo deste ensaio, modelo que poderá ser testado em pesquisas empíricas. Finalizando, apresentam-se as principais conclusões, identificando contribuições e limitações.

## 2 METODOLOGIA

---

A metodologia utilizada neste artigo é qualitativa. Nele são utilizadas fontes documentais, disponíveis na base de dados do SEBRAE (Nacional e filial São Paulo) que fundamentarão o ambiente competitivo da análise. Uma pesquisa bibliográfica identifica e revisa teorias e modelos de internacionalização da firma e de conceitos de marketing.

A adoção e adaptação de um modelo teórico de Cavusgil e Zou (1994) são parte importante deste estudo. Cooper e Schindler (2003) comentam que modelos são diferentes das teorias porque são analogias ou representações de parte ou do todo de um sistema. Modelo é, portanto, uma representação simplificada ou abstração da realidade, que descreve, reflete ou replica um evento real, objeto ou processo, mas não o explica (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Um modelo conceitual é uma seleção de conceitos, com ou sem proposições, usado para representar ou descrever um evento, objeto ou processo (JACK, 1993). No que se refere à construção, entende-se que ele não é uma explicação. É apenas a estrutura e, ou função de um segundo objeto ou processo. Um modelo é o resultado de se apropriar da estrutura ou função de um objeto ou processo e utilizar isso como um modelo para o segundo. Quando a substância, seja física ou conceitual, o segundo objeto ou processo for projetado no primeiro, foi construído então um modelo.

Dessa forma, o modelo conceitual adaptado utiliza como base aquele que contempla uma avaliação de performance exportadora e sua relação com as atividades de marketing da firma de Cavusgil e Zou (1994). Partindo-se desse modelo, considera-se as atividades internas das MPE's (suas características e de seus produtos) como preocupação central na construção de um

modelo adaptado e de como essas características influenciam nas atividades de marketing da empresa e na performance de exportação. Agrega-se o perfil do empreendedor, como determinante do uso das atividades de marketing para exportação. Nesse processo, os indicadores para medir cada construto passam também por uma adaptação, respeitando as características intrínsecas de empresas do porte citado.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

---

Neste tópico são apresentadas as bases teóricas que dão suporte a esta reflexão. Primeiro é apresentado um cenário sobre as MPEs, indicando os critérios de classificação, o número de empresas desse porte no Brasil e sua participação nas exportações do país. Em segundo, analisa-se o papel do empreendedor – perfis técnico, mercadológico e estrutural, nas teorias de internacionalização, que são apresentadas a partir de critérios econômicos e comportamental e relacionam-se as teorias, seus conceitos e justificativas para escolha das mais adequadas aos objetivos deste artigo. E em terceiro analisam-se os conceitos ligados a marketing, marketing no contexto internacional, estratégia de marketing global estratégias de marketing global para empresa exportadora.

### 3.1 MPEs Brasileiras

No Brasil, a atividade das MPEs ocupa proporções de destaque em relação a outros países do mundo, considerando o número de empresas desse porte existente (5,1 milhões - 98% do total de empresas no Brasil) e participação das mesmas no PIB (apenas 20%), conforme dados apresentados na Tabela 1 (SEBRAE-SP, 2010).

Para que se possa melhor compreender o perfil dessas empresas, pode-se classificá-las a partir do seu número de empregados e do faturamento bruto anual, conforme dados da Tabela 2.

**Tabela 1** – Classificação das micro e pequenas empresas de acordo com o número de empregados

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
<b>Microempresas</b>	Até 19	Até 9
<b>Empresas de Pequeno Porte</b>	De 20 a 99	De 10 a 49
<b>Médias</b>	De 100 a 499	De 50 a 99
<b>Grandes</b>	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE-SP (2010)

No que se refere ainda à importância das MPes na atividade econômica brasileira, pode-se destacar os seguintes dados: 67% das pessoas ocupadas, conforme o SEBRAE (2006), os dados referem-se a pessoas ocupadas no setor privado, que inclui todos os tipos de ocupações: sócios-proprietários, familiares e empregados com e sem carteira); 56% dos empregados com carteira assinada (CLT); 62% das empresas exportadoras (SEBRAE, 2006).

Por outro lado, quando se observam os resultados financeiros gerados pelas operações das MPes, percebe-se que sua representatividade é de apenas 2,3% do valor total das exportações.

### 3.2 O Papel do Empreendedor nas Teorias sobre Internacionalização

Pode-se entender internacionalização como um processo no qual há um envolvimento crescente da firma nas operações internacionais (LOUSTARINEN; WELCH, 1990). Uma forma de classificá-las é com base em critérios econômicos e com base na evolução comportamental (CARNEIRO; DIB, 2007).

Dentre as teorias com base em **critérios econômicos** destacam-se três: 1. **Teoria do Poder**

**de Mercado** – que acena com a importância da concentração industrial, do aumento na participação nos mercados domésticos como forma de aumento de lucros, até um limite em que os lucros gerados pelo alto grau de poder monopolístico seriam investidos em operações externas (HYMER, 1960; HYMER, 1976); 2. **Teoria da Internalização** – que foca a importância da eficiência na organização das transações entre unidades produtivas, considerando o custo de transação como o indicador para uma integração via mercado ou via hierarquia (BUCKLEY; CASSON, 2009); 3. **Paradigma Eclético** – que considera que as empresas multinacionais possuem vantagens competitivas em relação aos concorrentes que são classificadas como: *Ownership* - engloba as vantagens inerentes à empresa; *Location* - considera as vantagens inerentes aos países e *Internalization* - explica as vantagens em investir em outro mercado a partir de ativos proprietários (DUNNING, 1980).

Em relação às abordagens que têm como base **critérios comportamentais** pode-se destacar: 1. **Modelo de Uppsala**– nesse modelo a internacionalização é gradual, começando com a

**Tabela 2** – Classificação das micro e pequenas empresas segundo faturamento bruto anual (US\$<sup>1</sup>)

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
<b>Microempresas</b>	Até US\$131 mil	Até US\$109 mil
<b>Empresas de Pequeno Porte</b>	Acima de US\$131 mil até US\$1,3 milhões	Acima de US\$109 mil até US\$820 mil

Fonte: Lei Simples Nacional e SEBRAE-SP (2010)

exportação, passando por uma parceria para atuação em outro país, seguida por estabelecimento de força própria de vendas e produção local (sempre a depender dos resultados da operação); o modelo dinâmico “estado-mudança” mostra que, a partir de um determinado nível de conhecimento sobre o mercado (distância psíquica) são estabelecidos investimentos externos (comprometimento); baseado nesses investimentos a firma desempenhará suas atividades que, em função dos resultados (graduais), levam a um nível de investimento no mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; VAHLNE, 1990); 2. **Teoria de Networks** (Redes) – segundo essa teoria, as firmas estão inseridas em redes sociais, que são capazes de oferecer acesso a recursos e habilidades externas às empresas. Como esse

relacionamento acontece de forma processual e depende diretamente da inter-relação compradores-fornecedores, a construção é desenvolvida de forma particular, quase única, de difícil imitação/substituição, que conclui com uma vantagem competitiva diferenciada (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002; JOHANSSON; VAHLNE, 1990); 3. **Teoria do Empreendedorismo Internacional**– que traz como contribuição teórica: em primeiro lugar, o reconhecimento da importância do indivíduo na decisão de internacionalizar uma empresa; em segundo, da complexidade envolvida e o entendimento de que as decisões dos empreendedores podem ser movidas por escolhas estratégicas, não por decisões limitadas por cálculos racionais, as quais trazem profundas implicações às organizações; e, finalmente, o reconhecimento de que a ação dos

**Quadro 1** – Teorias de Internacionalização indicadas para análise de MPES

Teoria	Autores	Conceitos	Justificativa
<b>Poder de Mercado</b>	Hymer (1960); Hymer (19760)	Concentração de poder; monopólio	Inadequada em função do porte e da capacidade competitiva das MPES
<b>Internalização</b>	Buckley e Casson (2009)	Custos de transação	A inexistência de subsidiárias e poder de barganha limitado das MPES levam à inadequação
<b>Paradigma Eclético</b>	Dunning (1980)	Paradigma “OLI”	Sob o ponto de vista de vantagens competitivas globais entende-se que também essa teoria é inadequada
<b>Modelo de Uppsala</b>	Johanson e Vahlne (1977); Johanson e Vahlne (1990)	Modelo de internacionalização gradual	Adequado do ponto de vista processual, limitado em função das etapas posteriores (abertura de subsidiárias e plantas produtivas)
<b>Networks</b>	Andersson, Forsgren e Holm (2002); Johanson e Vahlne (1990)	Inserção em rede social facilita a internacionalização	Adequada pela possibilidade de atração e facilitação e acesso a mercados internacionais
<b>Empreendedorismo</b>	Andersson (2000)	Indivíduos; empreendedores liderando mudanças a qualquer etapa do ciclo de vida das empresas	Adequada em função da liderança criativa, inovadora e empreendedora daqueles que gerenciam as empresas; não é presa a decisões racionais econômicas; aceitação de risco

empreendedores pode acontecer a qualquer momento do estágio de internacionalização (ANDERSSON, 2000).

Como suporte à elaboração de um modelo conceitual, como proposto no objetivo deste artigo, considera-se apropriado excluir aqueles que *a priori* envolvem características não encontradas em MPEs. O Quadro 1 relaciona as teorias, seus conceitos e justifica seu uso ou não nesta reflexão.

Portanto, a partir da síntese apresentada, são considerados o Modelo de Uppsala e as teorias de Rede e Empreendedorismo como possíveis norteadoras das decisões de internacionalização de MPEs, sendo contempladas no modelo que será proposto.

Do Modelo de Uppsala é considerado processo de avanço gradual da firma em direção ao mercado externo. Entretanto, apesar da definição anterior ser simples e objetiva, o que se percebe na prática é a existência de diversas dificuldades encontradas pelas empresas, desde os motivos que as levaram a se internacionalizar, até barreiras e processos possivelmente envolvidos.

Na tentativa de melhor explicar essa realidade, diversos pesquisadores buscaram entender as

dinâmicas envolvidas. Nesse sentido, sobressai a conclusão sobre o fato de que a internacionalização deve acontecer de modo gradual, dado que é indispensável que uma empresa entenda a necessidade de ter acesso a informações sobre o mercado externo, que saiba identificar oportunidades, riscos e saiba lidar com essas forças. Considerando-se que esse processo acontece de forma progressiva, o processo de aprendizagem auxilia na consistência de suas decisões e de sua gestão (FLEURY; FLEURY, 2006).

Partindo-se desse modelo de internacionalização, Palacios (2004) criou um escalonamento capaz de demonstrar o grau de comprometimento em relação à estratégia de entrada de uma empresa no mercado internacional, conforme representado no Quadro 2.

As teorias de Rede e Empreendedorismo oferecem vários tipos de empreendedores, os quais interferem diretamente na gestão da firma, na forma de competir e no processo de internacionalização.

Para estudar empreendedorismo deve-se considerar três principais categorias, conforme Stevensson e Jarillo (1990): como as pessoas agem, por que agem e o que acontece a partir de suas ações. A terceira categoria está diretamente

**Quadro 2** – Etapas de Inserção Internacional de Empresas

ETAPAS	ESTRATÉGIAS	CARACTERÍSTICAS
1	Exportação indireta	Utilizado por muitas empresas em função de pequeno risco e investimento exigido
2	Exportação direta	Empresas vendem de forma contínua ou esporadicamente, a depender da motivação
3	Licenciamento	Maior envolvimento e processo de internacionalização tende a maior duração
4	Joint Venture	Grande envolvimento empresarial sem perda de identidade, muito adaptado a empresas inovadoras que visam parcerias externas
5	IDE – Investimento Direto no Estrangeiro	Podem tomar a forma de filial (modelo não freqüente em empresas de pequeno porte)

Fonte: Palacios (2004)

ligada ao aspecto dos resultados alcançados pelas ações dos empreendedores. Para esse estudo interessa também o nível de análise e a definição que será adotada considera o empreendedor não como pessoa, mas como uma função:

*“Aqui o empreendedor é definido como um indivíduo que desenvolve atividades empreendedoras (STEVENSSON; JARILLO, 1990, p.67).”*

Stevensson e Jarillo (1990) reforçam que, conforme seu modelo de análise, o empreendedor ocupa um papel central e que a internacionalização não acontece sem ele. A partir de suas conclusões foram classificados os empreendedores em três tipos: 1. **Empreendedor técnico:** que tem a tecnologia como principal interesse, o que acaba resultando em desenvolvimento de novos produtos e de novas formas de produção. Em geral, seus produtos acabam sendo identificados por interessados do exterior, que são o principal driver da internacionalização; 2. **Empreendedor de marketing:** que identifica necessidades no mercado externo e tem uma ideia para atendê-las. Possui uma postura pró-ativa e se movimenta na direção dos mercados externos, desenvolvendo soluções, canais de distribuição e até mesmo abrindo subsidiárias de modelo *greenfield*; 3. **Empreendedor estrutural:** representado por profissionais com forte formação em finanças, este empreendedor está principalmente identificado em indústrias maduras, conforme análise de Porter (1980), as estratégias são implementadas em nível corporativo e pode envolver aquisição e fusão.

Partindo-se então das conclusões de Andersson (2000) pode-se considerar três tipos de empreendedores: o técnico (focado em tecnologia, em inovação de produto, peças e tecnologia de produção), o de marketing (buscando ou desenvolvendo novos mercados) e

o estrutural (criando novas organizações, fortalecendo posições de monopólio ou vencendo posições monopolísticas) (ANDERSSON, 2000). Dos três tipos identificados o terceiro é o que menos se aplica a MPES, ficando os dois primeiros com maior possibilidade de aplicação da classificação aos empresários.

Partindo-se da premissa de que cada tipo de empreendedor gera impactos diferentes na firma, é importante, com base nessas teorias, identificar como cada perfil de empreendedor (executivo) influencia o processo de tomada de decisão quanto ao processo de internacionalização.

A fim de esclarecer e estabelecer os indicadores do que incluem as atividades de marketing é apresentada uma revisão teórica de conceitos ligados a marketing, marketing global, estratégia e atividades de marketing.

### 3.3 Marketing no Contexto Internacional

A AMA – American Marketing Association apresenta uma definição sobre marketing que é amplamente aceita tanto nos meios acadêmicos, como no mundo dos negócios, no qual é conceituada como sendo:

*“(...) uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação e entrega de valor para consumidores, e para gestão de relacionamento com os consumidores de modo a beneficiar a organização e seus stakeholders (AMA, 2007)”*

Quando se considera a gestão do marketing, mas com foco internacional, percebe-se a relevância que o escopo das atividades assume, ampliando o horizonte para identificação de oportunidades além do mercado doméstico: aqui surgem pontos nos quais há convergências e divergências em relação aos programas de marketing, estratégias e especialmente aos ambientes de negócios. Do ponto de vista da orientação gerencial para gestão do marketing global, deve-se levar em

consideração as características das empresas, seus recursos e seus objetivos em relação a mercados globais, assim como os estágios envolvidos em direção ao mercado global (KEEGAN, 2005).

A fim de melhor esclarecer os estágios evolutivos do marketing rumo ao marketing global, pode-se identificar cinco deles, que não necessariamente acontecem sequencialmente, nem mesmo de forma completa, podendo variar em função dos macro e micro ambientes de cada país: marketing doméstico, de exportação, internacional, multinacional e global (KOTABE; HELSEN, 2000).

O **marketing doméstico** apresenta foco no mercado local, atendendo à demanda interna, e enfrentando a concorrência local; as decisões são tomadas conforme decisão e estratégias da matriz, com *orientação etnocêntrica* (KEEGAN, 2005).

**Marketing de exportação** é geralmente motivado por pedidos oriundos do exterior, não necessariamente em função das estratégias e esforços da empresa para sua promoção no exterior; muitas vezes, em função das limitações do mercado local (forte concorrência, baixa demanda etc.) há motivação para buscar novas oportunidades no exterior. Em geral, as decisões em relação às atividades e estratégias são centralizadas e a *orientação é etnocêntrica*.

Com o aumento do comprometimento com a operação internacional, o **marketing internacional** é adotado para oferecer maior independência em termos de adaptação e atenção às necessidades externas, mas com as decisões ainda presas à matriz, mas com uma *orientação policêntrica* (KEEGAN, 2005).

O próximo estágio caracteriza-se como **marketing multinacional**: quando ocorre maior independência das subsidiárias, gerindo o composto de marketing conforme necessidades

regionais, beneficiando-se de economias de escala, padronização regional e otimização de recursos. Nesse estágio identifica-se uma *orientação regiocêntrica*, conforme analisa Keegan (2005).

No último estágio, o de **marketing global**, a companhia adota uma visão global, desenvolvendo as operações mundialmente, aproveitando oportunidades para obtenção de vantagem competitiva e ganhos globais por meio de transferência de produtos, conhecimento etc. A *orientação* da empresa deve ser *geocêntrica* que, de acordo com Keegan (2005), significa entender que mercados ao redor do mundo possuem similaridades e diferenças, resultando em uma estratégia global capaz de reconhecer essas variáveis e beneficiar-se das oportunidades por meio da transferência de experiência, produtos, pesquisa, desenvolvimento e apelos, além de adaptar-se às necessidades locais.

Em relação ao foco desse estudo e frente às limitações competitivas das MPEs rumo a mercados externos, identifica-se como estágio mais provável delas, no que tange à gestão do marketing, o de marketing de exportação. Cabe então entender quais as estratégias utilizadas para competir nesses mercados.

### 3.3.1 Estratégias de Marketing Global

Para entender os conceitos sobre estratégia de marketing global (GMS – *Global Marketing Strategy*) é indispensável descrever sua direta ligação com os conceitos de estratégia global dado que, para a firma, as atividades de GMS devem estar diretamente relacionadas com as escolhas estratégicas da mesma.

Segundo Zou e Cavusgil (2002) GMS tem um efeito positivo na *performance* da empresa em mercados globais (ZOU; CAVUSGIL, 2002). Entretanto, existe uma variação grande de definições sobre GMS; Zou e Cavusgil (2002)



sugerem três principais perspectivas para conceituar GMS, como mostra Quadro 3.

Para os autores, GMS é definida como “o grau em que uma empresa globaliza suas ações de marketing em vários países por meio da padronização das variáveis do marketing mix, da concentração e da coordenação das atividades de marketing e da integração de ações competitivas entre os países”. E a partir dessas três perspectivas desdobram-se oito dimensões para a conceituação de GMS (ZOU; CAVUSGIL, 2002): 1. Padronização de produto: grau de padronização do produto nos países; 2. Padronização de comunicação: grau de padronização da comunicação desenvolvida nos países; 3. Padronização de distribuição (estrutura de canais): grau de padronização da estrutura de canais nos países; 4. Padronização de preço: grau em que a empresa utiliza o mesmo preço nos países; 5. Concentração das atividades de

marketing: o quanto as atividades de marketing da empresa, incluindo o desenvolvimento da campanha de comunicação, a decisão de preço, as atividades de distribuição e de serviços pós-venda, são deliberadamente desempenhadas num único país ou em poucos países; 6. Coordenação das atividades de marketing: o quanto as atividades de marketing em diferentes países, incluindo o desenvolvimento da campanha de comunicação, a decisão de preço, as atividades de distribuição e de serviços pós-venda, são planejadas e executadas de forma interdependente em escala global; 7. Participação no mercado global: o grau em que a empresa possui operações de marketing nos principais mercados do mundo; 8. Integração das ações competitivas: o grau em que as ações competitivas de marketing são interdependentes em diferentes países.

As quatro últimas dimensões apresentam uma

**Quadro 3** – Principais perspectivas em GMS

PERSPECTIVA	LÓGICA	VARIÁVEIS	ANTECEDENTES	EFEITOS
<b>Padronização</b>	Economia de escala Baixo custo Simplificação	Os 4 elementos do marketing mix	Culturas convergentes Demanda similar Baixa barreira de negociação (trocas) Avanços tecnológicos Orientação da firma	Eficiência Consistência Transferência de idéias
<b>Configuração-coordenação</b>	Vantagem comparativa Interdependência Especialização	Concentração de atividades na cadeia de valor Coordenação das atividades na cadeia de valor	Baixa barreira de negociação (trocas) Avanços tecnológicos Orientação da firma Experiência internacional	Eficiência Sinergia
<b>Integração</b>	Subsídio cruzado Movimentação da competição Racionalização	Movimentos competitivos integrados Participação em mercados globais	Baixa barreira de negociação (trocas) Orientação da firma Experiência internacional Mercados integrados	Eficácia competitiva Alavancagem competitiva

Fonte: Adaptado de Zou e Cavusgil (2002)

visão de maior complexidade sobre a atuação em mercados globais. Quando se considera a perspectiva de configuração-coordenação deve-se levar em conta, por exemplo, a concentração de atividades na cadeia de valor e a coordenação das atividades na cadeia de valor; em relação à de integração, consideram-se movimentos competitivos integrados e participação em mercados globais. Essas duas perspectivas são muito avançadas para realidade de empresas de micro e pequeno porte, que estão em estágio de internacionalização inicial, qual seja a exportação, envolvendo um ou poucos mercados de destino e com limitações competitivas claras frente a MNC's.

A despeito do fato de que há discordância em relação ao que constitui GMS, um ponto que interessa a este artigo refere-se exatamente à convergência existente entre os autores, no que se refere a estratégias de padronização ou de adaptação. Uma contribuição de Zou e Cavusgil (2002) para este estudo é a conclusão de que GMS tem efeito positivo no desempenho das empresas em nível global. Como principais motivos destacam-se: a. a capacitação da empresa para alcançar vantagens competitivas no mercado global, de forma mais eficiente e com ganhos de sinergia entre operações locais e no exterior; b. melhores resultados financeiros, por meio da otimização de recursos oriundos da performance estratégica global; c. a comprovação de que o desempenho global estratégico da empresa é influenciado tanto pelo ambiente interno como pelo externo.

Concluindo, para avaliar essa conceituação a luz do perfil das MPEs será necessária uma adaptação (simplificação) dessa conceituação restringido-a à padronização ou à adaptação dos elementos do marketing mix (quatro primeiras dimensões citadas). Essa compreensão leva à

avaliação dos conceitos de estratégias de marketing de exportação.

### 3.3.2 Estratégias de Marketing Global para Empresa Exportadora

Para Cavusgil e Zou (1994) estratégia de marketing para exportação (EMS) é a seguinte: "Estratégia de marketing para exportação é a forma como a empresa responde à interação das forças internas e externas para atingir os objetivos de uma atividade exportadora" (CAVUSGIL; ZOU, 1994).

Nesse sentido, entende-se a utilização das atividades de planejamento de marketing e das atividades ligadas à gestão do marketing mix.

Segundo Douglas e Craig (*apud* Cavusgil e Zou, 1994) 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 macro ambiente, da indústria, mercado, empresa e produto.

Baseado nessas definições será proposto um modelo para análise de MPEs, que deverá ser empiricamente testado para comprovação de sua validade.

## 4 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 entender *performance* exportadora. Várias obras foram publicadas nos últimos 30 anos, não apenas demonstrando a importância do tema, mas dando voz ao interesse sobre a disciplina do *marketing* para a exportação.

Aaby e Slater (1989) apresentam revisões de literatura consistentes sobre *performance* exportadora, compreendendo os anos de 1978 a

1988; destaque-se também a revisão dos modelos empíricos de Leonidou e Katsikeas (1996) e a revisão desenvolvida por Zou e Stan (1998), que abrangeu o período de 1987 a 1997.

A despeito das diversas obras sobre o tema, identifica-se falta de clareza a respeito das conclusões sobre as determinantes da *performance* exportadora, pela falta de sínteses e evidências empíricas. Por outro lado, houve unanimidade por parte dos autores citados acerca da dificuldade de se construir uma teoria consistente; entretanto, consideram a grande quantidade de pesquisas um passo fundamental para o desenvolvimento dessa teoria.

A maioria dos estudos cobre uma variedade de dimensões para medir a *performance* exportadora, em que os conceitos são muito abrangentes, como aqueles relacionados à propensão para exportar, à dicotomia entre exportador e não exportador, às barreiras para a exportação 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, objetivando desenvolver melhores teorias e um conhecimento avançado do *marketing* de exportação. Essa revisão procurou diferenciar-se das anteriores, ao focar os estudos incluindo ambos os ambientes, externo e interno, como determinantes da *performance* de exportação.

Dessa avaliação identificam-se sete variáveis mensuráveis para *performance* exportadora, agrupados segundo três diferentes perspectivas: financeira (vendas, lucros e crescimento da exportação); não-financeira (sucesso percebido, satisfação dos gerentes e realização de objetivos); e escalas de composição (correspondem a uma variedade de medições de *performance*). Essa

metodologia de avaliação é considerada neste artigo e será melhor detalhada no tópico 5.1.1.

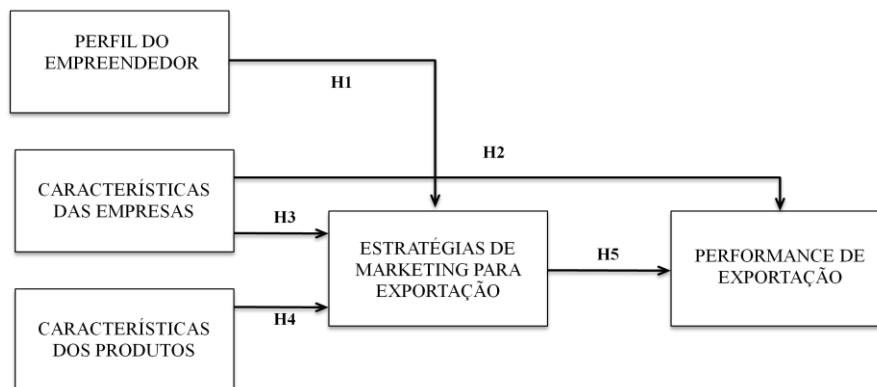
## 5 MODELO CONCEITUAL

---

Para avaliar a performance de um empreendimento de exportação deve-se considerar que esse é um processo contínuo de padronização-adaptação das estratégias de marketing (o que envolve as atividades de marketings intrínsecas). Por outro lado, apesar do desenvolvimento de várias pesquisas sobre como avaliar o desempenho de exportação, aponta-se como principais limitações das conclusões sobre o tema a falta de sínteses e utilização pragmática: há uma grande variedade de dimensões para medir a performance exportadora, com utilização de conceitos muito abrangentes.

A fim de estabelecer um modelo para avaliar o desempenho exportador, é adotado como base aquele desenvolvido por Cavusgil e Zou (1994). Para os autores, performance de exportação trata do grau de atingimento dos objetivos de exportação de um produto para o mercado externo, de caráter econômico e estratégico, que são fruto de planejamento e execução de EMS. A empresa inicia um empreendimento de exportação estabelecendo alguns objetivos, sejam econômicos (como vendas, lucratividade etc.), sejam estratégicos (expansão de mercado, aumento de conhecimento de marca/produto no exterior etc.). Como forma de avaliação, o modelo oferecido pelos autores leva em consideração: 1. Representa um empreendimento no nível produto-mercado; 2. Incorpora dimensões econômicas e estratégicas; e 3. Inclui medições objetivas e subjetivas.

O modelo apresentado na Figura 1 resume as proposições/conclusões desenvolvidas nos tópicos anteriores e que servirão como referência para futuras análises.



**Figura 1** - Esquema Conceitual para Estratégia e *Performance* de Exportação

Fonte: Adaptado de Cavousgil e Zou (1994)

Dessa forma, serão consideradas as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1 (H1): o perfil do empreendedor do tipo mercadológico (buscando ou desenvolvendo novos mercados) influencia positivamente na utilização das estratégias de marketing.
- Hipótese 2 (H2): as características das MPes (quanto maior o número de funcionários, maior o volume de vendas, mais forte a posição relativa da empresa no setor, maior o cuidado com o planejamento e maior o comprometimento dos gestores com a exportação) influenciam positivamente na performance de exportação da empresa;
- Hipótese 3 (H3): as características das MPes (quanto maior o número de funcionários, maior o volume de vendas, mais forte a posição relativa da empresa no setor, maior o cuidado com o planejamento e maior o comprometimento dos gestores com a exportação) influenciam positivamente

nas estratégias de marketing para exportação;

- Hipótese 4 (H4): as características dos produtos (quanto maior o grau de unicidade, mais especificidade cultural apresentar, menor for a experiência com o produto) influenciam positivamente nas estratégias de marketing com vistas à adaptação;
- Hipótese 5 (H5): as estratégias de marketing (representadas por maior grau de adaptação do marketing mix) influenciam positivamente na performance de exportação.

### 5.1 Variáveis-chave

Nesse tópico são apresentadas as variáveis que foram consideradas para construção das hipóteses, bem como os indicadores considerados para construção das variáveis. As mesmas foram divididas entre dependentes, independentes e de controle. A forma de questionamento reflete a percepção dos entrevistados, dado que as perguntas, de caráter fechado, foram elaboradas utilizando uma escala Likert de cinco pontos. As suas respostas, portanto, devem refletir as

percepções dos entrevistados guiados pela escala, de acordo com cada pergunta e cada tema.

### 5.1.1 Variáveis Dependentes

As variáveis dependentes que se pretende analisar são: **estratégia de marketing para exportação** e **performance de exportação**. Conforme Cavusgil e Zou (1994), estratégia de marketing para exportação depende de fatores internos (características da empresa e dos produtos) e externos (onde oportunidades e ameaças são confrontadas com forças e fraquezas, resultando em escolhas estratégicas). Como esse estudo está voltado a MPEs, entende-se que estas nem sempre apresentam vantagens competitivas significativas, muitas vezes assumindo posição de nicho ou de seguidoras nos mercados de destino. Dessa forma, para esse modelo são considerados somente os fatores internos, representado nesse caso 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 ao outro, mas uma escolha metodológica para avaliar as características intrínsecas das MPE's.

Para compreensão e interpretação da primeira variável, performance de exportação, são utilizadas aquelas que consideram características econômicas e, ou estratégicas, mas adaptadas à realidade das MPEs brasileiras: (1) quanto dos objetivos estratégicos iniciais foram atingidos; (2) taxa média de crescimento anual das exportações após 3 anos dessa atividade; (3) a lucratividade obtida após 3 anos de exportação; e (4) percepção de sucesso com a exportação.

### 5.1.2 Variáveis Independentes

As variáveis independentes estão apresentadas em três blocos: perfil do empreendedor,

características da empresa e características dos produtos.

a) **Perfil do empreendedor:** para classificar os empreendedores são utilizadas as variáveis conforme Schumpeter (1934 *apud* ANDERSSON (2000)), que considera: 1. A introdução de novos produtos (analisado pelos indicadores codificados como I1 e I2, disponível no questionário); 2. A introdução de um novo método produtivo (a ser medida pelos indicadores I3 e I4 do questionário); 3. Abertura de novos mercados (avaliado pelo indicador I5); 4. A conquista de novas fontes de matérias primas ou de peças (considerado nos indicadores I6 e I7); 5. A conquista de liderança de algum mercado, como por exemplo por meio de monopólio, ou quebra de monopólio. Para o tipo *tecnológico*, são consideradas as variáveis 1, 2 e 4; para o *de marketing*, a número 3; e, se fosse utilizado o tipo *estrutural*, dever-se-ia analisar por meio da variável 5 (os indicadores poderiam, por exemplo, considerar atividades de fusão, aquisição e conquista de posição de liderança via monopólio).

b) **Características da empresa:** o sucesso de uma empresa, em sua empreitada internacional está diretamente ligada a suas capacidades e suas limitações. Dentre elas, segundo Douglas (1989), vale destacar a experiência internacional, a extensão do envolvimento internacional da empresa e recursos disponíveis para tal, conforme reforçado por Terpstra (1987). O porte da empresa e as vantagens advindas dessa vantagem talvez sejam mitigados em função de serem prioritariamente MPEs. Para medir esta variável independente serão utilizadas os seguintes indicadores (CAVUSGIL; ZOU, 1994): posição relativa da empresa no setor de atuação, experiência internacional da empresa, investimento disponível para exportações, cuidado dedicado ao planejamento das exportações,

comprometimento da gestão com as exportações e recursos comprometidos com as exportações (respectivamente codificadas no questionário utilizado como – V16, V17, V18, V19, V20 e V21).

c) **Características dos produtos:** as características dos produtos, especialmente aqueles que se apresentam como fonte de vantagem competitiva, podem influenciar nos resultados da companhia. Para avaliar essa influência, os seguintes indicadores serão utilizados para medir essa variável: força de uma patente (se possuir patente), treinamento necessário para força de vendas lidar com produto, tempo de existência do produto na empresa, grau de diferenciação do produto (design, características etc.), produto com característica cultural específica e necessidade de serviço/manutenção para o produto (respectivamente codificadas no questionário utilizado como – V22, V23, V24, V25, V26 e V27).

### 5.1.3 Variáveis de Controle

Devem também ser consideradas variáveis de controle. Estas são variáveis independentes, mas que ao serem mensuradas podem sinalizar que influenciam uma variável dependente (CRESWELL, 2007). As variáveis de controle a serem utilizadas são: a) idade - porque o tempo de existência, especialmente em relação à mortalidade das microempresas é importante (SEBRAE-SP, 2006), b) países foco da exportação – pela possível existência de aspectos culturais e políticos que interfiram na atividade internacional, setor (a fim de agrupar e buscar alguma tendência).

## 6 CONCLUSÕES

O modelo conceitual proposto foi adaptado respeitando as características de MPEs brasileiras conforme explicitado nos objetivos desse artigo. Nesse processo de adaptação, são considerados os aspectos internos de análise do modelo de

referência de Cavusgil e Zou (1994), mas com a inclusão do construto perfil do empreendedor e como este influencia na implementação e desenvolvimento das atividades de marketing internacional.

Ele contempla as reflexões teóricas desenvolvidas durante esse artigo, respeita as delimitações estabelecidas para o perfil das empresas escolhidas para utilizar o modelo, bem como estabelece hipóteses relacionando perfil do empreendedor, características da empresa e dos produtos, atividades de marketing internacional e performance exportadora que merecem e precisam ser comprovadas empiricamente.

Como principais contribuições esse artigo aprimora o modelo desenvolvido por Cavusgil e Zou (1994), que apresenta o viés de ser focado em empresas norte-americanas, ao estender uma luz sobre empresas de países emergentes. Além disso, como o estudo dos autores estava limitado a empresas de grande porte, uma visão focada em MPE's complementa o modelo inicial. Somado a isso, entende-se que a inclusão do perfil dos empreendedores internacionais oferece uma visão mais pertinente sobre como e porque as empresas de micro e pequeno porte utilizam de forma mais frequente e eficiente as atividades de marketing para exportação, que se reflete na performance de exportação.

O fato do modelo não ter sido testado revela uma limitação, mas o suporte teórico, a construção do instrumento de coleta de dados, dispo de indicadores capazes de representar e analisar variáveis independentes e as dependentes demonstra critério e cuidado na construção de um modelo conceitual que pode se tornar referência indispensável para estudos acadêmicos e para contribuições à gerência.

## 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.
- AMA - American Marketing Association. The 2007 Marketing Definition. Disponível em <<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx?sq=marketing+definition>>. Acesso em: 03 jun. 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*, p. 979-996, 2002.
- ANDERSSON, S. The Internationalization of Firm from an Entrepreneurial Perspective. *Studies of Management & Organizations*, v. 30, p. 63-92, 2000.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, v. 40, p. 1563-1580, 2009.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa de escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 2, p. 1-25, 2007.
- CAVOUSGIL, S.; 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.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DANDRIDGE, T. Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, v. 17, n. 2, p. 53-57, 1979.
- DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production – some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, p. 9-31, 1980.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. Para pensar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. USP, Núcleo de Gestão Política e Tecnológica. São Paulo: INOVA, 2006.
- HYMER, S. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960.
- \_\_\_\_\_. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. Cambridge, MA: The MIT Press, 1976.
- JACK, M. Theory building through conceptual methods. *International Journal of Operations & Production*, v. 13, n.5, p. 3-9, 1993.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, p. 23-32, 1977.
- \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, p. 11-24, 1990.
- KEEGAN, W.; GREEN, M. Global Marketing. Prentice Hall, 2008.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. Administração de marketing global. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEONIDOU, L.; KATSIKEAS, C. The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*. V. 27, Third quarter, p. 517-51. 1996.
- LOUSTARINEN, R.; WELCH, L. Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 1990, v. 14, p. 36-64.
- PALACIOS, T. Estratégias de Marketing Internacional. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, M. Competitive Strategy. New York: Free Press, 1980.
- STEVENSSON, H.; JARILLO, J. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 17-27, 1990.

SEBRAE. As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira - 1998-2006. Brasília, 2006.

SEBRAE-SP. Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil? (2006). Disponível em <[http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/resultado\\_mpe\\_brasil.pdf](http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/resultado_mpe_brasil.pdf)>. Acesso em: 03 fev. 2010.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S. 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.